



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-10-2022 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	05-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10059 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Kristine Bols, Jo Gunnar Håkonsen, Ana Karina Holstad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Leders kjønn påvirker kvinnelige følgere		
Navn på veileder *:	Sigrid Røyseng		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	17
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave

- Leders kjønn påvirker kvinnelige følgere -

Innleveringsdato:

05.06.2023

Campus:

BI Oslo

Eksamenskode og -navn:

MAN 51061 Consulting

Program:

Executive Master of Management

SAMMENDRAG.....	3
1. INNLEDNING.....	4
PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	5
2. LITTERATUR- OG TEORIGJENNOMGANG	7
SOSIAL KONSTRUKTIVISME – SOSIAL IDENTITET.....	11
IMPLISITTE LEDERTEORIER	13
ROLLEKONGRUITET	16
3. HYPOTESE	18
4. METODE	19
VALG AV METODE.....	19
DESIGN AV UNDERSØKELSEN	20
UTVALG	21
GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLINGEN.....	22
ANALYSE/RESULTATER/FUNN	22
VURDERING AV FORSKINGSKVALITETEN.....	23
5. RESULTATER.....	24
FORVENTNINGER TIL NÆRMESTE LEDER OG DET Å BLI LEDET	25
ERFARING MED Å VÆRE FØLGER TIL LEDERE AV FORSKJELLIG KJØNN	25
HVORDAN ARBEIDSLIV OG KARRIERE HAR BLITT PÅVIRKET AV NÆRMESTE LEDER.....	26
SISTERHOOD ELLER MOTSTAND?	26
PREFERANSER I FORHOLD TIL DET Å FØLGE EN MANN ELLER KVINNE	27
TYPISKE EGENSKAPER FOR HENHOLDSVIS KVINNER OG MENN	28
TYPISKE VS. VIKTIGE EGENSKAPER HOS LEDERE.....	29
TYPISKE MANNLIGE OG KVINNELIGE LEDEREGENSKAPER	30
6. DISKUSJON OG DRØFTING AV FUNN.....	31
EN KVINNELIG FØLGERS FORVENTNINGER TIL LEDERE.....	31
KVINNERS SUB-UNIVERS SKAPER ROLLEINKONGRUENS	33
HVA SÅ - SKAL SJEFEN VÆRE KVINNE ELLER MANN?	34
FEILKILDER SOM KAN VÆRE AV BETYDNING.....	35
7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	37
REFERANSER	40
VEDLEGG	43
INTERVJUGUIDE 1 OG 2 MED RESPONDENTENES SVAR.....	43

Sammendrag

Gjennom denne undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i en problemstilling som fra tid til annen dukker opp i media – om enn i en noe populistisk fremtoning. Vi har valgt å dykke ned i materien for å se om det er noe hold i det som ofte blir sett på som en «urban legend» eller myte - at kvinner foretrekker mannlige ledere.

Med bakgrunn i dette har vi valgt å jobbe med problemstillingen knyttet til hvilken påvirkning leders kjønn har på kvinners aksept til å følge sin leder.

Fra søk i anerkjente fagdatabaser har vi funnet artikler og undersøkelser for å se hva forskningen sier. Vi har videre brukt velkjente teorier innenfor Sosial Konstruktivisme, Implisitte lederteorier og Rollekongruitetsteorien, og sammen med de tidligere forskningsresultatene, så har vi formulert hypotesen.: *Leders kjønn påvirker kvinnelige medarbeideres aksept for følgerskap.*

Gjennom et eget-designet kvalitativt undersøkelsesopplegg, har vi intervjuet kvinnelige følgere i ulike bedrifter. Analysen og diskusjonen av disse svarene holdt opp imot litteratur (fagartikler) og teori, har gitt funn som støtter vår hypotese.

Vi kan konkludere med at leders kjønn påvirker kvinnelige medarbeideres aksept av følgerskap, fordi vi mener at de oppfatninger kvinnelige følgere har om typiske kvinnelige egenskaper, bryter med deres oppfatninger om typiske lederegenskaper. Videre mener vi ut ifra vår undersøkelse, at kvinnelige medarbeidere foretrekker å bli ledet av menn.

1. Innledning

Likestillingen i Norge er kommet langt og vi finner kvinner og menn i alle posisjoner i arbeidslivet. Vi finner både kvinner og menn som ledere og vi finner kvinner og menn som følgere.

I samfunnet vårt i Norge i dag er ikke kjønn en faktor som skal gi verken fordeler eller ulemper, det skal være en faktor uten betydning. Denne forutsetningen gjelder på alle nivå, privat så vel som når vi er på jobben. Den gjennomsyrrer alle kriker og kroker, og vi kjenner på en stolthet ved at her i Norge har vi alle like muligheter, uavhengig av kjønn. Den gir oss ett rettferdig samfunn hvor alle inkluderes, og ingen holdes utenfor som ett resultat av en medfødt egenskap som kjønn.

Det å komme hit hvor vi er i dag har vært en lang kamp, men er den over?

Denne institusjonen, om hvordan vi ikke skal la kjønn være en diskriminerende faktor, er i det norske samfunnet nedfelt i en egen lov om likestilling og diskriminering. Den formelle institusjonen er altså at, for å utøve en lederrolle på en tilfredsstillende og god måte, har leders kjønn ingen betydning.

På tross av dette, kan vi stadig lese om undersøkelser som forteller oss om en annen virkelighet. En virkelighet som tilsynelatende fortsatt er diskriminerende hva kjønn angår. En virkelighet hvor både kvinner og menn dømmes og blir dømt på denne ene medfødte egenskap som er kjønn.

I arbeidslivsundersøkelsen gjort av Randstad i 2013, hvor det kommer frem at *“Ansatte i ny arbeidslivsundersøkelse mener at kvinner er best egnet til å lede, men selv vil de helst ha en mann som sjef.”* (Randstad, 2013).

Vi ser det samme i Gallup (Gallup, 2013) sine undersøkelser som hos Randstad, at ansatte har preferanser til ledere som er direkte koblet opp mot kjønn. Gallup har mellom 1953-2013, stilt amerikanere, både menn og kvinner, det samme spørsmålet: *«If you were taking a new job and had your choice of a boss would you prefer to work for a man or a woman? »*.

Gallup-undersøkelsen har alltid fått en del oppmerksomhet i media for hver utgivelse (vi greide ikke å finne nyere resultater enn 2013). Mange av medieuttalelsene er mer positivt ladet mot menn enn mot kvinner; “*Good news for male bosses*” (Feintzeig, 2013), “*Why women don't like lady bosses*” (Crocker, 2013), and “*The stereotype of the ‘horrible female boss’ is still a problem*” (Filipovic, 2013) er noen av eksemplene. Disse overskriftene har et sensasjonalistisk preg og er med på å underbygge myten om en vanskelig kvinnelig leder som er mislikt av mange, og spesielt av andre kvinner (Crocker, 2013).

Om det vi referer til i avsnittet ovenfor stemmer, og ikke kun er populistiske overskrifter, ville det være spennende å finne ut av hvorfor dette fortsatt finner sted i Norge. Særlig vil det være av interesse og så på dette i arbeidslivet, en organisert del av vår hverdag som er underlagt stor grad av kontroll.

Det virker underlig at kvinner i 2023 fortsatt bedømmes på sin lederstil med bakgrunn i kjønn.

Problemstilling og avgrensning

For å kunne gå dypt og ikke bredt, har vi gjort to viktige valg tidlig i oppgaven. Vi har valgt å se det hele fra et følgerperspektiv og vi har avgrenset undersøkelsen til kun å inkludere kvinner som forskningsobjekter. Vårt ønske har gjennom dette vært å kunne isolere noen veldig få elementer i tematikken og finne noen svar som kan brukes som grunnlag for videre forskning eller som tankestreker i ett følger-/lederperspektiv når man jobber med eksempelvis organisasjonsutvikling som konsulent. Vi mener det er viktig at vi får mer kunnskap rundt dette, for igjen å kunne få det mest velfungerende arbeidslivet og full utnyttelse av alles ressurser.

Vi ble raskt oppmerksomme på at forskning på følgerperspektivet ikke er det området det er lagt ned mest arbeid i, og når vi så i tillegg snevret det ytterligere ned til å kun omfatte kvinnelige følgere, ble naturlig nok utvalget av fagartikler

enda mindre. Dette har fungert som en motiverende katalysator i arbeidet vårt – tanken om muligvis å kunne bidra med litt ny innsikt.

Ved å se på dynamikken mellom leder og kvinnelig følger, så ønsker vi å få svar på hva kvinnelige medarbeidere ser på som grunnleggende forskjeller hos en leder basert på kjønn - som igjen påvirker hennes evne og vilje til følgerskap.

Kan vi gjennom kvalitative intervjuer, fagartikler og teori få belyst noen av sidene ved denne problemstillingen?

Vi som skriver denne oppgaven sammen, har svært ulik bakgrunn, innfallsvinkel og erfaring med begge kjønn i lederrollen. Gjennom diskusjoner ble vi raskt enige om at våre ulike forforståelser og ståsted var med på å gjøre ovennevnte tematikk enda mer interessant å diskutere som basis for det å skrive en oppgave.

Er der virkelig sant at kjønn er en preferanse når vi bedømmer en leder, og kan vi finne ut av hvor disse eventuelle preferansene stammer fra?

For å gjøre problemstillingen så håndgripelig som mulig, og med mantraet «1 mm er nok» (veileder) ringende i ørene, var vi ute etter å finne fenomener innenfor tematikken som var “allment” kjente og så ut ifra dette komme frem til en interessant problemstilling for oppgaven. “Gutteklubben Grei” var ett kjent fenomen for alle og med bakgrunn i at dens kvinnelig like ikke finnes, så vi at her kunne det være en innfallsport for et spennende forskningsprosjekt.

Som en kilde for “Gutteklubben Grei” har vi sett på en forskningsrapport gjort av Zoë Cullen og Ricardo Perez- Truglia i 2019. Her finner vi at: *«når menn går fra kvinnelig til mannlig leder får de raskere opprykk i karrieren i årene etter skiftet enn hvis de går fra mannlig til kvinnelig leder. Kvinner har derimot samme sannsynlighet for opprykk uavhengig av lederens kjønn.»*

Kan det tenkes at kvinner holder kvinner tilbake? Kan det være at kvinner spiller spillet leder/følger på en slik måte at i praksis er det fortsatt menn som trekker det “lengste strået”? Er det faktisk slik at kvinner gjennom denne måten å lede på - som er forskjellig fra menn, er med på å opprettholde ett ønske om en mannlig leder?

Vi har valgt å definere problemstillingen slik:

Hvilken påvirkning har leders kjønn på kvinners aksept til å følge sin leder?

For avgrensningens skyld ser vi i denne oppgaven helt spesifikt **kun** på om det er slik at kvinner oppfatter kjønn som en faktor for om de vil godta følgerskap - om det faktisk er sånn at kvinner foretrekker å ledes av menn og om dette henger sammen med en tradisjonell oppfatning om lederegenskaper. Som avgrensning er også verdt å nevne at vi ser hvert intervjuobjekt som ett selvstendig individ og vi har ingen kjennskap til de eventuelle gruppedynamikker som vil kunne være med på å påvirke svarene som vi har fått gjennom våre undersøkelser.

Om leders kjønn har en påvirkning på aksept av følgerskap for kvinnelige medarbeidere, er det også sannsynlig å anta at en slik påvirkning vil lede mot en kjønnspreferanse.

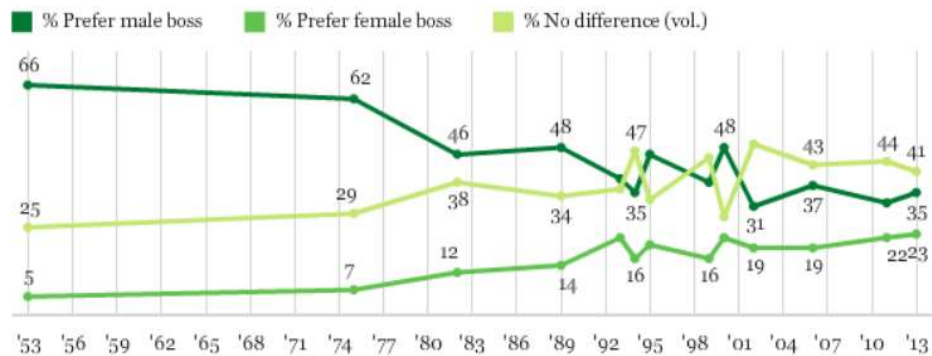
2. Litteratur- og teorijennomgang

For å belyse oppgaven har vi valgt å fordype oss i både fagartikler som omhandler temaet følgerskap og kjønn. Vi velger også å bruke teorien om Sosial Konstruktivisme hvor vi spesielt retter fokus mot sosial identitet, samt Implisitte Lederteorier og Rollekongruitetsteorien.

Som nevnt i innledningen, har Gallup (2013) gjort en årlig undersøkelse hos menn og kvinner for å kartlegge om det er en utvikling i hvilke preferanser de har til leders kjønn. Nedenfor ser man resultatutviklingen i løpet av disse årene, uten at det er tatt hensyn til respondentenes kjønn.

Americans' Preference for Gender of Boss, 1953-2013

If you were taking a new job and had your choice of a boss would you prefer to work for a man or a woman?



(vol.) = Volunteered response

GALLUP

Selv om også totalresultatet av Gallups undersøkelse er interessant, er resultatene som presenteres for separate grupper det som virkelig trigger. Nedenfor er et uttrekk av 2013-fordelingen, som viser hva som er preferansen til kvinnelige og mannlige respondenter når det gjelder mannlige eller kvinnelige ledere.

Americans' Preference for Gender of Boss, by Select Groups

Suppose you were taking a new job and had your choice of a boss. Would you prefer to work for a man or a woman?

	Prefer male boss	Prefer female boss	No preference
GENDER			
Men	29%	18%	51%
Women	40%	27%	32%

Gallup's annual Work & Education poll, Aug. 7-11, 2013

GALLUP

Det første man kan utlede av tabellen nedenfor, er at kvinner i større grad enn menn har en klar preferanse og velger å ikke være nøytrale. Hele 68% av kvinnene hadde en lederpreferanse for et av kjønnene. Det andre man kan lese av tabellen, er at kvinner viser en betydelig høyere preferanse for mannlige ledere.

Som nevnt i innledningen, ble det også foretatt en undersøkelse i Norge (Randstad, 2013), hvor 33 % mente at kvinner var best egnet til å lede bedrifter, mens 27 % mente at menn var best egnet. Men, ved spørsmål om de hva de foretrakk av mannlig eller kvinnelig leder, så svarte 37 % at de ønsket en mann mot 34 % som ville ha en kvinne. Undersøkelsen sier ingenting om utvalget av respondenter og kjønnsfordeling.

Videre kan vi finne andre undersøkelser som tar for seg samme problemstilling. En stor kvantitativ/kvalitativ undersøkelse med 60.470 deltakere (menn og kvinner) som ble foretatt i 2007 (Elsesser & Lever, 2011) viser at menn er mer positive til kvinnelige sjefer og kvinner er mer positive til mannlige sjefer. En liten majoritet av de undersøkte, 54%, uttrykker ikke noen preferanse for kjønn når det gjelder ledere. 2/3 av de som har en kjønnspreferanse, foretrekker mannlige ledere.

Tabellen nedenfor (table 9 i Elsesser & Lever, 2011), tar for seg de respondenter som har en preferanse for leders kjønn.

Table 9 Comparisons of preferences for male or female leader, in general

	Female participants % Who Prefer					Male participants % Who Prefer				
	N	Male Boss	χ^2	p	d	N	Male Boss	χ^2	p	d
Reports to M mgr	8700	84%				9667	74%			
vs										
Reports to F mgr	6112	62%	908.92	<.001	0.51	2700	55%	371.56	<.001	0.35
Never had F mgr	1594	85%				2964	86%			
vs										
Never had M mgr	586	56%	210.23	<.001	0.65	236	49%	210.7	<.001	0.53
M-dom workplace	246	85%				555	82%			
F-dom workplace	218	58%	41.02	<.001	0.62	79	61%	18.75	<.001	0.35

Note: Table only includes participants who indicated a preference for the gender of their boss.
M = male; F = female

Ser man på andelen av kvinner som foretrekker mannlige sjefer i denne undersøkelsen (2011, s.1568), så varierer den fra 62% (som har kvinnelig leder i dag) til 84 % (som har mannlig leder i dag).

For de kvinner som aldri har hatt mannlig leder, så svarer 56% at de foretrekker mannlig leder, mot 85% som aldri har hatt kvinnelig leder. De samme forholdstallene gjør seg også gjeldene blant kvinner som jobber i kvinnedominert arbeidsplass (58 %) og en mannsdominert arbeidsplass (85%).

Tabellen nedenfor (table 10 i Elessor & Lever, 2011), gir en oversikt over hvordan respondentene rettferdiggjør sine preferanser for mannlige og kvinnelige ledere.

Table 10 Participants' justifications for management gender preference

Justifications for preference for male managers	Percentage of participants		Justifications for preferences for female managers	Percentage of participants	
	Female	Male		Female	Male
Dislike female managers	74%	50%	Compassionate/ Understanding	43%	38%
Competence	23%	28%	Competence	30%	27%
Better chemistry with men	7%	19%	Dislike male managers	21%	13%
Previous experiences	4%	6%	Better chemistry with women	17%	16%
Compassionate/Understanding	4%	0%	Previous experiences	8%	5%
Easier to manipulate	1%	0%	Sexier, prettier	0%	4%
			Show favoritism to females	3%	0%
			Easier to manipulate	0%	3%

Note: Table includes all justifications representing at least 1% of female or male participants.

Så mange som 74% av de kvinnelige deltakerne som foretrekker mannlige ledere, rettferdiggjør sin preferanse med negative karakteristikk av kvinnelige ledere – de gir uttrykk for at de misliker deres personlighet (2011, s.1570).

Singh, Nadim & Ezzedeem er noen av de som setter fokus på følgers perspektiv i sin forskning om ledelse. Et av funnene i deres studie er at en stor andel kvinner vurderer kvinner som sine verste ledere (2012, s.14-15). Selv om disse kvinnene sier at deres verste leder var kvinne, er det vanskelig å konkludere med at de, og andre kvinner, foretrekker en mann som leder.

Sosial Konstruktivisme – sosial identitet

«Alle sosiale virkeligheter er skrøpelige. Alle samfunn er konstruksjoner til tross for kaos» (Berger & Luckmann, 2018, s.112) dette teoretiske kapittel henviser til boken “Den samfunnsskapte virkelighet” skrevet av Berger og Luckmann. (s.64 – 117)

Sosial konstruktivisme er en bred og omfattende teori, og i vår undersøkelse velger vi å sette søkelys på det som omhandler sosial identitet. Når vi snakker om sosial identitet, kommer vi raskt innom roller og deres betydning i ett individs liv, samt rollers betydning for institusjonalisering i individets daglige virkelighet. En rolle i en institusjon vil kunne være en programmert virkelighet som utøves som om den er den eneste sannhet, ofte hevet over at den er menneskeskapt. (s.87)

Denne typen internalisering som roller er ett uttrykk for, er en måte hvor vi som individer tar opp i oss forventinger og strukturer i samfunnet vi lever i. (s.88). Roller og institusjoner vil variere ut ifra situasjon, eksempelvis jobb og privat. Med institusjoner mener vi de vanemessige handlingene som typifiseres av ulike aktører i samfunnet. Institusjonaliseringen i ett samfunn skjer gjennom tre faser; eksternalisering – objektivering – internalisering (s.92-95). Alle institusjoner må hele tiden bekreftes gjennom roller (s.88). Som individer spiller vi alle flere ulike roller, og hva er de avgjørende faktorer for dette? Om det er sånn at en rolleforståelse som vi bærer med oss fra vårt privatliv kommer på kant med en rolle i arbeidslivet, når er det eksternaliseringen finner sted og vi skaper en ny virkelighet?

Tar vi med oss våre sosiale interesser på jobben, og hvordan er egentlig disse separate fra oss? Klarer vi å kun ta med oss disse i spesielle anledninger, for så å la de være separat fra oss i andre situasjoner. Om det er riktig at vi har ulike roller som kvinner og menn i våre private liv, vil ikke disse påvirke oss når vi er på jobben? Ifølge Berger & Luckmann (2018, s.87): *«opphavet til rollene er de samme grunnleggende prosessene som de institusjonene de er oppstått fra, nemlig vanedannelses- og objektiveringsprosesser».*

Siden det er slik at roller er med på å opprettholde institusjoner, vil man for å endre en institusjon (eksempelvis her at kvinner ikke passer som ledere, pga motstridende rolleforventning) måtte ha full kontroll på alle roller som spilles til enhver tid. Det er svært krevende å ha kontroll på dette, da man ikke nødvendigvis vil kunne vite hvilke roller de ansatte lever ut i sitt privatliv. Det er adferd som opprettholder våre institusjoner og det er først når denne adferden stopper eller endrer seg at man vil få til varig endring. Med varig endring vil man altså kunne skape en ny institusjon. Denne endringen vil kunne komme til syne som ett sub-univers. Med sub-univers menes her en gruppe eller kollektiv som representerer en annen virkelighet enn den offisielle eller den som er “politisk korrekt”.

Både institusjoner og sub-universer er i stadig endring, men Berger og Luckmann hevder at dersom disse ikke gjennomgår de samme endringer på det samme tidspunktet, så er dette en kilde til at det vil oppstå utfordringer. (s.99) Som eksempel kan vi trekke fram likestilling som en institusjon hvor menn og kvinner anses like i ett og alt. Videre, kan vi tenke oss en arbeidsplass der dette ikke er realiteten, selv om likestilling er det som er lovfestet i samfunnet. Kulturen på denne arbeidsplassen er da et sub-univers da den bryter med institusjonen.

Forskjellene på mannlige og kvinnelige ledere kan oppfattes som noe naturgitt og ikke menneskeskapt. Dette fenomen kalles reifisering (s.100) Dette er også noe som kan skape et sub-univers. Om vi tar for oss den tradisjonelle tanken om at menn er bedre egnet som ledere enn kvinner, vil dette kunne knyttes opp mot reifisering. Altså at man i sub-universet oppfatter forskjellene på mannlige og kvinnelige ledere som noe naturgitt og ikke menneskeskapt. Både roller og universer kan reifiseres. Når reifisering inntreer og vi oppfatter eksempelvis roller som noe naturgitt, stopper dialektikken opp og med dette endring. Roller som vi anser å være en reifisert del av vår sosial identitet, eksempelvis tradisjonelle kjønnsroller, vil dermed sitte som sannheter i “ryggmargen” vår.

Vi skal være klar over at i ett samfunn som vårt med stor økonomisk frihet og likhet, er det spesielt gode forhold for opprettelse av sub-universer. Disse sub-universene opererer på siden av det “formelle” universet og er ikke bare utilgjengelige for mange, men også derfor svært vanskelige å kunne kontrollere.

Vårt felles sosiale fundament er i ett konstant dialektisk forhold til kunnskap, og når denne ikke kan kontrolleres, forstår man hvordan det fort kan oppstå utfordringer og ulike sosiale identiteter. For å gjøre denne problematikken enda litt mer kompleks vil det kunne oppstå flere problemer når dialektikken i institusjoner og sub-universer foregår i ulikt tempo. Da vil vi kunne oppleve noe av det som vi forsøker å belyse i vår oppgave, at institusjonen i storsamfunnet er endret, mens versjon 1.0 lever videre i sub-universer. (s.96-99)

Implisitte Lederteorier

Ifølge Lord & Shondrick (2010, s.3) utvikler vi kognitive snarveier som hjelper oss med å ta imot og forstå informasjon på en mer effektiv måte. Dette gjør vi også når vi skal prosessere informasjon som hjelper oss å evaluere våre ledere.

Individene bygger sine egne ideelle bilder om hvordan en leder bør være (Schyns & Meindl 2005, s.21 sitert i (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017, s.3). Disse bildene bidrar til at vi ganske raskt kan avgjøre om en person kan betraktes som en leder, eller rettere sagt - en god leder (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017). Dette skjer når våre forutinntatte forventninger av hvordan en leder eller god leder bør være, blir oppfylt (DeRue & Ashford 2010 sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017, p.5). Disse kognitive snarveier eller ideelle bilder kalles for Implisitte Lederteorier.

Lederskap er en sosialkonstruert prosess, som ikke bare er basert på hvordan en leder oppfører seg, men også på interaksjonen mellom leder og følger (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017; Lord & Shondrick, 2010). Fra en følgers perspektiv, har Implisitte Lederteorier en stor betydning i hvordan en følger opplever sin leder. Spesielt relevant for denne oppgaven er konseptet om *Recognition-Based Theory Processing*, utviklet av Lord og hans kollegaer (Lord, 1985; Lord, Foti, and de Vader, 1984; Lord, Foti, and Phillips, 1982; Lord and Maher, 1991 sitert i Lord & Shondrick (2010, s. 4). Konseptet er basert på Roschs arbeid om kategorisering (Rosch & Mervis, 1975, 1977, 1978 sitert i Lord &

Shondrick (2010, s. 4), og forklarer hvordan dette påvirker vår oppfatning og opplevelse av en leder.

Ifølge Rosh (1978, sitert i Lord, Foti & De Vader 1984) og hennes kollegaer, alle levende vesener segmenterer verden rundt seg i forskjellige kategorier. Disse kategoriene inneholder *stimuli* (det som skal kategoriseres for at vi skal forstå hva det er, eller hvordan vi forholder oss til det: et objekt, en sang, et menneske, roller, etc) som ikke er like eller identiske, men som allikevel behandles som tilhørende av en kategori. For eksempel musikkjangeren rock & roll. Det finnes mange forskjellige varianter i denne sjangeren, men vi kan lette gjenkjenne en rock & roll sang når vi først hører en, uten å tenke på hvilken subkategori den hører til. Rosh (1977, 1978 sitert i Lord & Shondrick, 2010) sin teori sier videre at det som kategoriprototyper er sentralt for at vi definerer en kategori.

For å sette kategorisering i lys av lederskap kan vi se litt på hva Lord og hans kollegaer beskriver som *Leder Kategorisering Teori*. Den tar utgangspunkt i gjenkjennelse som basis, og forklarer at kategorisering påvirker ens oppfatninger og forhold til en potensiell leder. Teorien sier at vi bruker synlige egenskaper for å prøve å finne en match med våre kategorier. Når vi da finner en match med en lederkategori, vil den person vi vurderer, bli sett på som en leder (Lord & Shondrick, 2010). Dette resonnementet er trolig det som ligger til grunn for oppbygging av både teorien om Implisitte Lederteorier (Lord, Foti, & De Vader, 1984) og Rollekongruensteori (Eagly & Karau, 2002).

Implisitte Lederteorier (ILT) oppstår når vi bygger opp *Schemaer* om hva slags egenskaper vi kobler til ledere, eller gode ledere. Schemaer er pre-bygde kognitive strukturer som hjelper oss å tolke ny informasjon på en effektiv måte. Når vi har et pre-definert sett av egenskaper som vi henger opp på «leder- knaggen» og «god leder-knaggen» i hodet vårt, bygger vi opp en egen forventning til at personer i disse rollene faktisk skal besitte disse egenskapene. (Rosch 1999 sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017).

Det finnes forskjellige nivåer av ILTer, (Lord, Foti & De Vader 1984 sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017) - se tabellen nedenfor. Dette gjør det

vanskelig for en følger å evaluere sin leder, uten noen form for kognitive fordommer. På et overordnet nivå, bestemmer vi om en person kan kategoriseres som leder, eller ikke. Avhengig av i hvilken kontekst som blir brukt i evaluering av en leder, kan våre ILTer variere - for eksempel med hvilken industri eller bransje denne lederen jobber i. ILT kan eksistere i et mer underordnet nivå - som for eksempel der kjønn er en variabel (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017). For en følger vil det være mer naturlig å støtte en leder som scorer høyt på de prototypiske egenskapene som danner deres ILTer (DeRue & Ashford 2010; Haslam, Reicher & Platow 2011 sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017).

ILT Level	Aspect	Example
Superordinate level	Leaders vs. non-leaders	Is he/she a leader at all?
Basic level	leaders in different domains	Business, Sport, Politics; different aspects are important for different types of leaders
Subordinate level	Further differentiations	Gender, Hierarchy; female football coach, male nurse manager

Table 1. ILTs on different levels.

Kilde: Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017

Hva som er de prototypiske og anti-prototypiske egenskaper hos en leder og hvordan en følger «konstruerer» en ILT, vil avhenge av en rekke faktorer. En rekke studier viser at både kultur, type organisasjon og (følgerens) kjønn, kan påvirke hvordan ledere og ledelse oppfattes (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017).

Det finnes flere konsekvenser som følger av implisitt lederteori. Vi fokuserer på kvinnelig ledelse og de ulempene dette kan ha for kvinnelige ledere. Siden lederegenskaper oftest er tilknyttet maskuline egenskaper (Schein 1973, 1975, sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017), er det stor sannsynlighet for at en følgers ILT bærer preg av dette. En følger som har en kvinnelig leder, men en ILT preget av maskuline egenskaper, vil trolig oppleve en inkongruens, da den kvinnelige lederen trolig vil utvise feminine egenskaper.

Ryan and Haslam (2005 sitert i Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017) kaller dette for en «lose-lose situation» for kvinner. Hvis de oppfører seg som kvinner

vil de ikke kunne bli oppfattet som ledere, oppfører de seg som ledere vil de ikke bli oppfattet som kvinner (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017). Dette paradokset er det som gir opphav til *Rollekongruitetsteori*.

Rollekongruitet

Hvis det virkelig er slik at kjønn påvirker kvinners aksept av følgerskap, er vi interesserte i å finne ut om dette skyldes fordommer mot kvinnelige ledere. Flere artikler som omhandler evaluering av ledere, trekker fram Rollekongruitetsteorien som en mulig grunn til at kvinnelige ledere har en medfødt ulempe i forhold til mannlige ledere (Elsesser & Lever, 2011; Powell & Butterfield, 2014).

Rollekongruitetsteorien (Role Congruity Theory) ble etablert av Eagly & Karau i 2002. De forklarer med sin teori at når det registreres avvik mellom kvinnerollen og lederrollen, kan kvinner oppleve fordommer og en mer negativ holdning fra andre. De sier også at fordommer kan oppstå når noen har en stereotypisk oppfatning om en sosial gruppe, som overensstemmer med kvalitetene en mener trengs for å oppnå suksess i bestemte klasser eller sosiale roller (573-574). Med andre ord, om en kvinnelig medarbeider har en forhåndsbestemt mening om hvordan en kvinne og en leder bør oppføre seg, og disse oppfatninger ikke stemmer, kan fordommer mot en kvinnelig leder oppstå.

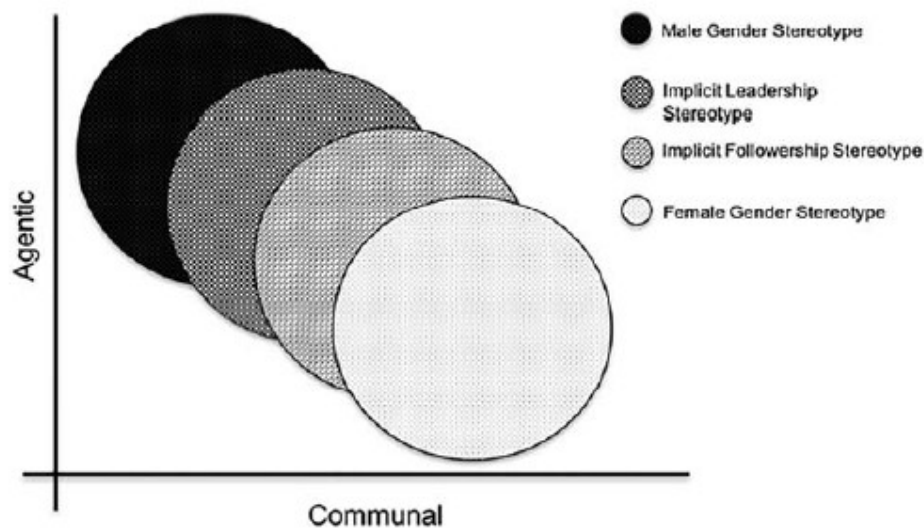
For å forstå Rollekongruitetsteorien, må man også ha litt innsikt i Sosial Rolleteori. (Eagly, 1987). Kjønnroller kommer fra en konsensuell oppfatning, det vil si noe som er akseptert av de aller fleste, om hvordan en kvinne og en mann skal oppføre seg eller hva slags egenskaper de bør ha (Eagly & Karau, 2002, s.2).

To viktige begreper i Sosial Rolleteori er beskrivendenormer og påbudsnormer. Beskrivendenormer kan forklares som det vi tenker er en typisk oppførsel eller typiske egenskaper hos menn og kvinner. Påbudsnormer er hvordan vi forventer menn og kvinner skal oppføre seg og de egenskapene de burde ha (Cialdini & Trost, 1998, sitert i Eagly & Karau, 2002). Disse to normene høres ganske like ut. Forskjellen blir først tydeligere når vi setter sammen to forskjellige roller, for

eksempel kjønnsrollen (kvinne eller mann) og lederrollen, i samme objekt. Det er her inkongruensen kan oppstå, når man hos samme person, finner avvik mellom det vi mener er typiske egenskaper for en rolle (kvinne), og de egenskapene vi forventer av en annen rolle (leder).

Egenskapene vi kobler mot kvinner er det som på engelsk heter «*communal attributes*». Dette er egenskaper som kjærlig, hjelpsom, snill, støttende og medfølende, og beskriver noen som er opptatt av andre. Menn blir sett på som mer opptatte av seg selv, og beskrives med «*agentic attributes*» som ambisiøs, dominant, selvsikker og aggressiv (Eagly & Karau, 2002, s.2).

Figuren nedenfor viser teorien om «Think leader – think male»-teorien som viser at den stereotypiske maskuline kjønnsrollen scorer høyt på «*agentic attributes*» på Y-aksen, tett fulgt av «Implisitt leder-stereotype». Den feminine kjønnsrollen er tett på «*communal attributes*» på X-aksen, med følge av «Implisitt følger-stereotype».



Supposed systematic of the interplay between gender roles and roles of followers/leaders.

Source: Braun et al., 2017.

Figuren visualiserer at maskuline (*agentic*) egenskaper er mye nærmere de stereotypiske lederegenskaper, enn de feminine (*communal*) egenskaper. Dette kan tolkes, som tidligere nevnt, at implisitte lederteorier vil ha en tendens til å inneholde en mye større andel egenskaper som knyttes til menn, enn egenskaper som knyttes til kvinner.

Eagly sier i sin innledende presentasjon av Sosial Rolleteori at mange av disse oppfatninger ikke bare er noe som folk mener, de er ønskelige. Folk ikke bare mener at en mann og en kvinne skal oppføre seg på en bestemt måte, de forventer det også (Eagly 1987, s.13, sitert i Eagly & Karau, 2002, s.574).

I følge Eagly & Karau (2002, s.575): *“Prejudice can arise when perceivers judge women as actual or potential occupants of leader roles because of inconsistency between the predominantly communal qualities that perceivers associate with women and the predominantly agentic qualities they believe are required to succeed as a leader”*. Dette er essensen i Rollekongruitetsteorien og gir et interessant utgangspunkt for å teste om leders kjønn påvirker villighet/aksept for følgerskap hos kvinner.

3. Hypotese

Som nevnt avslutningsvis i forrige kapittel, så ønsker vi å få belyst problemstillingen om hvilken påvirkning en leders kjønn har på en kvinnes villighet/aksept til å følge sin leder.

Ut ifra det vi har funnet av litteratur, fagartikler og teorier – som er beskrevet i kapittel 2 - så mener vi at vår problemstilling kan konkretiseres og gjøres om til følgende påstand eller hovedhypotese:

H: Leders kjønn påvirker kvinnelige medarbeideres aksept for følgerskap.

For å hjelpe oss til å avgjøre om hypotesen kan støttes eller må falsifiseres, så har vi ut fra teori- og litteraturgjennomgangen, valgt å definere to hjelpehypoteser.

Disse er spisset og mer konkrete, som derved vil gjøre det enklere å forholde seg til funn i det innsamlede datagrunnlaget fra intervjuene.

H1: Kvinnelig følgere har oppfatninger om typiske kvinnelige egenskaper, som bryter med deres oppfatninger om typiske lederegenskaper

H2: Kvinnelige medarbeidere foretrekker å bli ledet av menn.

Vi mener at det er tilstrekkelig at én av hjelpehypotesene kan støttes for at hovedhypotesen også kan støttes. Det betyr at om vi ut fra diskusjon av resultater og funn kan si at H2 må falsifiseres, mens H1 kan støttes, så kan vi hevde med støtte i vårt datagrunnlag, at hovedhypotesen vår er holdbar. Det samme gjelder om H1 falsifiseres og H2 støttes – hovedhypotesen vil uansett kunne støttes, mener vi.

4. Metode

Valg av metode

Det er et krav at oppgaven skal følge en vitenskapelig systematisk tilnærming hvor man skal bruke en hypotetisk-deduktiv metode. I følge Grenness (2012) er det hypotetiske elementet i metoden en formulering av hypoteser, som igjen avleder noen konsekvenser hentet fra litteratur/teori. Den er deduktiv ved at vi ut fra forskning og litteratur danner oss en mening, eller en hypotese som vi ønsker å teste gjennom empiri. Deretter finner man empiri gjennom en datainnsamling som analyseres og diskuteres, før man tar stilling til om hypotesene kan støttes eller må falsifiseres som et resultat av drøfting og diskusjon rundt innsamlede data.

Undersøkelsesopplegget kan basere seg på kvantifiserbare data, eller ikke-kvantifiserbare data – dvs data som ikke kan sammenliknes i enheter, oftest verbale data fra samtaler og intervjuer. Man bruker ofte begrepene kvantitative og kvalitative undersøkelsesopplegg (Grenness, 2012)

Tove Thagaard skriver i sin bok «Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode» (2009), at kvalitativ forskning blir forbundet med en tett kontakt mellom forsker og de som undersøkes og blir brukt i undersøkelser av sosiale fenomener. Hun beskriver også viktigheten av å tydeliggjøre hva man gjør i et kvalitativt opplegg – både med tanken på utvalg, design og datainnsamling. Dette er fordi en kvalitativ tilnærming er under utvikling og det er en del utfordringer knyttet til verbale uttrykksformer.

Grunnen til at vi valgte å bruke en kvalitativ metode, er fordi vi både ønsket å undersøke et sosialt fenomen, og at mente at en datainnsamling gjennom en verbal uttrykksform (intervjuer), ville kunne få fatt i nyansene i svarene fra respondentene. Samtidig ville vi ha mulighet til å justere spørsmålene og kunne komme med oppfølgingsspørsmål. Alternativet kunne vært å gjøre dette kvantitativt ved å sende ut spørreskjemaer, men problemstilling/tema og hypotesen vi ønsket å teste holdbarheten av, ville gjort det vanskelig å utforme gode og presise nok spørsmål. Det ville vært vanskelig å bruke åpne spørsmål og vi hadde ikke kunnet stille oppfølgende spørsmål.

Styrken med intervjuer, selv om de er strukturerte eller styrt, er man kan være fleksibel under intervjuets gang. Grenness (2012) beskriver dette som en læreprosess hvor man har mulighet til å justere spørsmålene mellom første og andre respondent, da man sannsynligvis har lært noe fra det første intervju. Samtidig har man en mulighet til å vende tilbake til respondentene og be om ytterligere nyansering og evt. be om flere detaljer. Vår læreprosess bestod i at vi gikk tilbake til alle respondentene med seks ekstra spørsmål.

Design av undersøkelsen

Vi valgte å samle data gjennom individuelle og strukturerte intervjuer med åpne spørsmål - med et utvalg på ti respondenter. Med inspirasjon fra en forskningsartikkel i Career Development International skrevet av Jouharah M.

Abalkhail (2020), ble det laget en intervjuguide basert på hypotesen, som omfatter 23 spørsmål som er samlet i fem hovedgrupper (tema):

- Innledning/bakgrunnsspørsmål
- Generelle spørsmål om ledelse
- Spørsmål knyttet til erfaringer med mannlige og kvinnelige ledere
- Egenskaper som anses typiske for kvinner vs menn
- Egenskaper som anses typiske og viktige hos ledere

Vi var bevisst på å bruke åpne spørsmål, med unntak av tre spørsmål hvor vi bad respondentene gjøre bevisste valg ut ifra en liste med 14 adjektiver/egenskaper. Når vi lagde intervjuguiden, forsøkte vi også designe den på en måte som skulle utelukke «politisk» korrekte svar.

I vårt første intervju med respondentene, brukte vi en intervjuguide som inneholdt 17 spørsmål og som dekket de tre første hovedgruppene. Etter å ha diskutert intervjuresultatene i prosjektgruppen, dukket det opp ytterligere to tema som vi ønsket å fordype oss. Derfor tok vi en intervjurunde to, der vi introduserte seks nye spørsmål.

Uvalg

Ti respondenter basert på følgende utvalgsriterier:

- Kvinner som har minimum 10 års arbeidserfaring
- De har for tiden ikke leder-/personalansvar
- De har gjennom arbeidslivet både hatt menn og kvinner som ledere
- De har funksjoner som er relativt generelle og uavhengig av bransje

Våre ti respondenter har et aldersspenn på 29-58 år, hvor alle har minimum ti års arbeidserfaring. Seks av disse har utdanning på Bachelor-nivå eller høyere. Som respondenter er de alle «rekruttert» fra våre egne nettverk.

Alle jobber i «støttefunksjoner» i sine virksomheter som dekker både offentlig og privat sektor. Med støttefunksjoner mener vi regnskap/økonomi, HR, salg, kommunikasjon eller logistikk/forsyningskjede, fordi vi ønsket å holde unna de mest ensidige manns- og kvinnedominerte bransjer. Fire av disse har lederambisjoner, mens fire er tydelige på at de ikke har noen spesielle ambisjoner eller karrieremål.

Respondentene har i dag en blanding av mannlige og kvinnelig ledere. To av respondentene opplever et dårlig arbeidsforhold til sine ledere i dag, og dette kan selvfølgelig farge deres svar gjennom intervjuene. Som den ene respondenten uttrykker: «...det er svært dårlig eller ingen kommunikasjon. Med skjevt kompetanseforhold, så blir det kræsje...»

Gjennomføring av datainnsamlingen

Respondentene ble informert om tema, men ikke problemstilling og hypoteser. Intervjuene ble foretatt fysisk og komplementert via videosamtaler, hvor to av artikkelforfatterne intervjuet tre personer hver og den tredje forfatteren intervjuet fire personer. Svarene ble notert under samtalen, hvor det også ble gjort oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse for hva respondentene mente.

Etter å ha samlet svarene og gjort en grov gjennomgang, fant vi ut at vi manglet noen koblinger opp imot hjelpehypotese 2. Vi valgte da å gå tilbake til respondentene og følge opp med seks nye spørsmål, hvor av tre var spørsmål med svaralternativer, mens de siste tre var åpne spørsmål. I denne runden fikk vi kun svar fra ni av respondentene.

Analyse/resultater/funn

Alle intervju spørsmål og svar ble samlet i en stor tabell, slik at svarene kunne sorteres, grupperes og analyseres under våre arbeidsmøter. Vi lagde først et sammendrag av svarene for hvert spørsmål, før vi delte svarene inn i hovedtemaer

og analyserte meninger, tanker og uttrykk for følelser, for å se på fellesnevnerne og variasjon i svarene. På denne måten skapte vi en resultatbase for diskusjon og drøfting for å se om vi kunne trekke ut funn som kunne vinkles mot de to hjelpehypotesene og hovedhypotesen.

Denne form for arbeidsmetodikk for å analysere et kvalitativt datamateriale er en form for koding, som det også Grenness (2012) referer til når han snakker om tre arbeidsfaser med beskrivende, analytisk og selektiv koding.

Vurdering av forskningskvaliteten

I følge Grenness (2012) så er det innenfor den kvantitative vitenskapstradisjonen vanlig å bruke begrepene reliabilitet og validitet for å vurdere kvaliteten av en undersøkelse eller forskning. Dette er tallmessige uttrykk, som er vanskelig å bruke i kvalitativ forskning.

I vurderinger av forskningens kvalitet, kan man erstatte begrepene reliabilitet og validitet, med troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet – noe som trekker fram særpreget til den kvalitative tilnærmingen (Thagaard, 2009).

Troverdighet til resultatene oppnås ved at vi er helt åpne om hvordan vi har hentet data – dvs. hvordan vi har gjennomført undersøkelsen, at vi skiller mellom informasjon vi har fått og egne vurderinger av samme informasjon. Detaljer vedr. utvalgsriterier og hvilke relasjoner vi har til respondentene, betyr også mye for å kunne oppnå troverdighet (Thagaard, 2009). Eller som Tor Grenness sier (2012, s.119): «*Betydningen av en åpen og detaljert beskrivelse av eget undersøkelsesopplegg må derfor ikke undervurderes*»

Bekreftbarhet betyr at vi blant annet må være selvkritiske. At vi er kritiske til våre egne tolkninger og at vi ser på annen forskning/litteratur/undersøkelser for å finne ut om våre resultater kan bekreftes av andre.

For at vi skal kunne hevde at vår resultattolkning i denne gitte sammenhengen, kan være relevant i andre sammenhenger – som er et viktig mål med denne type forskning - så må vi klarlegge og argumentere for betingelsene for at dette kan gjøres. Dette er noe av hva som ligger i premisset *overførbarhet* (Thagaard, 2009).

I denne undersøkelsen så kan vi ha flere feilkilder som kan utfordre både troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten i vår undersøkelse:

- Utvalg?
- Kjennskap til respondentenes virksomhet/organisering/arbeidsmiljø?
- Forhold mellom respondent og nåværende leder?
- Kvalitet på spørsmål?
- Intervjuteknikk og form?

På slutten av diskusjonskapittelet går vi inn og drøfter de konkrete feilkildene i denne undersøkelsen.

5. Resultater

Presentasjonen og analysen av datamaterialet fra respondentenes svar (se intervjuguide og samlede respondentsvar i vedlegg) følger hovedtemaene som beskrevet i metodedelene, og gjøres i to deler. Den første delen analyserer svarene på de opprinnelige 17 åpne spørsmål som dreier seg om respondentenes tanker, refleksjoner og erfaringer med å være kvinnelig følger til ledere av forskjellig kjønn og om dette har hatt påvirkning på deres foretrukne valg av mannlig eller kvinnelig leder.

I den andre delen av intervjuet, hvor deler av spørsmålene har svaralternativer, analyserer vi respondentenes tanker om hva de mener er typiske egenskaper for henholdsvis kvinner eller menn, typiske og viktige egenskaper for ledere og refleksjoner/begrunnelser og argumenter rundt hvorfor dette er viktig. Dette gjør også med sitater for å vise poeng/underbygge respondentenes meninger.

Selve drøftingen og diskusjonen av resultater opp imot teori og tidligere forskning, kommer først i kapittel 6.

Forventninger til nærmeste leder og det å bli ledet

Respondentene mener at det å bli ledet innebærer å bli vist retning, at det blir stilt forventninger og gitt støtte og oppbakking. Samtidig som det gis ansvar, tillit, opplæring og utvikling. Utover dette, så er det å gi sparring, gjøre seg tilgjengelig og få hjelp til å sette mål, en del av det å bli ledet, mener respondentene.

De forventer av en leder at hen skal være motiverende, være tydelig i kommunikasjonen og konstruktiv i tilbakemeldingene. Det forventes at lederen gir tillit og ansvar, viser forståelse, gir god oppfølging, er tilgjengelig, utvikler teamet, gir diskusjonsrom, viser forståelse for privatlivet og stiller de gode spørsmål. Samtidig skal de bringe det beste frem i medarbeideren, se kompetansen og tilrettelegge, men ikke detaljstyre.

De lederegenskaper som betyr mest for respondentene er det å være til inspirasjon, å gå foran som et eksempel, kunne delegere, kunne lære bort, vise forståelse, ha tillit, være åpen, være kunnskapsrik, kunne bygge team, god med folk, tydelig, direkte, tørre å ta upopulære valg, være medmenneskelig, tilgjengelig, holde avtaler, være ærlig i tilbakemeldinger, tro på folk, kunne lytte, åpen for input og andres meninger.

Erfaring med å være følger til ledere av forskjellig kjønn

Respondentenes har ulike personlige erfaringer og meninger om forskjeller/likheter på hvordan menn og kvinner leder. De valgte å svare litt på forskjellige måter, hvor noen kun fortalte om hvor mange ledere de hadde hatt av forskjellig kjønn, mens andre la subjektive oppfatninger til grunn.

Omtrent halvdelen av respondentgruppen gir uttrykk for at de har ikke har noen mer dårlige eller positive erfaringer i den ene eller andre retning. Men, det er også

flere av respondentene som er veldig tydelige på at de har bedre erfaringer med mannlige ledere, og de har alle til felles at de mener det blir mye følelsesbasert ledelse og beslutningstaking med kvinnelige ledere. Dette uttrykker én av respondentene på denne måten: *«Kvinner er mye synsing og sansing, det tar mye tid. En mann er rett på sak, og vil ha det gjort, som for meg er BEST!»*.

En annen uttrykker det på denne måten: *«Med kvinnelige ledere blir det en maktkamp. Om medarbeideren har en dominant personlighet som min, føler kvinnelige lederne seg truet og ikke handler rettferdig. Kvinnelige ledere oppleves som mer sjalu enn menn, kanskje fordi de legger mer følelser i beslutninger enn menn.»*

Nå skal det også tilføyes at vi gjennom intervjuene fikk en oppfatning om at én av respondentenes veldig dårlige forhold til sin nåværende kvinnelige sjef, preget hennes svar gjennom hele intervjuet. Kun én respondent var veldig tydelig på at hun hadde hatt sine klart mest negative erfaringer med mannlige sjefer.

Hvordan arbeidsliv og karriere har blitt påvirket av nærmeste leder

Ingen av respondentene mener at kvinnelige ledere har hatt størst positiv påvirkning på deres karrierer – heller ikke blant de som generelt har det bedre med kvinnelige ledere. Respondentgruppen deler seg i to, hvor halvparten mener at det ikke har vært noen kjønnsforskjell, mens den andre delen mener at mannlige sjefer har hatt en høyere positiv påvirkning på karrieren deres.

Det er også et eksempel på hvordan en leder tidlig i karrieren har satt sitt preg på en kvinnelig følger – med det resultat at hun er blitt veldig sensitiv i situasjoner der hun tror hun blir utnyttet fordi hun er kvinne.

Sisterhood eller motstand?

For å få utdypet temaet om karrieremessig påvirkning, enten den ene eller annen vei, dykker vi litt ned i materien og spør om respondentene har generelle

oppfatninger om lederes kjønn vs «propp» eller «boost» for videre karriere. Videre spør vi om respondentenes erfaringer med kjønnsolidaritet mellom kvinnelige ledere og kvinnelige medarbeidere.

Nesten ingen i respondentgruppen mener at eventuelle karrierepropper er koblet til leders kjønn. Som den ene respondenten uttrykker det: *«dette er mye mer linket til andre faktorer som f.eks. selskapets kultur – enn om lederen er kvinne eller mann.»*

Derimot gir noen av respondentene uttrykk for at de føler seg bedre forstått av kvinnelige overordnede og respekt for work-life balance. *«Det er noe biologisk i det...»*, sier én av respondentene.

Preferanser i forhold til det å følge en mann eller kvinne

Som en avslutning av første intervju, ønsker vi å få vite om respondentene har noen preferanser hvis de får muligheten til å velge mellom en kvinnelig og mannlig leder, og tilfelle hvorfor?

Omtrent halvparten av respondentene foretrekker mannlige ledere, hvor de fremhever egenskaper som forutsigbarhet, tydelighet, mindre følelsesbasert, klarere linjer, enklere. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom følgende sitat: *«Det blir liksom en annen type relasjon med en mann – på et litt annet plan enn med en kvinne. Klarere linjer – ikke så mye fuss! Litt mer sånn «sånn er det – sånn gjør vi det», uten å ta så mye hensyn til at og alle.»*

Den ene respondenten som er veldig klar på at hun foretrekker en kvinnelig leder, sier følgende: *«Kvinnelige ledere, føles litt feil å si det. Det skal være likestilt, men hun føler det mer behagelig med kvinnelige ledere. Man har felles opplevelser, barn, osv. Kan relatere.»*

De øvrige er nøytrale i dette spørsmålet.

Typiske egenskaper for henholdsvis kvinner og menn

Vi fulgte opp respondentene i en intervjurunde to, hvor de fikk presentert en liste med 14 egenskaper (Abele, 2003; Abele & Wojciszke, 2014; Bakan, 1966; Eagly, 1987; Roche, Pincus, Hyde, Conroy, & Ram, 2013; Trapnell & Paulhus, 2012 sitert i Braun et al, 2017). Her skulle de for hver egenskap svare hvilket kjønn de mente dette var typisk for, eller om de mente egenskapen var kjønnsnøytral. I denne runden fikk vi kun respons fra ni av respondentene (tabell 1).

	Menn	Kvinner	Kjønnsnøytralt
Kjærlig	1	5	3
Handlekraftig	2	1	6
Selvstendig	1	1	7
Hjelpsom	1	2	6
Ambisiøs	5	1	3
Snill	3	1	5
Dominant	4	2	3
Medfølende	1	6	2
Flink med mennesker	0	2	7
Aggressiv	3	1	5
Omsorgsfull	0	6	3
Selvsikker	5	0	4
Varsom	1	4	4
Selvhjulpen	2	1	6

Tabell 1¹

Ut ifra svarene fra de kvinnelige følgerne i tabell 1, så ser vi at noen egenskaper slår kraftig ut på hva de oppfatter som typiske for menn og hva som er de typiske egenskapene for kvinner. OMSORGSFULL er ifølge våre respondenter en typisk egenskap for kvinner, mens ingen mener at dette er typisk for menn. Omtrent den oppfatningen har de om egenskaper som MEDFØLENDE og KJÆRLIG – og til

¹ Tabellen skal leses slik at for eksempel for egenskapen KJÆRLIG, så mener én respondent at den er typisk for menn, fem mener at den er typisk for kvinner og tre respondenter mener at det er en kjønnsnøytral egenskap

dels VARSOM. Det skal også sies at det er flere blant respondentene som mener dette er kjønnsnøytrale egenskaper.

Respondentene mener på den andre siden at det å være AMBISIØS og SELVSIKKER er relativt typiske egenskaper for menn, selv om også mange i respondentgruppen mener disse ikke er kjønnsavhengige. Det å være SELVSIKKER blir i vår respondentgruppe ikke ansett for å være en typisk egenskap hos kvinner.

Typiske vs. viktige egenskaper hos ledere

Den samme listen med egenskaper ble presentert for respondentene, men nå skulle de først velge de egenskapene de mener er typiske for ledere – deretter hva de mener er viktige hos ledere (tabell 2).

	Typiske egenskaper	Viktige egenskaper
Kjærlig	1	1
Handlekraftig	7	9
Selvtendig	7	8
Hjelpsom	3	8
Ambisiøs	7	5
Snill	5	3
Dominant	2	1
Medfølende	4	6
Flink med mennesker	3	8
Aggressiv	1	0
Omsorgsfull	3	3
Selvsikker	8	6
Varsom	3	5
Selvhjulpen	6	7

Tabell 2²

² Her skal tabellen leses slik at for eksempel for egenskapen KJÆRLIG, så mener kun én respondent at dette er en typisk egenskap for ledere og kun én respondent synes dette er en viktig egenskap for ledere

Analysen fra tabell 2, viser at det er enkelte egenskaper som kan betraktes som fellesnevner for hva respondentene mener er typiske mannlige egenskaper og det som de mener er viktige egenskaper for ledere. Dette er egenskaper som SELVSIKKER og AMBISIØS, men samtidig ser vi at respondentene beskriver egenskaper hos en leder som de i større grad mener er kjønnsnøytrale – HANDLEKRAFTIG, SELVSTENDIG og HJELPSOM, i tillegg til FLINK MED MENNESKER.

For å underbygge sine valg av svaralternativer, valgte vi å supplere med tre åpne spørsmål til respondentene:

- Hvorfor de mener du at disse egenskapene er viktige?
- Hvordan opplever du en leder som har de egenskapene du mener er viktige?
- Hvordan opplever du en leder som ikke har disse egenskapene?

Respondentene begrunner sine svar på ulike måter, men det kan se ut som om det er viktig for dem å oppleve en følelse av trygghet og forutsigbarhet, samt det å bli motivert. Samtidig er svarene veldig forskjellige og viser at hver og en av respondentene har sin personlige oppfattelse og tilnærming til hva som er viktig for dem for å kunne følge en leder.

Typiske mannlige og kvinnelige lederegenskaper

I første runde av intervjuet stilte vi også noen åpne spørsmål om hva respondentene mener er mer typisk for mannlige ledere i forhold til kvinnelige ledere og om det er noen forskjell i måten kvinner og menn leder på. Ut ifra svarene kan vi tolke at det å være direkte, tydelig og faktabasert blir ansett for å være et mer typisk trekk for mannlige sjefer. Når det gjelder kvinnelige ledere, så mener respondentene at kvinnelige sjefer bruker mer følelser og sanselighet når de utviser lederskap. I tillegg ble det nevnt at kvinnelige sjefer er mer opptatt av

harmoni mellom jobb og familie, og at de viser mer forståelse for hvordan man har det hjemme og på det personlige plan.

Det blir også nevnt at kvinnelige sjefer jobber hardt for å være flinke, bevise noe, mens menn tar sin rolle mer for gitt: *«Ønske om å fremstå handlekraftig og besluttsom, har vært ting som jeg har erfart. Noen ganger med hell, andre ganger uten å ha hatt alt på plass. Min erfaring med mannlige ledere, er at de kan være litt mer laissez-faire»*

Det er verdt å merke at mange av respondentene erfarer at forskjellig måte å utøve lederskap på, er basert på lederens personlighet – ikke kjønn.

6. Diskusjon og drøfting av funn

En kvinnelig folgers forventninger til ledere

Resultatene i kapittel 5 viser blant annet at respondentene har et hav av forventninger til ledere, lederegenskaper og til det å bli ledet. Når vi i intervjurunde 1 – med de åpne spørsmålene - spør om hva de forventer av en leder, så kommer det en lang smørbrøddliste av forventede egenskaper, kvaliteter og kompetanse - nesten på innpust. Dette får oss til å lure på om respondentene har gjort seg noen refleksjoner rundt hva som virkelig er viktig hos en leder, eller om deres svar er resultat av *schemaer* de har bygd med informasjon om hva en god leder er. I resultatkapitlet under overskriften «Forventninger til nærmeste leder og det å bli ledet», beskriver respondentene det vi kan karakterisere som et supermenneske, fri for feil og klar til å dekke *alle* behov hos medarbeideren. Er disse svarene resultater av underbygde implisitte lederteorier?

Vi ser videre at det respondentene mener er **viktig** for en leder når de får åpne spørsmål, ikke henger sammen med de egenskapene de mener er viktige når de svarer på de lukkede spørsmålene. Her får de servert et sett med pre-definerte egenskaper de skal vurdere som viktige og ikke-viktige for en leder. De svarene vi får på de åpne spørsmålene er for det meste tilknyttet til feminine verdier eller, det

som i teorien kalles «*communal attributes*»: gi støtte, være medmenneskelig, lytte, være tilgjengelig, åpen for andres input, osv. Samtidig, i de lukkede spørsmålene kommer det opp flere svar som i mye større grad er koblet mot «*agentic attributes*»: handlekraftig, selvstendig, selvsikker, osv. Det vi ser, er en inkongruens som ikke helt henger sammen med Rollekongruensteorien. Vi finner kvinnelige medarbeidere som, når vi spør åpent, svarer at en god leder skal ha egenskaper som likner mer på de egenskapene som er typiske for kvinner. Samtidig, når de blir servert forskjellige egenskaper de skal peke som viktige for en leder, svarer de at noen av de viktigste egenskapene er de som tradisjonelt er mest koblet mot menn.

Hva er grunnen til inkongruensen i avsnittet ovenfor? Hvis vi bruker sosial konstruktivisme og implisitte lederteorier som basis for videre refleksjon, tør vi å komme med følgende påstander:

- a) Én av de viktigste betingelsene for en kvinnes aksept av følgerskap, er at hennes personlige implisitte lederteorier innfris. Vi finner at disse ILTene bærer preg av «*communal attributes*».
- b) Når kvinner blir presentert for et sett med egenskaper som er alminnelig anerkjente som typiske hos ledere, virker det som om det avdekkes noen «sosialt konstruerte» ILTer som bærer preg av «*agentic attributes*».
- c) Kvinner har en uklar formening om hvordan en leder skal være, fordi de muligvis ikke skiller mellom det å være kvinne og det å være leder.

Det kan virke som det er litt uklart når det gjelder hvilke forventninger våre kvinnelige følgere har til ledere. Feminine og maskuline egenskaper blandes avhengig av metoden som brukes ved utspørring. Om vi ser på våre intervjusvar i sin helhet, og ikke kun de spørsmålene der respondentene skal liste opp leder-egenskaper, ser vi at det er en klar tendens. Kvinnelige følgere forventer at en leder er mer koblet opp mot maskuline egenskaper.

Kvinner sub-univers skaper rolleinkongruens

Når det gjelder respondentenes oppfatninger om ***typiske*** kvinnelige og mannlige egenskaper versus lederegenskaper, så ser vi et relativt tydelig mønster. Det å være omsorgsfull og kjærlig betraktes som ***typiske*** kvinnelige egenskaper, men som de ikke oppfatter som er særlig ***typiske*** eller ***viktige*** for ledere.

Resultatene viser også at det å være selvsikker og ambisiøs er egenskaper som kan betraktes som fellesnevner for hva respondentene mener er ***typiske*** mannlige egenskaper og det som de mener også er ***viktige*** egenskaper for ledere. Kan det være at våre respondenter henger fast i et sub-univers hvor man setter likhetstegn mellom maskuline verdier og lederegenskaper? Med sub-univers menes her forestillingen om at maskuline verdier er viktigere for å være en god leder enn hva feminine verdier er. Om dette er tilfelle, og det mener vi det er ut ifra vår undersøkelse, vil sannsynligheten for rolleinkongruens være stor. Dette medfører at kvinner vurderes som dårligere ledere, med den konsekvens at det skapes en preferanse for mannlige ledere.

Én av de problemstillingene vi prøver å finne svar på i denne undersøkelsen er om det finnes samsvar mellom de beskrivendenormene respondentene mener er ***typiske*** for kvinner og ***typiske*** for ledere. Vi mener at mangel på samsvar mellom de to beskrivendenormene vil føre til rolleinkongruens mellom rollen å være kvinne og rollen å være leder. Dette kan videre føre til negative konsekvenser for kvinnelige ledere, da vi ikke bare mener de skal oppføre seg på en bestemt måte, men også forventer det (Eagly 1987, s.13, sitert i Eagly og Karau, 2002, s.574).

Dette fører diskusjonen videre til hva som er ***viktig*** hos en leder. Her er vi usikre på om det som er ***typiske*** og det som er ***viktige*** egenskaper i en lederrolle kan atskilles hvis vi bruker tankene til Eagly & Karau (2002), om at det typiske er også det forventede. Det er tydelig fra avsnittet ovenfor at respondentene mener det som er ***typisk*** for ledere har mer til felles med det som er ***typisk*** for menn. Hos de fleste av våre respondenter finner vi en inkongruens om hva de mener er typisk for kvinner og typisk for ledere. Om vi baserer oss på tankene til Eagly og Karau

(2002) som nevnt ovenfor, kan vi konkludere med at våre respondenter mener kvinnelige ledere ikke oppfører seg slik det er forventet av ledere.

I lys av diskusjonen ovenfor mener vi å kunne påstå at kvinner sitter fas i et subunivers hvor lederegenskaper er koblet mot maskuline egenskaper, noe som skaper en rolleinkongruens.

Som en interessant observasjon, kan vi nevne at to av respondentene kommer fra Brasil. De var begge var mer nøytrale i sine svar, og mente at lederegenskaper ikke kan kobles opp mot kjønn. Kvinnene hadde flyttet til Norge i en voksen alder og forlatt sitt kulturelle opphav. I Brasil er synet på kvinner og likestilling helt annerledes enn i Norge, og når man flytter hit blir man møtt med et annet syn - at kvinner er likestilte med menn. Om dette er en realitet, kan diskuteres, likevel er dette det de fleste utlendinger lærer når de kommer til Norge i en voksen alder. Her kan man kanskje snakke om at disse har tatt til seg den *objektive virkelighet* som brukes i teorien om sosial konstruktivisme – også beskrevet i «Den samfunnskapte virkelighet» (Berger & Luckman, 2018), og har gjort det til sin *subjektive virkelighet* om at kvinner og menn er helt likestilte i Norge. Vi kunne gått enda et skritt videre og sagt at disse kvinnene har, i en voksen alder, utviklet en ny implisitt lederteori basert på den nye virkeligheten de ble «lært opp i» i Norge.

Hva så - skal sjefen være kvinne eller mann?

Fra resultatkapitlet kan vi se at respondentene viser til både gode og dårlige erfaringer og konkrete eksempler med både mannlige og kvinnelige ledere. Mange av respondentene opplever at en leders påvirkning ikke er kjønnsbasert, og indikerer at deres erfaringer med ledere er mer knyttet til lederens personlighet.

Om det er lederens personlighet og ikke kjønn, som er den største påvirkning, så er det interessant å konstatere at flere av respondentene fremhever eksempler med mannlige sjefer som en positiv påvirkning på deres karrierer. Ingen trekker frem liknende eksempler med kvinnelige ledere, selv om flere er påpasselige med å si

at de aldri har opplevd at det er forskjell om lederen har vært kvinne eller mann. Den samme svartrenden gjør seg gjeldene på direkte spørsmål om respondentene foretrekker kvinnelige eller mannlige sjefer.

Vi mener at vi med dette kan si at kvinner foretrekker mannlige sjefer – noe som er i tråd med de undersøkelser som vi har beskrevet i litteraturgjennomgangen. Viser da spesielt til et uttrekk av Gallups årlige spørreundersøkelse om Americans' Preference for Gender Of Boss fra 2013. Resultatene fra disse undersøkelsene viser også at et flertall av de kvinnelige respondentene har en preferanse for leders kjønn, og flertallet av disse foretrekker en mannlig leder.

I den store spørreundersøkelsen fra 2007 (Elsesser & Lever, 2011), er det et flertall av de kvinnelige respondentene – av de som har en kjønnspreferanse til leder – som foretrekker mannlige ledere. Dette gjelder både de som har erfaring med ledere av begge kjønn og de som kun har erfaring med enten mannlige eller kvinnelige ledere. Det interessante er at hele 74% misliker kvinnelige ledere. De gir uttrykk for at dette henger sammen med de kvinnelige lederes personlighet som de omtaler som: “for mye følelser”, “bitchy”, “sladrete”, “humørsyke”, “sjalu” osv, osv (2011, s.1570).

Vi mener at resultater fra vår empiri er på linje med resultater fra fagartikler og forskningsundersøkelser, og derved understøtter vår hjelpehypotese om at *Kvinnelige medarbeidere foretrekker å bli ledet av menn.*

Feilkilder som kan være av betydning

I siste del av metodekapitlet, skriver vi litt om vurdering av forskningskvalitet og forklarer begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. I tillegg nevner vi mulige feilkilder på et mer generelt grunnlag.

Vi tenker vel at kvaliteten på undersøkelsen vår i stor grad er troverdig, da vi er helt åpne om hvordan vi har hentet data, utvalg osv.

Når det gjelder bekreftbarhet, så må vi stille spørsmål til våre egne og subjektive tolkninger og bruk av litteratur og teori. Det har vært litt utfordrende å finne relevant forskning på kvinnelige følgere, og det er et faktum at forskningsartiklene vi har brukt har samlet data fra land med et annet forhold til maskuline og feminine verdier, kjønnsdiskriminering og likestilling.

Er resultatene relevant i andre sammenhenger? Vi har en del forhold som kan ha farget resultatene og utfordret oss med tanke på overførbarhet. Dette gjelder bl.a. hvordan utvalget er gjort, da vi hovedsakelig har rekruttert i eget nettverk. Et slikt utvalg kan lett bli for uniformt og påvirke holdninger, verdier og meninger.

En annet forhold er manglende kjennskap til hvordan arbeidsmiljøet er i respondentenes virksomheter. Dette kan påvirke forholdet til den nåværende leder og dermed også svarene. Én av respondentene hadde tydeligvis et dårlig arbeidsforhold til sin nåværende leder, og hennes svar skilte seg vesentlig ut ifra de andre respondenters svar. Mulig hun er å betrakte som en feilkilde i seg selv. Allerede ved spørsmål om forholdet til sin nåværende leder, burde hun muligens vært filtrert ut.

Vi har liten kjennskap til respondentenes virksomheter når det gjelder organisasjonskultur, hierarki og eierstruktur. Om et selskap er preget av korte beslutningslinjer som i et lite familiedrevet selskap, eller relativt rigide og byråkratiske rutiner i et børsnotert konsern, vil kunne påvirke svarene – samt grad av profesjonalisering i virksomheten også med tanke på kjønnsdiversitet og etnisk diversitet i arbeidsstokken.

Vår datainnsamling gjennom intervjuer, har vært avgrenset ved at vi fokuserer på den individuelle kvinnelige følger og har i liten grad tatt hensyn til at disse individene er deler av en større gruppe i sin virksomhet. Ved å ta ut et individ i en større gruppe, er det vanskelig å vite om respondentens meninger er hennes egne eller er egentlig en “felles” mening i hennes “inn-gruppe” i virksomheten. Dette er forhold som kan knyttes til teorien om Sosial Konstruktivisme.

Det å vende tilbake til respondentene med en ny runde spørsmål som var litt «styrt» for å avdekke oppfatninger knyttet til typiske lederegenskaper og kjønn, vil også kunne farge svarene. Reaksjonen til en respondent når hun ble spurt om hvilke egenskaper som var typiske for menn og kvinner, var at hun ble irritert og utbrøt: «*Jeg vet hvor dere vil*». Det var som om hun følte at vi var fordomsfulle og forutinntatte ved å bringe opp det spørsmålet. Det endte med at hun svarte at alle egenskapene vi spurte om var typiske for BÅDE menn og kvinner. Hun ønsket i hvert fall ikke å bli sett på som fordomsfull, og det kan muligens ha påvirket henne til å svare på den måten. En form for politisk korrekthet som også kunne merkes ved at enkelte av respondentene sa at de ikke hadde noe preferanse vedr. kvinnelig eller mannlig leder, men i øvrige svar og kommentarer så kunne man ane en større positivitet til den ene eller andre siden. Man kan nok forestille seg at de tolket spørsmålene og ga svar ut ifra hva de mener er riktig i dagens samfunnsdebatt.

En siste betraktning om dette er at vi brukte relativ få opplistede egenskaper i de styrte/lukkede spørsmålene. I de åpne spørsmålene dukker det opp flere egenskaper det ikke var mulig å velge i de lukkede spørsmålene. Vi burde muligens ha inkludert egenskaper nevnt i svarene til de åpne spørsmålene, i listen med egenskaper i andre intervjurunde. Dette kunne gjort at svarmønsteret hadde vært annerledes.

Helt til slutt bør vi nevne at vi mener intervjuer med skrevne intervjunotater, i stedet for lydopptak, kan medføre en større fare for at vi senere fortolker dette på en annen måte enn det var ment som.

7. Oppsummering og konklusjon

Vi har valgt å jobbe med følgende problemstilling:

Hvilken påvirkning har leders kjønn på kvinners aksept til å følge sin leder?

Vi har hentet fram og presentert resultater fra fag- og forskningsartikler samt spørreundersøkelser for å se hva forskningen sier. Videre har vi kort beskrevet

noen velkjente teorier som Sosial Konstruktivism (den samfunnskapt virkelighet) her under sosial identitet spesielt, Implisitte lederteorier og Rollekongruitetsteorien, for senere å kunne forklare og begrunne våre funn. Dette har så dannet grunnlaget for formuleringen av en hovedhypotese, med to hjelpehypoteser.

Vi har deretter designet et undersøkelsesopplegg for å innhente empiri. Dette har vi gjort ved å bruke en kvalitativ metode gjennom intervjuer med et utvalg av respondenter fra støttefunksjoner i ulike bedrifter. Svar fra intervjuer er blitt analysert og presentert i et resultatkapittel. Med bakgrunn i utvalgt relevant teori, har vi drøftet resultater og funn fra intervjuene opp imot de tidligere undersøkelser og fagartikler.

Ut ifra våre diskusjoner og drøftinger i underkapitlet «Kvinnens sub-univers skaper rolleinkongruens», mener vi å kunne påstå at kvinner sitter fast i et sub-univers hvor lederegenskaper er koblet mot maskuline egenskaper, noe som skaper en rolleinkongruens. Dette støtter hjelpehypotese 1: *Kvinnelige følgere har oppfatninger om typiske kvinnelige egenskaper, som bryter med deres oppfatninger om typiske lederegenskaper.*

Empirien vår understøtter tidligere undersøkelser, hvor vi ser at flertallet av våre respondenter uttrykker en preferanse mot mannlige ledere. Dette støtter hjelpehypotese 2: *Kvinnelige medarbeidere foretrekker å bli ledet av menn.*

Vi mener derfor - litt spissformulert – at kvinnelige følgere har lettere for å akseptere lederskapet til en mann av den «enkle» årsak at: «What you see is what you get». Ser de en mann som sjef, så forventer de en match mellom hva de mener er mannlige egenskaper og det de mener er typiske lederegenskaper. Ser de en kvinne som leder, så er det ikke alltid en match mellom deres forventninger om kvinnelige egenskaper med det som de eventuelt vil oppleve.

Med dette mener vi at hovedhypotesen kan støttes: *Leders kjønn påvirker kvinnelige medarbeideres aksept for følgerskap.*

Som svar på problemstillingen, så mener vi at leders kjønn definitivt påvirker den kvinnelig følgers villighet/aksept til å følge sin leder.

Avslutningsvis, så er det flere sider av vår undersøkelse som vi finner veldig interessante og mener burde gi grunnlag til videre forskning. Det første er at flere av respondentene mener at en god leder ikke bør karakteriseres på grunn av kjønn, men på grunn av sin personlighet. Her mener vi at det vil være relevant å forske på forholdet mellom kjønn og personlighet, og hvordan disse to begrepene eventuelt overlapper i vurderingen av en leder.

Et annet interessant emne for videre forskning, vil kunne være hvor mye sosial konstruktivisme påvirker det vi forventer av en leder. I diskusjonskapittelet tok vi opp at respondentene uttrykte to forskjellige meninger om hva som var viktige egenskaper hos en leder når de ble bedt om å liste opp selv og når de fikk servert egenskapene. Vi lurer på om denne uklarheten har noe å gjøre med den sosial konstruerte identitet samfunnet mener en leder skal ha, kontra det respondentene selv mener.

Videre, mener vi at samfunnet er tjent med at det brukes mer ressurser på å undersøke ledelse fra en kvinnelig følgers perspektiv. Vi lever i et samfunn som setter stort fokus på likestilling, og når vi med denne undersøkelsen ser at kvinner foretrekker menn som ledere, burde det være interessant å dykke videre ned i problemstillingen. Dette vil hjelpe samfunnet generelt å sette mer fokus på disse utfordringer og jobbe for å endre denne oppfatningen.

Referanser

Abalkhail, Jouharah M. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, Vol.25 No. 4, 2020, pp. 389-413

Alabdulhadi, A., Schyns, B., Staudigl, L. F. (2017). 'Implicit leadership theory.', in Leadership and change for the health professional. *London: Open University Press, pp. 20-36.*

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2018): *Den samfunnsskapte virkelighet*. 1. utg./7.opplag, Fagbokforlaget, Bergen.

Braun, S., Stegmann, S., Bark, A. S. H., Junker N. M. & van Dick R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*. 47 (7), 377-388. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1111/jasp.12445>

Crocker, L. (2013). Why Do Women Say They Don't Like Working For Female Bosses? Daily Beast. [Why Do Women Say They Don't Like Working For Female Bosses? \(thedailybeast.com\)](http://www.thedailybeast.com/why-do-women-say-they-dont-like-working-for-female-bosses)

Cullen, Z. B. & Perez-Truglia R. (2019). The Old Boys' Club: Schmoozing and the Gender Gap. *National Bureau of Economic Research*, 26530. DOI 10.3386/w26530 <https://www.nber.org/papers/w26530>

Elsesser, K. M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Sage*. 64(12), 1555-1578. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/0018726711424323>

Feintzeig, R. (2013). Good News for Male Bosses. *The Wall Street Journal*. [https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-1423](http://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-1423)

Filipovic, J. (2013). The stereotype of the “horrible female boss” is still a problem. *The Guardian*. [The stereotype of the 'horrible female boss' is still a problem | Jill Filipovic | The Guardian](#)

Grenness, T. (2012): *Hvordan kan du vite om noe er sant?* 2. utgave, Cappelen Damm Akademisk, Oslo.

Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Routledge, New York.

Likestillings- og diskrimineringsloven (2012). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. (LOV-2021-06-11-77). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378. DOI: [10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)

Myklemyr, A. (19. mars 2013). *Vil du helst ha en kvinne eller en mann som sjef?* *Dagens Perspektiv*. <https://dagensperspektiv.no/nyheter/ledelse/vil-du-helst-ha-en-kvinne-eller-en-mann-som-sjef->

Newport, F. & Wilkie J., (2013, 11 november). Americans Still Prefer a Male Boss. *Gallup*. <https://news.gallup.com/poll/165791/americans-prefer-male-boss.aspx>

Powell, Gary N., & Butterfield, D. Anthony, 2014, The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender. *Journal of Vocational Behavior* 86 (2015) 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.10.002>

Lord, R. G. & Shondrick, S. J., & (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review*

of industrial and organizational psychology 2010 (pp. 1–33). Wiley
Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch1>

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*,
3. utgave, Fagbokforlaget, Bergen.

Vedlegg

Intervjuguide 1 og 2 med respondentenes svar

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
1. Hva er din alder, utdanning og arbeidserfaring?	41 år, bachelor og master, Har jobbet i mer enn 20 år med Supply Chain.	31 år, videregående skole (håper på videreutdanning), har jobbet med B2B salg i over 10 år.	29 år. Har en bachelor i pedagogikk men aldri jobbet med det. Jobbet bare med salg av forskjellige typer.	38 år. En bachelor i Business administration. Erfaring fra HR de siste 10-15 årene.		Alder 44 år, karriereveileder, Jeg har jobbet mye i hjemmebaserte tjenester med ulike grupper. Alt fra eldre til personer til de med nedsatt funksjonsevne. Jobbet i prøvenemnda med fagopplæring. Har jobbet som	Alder 50, er utdannet førskolelærer, pluss karriereveileder, forberedende. Har jobbet som leder, styrer i barnehage, servicetorget som generalist, lærer, pedagog, pleie	41 år. Grunnskole + 1 år gymnas 21 års erfaring	36 år, Master i kommunikasjon. Jobbet med kommunikasjon og markedsføring i ca 14 år, 5 forskjellige virksomheter.	57 år, bachelor i HR, 30 år

						jobbspesialist og arbeids og inkluderingsbedri ft. Jobber som fag og kvalitet ansvarlig.	medarbeider, jobbkonsulent, saksbehandler på planavdeling			
--	--	--	--	--	--	---	---	--	--	--

2.Hva er din stilling og arbeidsopp gaver i dag?	Jobber som prosjekt lead. Har ikke direkte personal ansvar. Procurement Manager.	Key Account Manager, salg og kundeforvaltning.	Selger, telefonsalg, kundeservice.	Sykmeldt I et år nå. Jobber til vanlig som Principal HR Consultant and leadership development.	Egent foretak, som selger og Coach/selvutviklet.	I dag er det jobbspesialist jobb veileder og fag og kvalitetsansvarlig. jobber med å bistå personer til jobb og utdanning gjennom nav med tett samarbeid med det lokale næringsliv. Følger opp personer i jobb på arbeidsplasser. Sykefravær	Saksbehandler på Plan, jobber med seksjonering, adressering, delingssaker og med fakturering for tjenester.	Regnskaps medarbeider. Arbeider med leverandørgjeld, inngående fakturaer, avstemninger og moms. Utover dette ad-hoc oppgaver i	Kommunikasjonsmedarbeider, innhold, PR, webdesign, rådgivning og strategi	Business Process Specialist (logistikk) – utvikle, implementere og effektivisere prosessflyten i ERP-systemer.
--	--	--	------------------------------------	--	--	--	---	--	---	--

						oppfølging. Jobber med revisjon-intern		regnskapsa vdelingen		
--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------	--	--

3.Hva er dine ambisjoner og mål i arbeidslivet? Noe du ønsker å oppnå karrieremesig?	Ønsker å endre karriere retning til å jobbe med bærekraft. Enten I eget selskap eller I et annet.	Ønsker å levere resultater slik at hun har stor verdig for selskapet og på sikt bli leder og lære andre det hun kan.	Ønsker å jobbe som Key Account Manager mens barna er små. Kan hende at hun ønsker å bli leder på sikt.	Fram til I fjor ønsket hun å nå toppen, men ble utbrent så nå har hun ikke store ambisjon er,	Det er å sette opp høye mål som skal nås, og bli en bedre utgave av meg. Jeg har min virksom het, som	Jeg har ett mål om å ta mere utdanning, er i gang. Har ett mål om mer høyere utdanning. Karrieremessig så har jeg lyst på en tittel som fortjent. HAR arbeidsoppgaven e, men mangler tittel og lønn som henger sammen med dette. Har oppgaver i dag som er på	Har slutta med ambisjoner annet enn det å ha en jobb jeg trives med og som utfordre meg faglig og er meningsfull for meg.	Jeg har ingen store ambisjoner og karrieremål – ingen tanker om å bli leder på noe nivå. Men, ønsker å lære nye ting innenfor faget, sette meg inn i nye	Personlig og faglig utvikling, finne områder man kan utvikle seg på. For tiden mye PR og kommunik asjon som jeg ikke har jobbet så mye med tidligere.	Suksessfull implementering av nytt ERP-system. Personlig tenker jeg ikke på karrieremål – status quo, kanskje? Bli bedre på de områdene jeg allerede jobber med.
--	---	--	--	---	---	---	---	--	---	--

					<p>skal være et mål om å hjelpe andre, videre bringe min lærdom til nytte for andre.</p>	<p>ledernivå men disse er ikke formalisert. Når attføringsleder suttet fikk jeg oppgavene, men ikke tittel.</p>		<p>systemer og med min erfaring kanskje effektiviser e noen prosesser. Derfor er jeg nå midt i jobbskifte som gjør at jeg skifter miljø, men liknede oppgaver. Trives</p>	<p>Har lederambisjoner – og ambisjonene om å jobbe i større selskaper.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	--

								veldig i rollen.		
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------	--	--

4.Hva innebærer det for deg å bli ledet?	Leder må være en sterk lagspiller, hjelpe de ansatte å forstå retningen de skal ta. Må tirves med lederen din og trenger klare mål .	Vise riktig vei. Gi god opplæring. God eksempel. Gi klare og oppnåelige mål.	En leder som er var og forståelsesfull men også holder målet i siktet. Det må være en god blanding. Man må være litt autoritær samtidig som du er	Å bli ledet betyr at din leder gir deg utfordringer nok for at du skal utvikle deg, gir deg støtte uten micromanagering og gir	Det er å kunne styre mine mål (som enkelt mann foretak), se et godt samarbeid som føres i den rettingen jeg	Det innebærer tydelighet med oppgaver og fordeling. At leder tar tak i nye områder vi blir bedt om å ta tak i. Det handler om å se de ulike kvalifikasjonene til de ansatte i teamet. Opplever ikke ledelse i dag, fordi min team leder har ikke kompetanse.	Det innebærer det å ha litt klare forventinger til hvem man skal forholde seg til. Klare roller	Godt spørsmål! Kanskje at lederen har en klar forventning om hva jeg skal bidra med og gjøre og klarer å formidle dette til meg. Også at lederen er en sparringspartner	Bli gitt ansvar, at leder er tilgjengelig for spørsmål. At det ikke drives detaljstyring. At jeg gis tillit og frihet under ansvar.	At jeg er i stand til å løse mine oppgaver. At jeg har noen å sparre med. Bli gitt ansvar, frihet, bli utfordret
--	--	--	---	--	--	--	---	---	---	--

			varm og forståelses full. Man må være tilgjengelig når man trenger hjelp. Gi god opplæring.	deg også plass for å feile.	mener er best.	Hadde det muligens for 15 år siden.		rtner og gir støtte og backer opp om det jeg skal utføre.		
--	--	--	---	-----------------------------	----------------	-------------------------------------	--	---	--	--

<p>5.Hvilke forventning er har du til din nærmeste leder?</p>	<p>Klare mål. Hvor vi skal. Finne veien sammen. Foventnin gsavklarinn g er viktig.</p>	<p>Liker å ha en motiverende leder som er tydelig om hva hun gjør bra og ikke. Forstå at det som fungerer for en fungerer ikke for den andre. Å være</p>	<p>At hun tilrettelegger for fro at hun skal kunne få gjort jobben sin. Skal være tilgjengelig hvis hun lur på noe. Gi konstruktive tilbakemeldinger.</p>	<p>Ref. svar overfor. No micromanageren t. Space to work and feilure.</p>	<p>Nå jobber jeg mye alene, men også har jeg innen salg en leder. Der ønsker jeg en forståelse, gode oppfølgninger,</p>	<p>Det er kompetanse fyll. Forventer at hun ser kvalifikasjoner i teamet og nytte gjør seg av disse for å kunne utvikle teamet arbeidsplassen. Forventer avdelingsmøter. Forventer kanskje at hun spør sine ansatte om råd.</p>	<p>Jeg er veldig glad i informasjon og kommunikasjon og det er noe jeg forventer og som jeg synes er viktig. Å tørre å stå i det og ta valg samt å være tydelig</p>	<p>At jeg kan ha en åpen kommunikasjon, og at jeg vet hva som forventes av meg – og omvendt. At lederen gir klare tilbakemeldinger.</p>	<p>At det stoles på meg til annet er motbevist, at jeg gir rom til å feile, at man kan diskutere – høyde under taket, at sjefen tåler å bli utfordret, at sjefen</p>	<p>At hen er tilgjengelig. Er til rådighet. Stiller de gode spørsmål og at det bringer det beste frem i meg.</p>
---	--	--	---	---	---	---	---	---	--	--

		direkte og ærlig.			<p>motivasjon, og troen på min arbeidsmetode og den jobben jeg gjør. Dette er ikke oppsummert nummer t ut i fra det som</p>	<p>Samarbeids møter.</p>			<p>stoler på min kompetanse og at hen stoler på at jeg har kontroll. Og – forståelse for at man har et liv – work-life balance. At sjefen ikke tar ut sitt humør</p>	
--	--	-------------------	--	--	---	--------------------------	--	--	--	--

					er mest viktig.				på en dårlig dag. At leder er tilgjengelig.	
6.Hvilke lederegenskaper betyr mest for deg?	En inspirerende leder, ikke bare med ord men med handling.	Vet at lederen vil det beste for henne. Lederen har en forståelse	å VÆRE GOD TIL Å LÆRE BORT ELLER DELEGERE DENNE	Tillit. En leder må ha tillit til sine ansatte. Åpenhet. Bilde	Hm, jeg jobber en del alene. For meg er	Innehar rett kompetanse. Opptatt av at i dagens samfunn hvor det er så mye utvikling må man holde seg	Liker en leder som kan lytte men samtidig kan ta valg, en som kan ta upopulære	TYDELIGHET om forventinger. Allermest. Kanskje jeg er litt	Medmenneskelighet, at man blir sett. Viktigere at lederen er god	At avtaler holdes, ærlige tilbakemeldinger. Tydelig og direkte.

	Lede med eksempel.	for de utfordringene hun har for å oppnå målene.	OPPGAVE N. En kunnskapsrik leder som tilretteligger for at de ansatte blir bedre.	hun har ev an leder er ikke av en som skal kunne alt. Det denne persone n skal gjøre er å bygge et team som fungerer sammen.	det sette mål, jobbe for resultat er være målbes vist. Ta dag for dag. En leder en som fører til gode resultat	oppdatert. Ønsker dermed mer evaluering av organisasjon. Tydelighet. Oppdatert kompetanse.	valg det liker jeg.	firkanta og trenger system i ting. Samt god kommunika sjon og trivsel.	med folk, ikke nødvendig vis med fag. Tilgjengeli ghet	
--	--------------------	--	--	--	--	--	---------------------	--	--	--

				En leder må være åpen for andres innputt og meninger.	er må alltid ha tro og pågangsmot.					
7.Hvordan opplever du arbeidsforholdet til din leder?	En av de beste hun har hatt noen sine. Veldig forståelsesfullt. Støttende. Har tilitt til	Veldig varierende. Ikke så mye av det hun setter pris på. Blir hørt til en viss grad.	Snil og forståelsesfull men alt for opptatt og greier ikke å hjelpe. Hun føler at hun	I dag har hun en god leder men hun har hatt mye forskjellig.	Mangel, i forhold til det jeg selv ville profiterer av, En leder	Det er svært dårlig eller ingen kommunikasjon. Skjevt kompetanse forhold så det blir kræsjet.	Nå er vi midt oppi en endring med uavklart forhold. Fagleder har forholdt seg til enhetsleder. Det har vi ikke	Er litt usikker på hvem som er lederen min etter at P sluttet. E er den som har personalans	Forholdet til min leder i dag, som er kvinne, er et av de bedre forholdene jeg har	Fungerer veldig godt. Blander seg ikke inn i mine arbeidsoppgaver. 1-1 møter fungerer

	<p>alle I teamet. Hun er åpen, ingen sjult agenda.</p>	<p>Kan leve med det. Hun tror problemmet er I topledelsen.</p>	<p>ikke får hjelp og opplæring.</p>	<p>Nåværende leder har de erfaringene hun nevner som viktig.</p>	<p>må gi mye av seg selv, skal gode resultater nå må leder yte 100% i jobben lederskap og være med å ta det</p>		<p>i dag. For ett par uker siden var det forutsigbart med enhetsleder og da fungerte det veldig bra.</p>	<p>var, men faglig er det konstituert øk.sjef C som er min sjef.</p>	<p>hatt. Blir sett på som ett helt menneske. Blir satt tydelige forventninger og jeg får sparring og hjelp til å løse oppgavene. Hatt to sjefer i</p>	<p>veldig godt, hvor vi går gjennom status på oppgaver.</p>
--	--	--	-------------------------------------	--	---	--	--	--	---	---

					har jeg ikke i dag.				denne stillingen. Opplever at veien opp er kort – raske avklaringe r.	
--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	---	--

8.Hvilke erfaringer har du fra å jobbe sammen med kvinnelige og mannlige ledere?	Ingen forskjell på grunn av kjønn. Gode og dårlige opplevelser med begge.	Med kvinnelige ledere blir det en maktkamp. Om medarbeideren har en dominant personlighet som min føler kvinnelige lederen seg truet og ikke	Ikke positiv med mannlige leder. Kan se ned på kvinner. Mye seksualiserte spøker. Veldig selvopptatte men ikke de ansatte. Kvinner viser mer	Hun har hatt 50/50 kvinner og ledere. Har hatt både gode og dårlige ledere av begge kjønn.	Kvinner er mye synsing og sansing, det tar mye tid. En mann er rett på sak, og vil ha det gjort, som for	Det er vanskeligere å snakke om utfordrende temaer mer med kvinner enn med menn. Det er lettere da menn er mer tydelige om man er uenig i muntlig kommunikasjon. Menn er mer saklige. Har hatt tre kvinnelige ledere som alle tre har benytte	Jeg har erfaring med begge deler. Jeg synes det er lettere å forholde seg til mannlige leder. Synes det ofte det virker som om kvinner må være mye mer strenge enn det menn må være. Kunne lempet litt på krava,	Tror jeg har mere erfaring med mannlige ledere, eller kanskje 50/50. Ja, tror jeg faktisk har hatt like mange år med mannlige som kvinnelige sjefer.	Første arbeidssted – kvinnelig sjef 55 år Andre arbeidssted – mannlig sjef 50 år Tredje arbeidssted – mannlig 46-47 år Fjerde arbeidssted	10 første år – helse/omsorg . 100 % kvinner. De neste 20 år – byggevareindustri – hovedsakelig menn, men for tiden en kvinne som leder.
--	---	--	--	--	--	---	--	--	---	---

	handle rettferdig. Kvinnelige ledere oppleves som mer sjalu enn menn, kanskje fordi de legger mer følelser i beslutning er enn menn. Men er mer	forståelse og tilrettelegger.		meg er BEST!	seg av taus kommunikasjon. Taus kommunikasjon Konflikt sky, velge å gå fra samtaler man ikke vil ha, unngå å svare på spørsmål, blikk istedenfor å svare, kroppsspråk. Dette er ne type maktbruk som skaper usikkerhet. OPPLEVER AT	det ville gjort kvinners lederstil mer spiselig. Noen damer virker å skulle prestere litt sterkere enn de burde.		d – mannlig 33-34 Nå – mannlig i halvannet år, deretter kvinnelig sjef	
--	---	-------------------------------	--	--------------	---	--	--	--	--

		<p>direkte. Når det gjelder mannlige ledere har det vært både positiv og negativ. Men menn er mer direkte, man vet hvor man har de, si ting som</p>			<p>MANNLIGE leder går mer inn i kommunikasjonen. Mitt inntrykk at mannlige ledere har høyere faglig utdanning enn de kvinnelige. Kvinner har fått rollen tilfeldig, mens menn har søkt. Kvinnene har jobbet i avdelingen og fått jobben ved en omorganisering. Ingen av de</p>				
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

		det er og rett ut.				kvinnelige ledere jeg har hatt har hatt noen leder utdanning. Kun vært fagarbeidere og da mener jeg de ikke skal lede				
--	--	-----------------------	--	--	--	---	--	--	--	--

<p>9.Hva mener du er mer typisk hos en mannlig leder kontra en kvinnelig leder?</p>	<p>Etter at hun har fått barn ser hun at en kvinnelige leder har bedre forståelse for utfordringene en kvinne har med å balansere jobb og karriere.</p>	<p>Kvinnelige ledere leder mer basert på følelse versus en mannlig leder er mye mer konkrete å forholde seg til fakta.</p>	<p>Kvinnelige ledere ønsker å være flinke, beviser noe, men menn tar for gitt at de gjør en god jobb. Bruker sin posisjon for å flørte og spøke. Trenger ikke å</p>	<p>Det er ingen forskjell. Dette er mer avhengig av personlig het og hvor bra selvtillit denne personen har. Dette kommer av</p>	<p>samme som over</p>	<p>Har vært litt innpå over Menn har mer humørsvingninger, lettere å vite hvor jeg har damene. Kvinner er bedre på psykisk kapital, Menn er mer på fag og sak. Menn er mer tydlige i møter og har en agenda. Kvinner har lavere kompetanse og</p>	<p>Menn bruker ikke så mye følelser som kvinner. Ofte er kvinner veldig preget av følelser og det igjen fører til at, istedenfor å si ja eller nei, blir det mye synsing og diskusjoner. Kvinner ser mer følelsene til de ansatte</p>	<p>Jeg synes mannlige ledere er mer direkte – ikke så konfliktsky. Lettere å forholde meg til dette. Menn er mer rett på sak. Lettere å ha en nær og mer personlig relasjon til</p>	<p>Ved mannlige ledere har jeg fått mer ansvar og tillit– de har gitt mer slipp.</p>	<p>Handler mer om personlighet, så veldig vanskelig å finne typiske ting. Men, har kanskje erfart det er mer typisk at kvinnelige ledere er mer opptatt av HELE meg – kan ønske å få en mer</p>
---	---	--	---	--	-----------------------	---	---	---	--	---

			være fasiten men hennes opplevelse .	erfaring da hun har hatt mange ledere.		alt blir mer utydelig.	og går dermed etterpå å «unnskylder», dette oppleves som negativt. Vil ha tydelige ledere, opplever dette i større grad hos menn. Viktig å ha empati, kvinner har for mye. Humør syke ledere finnes både hos	en kvinnelig leder. Kan dele andre ting med samme kjønn.		personlig relasjon.
--	--	--	---	--	--	---------------------------	--	---	--	------------------------

							menn og kvinner. Lettere å forholde seg til menn.eg			
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

10.Synes du det er noe forskjell i måten kvinner og menn leder?	Dette er ikke kjønnsbasert men personlighetsbasert.	Menn prøver å vise at de har mer makt kvinner, selv om de hadde hatt samme lederstilling.	Ref svaret ovenfor. Hun sier at det trenger ikke å være fasiten men det er hennes erfaring.	Ref. svar overfor. Hun sier at om hun hadde hatt bare to ledere, en man og en kvinne, og en av dem var dårlig hadde hun	Ja, og noen tilfeller ser jeg at det ikke er det, men gjør deg bemerk et ordet noen.	Det er i forhold til dette med tydelighet, mer tydelig i organisering av arbeidsoppgaver. Kvinner delegere mer enn menn. Ingen av mine kvinnelige ledere har hatt ansvar for økonomi, menn er bedre på møte ledelse.	Ja men ikke alltid det er konsekvent. Erfaringsmessig så har mine kvinnelige leder vært skarpere og strengere og ikke så lempelige som menn. Kvinnene er ofte smartere, men de er så rigide.	Kvinnelige sjefer er mer opptatt av hvordan ting er på det personlige plan. Litt venninneaktig.	Det er forskjeller, men muligens mer personlighetsbasert. Føler selv at det er mer forutsigbart med mannlige sjefers. Kvinner har mer forståelse	Ønske om å fremstå handlekraftig og besluttsom, har vært ting som jeg har erfart. Noen ganger med hell, andre ganger uten å ha hatt alt på plass. Min erfaring med mannlige ledere, er at
---	---	---	---	---	--	--	--	---	--	---

				sansynlig vis synts den andre var bedre. Hun har hatt mange av begge kjønn og ser ikke forskjelle ne avhenger av om en leder er					for livet hjemme – kan lettere å sette seg i din situasjon enn menn.	de kan være litt mer laissez-faire.
--	--	--	--	---	--	--	--	--	---	---

				mann eller kvinner.						
--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--

11. Er det noen spesiell opplevelse/ erfaring fra det å ha kvinnelig eller mannlig leder, som har påvirket ditt arbeidsliv, karriere eller privatliv?	Har hatt mange ledere. Ikke noe forskjell, man lære noe fra alle. Har lært gode ting både av kvinner og menn. Gir eksempler . Fra menn kommer fram lett	Det meste positive kom fra en mannlig leder som lærte henne å lese en kunde, hvordan skal man selge til forskjellige type mennesker. Hennes opplevelse	En kvinnelig leder hjalp henne i en tidligere jobb med å få en fast stilling med % slik at hun hadde jobb mens hun gikk på skolen.	Hun mener dette er heller ikke kjønnsbasert. Har hatt dårlige og gode opplevelser fra begge sidene.	Ja uten tvil. I en sterk grad.	Mannlig leder har vært mye mer positive til å gi karriere og kompetanse løft. Har fått mer ja på vider utdanning fra menn kontra kvinner. Påvirker meg at mitt team leder har mindre kompetanse enn meg og det skaper en skjult konflikt. Det	Kvinnelig leder som var veldig empatisk og jeg fikk ett push og annerkjennelse til å gjøre en endring. Har hatt en kvinnelig leder som var så sur og grinete at vi ble syke. Det var ikke avgjørende men det gikk	Nei, ikke det jeg tror. Er blitt pushet på av ledere, til å ta kurs og skole. Kan ikke peke på spesifikke hendelser utover dette.	Den første sjefen som var kvinne, har satt mest preg på mine erfaringer. Kontrollfikkert, sosiopat, micromanagement. Baksnakket meg, fikk andre medarbei	Privatliv, ja. Valg av partner. Mannlige sjefer har vært bedre på å pushe meg fremover til å ta større ansvar.
---	---	--	--	---	--------------------------------	---	---	---	--	--

	<p>til forretning srelartete eksempler , mens fra kvinne hvordan håndtere forskjellig e typer menneske r.</p>	<p>r med kvinnelige ledere har gjort at hun oppfører seg mer forsiktig mot andre kvinnelige medarbeidere i forskjellige arbeidsplasser. TIL OG MED</p>				<p>påvirker meg også privat.</p>	<p>også utover privatlivet.</p>		<p>dere med på mobbing. Hun var helt psyko. Utnyttet at jeg var ung og uerfaren. Ved intervju situasjoner hvis jeg kjenner igjen de trekkene</p>	
--	---	--	--	--	--	--------------------------------------	-------------------------------------	--	--	--

		NÅR HUN SKAL SNAKKE MED EN KUNDE PÅ TELEFON MENER HUN DET ER LETTERE MED menn.								hos en mulig arbeidsgiv er, så blir jeg urolig. Veldig var på inkluderin g, eller ikke bli invitert med i møter, at det blir stille når man kommer	
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

									inn i et rom. Opplevelse som sitter i fortsatt. Har gjort at jeg er veldig skarp på situasjonene der jeg tror jeg blir utnyttet som å lage kaffe – ta	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

									notater – det klassiske Kjønnsroll emønster et.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12. Basert på dine erfaringer, er det forskjell i hvem som har påvirket eller støttet deg mest med tanke på opprykk/for fremmelse eller annen type karrieremes	Ingen forskjell.	Mannlige ledere.	Det er faktisk en mann. Han spurte om hun ville ha en høyere stilling tidligere. Hun fikk fortsette når selskapet ble kjøpt opp.	Igjen, hun greier ikke å se noe forskjell her. Hun jobber i et stort selskap der det er stor flytting av ledere.	Nja, ja kanskje litt....	er det menn som har vært flinke på	Min mannlig leder på arena kompetanse var veldig flink til å komme med lønnsforhøyels e, nye arbeidsoppgaver, flink på gode tilbakemeldinger	Ingen forskjell.	Den andre jobben, hvor en mannlig sjef støttet meg og ga ansvar. I nåværende jobb så er det en kvinnelig leder som støtter meg i min utvikling.	Det er menn som har påvirket meg mest og gjort at jeg har rykket opp.
--	------------------	------------------	--	--	--------------------------	------------------------------------	--	------------------	---	---

sig utvikling?										
13. Kan du gi eksempler på slik støtte eller påvirkning?	Ingen forskjell.	See 12.	Ref. svar ovenfor.	Ref. ovenfor. Hun har opplevd stor tillit og åpenhet fra begge kjønn.	Lærdom, forståelse på en annen måte ved å lytte andres mening	Har fått utdanning «karriere veileder» har fått HR studie. Har fått flere studier på høyskole nivå.	Se svaret mitt over.	Oppmuntring til å ta på meg andre oppgaver, videreutdanning, kurs, for å bygge videre på det jeg kan.	Ble oppfordret til å gå å for en masterutdanning av en mannlig leder når jeg ville si opp, og	Oppmuntring til å ta videreutdanning, bli sendt på kurs, gitt støtte og backing til å håndtere flere arbeidsoppgaver.

					synspu nkt. Jeg har hentet ut det som er viktig for meg.				jeg ble ønsket tilbake etter videre utdannels e.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14. Ut ifra dine erfaringer, har du noen formening om leders kjønn kan oppleves som flaskehals eller «boost» for kvinners jobbkARRIERE?	Absolutt ikke	Dette handler ikke om kjønn men hvilke erfaring du har før du tar en lederstilling. Hun har hatt bedre erfaringer med mannlige ledere. Etterpå sier hun at	Hun mener at kvinner ønsker at kvinner skal lykkes, det er noe biologisk i det. Det kan hende at noen menn ønsker det, men han kan	Dette er mye mer linked til andre faktorer som selskapet s kultur enn om lederen er kvinner eller mann.	Jeg har sett færre damer samme nlignet menn, og så tenker jeg over det nå så blir jeg usikker /tankefull.	Jeg vil si begge deler. Kvinner vil få en boost på tittel. Mannfolk er flinke til å holde kvinner nede for de helst selv stå øverst på pallen. For meg er det en flaskehals at jeg har en kvinnelig leder. Samtidig vet jeg at den mannlige øverste leder er på samme måte	Tenker ikke at dette har noe med kjønn å gjøre. Men tenker at dette kan ha med personlighet å gjøre. Alder, opplever at noe er gammaldagse i sine roller, en del mannlige leder som fortsatt synes	Med en litt tettere og mer personlig relasjon til en kvinnelig leder, så kan det kanskje bli litt for komfortabe lt og bli værende i samme rolle og samme bedrift. Å	Både og. Kvinnelig sjefer kan holde andre kvinner nede, men også det motsatte. Dette gjelder også med mannlige sjefer. I omgangsk retsen	Noen eksempler med at kvinnelige sjefer kan være en flaskehals for kvinners jobbkARRIERE, men ikke veldig entydig.
---	---------------	--	--	---	---	--	--	--	--	--

		ja det er relatert til kjønn.	synes det blir litt skremmen de hvis det er en kvinne som er veldig opp og frem. At hun kan være en trussel.		Ingen mening der konkret .	ovenfor sine kvinnelig ansatte. her er det nok kanskje kulturen som gjør at man ikke kommer fremover. Men med mannlig leder har jeg fått en boost for de har ikke sett meg som en trussel. kvinner føler mer trussel på kompetanse.	det er best å forholde eg til	ikke ta de store stegene. Venninneforamen kan bli en stoppkloss. Menn «pusher» kanskje mere på? Sier ikke at kvinner trykker hverandre ned...	opplever jeg venninner som har erfaring med begge deler	
--	--	-------------------------------	--	--	----------------------------	---	-------------------------------	---	---	--

<p>15. Har dine erfaringer med kvinnelige ledere gitt deg en sterkere opplevelse av kjønnsolidaritet?</p>	<p>Kvinner forstår bedre paradoks mellom familie liv og karriere</p>	<p>Det synes hun ikke. Kvinner er ikke flinke til å fremme hverandre . Det blir mer en konkurranse. De forstår ikke hvor bra det kan være. Dette er trist. Hun</p>	<p>Hun føler det kvinnelige leder vil at andre kvinner skal lykkes. Det er noe biologisk i det. Det er en instinkt. Kvinner er mer omsorgfulle både til</p>	<p>Ja og nei. Har opplevd at kvinnelig e ledere heier på henne, men ikke fordi de var kvinner men gode ledere. Har opplevd</p>	<p>Jeg har selv ingen god erfaring med kvinner i lederskap, men jobber en del B2B der jeg treffer en</p>	<p>Nei det kan jeg ikke si ja på, jeg må si nei.</p>	<p>nei</p>	<p>Nei, egentlig ikke. Er vel ingen rødstrømpe, selv. Kanskje motsatt. Ofte vært i mannsdominerte miljøer, og har opplevd avdelinger der flere kvinner har vært</p>	<p>Nei- ikke tidligere. Men, i nåværende situasjon med den kvinnelige sjefen opplever jeg en sterkere kjønnsolidaritet. Gir inspirasjon til å dele mine</p>	<p>Ja, definitivt. Men, det er mulig fordi jeg er opptatt av kjønnsoppsøring målet. Føler meg tettere connected til kvinnelige ledere – de ser hele meg og er opptatt av work-life balance.</p>
---	--	--	---	--	--	--	------------	---	---	---

	forstår ikke hvorfor det er sån. Nesten som en naturlig instinkt.	andre kvinner men også menn. Mannlige ledere er mer egoistiske og tenker mer på seg selv.	det samme med menn.	haug med vakre gode kvinner resurssterke kvinner . Jeg har troen			samlet, at det har blitt litt mye fuss....	erfaringer og til å kjempe for kvinners plass i organisasjoner.	
--	---	---	---------------------	--	--	--	--	---	--

<p>16. Basert på dine erfaringer har du noe preferanse for kvinnelige eller mannlige ledere?</p>	<p>Spiller ingen rolle så lenge de et en god leder.</p>	<p>Foretrekk er mannlige ledere.</p>	<p>Kvinnelige ledere, føles litt feil å si det. Det skal være likestilt, men hun føles mer behagelig med kvinnelige ledere. Man har felles opplevelse r, barn,</p>	<p>Ingen preferanse for kjønn. Hun mener at kun når man kjenner lederen vil man ha en sterkere preferanse men dette koblet</p>	<p>nei</p>	<p>Jeg ville helst hatt mannlig leder.</p>	<p>Ja jeg synes det er greit med mannlig leder Men det som jeg har lyst å si er at det kan ha noe med min bakgrunn i barnehage, og at man har jobbet veldig mye med kvinner, Har ikke noen problem med kvinnelig</p>	<p>Jeg tenker jeg foretrekker enn mannlig sjef, selv om jeg også har hatt gode kvinnelige ledere. Lettere å forholde seg til menn.</p>	<p>Generelt – mannlig leder. Men, i nåværende rolle så er det den kvinnelige lederen jeg rapporterer til i dag.</p>	<p>Det er mer personavhengig – har hatt gode opplevelser med begge kjønn som ledere. Ingen spesiell preferanse. Veldig glad for at den nåværende som er kvinne.</p>
--	---	--------------------------------------	--	--	------------	--	--	--	---	---

			osv. Kan relatere.	mot personlighet.			leder. Bruker mindre følelser			
17. Hva er det som gjør at du foretrekker den ene over den andre?	NA	Mer forutsigbarhet med en mannlig leder, mer direkt måte å bli behandlet på. Men	Hun føler at kvinner heier andre kvinner frem.	un mener at kun når man kjenner lederen vil man ha en sterkere preferan	Erfaring smessig, men jeg tenker høyt at kvinner og menn har	Det jeg må si er at jeg synes de er mer tydelige på hva de ønsker i teamet, beder på fordeling av arbeids oppgaver, bedre organisering, bedre møte	Bruker mindre følelser, ofte så synes jeg at det kanskje ønsker jeg også mer balanse	Det blir liksom en annen type relasjon med en mann – på et litt annet plan enn med en kvinne.	Generelt enklere å forholde meg til menn – kanskje jeg er for brå for kvinner.	Som sagt personavhengig, derfor ikke relevant å svare på.

		<p>kvinner føler hun at beslutning er er tatt i i forhold til om personen liker henne eller ikke og ikke faktisk hva hin gjør.</p>		<p>ce men dette koblet mot personlig het.</p>	<p>likestilli ng i ledersk ap. Dette handler om person. Jeg har aldri sett så mye på det med leder av en mann</p>	<p>ledelse, bedre oversikt over økonomi, tydelig kommunikasjon og mer positiv til kompetanse</p>		<p>Klarere linjer – ikke så mye fuss! Litt mer sånn «sånn er det – sånn gjør vi det», uten å ta så mye hensyn til at og alle.</p>	<p>Ikke så mye bullshit med menn, kanskje. Mer forutsigba rt.</p>	
--	--	--	--	---	---	--	--	---	---	--

					og kvinne før jeg måtte svare på deres fine spørsm ål.					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

J = JA M=MANN B=BEGGE
 N= NEI K= KVINE

	Responde nt 1	Responde nt 2	Responde nt 3	Responde nt 4	Responde nt 5	Responde nt 6	Responde nt 7	Respondent 8	Responde nt 9	Respondent 10
1.Hva mener du <i>er typiske</i> egenskaper for <i>kvinner og menn</i> fra listen nedenfor				Jeg vet hvor dere vil med dette.				Jeg tenker i utgangspunktet at alle egenskapene her kan være typiske for både kvinner og menn, det kommer vel an på typen menneske... jeg har prøvd å liste litt opp....		Dette er veldig personavhengig – vanskelig å sette disse merkelapper på det enkelte kjønn.

Kjærlig	B	M	K	K	K	mangler	B	K	B	K
Handlekraftig	B	M	B		B	mangler	B	M	K	B
Selvstendig	B	K	B	M	B	mangler	B	B	B	B
Hjelpsom	B	M	K		B	mangler	B	B	B	K
Ambisiøs	B	K	B	M	B	mangler	M	M	M	M
Snill	B	M	K	M	M	mangler	B	B	B	B
Dominant	B	M	M	K	B	mangler	B	M	K	M
Medfølelse	B	K	K	M	B	mangler	K	K	K	K
Flink med mennesker	B	B	K	B	B	mangler	K	B	B	B
Aggressiv	B	K	M	M	B	mangler	B	B	B	M
Omsorgsfull	B	K	K		B	mangler	K	K	K	K
Selvsikker	B	M	B	M	B	mangler	M	M	M	B
Varsom	B	B	K	M	B	mangler	B	K	K	K
Selvhjulpen	B	B	B	K	B	mangler	B	M	M	

2. Hva mener du <u>er typiske</u> egenskaper for <u>ledere</u> fra listen nedenfor?										
Kjærlig	J	N	N	N	N	mangler	N	N	N	N
Handlekraftig	J	N	N	J	J	mangler	J	J	J	J
Selvstendig	J	J	J	N	J	mangler	J	N	J	J
Hjelpsom	J	N	N	J	J	mangler	N	N	N	N
Ambisiøs	J	N	J	J	J	mangler	J	N	J	J
Snill	J	J	J	J	J	mangler	N	N	N	N
Dominant	N	J	J	N	N	mangler	N	N	N	N
Medfølende	J	J	N	J	J	mangler	N	N	N	N
Flink med mennesker	J	N	N	J	J	mangler	N	N	N	N

Aggressiv	N	J	N	N	N	mangler	N	N	N	N
Omsorgsfull	J	J	N	J	N	mangler	N	N	N	N
Selvsikker	J	J	J	J	J	mangler	J	J	N	J
Varsom	J	N	N	J	J	mangler	N	N	N	N
Selvhjulpen	J	N	J	J	J	mangler	J	N	J	N
3. Hva mener du <u>er viktige</u> egenskaper for <u>ledere</u> fra listen nedenfor?										
Kjærlig	N	N	J	N	N	Mangler	N	N	N	N
Handlekraftig	J	J	J	J	J	Mangler	J	J	J	J
Selvtendig	J	J	J	J	J	Mangler	J	J	J	N
Hjelpsom	J	J	J	J	J	Mangler	J	J	J	N
Ambisiøs	J	N	J	J	J	Mangler	N	N	N	J

Snill	N	J	J	N	J	Mangler	N	N	N	N
Dominant	N	N	J	N	N	Mangler	N	N	N	N
Medfølende	J	J	J	J	J	Mangler	N	N	J	N
Flink med mennesker	J	N	J	J	J	Mangler	J	J	J	J
Aggressiv	N	N	N	N	N	Mangler	N	N	N	N
Omsorgsfull	N	N	J	J	N	Mangler	N	N	J	N
Selvsikker	J	J	J	J	J	Mangler	N	N	J	N
Varsom	J	N	J	J	J	Mangler	N	N	J	N
Selvhjulpen	J	J	J	J	J	Mangler	J	N	N	J