

Lederrollen og konflikt

*En analyse av opplevd intra- rollekonflikt
hos mannlige og kvinnelige ledere*



Kristin Tofte

Masteroppgave i Endringsledelse

Institutt for medie- kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Våren 2012

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Lederrollen og konflikt ó En analyse av opplevd intra- rollekonflikt hos mannlige og kvinnelige ledere.

FORFATTER: Kristin Tofte

VEILEDER: Dr. philos, Professor Knud Knudsen

EMNEORD/STIKKORD: Kjønn, intra- rollekonflikt, lederrollen

SIDETALL: 63 sider (Eksklusiv litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER 14. juni 2012

Forord

Nå nærmer studenttilværelsen seg slutten, og to lærerike år på Master i Endringsledelse her ved Universitetet i Stavanger er ved veis ende. Masteroppgaven er siste stopp av en spennende reise. En reise hvor en har fått ny kunnskap og nye perspektiver, hvor en har blitt utfordret til å tenke selvstendig og oppfordret til bruke den kunnskapen en har tilegnet seg på sin egen måte ut fra de forutsetningene en selv har. Jeg har møtt på mange flotte mennesker som har gjort studietiden til en uforglemmelig tid.

De siste månedene med oppgaveskriving har vært en berg- og- dalbane med mange oppturer og nedturer, mye følelser og frustrasjon. Jeg har lært utrolig mye av denne prosessen, ikke bare faglig sett, men også om meg selv som person, hva jeg håndterer bra i forhold til å jobbe med ett så pass stort prosjekt, og hva jeg må jobbe videre med.

Det er flere som har bidratt med å gjøre denne tiden litt lettere. Jeg vil først og fremst takke min veileder Knud Knudsen for gode råd og tilbakemeldinger, jeg har virkelig vært heldig som har hatt en veileder med et så stort engasjement. Jeg vil også få takke doktorgradstipendiat ved Universitetet i Stavanger, Hulda Mjøll Gunnarsdottir som har gitt gode tips og råd til litteratur.

Sist, men ikke minst vil jeg takke familie og venner for god støtte, og for alltid å ha troen på meg.

Stavanger 14.06.12

Kristin Tofte

Sammendrag

Denne studien tar for seg lederrollen og konflikter. Jeg har undersøkt om det er noen forskjell i hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever intra- rollekonflikten, her kalt jobb ó jobb konflikten. En intra- rollekonflikt er en form for rollekonflikt hvor motstridende forventninger fra ulike hold rettes mot en og samme rolle. Dette er en typisk rollekonflikt for ledere, og en del av en leders hverdag.

For å kunne si noe om hvordan jeg tror kvinnelige og mannlige ledere opplever jobb ó jobb konflikten, altså for å kunne i det hele tatt anta at det er en forskjell mellom kjønnene, brukte jeg litteraturen for å finne ulike teoretiske perspektiver på kjønn, lederstil og konflikthåndtering. Dette er faktorer jeg tror vil være med å definere kvinner og menn som ledere og i forhold til hvordan de tilpasser seg og takler ulike sider ved jobben. På bakgrunn av teorien antok jeg at kvinner opplever mer jobb ó jobb konflikt enn menn.

I tillegg til å studere kjønn opp mot intra- rollekonflikten, kontrollerte jeg også for andre mekanismer jeg mente kunne samvariere med kjønn og ha en effekt på jobb ó jobb konflikten. De utvalgte mekanismene er alder, utdanning, ledernivå, sektor, antall underordnede, ukentlig arbeidstid og disponering av ressurser. Sammenhengen mellom kjønn, opplevd jobb ó jobb konflikt og de andre mekanismene skisserte jeg i en modell. Denne modellen ble testet gjennom en hierarkisk stegvis multippel regresjonsanalyse. Dataene jeg brukte i min analyse er fra AFF sin lederundersøkelse fra 2002. Jeg har ut i fra disse rådataene stått for all analysen selv.

På bakgrunn av mine analyser så viser det seg at det er en forskjell i hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever jobb ó jobb konflikten, og at kvinner opplever i snitt et høyere konfliktnivå enn menn. Men det viser seg at kjønnseffekten i hovedsak virker gjennom variabelen disponering av ressurser, det vil si at kvinners konfliktnivå har med hvordan de opplever at de disponerer viktige ressurser.

Jeg konkluderer med at dette er et område som krever mer forskning for at en skal få en større forståelse for hvilken effekt kjønn har på intra- rollekonflikten, og hvordan denne type konflikt påvirker ledere og deres hverdag.

Innhold

Figur- og tabelloversikt	6
1.0 Innledning	7
1.1 Forskningsspørsmål	8
1.2 Oppgavestruktur.....	9
2.0 Teoretiske perspektiver	11
2.1 Ulike kjønnsperspektiv	11
Biologisk perspektiv	12
Mellommenneskelig perspektiv	12
Kulturelt perspektiv	14
2.2 Kvinner og menn som ledere	16
2.3 Rollekonflikt.....	22
2.4 Konflikthåndtering	25
2.5 Hypoteser	30
3.0 Metode og arbeidsform	38
3.1 Metode som verktøy.....	38
3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode	39
3.3 Forskningsdesign	41
3.4 Utvalg	41
3.5 Faktoranalyse	42
3.6 Multipel regresjonsanalyse	43
3.7 Variabler	44
3.8 Empiriske analyser	48
4.0 Presentasjon av resultater	49
4.1 Deskriptiv modell.....	49
4.2 Multipel regresjonsanalyse	50
4.2.1 Kjønn	52
4.2.2 Leders bakgrunn og arbeidssituasjon	52
4.2.3 Arbeidstid	53
4.2.4 Ressurser	54
4.4 Forklart varians.....	55

5.0 Drøfting	57
5.1 Oppsummering av modellen.....	57
5.2 Mulige årsaker til kjønnsforskjellene.....	60
5.3 Begrensninger ved modellen og videre forskning.....	61
6.0 Konklusjon	63
Litteraturliste.....	64

Vedlegg 1: Spørreskjema AFF

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Maskulin- og kvinnelig lederskapsmodell	18
Figur 2: Modell for analysen	...31
Figur 3: Kvantitativ og kvalitativ metode	..40
Figur 4: Histogram av den avhengige variabelen (jobb ó jobb konflikten)	...47
Figur 5: Oversikt over de uavhengige variablene	...48
Tabell 1: Faktoranalyse I	45
Tabell 2: Faktoranalyse II	...46
Tabell 3: Deskriptiv modell av kjønn i forhold til de andre variablene	..49
Tabell 4: Multipl regressjonsanalyse	.51
Tabell 5: Forklart varians	.56

1.0 Innledning

Formålet med denne oppgaven er å studere kvinnelige og mannlige ledere i forhold til hvordan de opplever ulike konfliktsituasjoner som oppstår i jobbsituasjonen, her kalt jobb-jobb konflikten. Jobb ó jobb konflikten er en intra- rollekonflikt, det vil si at det er flere motstridende krav til en og samme rolle. Ett eksempel på en intra- rollekonflikt kan være at eierne i en organisasjon ønske å gjøre noen endringer eller grep som kan virke truende og negativt for mange ansatte (Colbjørnsen, 2003). Ofte vil da lederen havne midt i mellom, hvor de på den ene siden må forholde seg til medarbeiderne som kommer med krav og innspill, og på den andre siden er de ansvarlige for å gjennomføre de beslutningene som eierne og topplederne har pålagt (Colbjørnsen, 2003). Colbjørnsen mener det er vanskelig å håndtere slike konflikter som dette, og det er en fare for at mange ledere opptrer slik at de fremstår utydelige og tvetydige ovenfor sine underordnede.

Bakgrunnen for valg av tema kommer av at jeg selv har vært leder og fått føle intra- rolle konflikten på kroppen. For en leder er denne rollekonflikten helt typisk og en del av en leders hverdag. Jeg synes derfor det kan være interessant å studere intra- rollekonflikten nærmere og se hvilke faktorer som påvirker denne type konflikt. I og med at kjønn og ledelse er et aktuelt tema, og så absolutt et spennende felt å studere, så tenkte jeg det ville være interessant å se på denne rollekonflikten i forhold til kjønn.

I følge Ellingsæter og Solheim (2002) finnes det flere grunner til å rette søkelyset mot det moderne arbeidslivet i forhold til kjønn. Mens det politiske feltet i Norge på mange måter har gjennomgått en kjønnsrevolusjon, hvor kvinner og menn i dag fremstår som relativt likestilte, har en tilsvarende forandring ikke funnet sted innen arbeidslivets domene mener Ellingsæter og Solheim. Norge har fremdeles et av Europas mest kjønnsdelte arbeidsmarkeder, samtidig som vi generelt har høyest andel kvinner i lønnet arbeid mener de. Videre sier de at de fleste arbeidsorganisasjoner er også sterkt kjønnshierarkiske, med kvinner mer eller mindre systematisk plassert i underordnede posisjoner, og vi har færre kvinner i ledende posisjoner enn mange andre industrialiserte land (Ellingsæter & Solheim, 2002)

Det hevdes altså at det er en forskjell i hvordan kvinner og menn oppfattes i arbeidslivet, og i hvilken typisk maktposisjon de ulike kjønnene generelt innehar i næringslivet. Disse antatte forskjellene gjør det svært spennende å studere om det også finnes noen kjønnsforskjeller blant ledere i forhold til hvordan de opplever jobb ó jobb konflikten.

Det ville vært uinteressant og bare sett på kjønn i forhold til jobb ó jobb konflikten. For å få en større forståelse av konflikten og den effekten kjønn har på denne type konflikt, vil jeg kontrollere for noen mekanismer jeg tror vil samvariere med kjønn, og som samtidig har en effekt på jobb ó jobb konflikten. Det er når en kontrollerer for andre mekanismer at en vil få frem den reelle kjønnseffekten, og samtidig vil en kunne få ett inntrykk av hvilke faktorer kjønnseffekten kan virke gjennom. En vil på denne måten kunne se et større bilde og få frem en større årsakssammenheng.

Jeg håper at denne studien kan være med på å sette fokus på ledere og det presset de daglig opplever. For å kunne gjøre lederrollen lettere å være i, trengs det forskning på området og nøye analyser om hva som er årsaker og sammenhenger i de ulike områdene som påvirker ledere. Kjønn synes jeg er interessant fordi det viser seg å være en forskjell både i hvilket ledernivå kjønnene er fordelt på, hvilken sektor de velger å jobbe i, og ikke minst den evige diskusjonen om hvilket kjønn som er best egent som ledere. Jeg synes det er viktig å studere kjønn og ledelse når det viser seg å være så store forskjeller i hvor kvinner og menn befinner seg i organisasjonen.

I denne studien har jeg begrenset meg til å studere effekten av kjønn på jobb ó jobb konflikten, og kontrollere for ulike mekanismer jeg tror spiller inn.

1.1 Forskningsspørsmål

For å få svar på om det finnes noen forskjell i hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever jobb ó jobb konflikten, har jeg utarbeidet noen forskningsspørsmål som skal hjelpe til med å besvare dette.

For å kunne anta om det er menn eller kvinner som opplever høyest jobb ó jobb konflikt, må jeg vite noe mer om hvordan kvinner og menn oppfattes som ledere og hva tidligere studier har kommet frem til. Den teorien jeg i hovedsak vil ha fokus på når det kommer til kjønn er ulike perspektiver på kjønn, lederstil og konflikthåndtering.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan fremstilles mannlige og kvinnelige ledere i dagens arbeidsliv?

For å kunne undersøke om kjønn har en effekt på jobb ó jobb konflikten, og for å kunne kontrollere for om det finnes andre mekanismer som spiller inn må jeg foreta en empirisk analyse. Mitt andre forskningsspørsmål vil derfor besvares gjennom en hierarkisk stegvis multippel regresjonsanalyse.

Forskningspørsmål 2: Hvordan påvirker kjønn jobb ó jobb konflikten, og hvilke andre mekanismer kan spille inn?

Når jeg har vært gjennom teorien og den empiriske analysen vil jeg se om jeg kan trekke noen linjer og få noen svar på hva som kan være mulige årsaker til kjønnsforskjellene, og hva som er viktige faktorer i forhold til kjønn og opplevd jobb - jobb konflikt. Dette forskningsspørsmålet er en del av drøftingen min.

Forskningspørsmål 3: Hva kan være mulige årsaker til at kvinner og menn kan oppleve konflikter ulikt?

1.2 Oppgavestruktur

Under har jeg kort beskrevet strukturen og oppbygningen av oppgaven.

Kapittel 2

I kapittel 2 vil det bli gjennomgått relevant teori for oppgaven. For å besvare mitt første forskningsspørsmål vil jeg blant annet se på typiske trekk ved kvinnelige og mannlige ledere og hvilken lederstil de benytter. I og med at det er intra- rollekonflikten jeg skal studere vil jeg også gå inn på konflikter, da spesielt rollekonflikt. Jeg tror også at måten kvinner og menn håndterer konflikter på kan ha noe å si for hvordan de opplever konflikter, og jeg vil derfor legge frem noen funn fra tidligere forskning på dette området.

Til slutt i kapittel 2 vil jeg presentere modellen for analysen min, hvor jeg har en gjennomgang av de ulike delene i modellen og hvordan det henger sammen. Denne modellen vil jeg teste ut i en hierarkisk stegvis multippel regresjonsanalyse senere i oppgaven. Jeg vil også legge frem en hovedhypotese i forhold til kjønn og jobb ó jobb konflikten. I tillegg har jeg også utformet noen hypoteser rundt de mekanismene jeg tror kjønn formidles mest igjennom.

Kapittel 3

I kapittel 3 blir det en gjennomgang av metoden og arbeidsformen som er brukt i oppgaven. Jeg vil si litt om spørreundersøkelsen, som er datagrunnlag for undersøkelsen, utvalget og variablene. Det vil også bli en gjennomgang av faktoranalyse og multippel regresjonsanalyse som jeg har brukt i den empiriske analysen.

Kapittel 4

I kapittel 4 vil jeg legge frem de empiriske resultatene, og få svar på mitt andre forskningsspørsmål.

Kapittel 5

I det 5 kapittelet vil resultatene drøftes, og mulige begrensninger ved oppgaven legges frem. Det siste forskningsspørsmålet omhandler mulige forklaringer på hvorfor kvinner og menn kan oppleve konflikter ulikt, og vil også bli drøftet opp mot resultatene.

Kapittel 6

I det sjette og siste kapittel vil hovedfunn og store trekk oppsummeres og oppgaven konkluderes.

2.0 Teoretiske perspektiver

Tema for denne oppgaven er lederrollen og konflikter, mer presist vil jeg undersøke hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever intra- rollekonflikten, eller jobb ó jobb konflikten som jeg kaller den her. Jeg vil derfor i denne delen gå nærmer inn på ulike teorier knyttet til kjønn og kjønnsroller og hvordan kvinnelige og mannlige ledere fremstilles i dagens arbeidsliv. I tillegg vil jeg også gå gjennom begrepet konflikt, da spesielt rollekonflikt og konflikthåndtering. Denne teorien danner et grunnlag for utforming av noen hypoteser, og hypotesene vil bli presentert i siste del av dette kapittelet.

2.1 Ulike kjønnsperspektiv

For å få en forståelse av hvordan kvinner og menn opplever konflikter, er det interessant å se på deres bakgrunn i forhold til biologiske og sosiale aspekter. Kan forskjellene mellom kjønnene skyldes at de biologisk sett er ulike, eller er ulikhetene er ett resultat av at de møter ulike forventninger? Jeg vil i dette delkapittelet gå nærmere inn på det biologiske, mellommenneskelig og det kulturelle perspektivet.

Begrepene kvinne og mann er svært relative betegnelser, det vil si at de er interessante når de betraktes i forhold til hverandre (Drake & Solberg, 1995). Drake og Solberg mener det alltid vil være nyttig å observere kvinners og menns likheter og ulikheter for å kunne få en bedre forståelse av det motsatte kjønnets definisjon av virkeligheten og motivasjon for handling. De hevder at med denne kunnskapen og forståelsen er det lettere og utforske synergi effekter som samhandling mellom kjønnene gir.

Drake og Solberg (1995) sier det finnes en rekke teoretiske forklaringsvarianter for å forstå utviklingen og betydningen av kjønnforskjeller. De ulike teoriene konsentrerer seg til en viss grad om ulike aspekter ved kjønn, derfor er de nødvendigvis ikke konkurrerende forklaringer, men komplementære hevder de (Drake & Solberg, 1995). De mener vi kan øke vår forståelse for kjønn ved å orientere oss mot mange ulike perspektiver.

Hovedperspektivene de går inn på er biologiske, mellommenneskelige og kulturelle.

Biologisk perspektiv

Dette perspektivet har vært retningsgivende en lang periode mener Drake og Solberg (1995). Det er ikke lenger så farlig å snakke om biologiske forskjeller mener de, i alle fall når det ikke lenger er tvil om at biologisk kjønn ikke har noen innvirkning på kvinners og menns evner og kapasiteter. Men de hevder at det fortsatt er mange som mener at kvinner ikke har de rette *ö*forutsetningene for å bli gode ledere.

Denne typen fordommer mener Drake og Solberg kan henge igjen i mange år fremover, så lenge vi ikke har mange nok kvinner i ledende stillinger som kan motbevise dette.

Det er allikevel grunn til å tro at kvinner og menn anvender de to hjernehalvdelen i noe ulik grad, noe som kan forklare at kvinner og menn til en viss grad kan utmerke seg ulikt i forhold til evner (Drake & Solberg, 1995). Drake og Solberg sier at forskningen generelt hevder at kvinner har spesielle fordeler som språk, kreativitet og gjenkjenning av ansiktsuttrykk, mens menn derimot er flinkere i oppgaver som krever romforståelse og evne til å orientere seg, løsning av logiske og matematiske oppgaver og gjenkjenning av former.

Mellommenneskelig perspektiv

I det mellommenneskelige perspektivet er en opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen i følge Drake og Solberg. Den grunnleggende tesen er at jenter og gutter utvikler seg ulikt som individer, med bakgrunn i sitt forhold til omgivelsene (Drake & Solberg, 1995). Kjønnssosialisering er derfor et uttrykk for tilpasning til samfunnets krav, samtidig som kjønnssosialisering innebærer forming av identiteten for de individer som blir sosialisert hevder de. Videre sier de at kjønn blir betraktet som noe en ikke bare kan ta av seg, men det må betraktes som en grunnleggende del av personligheten.

Psykoanalytiske teorier

Drake og Solberg (1995) hevder at gutter løsriver seg tidligere fra mor enn det jenter gjør, og at gutter identifiserer seg mer med far. Guttene får trening i og tidligere går ut av nære relasjoner og blir derfor mer selvstendige (Drake & Solberg, 1995). De hevdes også at samvær med fedre gjør døtrene mer selvstendige, spesielt hvis far setter krav til mestring.

Videre når en kommer til ungdomstiden har gutter og jenter helt forskjellige utviklingsprosjekt de skal realisere (Nielsen & Rudberg, 1989). De hevder at for jenter er ungdomstidens viktigste prosjekt å utvikle en større grad av selvstendighet, og for gutter er intimitetsutvikling det store prosjektet. Nielsen og Rudberg (1989) hevder gutteverden er hierarkisk oppbygd. Kampdyktighet blir betydningsfull, og status er koblet til alder og andre konkrete ting, som å ha sertifikatet, skjegg, gå på polet og lignende. Jenteverden hevder de er mer dynamisk oppbygd. Eksklusive venninneforhold utvikler seg til venninnefelleskap, de går sammen om prosjekter og representerer næring og trøst for hverandre, og kroppsmodning blir en sterk kjønnsidentitetsopplevelse.

Læringsteori

I følge læringsteori lærer man kjønnsroller gjennom positiv og negativ forsterkning, det vil si gjennom ris og ros (Drake & Solberg, 1995). Tanker og forestillinger, både bevisste og ubevisste, om hva en jente og en gutt bør eller ikke bør være/gjøre, preger fordelingen av belønning og straff hevder Drake og Solberg. Videre sier de at denne form for kjønnsrolle sosialisering vil være sterkt preget av kjønnsrollestereotyper fra foreldre, lærere og samfunnet for øvrig.

Kognitiv teori

Denne kognitive teorien handler om hvordan barn utvikler kjønnsbestemte oppfatninger av seg selv, sine relasjoner og sin moralske innretning (Drake & Solberg, 1995). Barna tar en mer aktiv rolle i å utvikle sin kjønnsidentitet, og at de prøver selv å skape mening i hva det betyr å tilhøre forskjellige kjønn mener Drake og Solberg. Videre sier de at fordi vi mennesker generelt har en indre drivkraft til mestring, streber barnet etter å forstå omgivelsene og tilpasse seg sin rolle deretter. Hva som oppfattes som feminint og maskulint, vil eksempelvis virke inn på den rollen barnet inntar sier Drake og Solberg. Den kognitive teorien hevder at barn bruker sine tidligere erfaringer og observasjoner for å forstå det som skjer med dem og rundt dem, og bygger derfor i stor grad sine nye opplevelser på historiske hendelser (Drake & Solberg, 1995).

Kulturelt perspektiv

Den mest utbredte forståelsesrammen er å se kjønn fra et kulturelt perspektiv mener Drake og Solberg (1995). Jenter og gutter møter forskjellige forventninger og reaksjoner fra foreldre, barnehage, skole og samfunnet generelt (Drake & Solberg, 1995). Det betyr at barna kan komme til å trekke ganske så forskjellig lærdom av de samme opplevelsene, som igjen vil gi utslag i ulike kunnskaper og referanserammer hevder Drake og Solberg. Videre sier de at det er ingen tvil om at voksne kvinner og menn også påvirkes av sine til tider svært forskjellige oppvekst- og utviklingsvilkår. I hvilken grad den enkelte kvinne og mann preges av kjønnsidentitet, kan imidlertid avhenge av familiebakgrunn, klasse, rase nasjonaltilhørighet og utdanning (Drake & Solberg, 1995).

Dette kan illustreres med ett eksempel i forhold til kvinnelige ledere. De fleste kvinner er oppmerksomme på at det å være kvinnelig leder oppfattes som mindre attraktivt og gjerne mer problematisk enn å være mannlig leder. Dette kan forklare hvorfor mange kvinnelige ledere toner ned sin kvinnelighet, og inntar en mer kjønnsnøytral rolle (Drake & Solberg, 1995). Videre sier Drake og Solberg at forskning bekrefter at de kulturelle forskjellene mellom gutter og jenter fortsatt er høyst relevante her i Norge.

Loden (1987) viser i sin bok til en studie som tar opp forskjeller mellom gutter og jenter i forhold til grunnverdier. Hun sier at våre grunnverdier er viktig for vår personlighet og vår karakter, og at disse verdiene er veivisere for våre beslutninger, vår personlige måte å tenke på, vår livsoppfattelse, og vår kontakt med andre. *ÖEtt studium av verdierö*, er en undersøkelse som ble foretatt på tusenvis av college- studenter i hele USA (Loden, 1987). Studien viser at det er en betydningsfull forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder hvilke grunnverdier de prioriterer, og resultatene viser at den gjennomsnittlige mannlige profil er den motsatte av den gjennomsnittlige kvinnelige profilen sier Loden. I følge undersøkelsen sier Loden at menn har en tendens til å være mer motivert av å søke etter en rasjonell sannhet (det teoretiske), det praktiske og nyttige ved ting og ideer (det økonomiske) og ønske om makt og innflytelse (det politiske). De verdsetter mer sin evne til å observere og resonere objektivt, å finne et nyttig innhold for sitt arbeid og sine liv, og å bli innflytelsesrike og beundret av andre sier hun.

Kvinnene derimot legger mer vekt på form og harmoni (det estetiske), omsorg for mennesker (det sosiale) og enhet og åndelighet (det religiøse) sier Loden. Videre sier hun at som gruppe har kvinner en tendens til å vise større interesse for og opptatthet av skjønnhet og kreativt uttrykk, de er motivert for å hjelpe og bry seg om andre, og de ledes av idealisme. I følge Loden (1987) har *öEtt studium av verdierö* også vært mye brukt når det gjelder lederutvelging, og tendensene var de samme her som hos college studentene.

Vi har nå sett på tre ulike perspektiver på kjønn, og alle tre kan være med på å forklare hvorfor kvinner og menn er forskjellige og kan oppleve ting ulikt. Men det er ikke lett å bestemme hvilken grad forskjellene mellom kvinner og menn er et resultat av genetisk utstyr eller av sosialisering sier Loden (1987). Loden viser til en studie av sosialiseringens virkning på mannlig og kvinnelig atferd. Her ble en gruppe lærere i grunnskolen bedt om å beskrive typiske forskjeller i gutter og jenters atferd. De noterte at gutter hadde en tendens til å være mer fysisk aktive, mer bråkete og krangete og nysgjerrige. Jentene var mer forsiktige, oppmerksomme og underdanige ovenfor autoriteter og likedan mer verbale. Natur/kultur debatten fortsetter blant forskere, lærere og mange foreldre, men Loden mener at det som kan diskuteres er den voldsomme innflytelsen disse forskjellene har på oss, uansett hva de kommer av. Holter (1996) hevder at kjønn skapes i et samspill mellom kropp og sosial dynamikk, blant annet at kroppslige kjennetegn får sosiale, psykologiske eller kulturelle betydninger. Dette er betydninger som varierer i form og innhold, etter de sammenhenger og sosiale ordninger vi er i eller betraktes i (Holter & Halsaa, 1996).

Er vi mer like når vi blir menn og kvinner enn vi var som gutter og jenter spør Loden (1987). Loden mener at selv om vårt interessefelt kan bli bredere og inkludere aktiviteter og hobbyer som tidligere ble sett på som det andre kjønns domene, viser forskningen at de grunnleggende verdiforskjellene fortsetter å eksistere mellom kjønnene hele livet.

La oss nå gå videre og se på hvordan kvinnelige og mannlige leder kan oppfattes i dagens arbeidsliv.

2.2 Kvinner og menn som ledere

Arbeidsdeling må skje etter dyktighet og skikkethet, ikke etter kjønn. Viser en kvinne at hun kan styre et samfunn, så la henne gjøre det. Viser en mann at han bare duger til å vaske tallerkener, så la ham da gjøre det arbeid som naturen har bestemt ham til.

Platon

Så tidlig som på Platons tid var kjønn og arbeidsdelig ett tema, og ut i fra sitatet så mente Platon at kvinne og menn skulle være der de passet inn, ikke plasseres etter hvilket kjønn de hadde. Jeg vil si at dette sitatet er likeså aktuelt i dag. Selv om vi har kommet langt i forhold til likestilling siden den gang, er kjønnspreging av stillinger et typisk trekk ved vårt arbeidsliv (Storvik, 2002).

Dette innebærer at arbeidsoppgaver og kjønn defineres på måter som gjør at en stilling enten passer best for kvinner eller for menn mener hun. Videre sier Storvik at ledelse har vært en slik tydelig kjønnsmerket stilling, og at dette har vært konstruert som en arbeidsoppgave som fordrer egenskaper som har vært tillagt menn.

Tilstanden med hensyn til kvinner og menn i Norge i dag kalles ofte en *öbetinget likestillingö*, og betinget er den mener Holter (1996). Dette mener hun vises særlig godt når vi ser på ressursfordelingen mellom kvinner og menn i sin helhet. Tendensen er at kvinner har lavere lønn, inntekt og formue enn menn, og langt færre gode stillinger, særlig i det private næringsliv (Holter & Halsaa, 1996).

Tradisjonelt har forskning og faglitteratur om ledelse for det meste fokusert på menn (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009). Bolman og Deal mener at det er den implisitte antagelsen om at ledelse er en mannlig aktivitet som ligger til grunn. Videre sier de at det har skjedd en dramatisk endring i kvinnerollen og hva kvinner har oppnådd de senere årene. Ved å bryte med maskuline tradisjoner og søke mot mer feminine forståelser av ledelse har kvinner åpnet nye veier hevder Bolman og Deal.

Vi har mange beskrivelser av hvordan kvinners og menns roller og oppgaver har endret seg sier Sørensen og Grimsmo (2001), men noen oppfatninger ser ut til å overleve alle former for empiriske data. Vi har noen grunnleggende oppfatninger av hva som er typisk mannlig og kvinnelig, fordi vi alle er så sterkt preget av å feste vår identitet til disse forståelsene (Sørensen & Grimsmo, 2001).

Ta husmoræraen for eksempel. Denne varte fra ca 1920-1970, men fikk stor betydning for danningen av de kjønnsrollene som fortsatt preger arbeidslivet mener Sørensen og Grimsmo. Videre hevder de at det var industrialismen som skapte disse oppfatningene, med mannen som fritt kunne bevege seg utenfor hjemmet til arbeidsplassen, og kvinnen som skulle ivareta oppgavene med den sosiale reproduksjonen. Under de synlige kjønnsrollene ligger dypere mønstre av det kvinnelige og det mannlige slik vi var inne på i forrige delkapittel. Begrepet kjønn er formet av religion, kultur og maktforhold, og kjønn handler om identitet og selvforståelse og også om samfunnets pregende og kategoriserende prosesser (Sørensen & Grimsmo, 2001). Selv om det er solid forskningsmessig belegg for at det er større variasjonsbredde innen kjønnene enn forskjeller mellom dem, hersker oppfatninger om det typiske fortsatt mener Sørensen og Grimsmo.

De fleste historiske framstillinger av siste halvdel av 1900- tallet framhever endringer i kvinners rolle i samfunnet (Sørensen & Grimsmo, 2001). Det er særlig to områder som får omtale: endringer i kvinners rolle i politikken og i arbeidslivet. Det har skjedd store endringer i kvinners yrkesdeltagelse siden 70- tallet, men blant ledere på toppnivå er kvinneinnslaget meget lavt, og har endret seg lite på tross av all oppmerksomheten rundt dette mener Sørensen og Grimsmo.

Siden kvinner totalt sett bidrar mest til verdiskapning og verdibæring, men samtidig får mindre igjen i form av lønn og andre belønninger, kan en tenke seg at det er rimelig å tro at kvinner søker andre former for tilbakemeldinger og bekreftelser på sin verdi mener Sørensen og Grimsmo. Arbeidet i familien, men også annet omsorgsarbeid, har innebygde belønninger som kan gi mye livsbekreftelse hevder de.

Drake og Solberg (1995) mener at det kan se ut som kvinners rolle har gjennomgått en større tilpasning og endring enn hva mannsrollen har. De mener at det må slås hull på myten om at kvinner og menn i Norge deltar i arbeidslivet etter likestillingsprinsippet. Til tross for noen enkeltstående, svært synlige kvinnelige lederskikkelser, er det menn som innehar de viktige posisjonene som gir mest makt og prestisje, høyest lønn og de største sikkerhetsnettene i norsk næringsliv (Drake & Solberg, 1995). Drake og Solberg sier videre at det også ofte er menn som innehar de posisjonene som har størst formell og uformell påvirkningskraft i organisasjonen.

Derfor mener de er det naturlig å anta at det er menn som lager det kontrollerbare systemet som alle må handle innenfor. Strukturene som virker i organisasjoner er skapt av menn gjennom en lang historisk prosess, og slik systemet er konstruert reflekterer det menns tankemåter, oppfatninger og deres måte å se og fortolke verden på mener Drake og Solberg (1995).

Helt fra slutten av sekstiårene har det vært et hovedkrav til kvinner i utradisjonelle karrierer, inkludert ledelse, at de må tilpasse seg (Loden, 1987 s. 36). Loden karakteriserer det som om kvinnene hadde invadert en fremmed kultur da de trådte inn i ledernes rekker. For at de skulle trives i de fremmede omgivelsene, måtte de forstå dem, og deretter å handle i samsvar med vanene og akseptere adferdsmønsteret hevder Loden.

Ut i fra det vi har vært gjennom nå kan vi kanskje anta at det kan finnes en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere, i alle fall er det noen som mener det. Loden (1987) har karakterisert en modell for tradisjonelt/ maskulint lederskap og en kvinnelig lederskapsmodell. Naturligvis finnes ikke disse egenskapene i like stor grad hos alle kvinnelige ledere, og de mangler ikke helt fullstendig hos mannlige ledere heller.

Figur 1

	Maskulin lederskapsmodell (Tradisjonelt)	Kvinnelig lederskapsmodell
Arbeidsstil	Konkurranserettet	Samarbeidsrettet
Organisasjonsstruktur	Hierarkisk	Gruppe
Hovedmål	Å vinne	Kvalitetsprodukt
Stil for problemløsning	Rasjonell	Intuitiv/ rasjonell
Nøkkelbegreper	<ul style="list-style-type: none"> • Full kontroll • Strategisk • Usentimental • Analytisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre kontroll • Innlevelsessevne • Samarbeid • Høye krav til prestasjoner

(Loden, 1987 s. 40+73)

I følge Loden viser modellen at kvinnelig lederskap bruker alle kvinners naturlige talenter og evner. En av de viktigste forskjellene mellom denne lederstilen og den tradisjonelle lederstilen, er at kvinner støtter seg på de følelsesmessige sidene like fullt som på de rasjonelle. Med andre ord ser kvinner verden gjennom to konkurrerende briller, og dermed reagerer de både på det rasjonelle og det følelsesmessige plan i situasjonen.

Noen lignende funn refererer Drake og Solberg (1995) til også. I en kvalitativ studie av kvinnelige toppleder kom en frem til noen karakteristiske feminine ledertrekk, blant annet at de er lyttende, de fører kontinuerlig dialog, viser entusiasme, de er samarbeidende og formidlende. De maskuline egenskapene undersøkelsen kom frem til var blant annet analytisk, følelse av å ha kontroll, strategisk, konkurrerende og uavhengig.

Selv om menn ikke er iboende dominant, har de allikevel en tendens til å besitte ulike egenskaper enn kvinner etter moderne forhold, og slike forskjeller kan ha en effekt på kvinner og menns evne til ledelse (Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011). Videre sier de at kjønnsstereotyper sier at menn vil vise en mer aggressiv, pågående, dominerende og konkurranserettet holdning og atferd. Faktisk har meta analyser funnet ut at menn er gjennomsnittlig mer fysisk og verbalt aggressive enn kvinner, selv om forskjellene alt i alt ikke er store (Collinson, et al., 2011).

Det er flere undersøkelser som har sett på forskjeller på kvinner og menn i forhold til ulike lederstiler. Noen har kommet frem til slike forskjeller som er illustrert ovenfor, mens andre har kommet frem til at kvinner og menn er veldig like i deres atferd og stil (Billing & Alvesson, 1989). Videre sier Billing og Alvesson at noen studier har vist, at det innenfor rammene av mer grunnleggende likheter finnes mindre forskjeller, som for eksempel at kvinner er mer støttende og personorientert. Når det i undersøkelser av faktisk lederatferd ikke kan konstanteres noen forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, kan det skyldes flere ting sier Billing og Alvesson (1989). Den første og mest opplagte er at det i realiteten ikke er så store forskjeller, en annen kan være at kvinnelige ledere har tilpasset deres stil til den mannlige modellen.

Selv om det er stor uenighet om det faktisk er forskjeller på kvinner og menn når det kommer til lederstil, er en ting sikkert, kvinnelige ledere møter mer fordommer enn mannlige ledere i følge Marshall (1984). Det er 6 påstander som er mest brukt blant forskere og forfattere når de skal argumentere for mangelen på kvinnelige ledere, da særlig toppledere (Marshall, 1984).

- 1) Kvinner er forskjellige fra menn, og er derfor ikke like egnet til å bli ledere.
- 2) Kvinners motivasjon i arbeid og karriere er svakere enn menns.
- 3) Stereotype forestillinger om kvinner medfører at virksomheter og andre organisasjoner er mindre tilbøyelige til å ansette de i lederstillinger.
- 4) Kvinner tror også på disse stereotypene og handler i overensstemmelse med disse.
- 5) Andre personer ønsker ikke å arbeide under eller med kvinner, eller gjør det vanskelig for dem som gjør det.
- 6) Når kvinner går ut i jobb, lider mann og barn under dette, og likeså samfunnet.

Nå er det vel ikke alle disse påstandene som er like aktuelle i dag, men det ligger allikevel noe viktig i dette med fordommene kvinnelige ledere kan møter på, og som da kan være med på forme de som ledere. Det kjente fenomenet *öglasstaketö* som mange hevder hindrer kvinner i å nå helt til topps kan blant annet ha noe med fordommene kvinnelige ledere møter på i hverdagen.

I følge Loden (1987) har ett stort flertall bedrifter lenge forsøkt å bevise at menn og kvinner er fullstendig like, i stedet for å anerkjenne at menn og kvinner har ulike lederstiler. Hun mener likeverdstanden har kommet til å bety at alle skal oppføre seg på den måten som menn gjør. Resultatet er at kvinner som lykkes i yrkeslivet, ofte gjør det fordi de tilpasser seg mannlige normer, mens de kvinnene som er seg selv, sjeldent får støtten de trenger for å stige i gradene (Loden, 1987).

Norske kvinner har de siste 100 årene brutt mange barrierer. De har oppnådd økt makt og innflytelse i det politiske system og i det offentlige og private arbeidsliv. Den reelle likestillingen mellom kvinner og menn har i et historisk perspektiv gjort betraktelig fremskritt (Loden, 1987). Kvinnene har i dag begynt å finne sin egen stil og sin egen stemme som kvinnelig leder hevder Loden (1987). Selv om flere velger den kvinnelige lederstilen, ser de fremdeles fordelene ved den tradisjonelle maskuline stilen sier Loden.

Det kan se ut til at kvinnelige ledere kan være bedre rustet til og hankses med problemene i framtiden enn mange tradisjonelle mannlige sjefer mener hun. Mange av de trekkene som blir nevnt som nødvendige for fremgang i dag, omsorg for mennesker, evne til å omgås folk, intuitiv ledelse og kreativ problemløsning, er egenskaper som kvinner som gruppe ble oppmuntret til å legge bort når de trådte inn i lederens verden i følge Loden. Endelig blir disse egenskapene verdsatt som nødvendige for bedriftens helse og overlevelsessevne på lang sikt sier Loden.

Allikevel er det i følge Bartsch og Skårerhøgda (2010) fortsatt mennene som dominerer mange av områdene i norsk næringsliv. Menn er i flertall blant eiere, etablerere, daglige ledere og styreledere. Men kvinner spiller likevel en stadig større rolle mener de. Kvinner står nå for en tredjedel av etablererne og drøyt en fjerdedel av eierne i personlig eide foretak. De mener at vi nå vil se en gradvis økning av andelen kvinner på mange felter. Den største endringen har vært i styrerommene i allmennaksjeselskaper der kvinner nå i gjennomsnitt utgjør 40 prosent av styrerepresentantene. Hovedårsaken til denne utviklingen har vært innføringen av kravene om kjønnsrepresentasjon i ASA-styrer fra 1. januar 2006 (Bartsch & Skårerhøgda, 2010).

Det jeg har vært gjennom nå viser et lite bilde av hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfattes i dagens arbeidsliv, og litt om utviklingen frem til nå. Det har blitt hevdet at kvinner og menn kan ha tendenser til å utøve ulik lederstil, mens andre mener forskjellene mellom kjønnene er ubetydelige. Det har også blitt hevdet at de kvinnene som kommer seg inn i ledelsen kommer dit fordi de har tilpasset seg lederrollen, da gjerne ved at de legger til sides sine naturlige evner og egenskaper som kvinne. Ett annet aspekt jeg har vært inne på er at kvinner oftere enn menn møter på fordommer i forhold til det å være leder, og dette kan være med på og hold kvinnene igjen og føre til at de ikke tror de kan.

Drake og Solberg (1995) mener vi ikke skal være redde for å dra frem kjønnsforskjellene i organisasjonslivet. De mener at for at organisasjoner skal fungere på best mulig måte i tråd med omgivelsene og effektiviteten i bedriften, er det av stor betydning å få frem de kjønnsbestemte forskjellene. Dersom begge kjønn kan være med på å prege organisasjonens norm- og verdisystem, beslutningsprosesser eller produktutvikling, sikres kvalitet, produktivitet og mangfold i den daglige drift.

Dette kan oppnås ved at en ikke er så opptatt av at det ene kjønn gjør noe riktig og det andre noe galt. Plassering av skyld er uheldig og hemmende for hel og full forståelse av mekanismene som hindrer det ene kjønn å nå sine mål (Drake & Solberg, 1995).

Så langt i dette kapittelet har det blitt presentert ulike perspektiver på kjønn og jeg har vært innom ulike syn på kvinner og menn som ledere. Videre nå vil jeg gå nærmere inn på rollekonflikt og konflikthåndtering.

2.3 Rollekonflikt

Som nevnt tidligere består lederrollen av en mengde motstridene forventninger, og at en leder opplever rollekonflikt er ikke uvanlig, det er mer eller mindre en del av en leders hverdag. I og med at denne oppgaven omhandler kvinnelige og mannlige ledere i forhold til intra- rollekonflikten, så er det naturlig at jeg går nærmere inn på roller og rollekonflikt. Før jeg gjør det, vil jeg først, bare helt generelt, si noe om begrepet konflikt.

Med konflikt mener vi helt grunnleggende at det foreligger en uoverensstemmelse. Mer presist kan vi si at det dreier seg om en tilstand hvor det eksisterer motsetninger som er vanskelige å forene

(Kaufman og Kaufman, 2003 s. 84)

Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at konflikter oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser. Videre sier de at konflikter ikke bare kan knyttes opp til at det er vanskelig å forene ulike interesser, men det må også ha noe å gjøre med avhengighet mellom partene. Konflikt innebærer altså en adferdskomponent sier de. Det trenger nødvendigvis ikke være at partene er uenige om hvordan oppgaven skal utføres, men konflikten kan først oppstå når en av partene ikke gjør det den andre forventer, eller gjør noe den andre mener er galt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik mener at jo sterkere avhengigheten er, desto sterkere kan konflikten bli. For å kalle noe en konflikt er det mange som mener at man må innføre et følelsesmessig element sier de, noe som fører til at konflikt blir noe subjektivt og personlig. For eksempel så kan en og samme situasjon oppleves ulikt av to parter, en beskriver situasjonen som en konfliktsituasjon, mens den andre ikke synes det er noen konflikt i det hele tatt.

I følge Loden (1987) er konflikt den spenningen som er resultatet av motstridende krefter. Hun mener kilden til konflikter innenfor organisasjonene faller i fire hovedkategorier:

1) Konflikt mellom flere roller

Et eksempel på en rollekonflikt er en situasjon hvor en leder blir presset til å velge en side i en diskusjon som gjelder både kollegaer og underordnede.

2) Knappe ressurser

Innenfor alle organisasjoner er det begrenset tid, penger og menneskelige ressurser til å oppnå personlige og bedriftsmessige mål. En hovedkilde til konflikt er når behovet for disse ressursene blant ledere og arbeidsgrupper går ut over det tilgjengelige.

3) Ulike verdier og prioriteringer

De konfliktene innenfor bedriften som er vanskeligst å løse er ofte der hvor det er ulikt verdisyn. Fordi de er grunnleggende for den enkeltes livssyn, forandrer verdiene seg lite over tid.

4) Ulike oppfatninger av problemer

Selv om bedriftens ansatte kan være enige om at et problem eksisterer, er det ofte liten eller ingen enighet om noe som helst annet. Ulike oppfatninger når det gjelder grunnen til problemer i bedriften, deres betydning, og egnede løsninger kan ofte skape en defensiv atferd og konflikt mellom enkeltpersoner og arbeidsgrupper.

Videre sier Loden (1987) at ledere har to typer konflikter og hanskes med som oppstår på gruppe- og individnivå. Den første typen, konflikter innenfor grupper, henger ofte sammen med at forandringer i strategi, praksis og bedriftskultur stiller avdelinger fra samme selskap i motsetning til hverandre. Den andre typen konflikt er konflikter mellom enkeltpersoner. Det er den spenningen som utvikler seg mellom enkeltpersoner i en organisasjon på grunn av meningsforskjeller og ulik oppfatning av den måte arbeidet bør utføres på.

Konflikter er en naturlig del av organisasjoners hverdag, og er et uunngåelig fenomen hevder Kaufman og Kaufman (2003). Videre sier det at en viktig del av de sosiale prosessene som foregår mellom mennesker i organisasjoner, har konfliktelementer i seg. Årsaken til uenighet ligger i at hver enkelt av oss har forskjellig bakgrunn og forskjellige interesser og holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

La oss nå gå videre og se på roller og rollekonflikt.

En rolle kan defineres som summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Videre sier de at når det kommer til jobberelaterte roller har disse noen spesielle kjennetegn: For det første har disse rollene å gjøre med jobbatferd. Det er ett sett handlinger og atferdsmønstre forbundet med en spesiell stilling eller funksjon i organisasjonen. For det andre er disse rollene upersonlige. Når en rolleinneholder slutter og en annen overtar vedkommendes arbeidsoppgaver, så vil nestemanns jobbatferd i stor grad ligne den første. Vi er altså medlemmer av organisasjonen som rolleinnhavere først og fremst, ikke som hele personer mener de. For det tredje kan det være vanskelig å presisere rollens egentlige innhold, fordi ulike parter kan oppleve den forskjellig. For det fjerde oppfatter vi rollen raskt, og den påvirker både vår tenkning, våre holdninger og vår atferd. Videre sier Brochs-Haukedal og Bjørvik at roller er funksjoner av et sosialt system og fungerer aldri isolert som enkeltroller. Derfor vil en som regel finne rollepar. Innehar vi en rolle, er det alltid i forhold til personer som også har sine roller, for eksempel sjef ó underordnet. Her blir det altså spørsmål om gjensidige krav og forventninger.

Ledere utøver mange ulike roller, og lederrollen er som oftest basert på relativt sterke formelle posisjoner (Strand, 2007). Strand mener også at ledere trolig er mer tvunget til å framtre i ulike roller, og til å spille roller. Videre sier han at lederrollen er mer utsatt for sterke psykiske og sosiale krefter, og de er mer motsetningsfylte enn mange andre roller.

Rolleteori er utviklet for å forstå menneskers handlinger innenfor sosiale strukturer (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Videre sier Brochs-Haukedal og Bjørvik at mennesker er medlemmer av forskjellige grupperinger, som hver for seg danner en scene hvor individene spiller sine roller. De hevder derfor at rolleteori er et nyttig hjelpemiddel for å forstå hvordan atferd formes som et resultat av å inneha bestemte funksjoner innenfor sosiale systemer. Rolleteorien også kan benyttes til å forklare en del av konfliktene som vi kan finne i en organisasjon (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010).

Det kan oppstå konflikter mellom ulike roller, og Brochs- Haukedal og Bjørvik mener at dette gjør rollebegrepet særlig nyttig i arbeidslivssammenheng. Videre sier de at det er vanskelig å gi en definisjon av begrepet rollekonflikt. Noe forenklet kan en si at en slik konflikt oppstår når individet føler at det er utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Det finnes ulike typer rollekonflikter, men i forhold til oppgavens formål er det intra-rollekonflikten jeg er interessert i. Denne typen rollekonflikt går ut på at rolleforventninger fra ulike rollesendere kan være i konflikt med hverandre (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010) Ett eksempel fra arbeidslivet kan være rollen som mellomleder, hvor topplederen har noen typer forventninger, og de underordnede noen helt andre.

Det er vanlig at ledere kommer i en slik klemme mellom over- og underordnet (Colbjørnsen, 2003). Dette gjelder ikke bare førstelinjeledere og mellomledere, men også topplederne kommer i klemme med eiere og resten av organisasjonen hevder Colbjørnsen. I faglitteraturen har ledelsens plassering mellom barken og veden, mellom over- og underordnet, alltid vært et viktig tema mener han.

Vi har nå sett på hva en konflikt er, og vi har gått nærmere inn på hva en rolle er og hva som kjennetegner en rollekonflikt. I neste delkapittel skal vi se nærmere på hvordan kvinnelige og mannlige ledere håndterer konflikter.

2.4 Konflikthåndtering

Når jeg nå skal studere hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever jobb ó jobb konflikten, vil det være naturlig å se på hva teorien sier om kjønn og konflikthåndtering. Er det noen forskjell i hvordan kvinner og menn håndterer konflikter?

Siden det er ett mindretall kvinner som blir ledere, har forskere vært opptatt av å finne forskjeller mellom menn og kvinner i lederposisjoner (Sørensen & Grimsmo, 2001). Sørensen og Grimsmo sier at ett hovedfunn fra forskningen er at det ikke synes å være store ulikheter på atferdsnivået. Det forklares med at de kvinnene som når opp i høyere lederposisjoner, er kommet dit nettopp fordi de har vist at de kan tilpasse seg hevder de. Det området som derimot har blitt observert forskjeller i, er i forhold til konflikthåndtering sier Sørensen og Grimsmo (2001).

Loden (1987) har sett på hvordan menn og kvinner nærmer seg konflikter. Hun mener oppdragelsen spiller en viktig rolle for hvordan menn og kvinner møter konflikter. Rammen for akseptabel atferd når det gjelder og hankses med konflikter har vært ganske forskjellig fra gutter og jenter hevder Loden. Hun sier de fleste gutter har blitt oppmuntret til åpent å vise sinne, og av og til bruke fysisk makt for å løse konflikter, jentene derimot har blitt hemmet i en slik utfoldelse.

I stedet har jentene lært å utøve en mer dempet rolle i konfliktsituasjoner, å lette den spenningen som er mellom enkeltpersoner og grupper, snarere enn å øke den (Loden, 1987). Loden viser til at forskningen har vist at oppdragelse har svært mye å si for en atferd som voksen, men den gir ikke hele forklaringen på den forskjellen en kan legge merke til når det gjelder menns og kvinners måte å håndtere konflikter på. Bare når en tar hensyn til både den sosiale innflytelsen og grunnleggende biologiske forskjeller mellom kjønnene kan en begynne å forstå hvorfor de to kjønnene velger hver sin måte å håndtere konflikter på hevder Loden.

Når det gjelder å håndtere konflikter, viser mannlige og kvinnelige sjefer ulik atferd og har en tendens til å bruke ulik stil mener Loden (1987). Selv om disse forskjellene er komplekse, er det ofte lett å se en typisk mannlig og en typisk kvinnelig stil i konfliktstyring (Loden, 1987).

Loden (1987) har sett på noen typiske forskjeller. Det må understrekes at disse forskjellene er tydeligere hos enkelte menn og kvinner enn hos andre. Hun har i 3 år intervjuet mer enn 300 mannlige og kvinnelige ledere om deres måte å takle konflikter på. Spørreskjemaet hun brukte satt opp fem hovedmåter av atferd som brukes i konfliktsituasjoner, og intervjuobjektene svarte på hvor ofte de benyttet hver av måtene. Spørreskjemaet ble første gang brukt i 1978, og da fant de ingen kjønnsforskjeller i bruken av de ulike måtene, men mindre data viser en markant forskjell mellom de måtene som er foretrukne av menn og de som er foretrukne av kvinner.

De fem hovedmåtene Loden refererer til er:

1. Konkurransesholdningen
2. öGå utenomö - holdningen
3. Kompromisset
4. Samarbeid
5. Tilpasning

I følge Loden viser det seg at mannlige ledere har en tendens til spesielt å vise to atferdsmåter i konfliktsituasjoner, *konkurransesholdning* og *ögå utenomö - holdningen*. Den første viser til vinne ó tape tilnærming til konfliktløsning sier Loden. Lederen vil kjempe for å vinne over de kreftene som står i mot for å sikre sin posisjon.

Den underliggende forutsetningen er at konflikter er en konkurranse som noen må vinne og andre må tape, målet er å bli seiersherre. Bedriften har fordeler av denne konkurranseholdningen i situasjoner hvor en har dårlig tid og en må handle raskt sier Loden. Videre sier hun at en mulig ulempe er at en kan bygge opp en spenning mellom vinneren og taperen.

Den andre måten menn forholder seg til konflikter på, er å gå utenom dem sier Loden. Videre sier Loden at denne kan virke uforenelig med konkurranseholdningen, men det finnes en sammenheng: Når en konkurranserettet sjef stilles ovenfor en konfliktsituasjon hvor det ikke er mulig å vinne, unngår han konflikten, og unngår dermed et eventuelt tap. Loden sier at også her er den underliggende antagelsen at konflikter er en konkurranse, bare at her er målet å unngå å tape.

I tillegg til å konkurrere og gå utenom, som de fleste menn valgte i undersøkelsen, var *kompromiss* noe de ofte brukte i følge Loden. Hvis ikke de to første fremgangsmåtene kunne brukes, sa de mannlige sjefene at de ville forsøke å få i stand et fornuftig kompromiss for å få slutt på diskusjonen. Slike kompromisser krever alltid en viss grad av forhandlinger, og ender ofte med en ögi og taö løsning.

Felles for disse tre er at de er alle handlingsorienterte, kortsiktige og ute etter raske løsninger sier Loden. Men er denne handlemåten menn velger biologisk bestemt? Dr. Estelle Ramey mener det: *ö När det gjelder atferd, er mennene fysiologiske utrustet for kortere, aksjonsrettede liv. De er mer rettet mot øyeblikkelige løsninger, med bruk av muskler. Kvinner er utrustet for langvarig, kronisk stress med barnefødsler og omsorgö* (Loden, 1987 s. 165).

Flere av kvinnene i undersøkelsen hevder at de analyserer situasjonen mer på forhånd og samler inn mer informasjon og ser saken fra flere sider, mens menn kaster seg mer aggressivt inn. De mener også at menn er mer villig til å ignorere situasjoner de synes er vanskelig og hankses med (Loden, 1987).

Kvinnelige ledere møter konflikter på en helt annen måte enn den kortsiktige, handlingsorienterte stilen som menn foretrekker mener Loden. Kvinner er mer opptatt av forholdet til medarbeiderne, uansett hva som er grunnen til konflikten. I følge undersøkelsen møter de konflikter på spesielt to måter. Den ene er *samarbeid*, et forsøk på å finne andre og mer tilfredsstillende løsninger på kompliserte problemer.

Denne vinn ó vinn metoden er basert på en strategi der en bygger opp enighet for å løse problemene, der en ikke begynner å konkurrere sier Loden. En går ut fra at det er mulig å komme frem til en tilfredsstillende løsning som alle kan akseptere, og at en slik løsning kan finnes gjennom utveksling av personlige synspunkter og en oppfinnsom problemløsning. Samarbeid og konfliktløsning krever tid og kontinuerlig oppmerksomhet mener Loden. Den andre hovedholdningen kvinner foretrakk var *tilpasning*. Her er det også viktig å bevare et godt forhold til medarbeiderne, selv på bekostning av egne mål, en lar sine egne interesser vike for andres. En må trekke seg fra tidligere posisjoner og lytte til andres ønsker sier Loden, og forholdet partene i mellom er viktigere enn resultatet. Kvinner peker også på at *kompromisser* er noe de går inn på for å løse konflikter, men da når de andre metodene ikke har noe sjanse til å lykkes.

Når en ser på de generelle holdningene til konflikter hos de kvinnelige lederne ser en at de legger mindre vekt på handling og mer vekt på forholdet til andre, mens tidsperspektivet ser ut til å vare lengre enn hos mange mannlige ledere sier Loden.

For kvinnelige ledere betyr det ikke alt å vinne, den måten en samarbeider med andre på, og den arbeidsprosessen som brukes teller også sier Loden. Dr. Ramey sier følgende om den langsiktige menneskerettede holdningen mange kvinner ser ut til å foretrekke når de løser konflikter: *«Kvinner har en tendens til å betrakte saker over en mye lengre tidsperiode, både fysiologisk, pga deres reaksjon på stress, og psykologisk, på grunn av oppdragelsen. Menn er mer tilbøyelige til å tenke på umiddelbare løsninger. Dette har mye å gjøre med sosial læring og det ulykksalige faktum at mange bedrifter i dag snarere belønner umiddelbare resultater, slik at sjefen aldri ser lenger enn til siste økonomiske oversikt. Men hvis vi ønsker å bygge opp et industrisamfunn som kan gi førsteklasses service og ikke bare å gjøre ting fort og gale er det kvinner som er trent opp til å tåle presset i lengre tid»* (Loden, 1987 s. 168).

Kvinner søker etter permanente løsninger, ikke midlertidige mener Loden. Når en ser på menn og kvinner som grupper, er det slående at de ser ut til å ha omtrent diametralt motsatte tilnæringsmåter til konflikter hevder Loden. Det betyr ikke at det ikke finnes likhetspunkter sier hun, men det antyder at en vellykket konfliktløsning krever en svært ulik tilnærming i hvert tilfelle. I følge Loden viser disse tilnæringsmåtene at det finnes mer enn en effektiv løsning på de fleste konflikter.

Men hvis mannlig og kvinnelig konfliktløsning er så forskjellig, hvorfor kommer det ikke tydeligere til syne innenfor bedriftene spør Loden? Noen steder hvor kvinnelige ledere ikke blir forventet å oppføre seg på samme måte som menn, er det svært tydelig sier hun. I slike tilfeller kan både mannlige og kvinnelige ledere legge merke til hvor effektive de to tilnæringsmåtene er når de gjensidig bygger opp om hverandre og utfyller hverandre. Men den enhetlige stilen som de fleste bedrifter vil ha, stilen som stemmer med tradisjonell mannlig atferd, hindrer ofte disse forskjellene fra å nå opp til overflaten og hemmer de fleste kvinner i å vise sine naturlige evner (Loden, 1987).

I nesten alle landets organisasjoner finnes det fortsatt en motsetning mellom den lederstilen som kreves for å styre i en verden som blir mer og mer komplisert, og den vanlige lederstilen mener Loden (1987). Ingen steder er denne motsetningen tydeligere enn når det gjelder og hankses med konflikter sier hun. Dagens behov for kvinnenens evner til å løse konflikter er stort, og det at disse ikke utnyttes fullt ut har negative følger for de økonomiske og sosiale forholdene sier Loden.

Sørensen og Grimsmo (2001) er av en lignende oppfatning som Loden. Løsningen på konflikter som mannlige ledere foretrekker er å skjære gjennom og bli ferdig med det. Kvinner derimot, vil gjerne håpe at det er mulig å få til en minnelig løsning, en utgang som gjør at relasjonene til de som er uenig bevares og omdefineres.

Det at en foretrekker visse atferdsmåter fremfor andre, tyder på at ingen av gruppene bruker hele spekteret av adferdsmåter når det gjelder å møte konflikter mener Loden (1987). Dette kan i følge Loden peke på at kvinnelige og mannlige ledere stoler for mye på sine egne måter å gjøre ting på, og gir for lite oppmerksomhet på de tilnæringsmåtene andre bruker. I stedet for å bruke den metoden som passer best, bruker de ofte den metoden de håndterer best mener hun. Alle de fem tilnæringsmåtene kan være effektive når en skal hankses med konflikter, men ingen av måtene kan virke i ethvert tilfelle.

Ved å arbeide sammen og lære å bruke hver sine adferdsmåter for å utfylle hverandre, kan mannlige og kvinnelige ledere øke sin egen effektivitet og bedriftens evne til å løse konflikter på en produktiv måte (Loden, 1987).

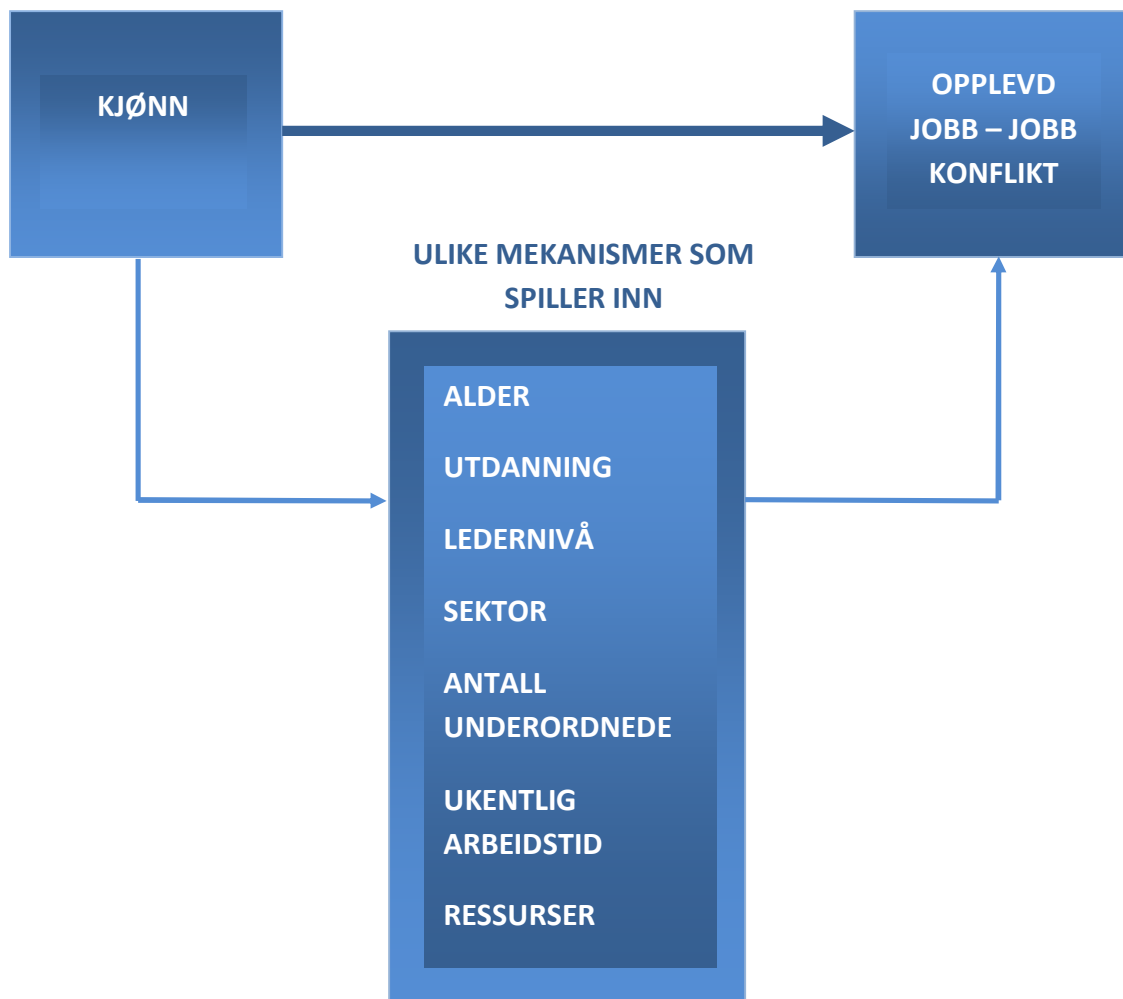
Vi har nå sett på teori som mener det er forskjell i hvordan kvinnelige og mannlige ledere håndterer konflikter. Men at det hersker uenighet på dette området, som på de fleste andre områder som omhandler kjønn og ledelse. Billing og Alvesson (1989) mener at de som hevder det er noen forskjell baserer sine funn på teoretiske overveielser og ut fra kjønnssosialiseringens betydning (Billing & Alvesson, 1989). Funnene til Loden, som er beskrevet ovenfor, stiller Billing og Alvesson seg kritiske til. De mener Loden til en viss grad fremlegger sine funn med et visst empirisk belegg, men de har flere innvendinger mot hennes studie. For det første er mange av de nevnte forskjellene funnet ved intervjuer med enkelte ledere, som av og til refererer til undersøkelser, som ved nærmere ettersyn vedrører forskjeller på kvinner og menn, og altså ikke kvinnelige og mannlige ledere. For det andre mener de at hun overgeneraliserer sine funn, hvor resultatene snarere blir uttrykt som ønsketenkning enn som realitet. De mener det er fristende å se Lodens funn som et propagandatog for kvinnelige ledere. Hun er bekymret over krisen i det amerikanske ervervsliv og mener at feministisk lederskap kan spille en betydelig rolle i revitaliseringen av de amerikanske virksomheter (Billing & Alvesson, 1989 s. 55).

Det er ingen tvil om at det hersker uenighet på området i forhold til kjønn og konflikthåndtering. Vi har også sett at det er uenighet når det gjelder forklaringer i forhold til kjønnsforskjeller, er en født sånn eller blitt sånn? Det hersker også stor uenighet om kvinnelige og mannlige ledere utøver ulike lederstiler. Jeg skal ikke ta noen stilling til hva som er rett og galt, for det har jeg ikke noe grunnlag for å gjøre. Men disse perspektivene tar jeg med meg og tar i betraktning når jeg nå skal gå videre til hypotesene.

2.5 Hypoteser

For å gjøre det litt klarere hvilket formål jeg har med denne oppgaven og hva jeg egentlig vil studere, så har jeg skissert en modell for analysen min. Som en ser ut av modellen er det effekten av kjønn på jobb- og jobbkonflikten jeg i hovedsak er opptatt av. Men jeg vil også teste for noen mellomliggende mekanismer jeg antar vil samvarierer med kjønn og som har en effekt på jobb- og jobbkonflikten. Jeg antar først og fremst at kjønn har en direkte effekt på opplevd jobb- og jobbkonflikt, det vil si at jeg tror at kvinnelige og mannlige ledere opplever intra- rollekonflikten ulikt. Jeg antar også at andre mekanismer kan spille inn som alder, utdanning, ledernivå, sektor etc. Jeg tror altså at noe av effekten av kjønn kan virke gjennom disse ulike mekanismene, og som da gir en indirekte effekt på jobb- og jobbkonflikten.

Figur 2



Kjønn

La oss først se på bakgrunnen for antagelsen om at kjønn har en direkte effekt på jobbó jobb konflikten. Jeg har nå vært gjennom ulike perspektiver på kjønn, teori som tar opp både kvinner og menn som ledere, rollekonflikt og konflikthåndtering. Dette danner bakteppe for hva som kan være viktig i forhold til hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever intra- rollekonflikten, og på bakgrunn av faglitteraturen har jeg utarbeidet noen hypoteser i forhold til hvilke av kjønnene jeg tror opplever mest jobb ó jobb konflikt.

Det har blitt presentert teori i forhold til den tradisjonelle/ maskuline- og den kvinnelige lederskapsmodellen, og vi har sett at kvinner og menn kan vise ulik atferd i sin måte å lede på. Vi har også sett at kvinner og menn kan håndterer konflikter ulikt.

Det har også blitt presentert litteratur som mener at det ikke finnes noen forskjell på kvinner og menn når det gjelder lederstil og konflikthåndtering, og de forskjellene som i tilfellet finnes er svært små. Til tross for at noen hevder det ikke finnes noen forskjell i lederstil og håndtering av konflikter, vil jeg allikevel anta at det kan foreligge en forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere når det gjelder hvordan de opplever konflikt.

Menn og kvinner er ikke like, det er noe jeg tror vi alle har opplevd og erfart. Vi er oppvokst med denne tanken, og den oppfatningen er en del av vår hverdag. Jeg tror ikke at forskjellene er like tydelige hos alle og forskjellene trenger ikke være store, men de fleste har trekk eller viser trekk som er typiske for sitt eget kjønn. Men jeg tror så absolutt at det ligger noe i det de sier at vi tilpasser oss ulike situasjoner, og retter oss etter de krav og forventninger som rettes mot oss i ulike posisjoner. Men hvilket av kjønnene opplever mest jobb ó jobb konflikt? La oss se litt på noen av argumentene tidligere i kapittelet.

Loden (1987) presenterte den maskuline (tradisjonelle) og den kvinnelige lederskapsmodellen. Her ser vi at den maskuline eller tradisjonelle modellen er forbundet med egenskaper som rasjonalitet, konkurranseinstinkt og fokus på å vinne. Andre egenskaper som også er forbundet med denne modellen er strategisk, usentimental og analytisk. Dette er gjerne egenskaper som mannlige ledere besitter. Den kvinnelige lederskapsmodellen representerer egenskaper som samarbeid, kvalitet, intuitiv og rasjonell, den er preget av mindre kontroll og av mer innlevelse og fokus på grupper. Når det gjelder konflikthåndtering har menn vist en tendens til å ha en mer konkurranseholdning hvor det å vinne er det viktigste, og ser de at de ikke kan vinne så bakker de ut.

Kvinner derimot har vist en tendens til å håndtere konflikter ved å være mer samarbeidsrettet og ha fokus på tilpasning. Dette er selvfølgelig bare tendenser, og vi skal være forsiktige med å generalisere, men jeg tror allikevel at det kan ligge noe i disse funnene.

Jeg tror det kan trekkes paralleller fra lederstil og konflikthåndtering til hvordan kvinner og menn opplever konflikter, i alle fall kan det gi en pekepinn på hvordan kvinner og menn er som ledere, og deres atferd og utøvelse av rollen tror jeg vil ha noe å si for hvordan de opplever intra- rollekonflikten, altså jobb ó jobb konflikten.

På bakgrunn av det jeg nå har vært gjennom vil jeg anta at kvinner bruker mer tid på de ansatte generelt, de bruker mer tid på å løse konflikter, da de ofte velger metoder som er tidkrevende, og de involverer seg mer emosjonelt. Det hevdes også gjerne at kvinner har en mer demokratisk lederstil, der de inviterer til større medvirkning fra medarbeiderne og benytter mer nettverksbaserte og flatere organisasjonsstrukturer (Drake, 2002). I tillegg argumenteres det gjerne med at kvinner er mer relasjonelle, og bedre til å ivareta hensynet til medarbeidere og andre samarbeidspartnere mener Drake (2002). Flere kvinner enn menn oppgir også at de oftere føler seg styrt av kunder og klienter, og de medgir i større grad enn menn at de opplever konflikter i møtet med disse (STAMI, 2007). Jeg vil anta at dette kan være faktorer som spiller inn på hvordan en opplever jobb ó jobb konflikten, og på grunnlag av dette kan det tyde på at kvinner er de som kommer dårligst ut av det når det gjelder opplevd konfliktnivå. Men selv om menn kanskje generelt involverer seg mindre, er mer opptatt av å vinne, og går for kjappere løsninger, tror jeg de allikevel kan kjenne intra- rollekonflikten på kroppen. Menn involverer seg gjerne mindre i de ansatte, og får dermed mindre relasjon til dem. En intraó rollekonflikt er som sagt når en opplever motstridene krav som rettes mot en og samme rolle. Det vil si at en for eksempel opplever at over- og underordnet har motsatte forventninger til en som leder. Jeg tror at ved at en involverer seg mer så får en til en bedre kommunikasjon med de ansatte og en har muligheten til å styre de i riktig retning så en ikke risikerer at de motsetter seg alle krav.

Til tross for dette tror jeg allikevel at kvinner kan ha en tendens til og oppleve jobb ó jobb konflikten sterkere enn menn.

Hypotese 1: Kvinnelige ledere opplever større jobb ó jobb konflikt enn mannlige ledere.

Når jeg skal undersøke hvordan kjønn påvirker jobb ó jobb konflikten vil jeg som sagt også kontrollere for andre mekanismer som kan spille inn. Disse mekanismene går jeg nærmere inn på under, og hvordan de kan henge sammen med både kjønn og jobb ó jobb konflikten. Jeg har også formulert noen hypoteser rundt noen av de mekanismene jeg tror kjønn formidles mest gjennom. De statistiske tallene er hentet fra SSB.

Alder

Jeg tror alder kan være en mekanisme som kan ha en effekt på jobb ó jobb konflikten. Eldre ledere kan kanskje i større grad enn yngre ledere ha en tendens til å beholde mer roen når det stormer som verst. De stoler ofte mer på magefølelsen når ting skjer og de oppleves som tryggere i rollen som leder. Samtidig har gjerne en eldre leder mer erfaring og evnen til å løfte blikket og se forbi de umiddelbare utfordringene hverdagen gir. De yngre lederne har ofte mindre erfaring og er kanskje mer usikre i sin jobbsituasjon, og jeg vil derfor anta at de eldre lederne er mer trygge i sin rolle og opplever mindre konflikt. Det er også en forskjell på kvinnelige og mannlige ledere når det kommer til alder, da kvinner gjennomsnittlig er litt yngre enn sine mannlige kollegaer.

Utdanning

Kvinner har vært i flertall i høyere utdanning så langt tilbake som i 1981 (Hollås, 2007). På høyere nivå utgjør kvinnene nesten 47 prosent av kandidatene og på lavere nivå er andelen 65 prosent (Sandnes, 2005). Jeg vil anta at utdanning spiller en rolle for jobb ó jobb konflikten. De med ingen eller lav utdanning vil gjerne være mer avslappet til lederrollen enn de med høyere utdanning. De er kanskje eldre og har jobbet i mange år og opparbeidet seg trygghet i lederrollen gjennom erfaring. På en annen side vil gjerne de med høyere utdanning ha en positiv effekt av å ha mange års skolegang, en blir mer reflektert og lært opp til å tenke mer selvstendig. De har kanskje også hatt muligheten til å lære mer om konflikter og hvordan konflikter håndteres. Mange års utdanning kan også gi mer selvtillit og en følelse av og mestre de utfordringene som oppstår i arbeidslivet.

Ledernivå

Til tross for at kvinner nå utgjør 47 prosent av de sysselsatte, er de fortsatt i klart mindretall i lederyrkene. I 2004 var 29 prosent av alle ledere kvinner, en økning fra 26 prosent i 2001. Andelen kvinnelige toppledere er enda lavere ó 23 prosent, mens andelen mellomledere er noe høyere ó 32 prosent (SSB, 2006). I og med at det er en forskjell i hvilket ledernivå menn og kvinner er på, tror jeg at dette kan være en interessant mekanisme å ta med i modellen.

Jeg vil anta at ledernivå vil spille en stor rolle for jobb- jobb konflikten. Alle ledere, uavhengig nivå, vil nok oppleve intra- rollekonflikt, men jeg vil gjerne tro at ledere på de lavere nivåene som førstelinjeleder og mellomleder opplever mer konflikt enn ledere på toppledernivå.

Ledere på de lavere nivåene har mindre myndighet og de har ikke like stor disponeringsevne over de viktige ressursene. De kan også ofte havne i skvis mellom sin overordnet og sine underordnede. Selvfølgelig vil en toppleder også være i skvis mellom eierne og sine underordnede, men jeg tror konflikten oppleves større for de på lavere nivå. I og med at det er flere kvinner på lavere ledernivå enn høye, og jeg antar at kvinner opplever høyest jobb ó jobb konflikt, er det naturlig å anta at ledere på lave ledernivå har ett høyere konfliktnivå enn ledere på høye nivåer.

Hypotese 2: Ledere på lavere nivå (førstelinjeleder og mellomleder) vil oppleve høyere jobb ó jobb konflikt enn ledere på høyere nivå (toppledere)

Sektor

Når man ser på ledernes fordeling på kjønn, kan det se ut som om offentlig sektor er langt mer «kvinnevennlig» i den forstand at andelen kvinnelige ledere er langt høyere enn i privat sektor: 44 % mot 25 %. Men denne høye andelen kvinnelige ledere har selvfølgelig sammenheng med at offentlig sektor er dominert av kvinner ó to av tre sysselsatte i offentlig sektor er kvinner. (SSB, 2006). Jeg vil derfor anta at siden det er en så stor forskjell på kvinneandelen på ledere i privat og offentlig sektor, så er dette en spennende faktor å se nærmere på.

Jeg vil også anta at sektor har en effekt på jobb ó jobb konflikten da det hevdes at offentlig sektor byr på spesielle betingelser og utfordringer for ledelse. De som får fullmakter organiseres gjerne slik at friheten til å lede blir minst mulig og kontrollmulighetene innad og utad blir best mulig (Strand, 2007). Ledere i offentlig sektor har gjerne mindre påvirkningskraft og er pålagt mer restriksjoner, og dermed kan føle hverdagen mer konfliktfylt. I følge BI-professor Rune J. Sørensen hevder han at det kan se ut som ledere i offentlig sektor tror de kan erstatte god ledelse med regler, rutiner og rapporter (Farbrot, 2008). Han vil ha mer ledelse og mindre byråkrati i offentlig sektor. Det hevdes at målsettinger i offentlig sektor er komplekse, de er vanskelig målbare og lederprestasjonene er krevende å evaluere (Farbrot, 2008).

På en annen side så har privat sektor gjerne mer press til å prestere og jeg tror de har større konkurranse rettet mot seg og mer fokus på profitt.

Allikevel, hele utviklingen i offentlig sektor er preget av en kraftig vekst i rapporteringskrav, og Sørensen mener mye av dette skyldes en sterk overdreven tro på at vi kan erstatte god ledelse med regler, rutiner og rapporter (Farbrot, 2008). Det påstås at det er enklere i privat sektor hvor de har sitt klare fokus på lønnsomhet (Farbrot, 2008).

Det er også i offentlig sektor en jobber mest og tettest opp mot mennesker da mye av den offentlige sektoren består av de såkalte *ötröste og bæreö* yrkene (helsetjenesten). På grunnlag av dette, og tatt i betraktning at offentlig sektor er i overfall av kvinner, vil jeg anta at ledere i offentlig sektor opplever ett høyere konfliktnivå enn ledere i privat sektor.

Hypotese 3: Ledere i offentlig sektor opplever høyere jobb ó jobb konflikt enn ledere i privat sektor

Antall underordnede

Jeg vil anta at hvor mange underordnede lederne har under seg har noe å si for jobb ó jobb konflikten. Jo flere ansatte, jo mer jobb ó jobb konflikt vil jeg anta. Det er flere å holde styr på og letter for at de ansatte går sammen og skaper motstand. I forhold til kjønn vil jeg anta at kvinner i snitt har flere underordnede som rapporterer direkte til seg enn hva menn har. Begrunnelsen for dette er at det er flere kvinner på lavere ledernivåer enn på høyere nivå, og lavere ledernivå har oftest flere ansatte under seg som de har direkte kontakt med.

Ukentlig arbeidstid

Kvinnelige ledere har i 2004 en avtalt arbeidstid på 37 timer i uka, det er 4,5 timer mindre enn mannlige ledere (SSB, 2006).

Jeg tror arbeidstid har en innvirkning på jobb ó jobb konflikten. Jeg antar hvis en jobber mye kan det tyde på at en opplever mye konflikt, altså en må bruke mer tid på jobben fordi en opplever at det stadig er konflikter som skal håndteres, og at andre oppgaver ikke får like god oppfølging, og en da må jobbe mer for å få gjort det en skal. Det kan også være motsatt, at de som jobber mye har mindre jobb ó jobb konflikt nettopp fordi de jobber mye og har tid til å håndtere de konfliktene som skulle oppstå. De som tilbringer mye tid på jobben vil kanskje være mer tilgjengelig for de ansatte, og kanskje ha muligheten til å bygge opp større relasjoner og tillit enn de som jobber mindre.

Ressurser

Om en føler en disponerer ressursene tilstrekkelig tror jeg er viktig for hvordan en opplever jobb ó jobb konflikten.

Det å være en leder innebærer ansvar, men hvis en opplever en ikke disponere viktige ressurser kan en lett føle seg maktesløs og at påvirkningskraften ikke henger sammen med det ansvaret en føler. En kan for eksempel oppleve at ressursene burde anvendes annerledes, men at har ikke noe kontroll over det. Allikevel kan en bli satt til ansvar for områder en ikke kontrollerer og det kan oppleves svært frustrerende.

Jeg tror også at disponering av ressurser henger sammen med kjønn, men da via makt. Generelt har menn mer makt i næringslivet og de har høyere stillinger som gir mer makt og ansvar. Jeg vil også anta at en disponerer mer ressurser i privat sektor enn i offentlig sektor, da offentlig sektor gjerne er mer byråkratisk oppbygd, og styrer med en strengere og mer kontrollert hånd. I og med at det er flere kvinner på de lavere ledernivåene og i offentlig sektor vil jeg anta at de opplever oftere enn menn at de ikke disponerer de ressursene de føler de trenger for å gjøre en god jobb.

Hypotese 4: Kvinner opplever oftere enn menn at de ikke disponerer de ressursene de trenger for å gjøre en god jobb.

Jeg har nå vært gjennom modellen som viser logikken og oppbygningen i min kommende analyse. Som vi har sett så er det i hovedsak effekten av kjønn på jobb ó jobb konflikten jeg er interessert i, men jeg vil også teste for andre mekanismer som jeg antar vil virke inn.

I forhold til min hovedhypotese antar jeg at kvinnelige ledere opplever større jobb ó jobb konflikt enn mannlige ledere. De mekanismene jeg har tatt med i modellen tror jeg som sagt samvarierer med kjønn og har en effekt på jobb ó jobb konflikten. Men jeg antar at kjønn formidles mer gjennom noen mekanismer enn andre, og jeg har utformet noen hypoteser rundt disse mekanismene, som er ledernivå, sektor og disponering av ressurser. Jeg antar blant annet at ledere på de lave nivåene opplever mer jobb ó jobb konflikt enn ledere på høyere nivåer, dette fordi det er flere kvinner på lavere ledernivå enn på de høye. Jeg tror også at sektor er en mekanisme som kjønn virker gjennom i forhold til at det er flere kvinner i offentlig sektor enn i privat, og jeg antar derfor at de opplever mer jobb ó jobb konflikt i offentlig sektoren. I min siste hypotese antar jeg at kvinner oftere enn menn opplever at de ikke disponerer viktige ressurser som trengs for å gjøre en god jobb. Dette antar jeg fordi jeg tror menn generelt er i posisjoner hvor de har mer makt, de er ofte på høyere ledernivå, og i en sektor som har mer frihet og mindre kontroll.

3.0 Metode og arbeidsform

Før jeg går nærmere inn på selve undersøkelsen og den empiriske analysen, vil jeg se på hva metode er, og hensikten med en metode.

3.1 Metode som verktøy

En undersøkelse er basert på et spørsmål, noe vi er lurer på eller ønsker å få et sikrere svar på (Jacobsen, 2000). Jacobsen mener videre at en ofte har ulike spekulasjoner rundt temaet før en kan få et svar, det vil si at en har ulike antagelser om hvordan ting henger sammen, hva som er årsak og hva som er vikning. Både spørsmål og spekulasjoner hører til i det vi kan kalle tankeverden sier Jacobsen, vi kan altså tenke oss til at ting ser ut på en spesiell måte, men vi kan aldri helt sikkert vite. Han mener det kan oppstå ulike oppfatninger, og at det derfor er umulig å si hvilken forklaring som er best. Jacobsen hevder det er her den praktiske undersøkelsen kommer inn. Ved å gjennomføre en empirisk undersøkelse, en undersøkelse av hvordan forholdene faktisk er mener han at vi kan få noen svar på hvilke oppfatninger som er best, vi går altså fra tankeverden til virkeligheten. Hensikten er altså å få svar på et spørsmål, få bekreftet eller avkreftet de antagelsene vi har (Jacobsen, 2000).

Ett fellestrekk for alle undersøkelser er at de har til formål og framkaffe kunnskap (Jacobsen, 2000). Jacobsen mener vi trenger metode for kritisk å kunne diskutere i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatet er et riktig bilde av virkeligheten. Metoden vil også hjelpe oss til og på en systematisk måte stille kritiske spørsmål knyttet til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri, men uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav mener han:

- 1) Empirien må være gyldig og relevant (Validitet)
- 2) Empirien må være pålitelig og troverdig (Reliabilitet)

Med validitet mener Jacobsen (2000) at vi måler det vi faktisk ønsker å måle, og at det vi har målt, oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere.

Med Reliabilitet mener han at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit. Den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil.

Metode er altså det verktøy vi anvender for å kunne gjennomføre forskning. Metoden er da ett hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. I denne studien har jeg 3 spørsmål jeg ønsker å få svar på:

1. Hvordan fremstilles mannlige og kvinnelige ledere i dagens arbeidsliv?
2. Hvordan påvirker kjønn jobb ó jobb konflikten, og hvilke andre mekanismer kan spille inn?
3. Hva kan være mulige årsaker til at kvinner og menn kan oppleve konflikter ulikt?

Mitt første forskningsspørsmål ble besvart i mitt andre kapittel hvor jeg presenterte de teoretiske perspektivene. Forskningsspørsmål nummer 2 vil bli besvart i den empiriske analysen min, og videre diskutert i drøftingsdelen i kapittel 5 hvor jeg også vil besvare mitt tredje forskningsspørsmål. Jeg vil komme nærmere inn på hvordan jeg gjennomførte den empiriske analysen senere i kapittelet.

3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Metoden forteller oss altså noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Når vi velger en bestemt metode er det på grunnlag av at den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte (Dalland, 2000). Videre sier Dalland at metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke.

I samfunnsfagene skiller vi gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Begge metodene tar sikte på å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler sier Dalland (2000). Videre sier han at forskjellen mellom disse to metoderetningene er i første rekke knyttet til måten en samler inn data på.

Den kvalitative metoden har som hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2000). Videre sier Dalland at ordet kvalitet viser til egenskaper eller karaktertrekk ved fenomener, og det benyttes altså for å få data som kan karakterisere ett fenomen.

Den kvantitative metoden har den fordel at den tar sikte på å forme informasjon om til målbare enheter som i sin tur gir oss muligheter til å foreta regneoperasjoner (Dalland, 2000). Den kvantitative metoden gjør det altså mulig å samle inn data som kan beskrive fenomenet ved hjelp av tall sier Dalland.

Under har jeg illustrert hovedforskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Figuren er hentet fra Jacobsen (2000).

Figur 3

	KVANTITATIV METODE	KVALITATIV METODE
Bør benyttes når vi har:	god kunnskap om fenomenet vi skal undersøke	lite kunnskap om fenomenet vi studerer
- når vi skal	teste teorier og hypoteser	utvikle nye teorier og hypoteser
- når vi har	ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter)	ønske om mye informasjon om få enheter
- når vi vil	finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	finne ut hva som er innholdet i et fenomen
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> - Mange enheter - Mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet - Relativt lave kostnader 	<ul style="list-style-type: none"> - Dybde og detaljforståelse - Helhetlig forståelse av fenomen/ situasjon/ individ - Fleksibilitet i datainnsamlingen
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> - Overfladisk informasjon - Rigiditet i datainnsamlingen - Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer - Analytisk avstand kan gi lav forståelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Uoversiktlig og for detaljert informasjon - Høye kostnader, spesielt i analyse fasen - Nærhet til respondentene kan ødelegge evnen til analytisk avstand - For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig

(Etter Jacobsen, 2000, s. 122)

I denne studien har jeg tatt i bruk den kvantitative metoden. Jeg har brukt dataene til en spørreundersøkelse fra Administrativt forskningsfond (AFF) i min analyse, hvor jeg har vært interessert i å få kunnskap om hvilken effekt kjønn har på jobb ó jobb konflikten, og hvilke andre mekanismer som kan spille inn. Jeg har derfor utformet noen hypoteser rundt dette som jeg vil teste. Jeg ønsket også å få ett inntrykk av hvordan kvinnelige og mannlige ledere opplever denne konflikten på et generelt grunnlag, og hvor da mitt utvalg kunne gjenspeile hele populasjonen. Jeg var derfor avhengig av ett stort antall respondenter for å kunne generalisere, og da var en kvantitativ spørreundersøkelse et naturlig valg.

3.3 Forskningsdesign

Det er mange måter å organisere en empirisk undersøkelse på, og en kan skille mellom ulike typer forskningsdesign, som tverrsnittstudier, longitudinelle studier, eksperimentelle studier og tidsseriestudier (Skog, 2004). I min analyse har jeg valgt å bruke sekundærdata. Dataene er opprinnelig fra en longitudinell studie fra AFFs lederundersøkelse som henholdsvis ble utført i 1999 og 2002. Det har blitt gjort en ny innsamling av data nå i 2011/ 2012, men disse vil ikke være tilgjengelig for nærmere analyse før tidligst i 2013.

Min studie tar for seg målinger som er gjort i 2002, og er et såkalt tversnittstudie. I følge Skog (2004) er dette den enkleste designtypen og består i at man observerer et antall observasjonsenheter på ett og kun ett tidspunkt. Man registrerer vanligvis en rekke ulike egenskaper ved observasjonsenhetene, og hensikten er å gjøre sammenligninger mellom enhetene med hensyn til disse egenskapene, dvs. å studere variasjon og samvariasjon (Skog, 2004 s.71).

3.4 Utvalg

Undersøkelsen ble første gang gjennomført i 1999, men dataene jeg bruker er fra 2002. De 3690 lederne som svarte på spørreskjemaet i 1999, ble våren 2002 oppsøkt på ny (Colbjørnsen, 2004). Det var noe frafall etter 1999 av ulike grunner, og de stod igjen med 2308 personer som fortsatt var ledere og ble intervjuet på nytt i 2002 sier Colbjørnsen. AFF ønsket også i 2002 å ha et representativt utvalg, og siden frafallet fra 1999 ikke var tilfeldig, blant annet var det uforholdsmessig frafall blant toppledere, kvinner og ledere i private aksjeselskap, ble det fylt på med 864 nye ledere til erstatning for frafallet (Colbjørnsen, 2004).

MMI stod for utvalget og intervjuing, og det ble oppnådd en total svarprosent på 78 %, som da resulterte i et totalutvalg på 3172 personer. AFF mener at undersøkelsen er representativ for lederpopulasjonen, og slik omfatter ett representativt utvalg av ledere i offentlige og private virksomheter med 10 eller flere ansatte som har underordnede som rapporterer til seg (Colbjørnsen, 2004). Lederne som har vært med i undersøkelsen er mellom 29 og 68 år, og rundt 20 % av respondentene er kvinner.

Undersøkelsen jeg baserer min analyse på er 10 år gammel, jeg tror allikevel ikke at lederrollen har endret seg så dramatisk på disse årene at det skulle ha noen betydning for denne studien.

3.5 Faktoranalyse

Faktoranalyse er en datareduksjons teknikk, som tar et større sett av variabler og ser på hvilke muligheter dataene kan bli redusert eller summert ved å bruke et mindre sett av faktorer eller komponenter (Pallant, 2010). Det gjør den ved å lete etter klaser eller grupper blant et sett av variabler som korrelerer sier Pallant (2010). Dette er ikke lett å gjøre med det blotte øye mener Pallant, i alle fall ikke når det er et stort antall av variabler, og da tar en i bruk en faktoranalyse. Allan og Bennett beskriver faktoranalyse som en måte å ta et stort sett av variabler og slå dem sammen til et mer meningsfylt og mindre sett av faktorer (Allen & Bennett, 2010). Ringdal (2007) beskriver faktoranalyse som statistiske kriterier som benyttes til å finne antall dimensjoner eller faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom et sett observerte variabler (Ringdal, 2007 s. 324). Videre sier Ringdal at faktoranalysen bygger teknisk sett på en lineær modell, der hver observerte variabel er en funksjon av faktorene.

Jeg brukte faktoranalyse til og konstruere den avhengige variabelen jeg har brukt i den multiple regresjonsanalysen. Hvordan jeg gjorde dette kommer jeg nærmere innpå i delkapittel 3.7.

3.6 Multippel regresjonsanalyse

For å undersøke om kjønn har en effekt på jobb ó jobb konflikten, og teste for andre mellomliggende variabler, har jeg tatt i bruk en multipel regresjonsanalyse. Jeg vil derfor gå nærmere innpå hva denne type regresjonsanalyse er.

Hensikten med regresjonsanalysen er å undersøke hvorvidt og i hvilken grad en eller et sett av variabler innvirker på den avhengige variabelen (Skog, 2004). Regresjonskoeffisienten beskriver sammenhengen mellom X og Y, eller stigningsvinkelen (Ringdal, 2007). Altså, regresjonskoeffisienten viser endringen i Y når X endres med en måleenhet.

I en multipel regresjonsanalyse analyserer en den avhengige variabelen i lys av mange uavhengige variabler samtidig (Skog, 2004). Den har minst to x- variabler, og hensikten er å gjøre modellen mer realistisk, kontrollere for andre variabler, og redusere residualene (Ringdal, 2007 s. 373). Multipel regresjonsanalyse kan i følge Skog ha flere målsetninger. For det første kan målsettingen være å oppnå så fullstendig forklaring av variasjonene i den avhengige variabelen som mulig. For det andre når vi er interessert i å bestemme så nøyaktig som mulig hvordan en bestemt årsaksfaktor påvirker den avhengige variabelen. Under disse omstendighetene kan hensikten med den multivariate analysen være å kontrollere for ulike bakenforliggende faktorer som kan gi opphav til spuriøsitet, eller å kontrollere for mellomliggende variabler som representerer en annen mekanisme enn den vi er særskilt interessert i (Skog, 2004 s. 259) I vanlig tabell analyse kontrollerer vi den konfunderende virkningen av bakenforliggende og mellomliggende årsaksfaktorer ved å trekke dem direkte inn i analysen, for så å holde dem konstant. I regresjonsanalysen oppnår vi det samme ved å inkludere disse faktorene i regresjonslikningen (Skog, 2004).

I min analyse har jeg vært opptatt av å se hvordan kjønn påvirker jobb ó jobb konflikten, men også om det kan være andre mekanismer som virker inn på denne type konflikt og som påvirker effekten av kjønn. Jeg har derfor benyttet en hierarkisk, stegvis multipel regresjonsanalyse, hvor jeg da er opptatt av å se hvordan effekten av kjønn endrer seg når jeg kontrollerer for andre variabler.

Jeg har vært opptatt av å se på den standardiserte regresjonskoeffisienten, altså hva skjer med den avhengige variabelen (jobb ó jobb konflikten) når de uavhengige variablene øker med en måleenhet. Jeg har også sett på den ustandardiserte regresjonskoeffisienten for sammenligningens skyld, og for å kunne se hvilken av de uavhengige variablene som er den største prediktoren, altså hvem som har mest å si for jobb ó jobb konflikten.

Jeg vil altså med denne hierarkiske stegvise multiple regresjonsanalysen min undersøke hvilken effekt kjønn har på opplevd jobb ó jobb konflikt, samtidige som jeg vil teste for de andre variablenes forklaringskraft. På denne måten kan jeg da komme nærmest mulig innpå kjønnseffekten på denne type konflikt, og hvilke mekanismer som spiller inn. Hypotesene jeg har utformet testes via nullhypotesen. Nullhypotesen er den som sier det ikke er noen sammenheng mellom variablene og jobb ó jobb konflikten. Hvis analysen viser at tendensene ikke er statistisk signifikante forskjellige fra null, må de opprinnelige hypotesene forkastes (Skog, 2004).

Det kan oppstå to typer feil i analysen, og Skog (2004) mener derfor at en må veie disse feilene opp mot hverandre når en fastsetter hvilket signifikantnivå en vil bruke. Disse to feilene kalles feil av type I og type II, hvor feil av type I vil si at en forkaster en korrekt nullhypotese, og feil av type II betyr at en ikke forkaster en gal nullhypotese (Skog, 2004). Sannsynligheten for at feil av type I skal oppstå bestemmes av valg av signifikansnivå, altså vi kan velge sannsynligheten for at denne feilen skal oppstå (Skog, 2004). Feil ved type II kan oppstå hvis vi setter ett for strengt signifikantnivå, så prisen for å gradere seg mot feil av type I er derfor at faren for feil av type II vil øke sier Skog. Jeg har valgt et signifikansnivå på 95 % som da ikke er altfor strengt. Dette vil si at det er rundt 5 % sjans for at det kan oppstå feil av type I. I forhold til å ta hensyn til begge type feilene tror jeg dette signifikansnivået vil være fornuftig.

3.7 Variabler

Spørreundersøkelsen til AFF som jeg har brukt i denne studien henter informasjon om ulike sider ved det å være leder, altså lederens arbeidssituasjon og hverdag.

Den avhengige variabelen jobb ó jobb konflikten er konstruert av fem spørsmål angående konfliktsituasjoner som kan oppstå på jobben. Spørsmålet jeg har tatt utgangspunkt i lyder som følgende: *öOpplever du følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjeldent eller aldri i din arbeidssituasjonö*. Spørsmålet inneholdt 15 ulike konfliktsituasjoner. Jeg tok i bruk en faktoranalyse for og finne ut hvilke faktorer som korrelerte og dermed dannet en indeks.

Tabell 1

	KOMPONENT			
	1	2	3	4
27.1 At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg	.208	.605	.182	-.012
27.2 At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme	.007	.512	.185	.251
27.3 At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg	.097	.527	.364	.097
27.4 At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/ parforhold	.829	.149	.104	.117
27.5 At jobben stiller krav til deg som går utover dine fritidsaktiviteter	.857	.084	.005	.145
27.6 At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet	.306	.276	.073	.414
27.7 At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team	.022	.681	-.048	.143
27.8 At dine overordnede og de tillitsvalgte/ fagforeninger stiller svært ulike krav til deg	.119	.628	.180	-.003
27.9 At du må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media o.l. også når du er enig i kritikken	.030	.268	.601	.149
27.10 At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter	.092	.186	.788	.059
27.11 At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier	.169	.077	.736	.082
27.12 At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap	.714	.099	.195	.138
27.13 At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt	.020	.045	-.044	.780
27.14 At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god helse blir nedprioritert	.165	.153	.311	.586
27.15 At jeg bør gå på jobb selv når jeg føler meg syk	.356	.056	.172	.510

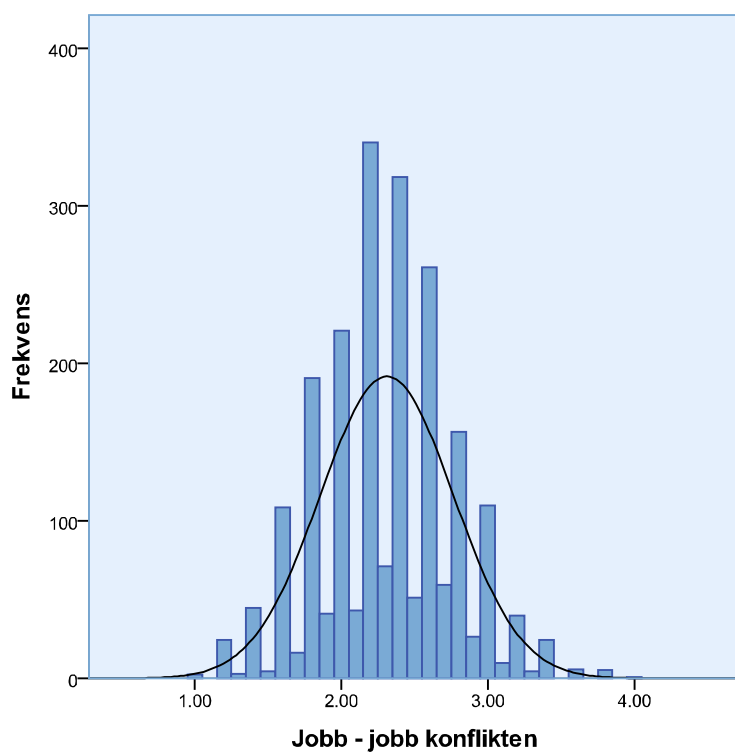
Tabellen viser at faktoranalysen har kommet frem til fire komponenter. De variablene som korrelerer har høye verdier. I den første komponenten ser vi at de spørsmålene som korrelerer, altså har høye verdier, har med konflikter i forhold til jobb og hjem å gjøre. I den neste komponenten ser vi at de variablene som korrelerer har med konfliktsituasjoner som har med selve jobben å gjøre. Dette er interessant i forhold til hva jeg vil undersøke, så jeg kjører disse variablene i en ny faktoranalyse for å se om de faktisk danner en indeks.

Tabell 2

	KOMPONENT
	1
27.1 At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg	.655
27.2 At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme	.608
27.3 At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg	.696
27.7 At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team	.572
27.8 At dine overordnede og de tillitsvalgte/ fagforeninger stiller svært ulike krav til deg	.654

Som vi ser ut i fra tabellen over så danner disse fem variablene en indeks. Disse ble også bekreftet av Cronbachs α verdi på 0.63. Indeksen former, som vist under, en symmetrisk klokkeformet kurve som er skalert 1-4, hvor høyere verdier indikerer større jobb ó jobb konflikt.

Figur 4



De forklarende variablene har jeg skissert i figuren under med variabelnavn og verdier. Den siste variabelen jeg har kalt *ödisponering av ressurserö* kommer av et spørsmål i undersøkelsen som går på påstander som sier noe om tilgang på ressurser lederne har. Påstanden lyder som følgende: *öJeg disponerer de økonomiske ressursene som trengs for å gjøre en god jobbö* hvor svaralternativene er *stemmer meget godt, stemmer ganske godt, stemmer litt, stemmer ikke, og kan ikke svare. öKan ikke svareö* kategorien har jeg kodet om til 2,5 for at den ikke skal ha noe å si for resultatet.

Figur 5

VARIABEL	VERDI					
Kjønn	Mann (0)	Kvinne (1)				
Utdanning	Folkeskole (0)	Videregående (1)	Yrkesskole (2)	Høyere utd. 1-4 år (3)	Høyere utd. 5 år eller mer (4)	
Sektor	Privat (0)	Offentlig (1)				
Arbeidstid	25 timer (0)	Opptil 70 timer (45)				
Alder	29-39 år (0)	40-49 år (1)	50-59 år (2)	Over 60 år (3)		
Ledernivå	Førstelinjefeleder (0)	Mellomleder (1)	Leder på 2. nivå (2)	Toppleder (3)		
Antall underordnede	1-5 (0)	6-10 (1)	11-15 (2)	16-20 (3)	21-40 (4)	Over 40 (5)
Disponering av ressurser	Stemmer meget godt (0)	Stemmer ganske godt (1)	Stemmer litt (2)	Stemmer ikke (3)		

3.8 Empiriske analyser

For å gjennomføre analysen i denne oppgaven har jeg tatt i bruk SPSS versjon 19.

For å få en oversikt over variablene jeg har brukt i analysen har jeg tatt i bruk en deskriptiv modell som viser kjønn i forhold til den avhengige - og de uavhengige variablene.

Til selve analysen har jeg tatt i bruk en multivariat analyse for å undersøke hvilken effekt kjønn har på jobb ó jobb konflikten. Jeg har også villet teste for andre mekanismer som jeg antar kan ha en innvirkning på både kjønn og selve jobb ó jobb konflikten. Jeg har derfor tatt i bruk en hierarkisk stegvis multippel regresjonsanalyse, hvor jobb ó jobb konflikten er den avhengige variabelen. I trinn 1 er det kun kjønn som brukes som uavhengig variabel. I trinn 2 kontrollerer jeg for mekanismer som har med bakgrunnen til ledere å gjøre som alder, utdanning, ledernivå, sektor og antall underordnede. I trinn 3 trinnet legger jeg til ukentlig arbeidstimer, og i det fjerde og siste trinnet kontrollerer jeg for disponering av ressurser.

4.0 Presentasjon av resultater

I denne delen vil jeg presentere resultatene for den empiriske analysen. Før jeg går inn på den multiple regresjonsanalysen vil jeg i tabellen under presentere en deskriptiv modell med gjennomsnittet for mannlige og kvinnelige ledere i forhold til den avhengige - og de uavhengige variablene.

4.1 Deskriptiv modell

Tabellen viser at kvinner generelt opplever mer jobb/jobb konflikt enn menn, da de gjennomsnittelig skårer 0,08 høyere på skalaen. Vi ser også i tabellen at gjennomsnitt alderen for ledere er noe lavere for kvinner enn for menn. Det viser seg også at det er en liten forskjell i utdanningsnivå, og tendensen er at flere kvinner har høyere utdanning enn menn. Generelt er menn på et høyere ledernivå enn kvinner i følge tabellen, og i forhold til hvilken sektor de jobber i er det flere kvinnelige ledere i offentlig sektor enn i privat sektor. Når det kommer til antall underordnede lederne har under seg, er det kvinnene som har flest underordnede som rapporterer direkte til seg. Begge kjønn jobber lange dager, men menn ligger generelt litt høyere, i snitt rundt 47 timer, mens kvinnene ligger litt under på 43 timer. Kvinner opplever at de har mindre muligheter til og disponerer ressurser for å kunne gjøre en god jobb enn hva menn opplever.

Tabell 3

	KJØNN		
	Mann	Kvinne	Totalt
	Mean	Mean	Mean
Jobb ó jobb konflikten	2.29	2.37	2.31
Alder	47.65	46.19	47.34
Utdanning	3.73	3.88	3.76
Ledernivå	1.83	1.57	1.77
Sektor	0.17	0.43	0.22
Antall underordnede	2.27	2.60	2.34
Ukentlig arbeidstid	46.94	43.39	46.20
Disponering av ressurser	2.39	2.78	2.48

Dette kjønnsmonsteret illustrerer de tendensene som viste seg i tallene fra SSB som jeg la frem i teoridelen. Forskjellene understreker også relevansen av å ta hensyn til disse faktorene i en multivariat analyse.

Vi har nå fått ett inntrykk av hvordan de kvinnelige og mannlige lederne i denne undersøkelsen står i forhold til den avhengige variabelen og de ulike uavhengige variablene. Som vi ser så er det en forskjell i hvordan kvinner og menn opplever jobb og jobb konflikten, og ikke uventet er det kvinner som opplever denne konflikten størst.

La oss gå videre til resultatene i den hierarkiske stegvise multiple regresjonsanalysen.

4.2 Multippel regresjonsanalyse

For og se på sammenhengen mellom kjønn og jobb - jobb konflikt, har jeg brukt en multivariat analyse med utgangspunkt i figur 1 i kapittel 2. Her vil jeg undersøke hva som skjer med effekten på kjønn når jeg kontrollerer for andre variabler som jeg antar kan samvarierer med kjønn og som også kan ha en effekt på jobb og jobb konflikten.

Tabell 4 viser resultatene fra en hierarkisk stegvis regresjonsanalyse, med jobb - jobb konflikten som den avhengige variabelen. Jeg vil fokusere på den vanlige standardiserte regresjonskoeffisienten, men vil også se på den standardiserte for sammenligningens skyld. Signifikant nivået er tatt med for å indikere om nullhypotesen bør forkastes.

I trinn 1 er kjønn den eneste uavhengige variabelen. I trinn 2 har jeg lagt til variabler som har med leders bakgrunn å gjøre: alder, utdanningsnivå, ledernivå, sektor og antall underordnede. Dette steget vil gi en indikator på hvor mye kjønnsforskjellene reflekterer av ledernes opplevde jobb og jobb konflikt. I trinn 3 har jeg lagt til arbeidstimer, altså hvor mange timer de oppgir at de jobber i uken, og i trinn 4 har jeg kontrollert for hvordan de opplever at de disponerer de ressurser som trengs for å gjøre en god jobb.

Tabell 4

MODELL		Ustandardisert regresjonskoeffisient	Standardisert regresjonskoeffisient	Sig.
		B	Beta	
1	(Konstant)	2.292		.000
	KJØNN	.076	.068	.002
2	(Konstant)	2.154		.000
	KJØNN	.033	.029	.189
	ALDER	-.004	-.082	.000
	UTDANNING	.054	.126	.000
	LEDERNIVÅ	.005	.009	.690
	SEKTOR	.067	.062	.008
	ANTALL UNDERORDNA	.040	.135	.000
3	(Konstant)	2.023		.000
	KJØNN	.053	.048	.033
	ALDER	-.004	-.076	.000
	UTDANNING	.048	.110	.000
	LEDERNIVÅ	-.012	-.023	.308
	SEKTOR	.085	.078	.001
	ANTALL UNDERORDNA	.037	.125	.000
	UKENTLIG ARBEIDSTID	.008	.130	.000
4	(Konstant)	1.836		.000
	KJØNN	.030	.027	.223
	ALDER	-.004	-.074	.000
	UTDANNING	.051	.118	.000
	LEDERVINÅ	.009	.016	.480
	SEKTOR	.055	.051	.028
	ANTALL UNDERORDNE	.035	.120	.000
	UKENTLIG ARBEIDSTID	.008	.135	.000
	RESSURSER	.099	.194	.000

4.2.1 Kjønn

Min hovedhypotese i denne studien er at kvinne og menn opplever intra- rollekonflikten, altså jobb ó jobb konflikten ulikt. I trinn 1 vises effekten av kjønn på jobb ó jobb konflikten når det kun er kjønn som kontrolleres for. Som vi ser i tabell 4, reflektere den signifikante regresjonskoeffisienten for kjønn en kjønnsforskjell blant ledere. I gjennomsnitt opplever kvinner en høyere jobb ó jobb konflikt enn menn, som vi allerede har sett i tabell 3. Dette er ikke noe overraskende funn i forhold til min antatte hypotese om at kvinnelige ledere opplever høyere jobb ó jobb konflikt enn menn. Det som er spennende å se nå, er hva som skjer med effekten av kjønn når jeg legger til de variablene som er knyttet til leders bakgrunn og arbeidssituasjon.

4.2.2 Leders bakgrunn og arbeidssituasjon

I trinn 2 har alder, utdanningsnivå, ledernivå, sektor og antall underordnede blitt lagt til, altså bakgrunnen og arbeidssituasjonen til leder. Her er det alder, utdanning, sektor og antall underordnede som viser en signifikant effekt: de yngre har høyere jobb ó jobb konflikt enn de eldre, de med høyere utdanning skårer høyere på jobb ó jobb konflikt enn de med lavere utdanning, de som jobber i offentlig sektor har høyere jobb ó jobb konflikt enn de i privat sektor, og jo flere underordnede jo mer jobb ó jobb konflikt. Som vi ser så har min antagelse om at ledere i offentlig sektor har høyere jobb ó jobb konflikt enn ledere i privat sektor blitt bekreftet. Tabellen viser også at antall underordnede er den viktigste prediktor så langt i modellen, noe som reflekteres gjennom den standardiserte regresjonskoeffisienten.

Videre har ledernivå ikke signifikant innvirkning på den opplevde jobb ó jobb konflikten, men den ustandardiserte regresjons koeffisient viser at jobb ó jobb konflikten øker jo høyere opp i ledernivå en kommer. Ett litt overraskende funn at ledernivå ikke er signifikant. Jeg ville trodd at hvilket ledernivå en var på i organisasjonen hadde en effekt på jobb ó jobb konflikten, i alle fall med tanke på det tydelige skille det er i forhold til hvor kvinner og menn befinner seg i lederhierarkiet.

Det viser seg også, ut i fra tabellen, at effekten av kjønn har gått ned fra .075 til .032, og er ikke lenger signifikant. Dette indikerer at kjønnsforskjeller i opplevd jobb ó jobb konflikt virker gjennom alder, utdanning, sektor og antall underordnede. Jeg undersøkte også hvilken av de mellomliggende variabler som kunne ha størst effekt på kjønn, og hva som skjedde med kjønnseffekten når jeg tok ut en og en av disse.

Det viste seg at forskjellene ikke var store. Når jeg tok ut utdanning skjedde det ingenting med kjønnseffekten i forhold til om utdanning var med eller ikke. Men tok jeg ut sektor så ble effekten av kjønn større på trinn 2 enn når jeg hadde sektor med (fra .075 på trinn 1 til .049 på trinn 2). Dette kan tyde på at sektor er den mellomliggende variabelen som kjønn formidles mest gjennom i forhold til jobb ó jobb konflikten på dette trinnet. Dette bekrefter også min antagelse om at sektor er en av de viktigste mekanismene kjønn virker gjennom.

Selv om et sett med nye variabler ble lagt til på trinn 2 og holdt konstant, har kvinner fortsatt høyere jobb ó jobb konflikt enn menn.

La oss gå videre til neste trinn og se hva som skjer med kjønnseffekten når jeg kontrollerer for ukentlig arbeidstimer.

4.2.3 Arbeidstid

I trinn 3 har jeg lagt til ukentlig arbeidstimer som ny uavhengig variabel. Tabellen viser at jobb ó jobb konflikten øker med .008 når en går opp ett steg i arbeidstimer, det vil si at jo mer en jobber, jo høyere jobb ó jobb konflikt. Hvor mye en leder jobber ukentlig er signifikant i forhold til jobb ó jobb konflikten, og er den viktigste prediktoren så langt i følge den standardiserte regresjonskoeffisienten.

La oss se hva som skjer med kjønnseffekten på jobb ó jobb konflikten når denne nye variabelen har blitt lagt til. Effekten av kjønn har ikke blitt redusert når det har blitt kontrollert for ukentlig arbeidstimer. At den direkte effekten på dette trinnet tenderer til å øke noe (opp til .053), reflekterer en negativ indirekte effekt av kjønn, ved at kvinner jobber mindre enn menn og at arbeidstid i seg selv har en positiv effekt på jobb ó jobb konflikten. Så selv når arbeidstimer er kontrollert for, altså hvis kvinner og menn jobbet like mye, ville kvinner fremdeles ha høyere jobb ó jobb konflikt enn menn. Effekten av kjønn er på trinn 3 blitt signifikant igjen når en kontrollerer for ukentlig arbeidstimer.

I forhold til alder så skjer det ikke noen forandring når arbeidstimer blir lagt til. Utdanning tendere til å synke noe (fra .055 - .048), men er fremdeles signifikant for jobb ó jobb konflikten.

Effekten av ledernivå er fremdeles ikke signifikant. Tabellen viser også at noe skjer med ledernivået når ukentlig arbeidstid blir kontrollert for. For det første øker effekten av hvilket ledernivå en er på når en kontrollerer for arbeidstimer. En annen observasjon er at jobb ó jobb konflikten går ned jo høyere oppe en er på ledelsesnivå, det vil si at en toppleder har mindre jobb ó jobb konflikt enn for eksempel en mellomleder. Dette er helt motsatt av hva som viste seg i det foregående trinnet.

Når det kommer til sektor, får denne en økt effekt i forhold til trinn 2 (opp til .083). Jeg undersøkte derfor hvilken sektor som rapporterte flest arbeidstimer i uken. Ved hjelp av en deskriptiv modell av gjennomsnittlig arbeidstimer i forhold til sektor, fant jeg ut at ledere i privat sektor jobber generelt flere timer (i underkant av 47 timer), mens ledere i offentlig sektor jobber i snitt rundt 44 timer i uken. Som vi allerede vet så opplever ledere i offentlig sektor mer jobb ó jobb konflikt enn ledere i privat sektor. Så her kan det tyde på det samme som for kjønn, en negativ indirekte effekt på sektor, ved at leder i offentlig sektor jobber mindre enn ledere i privat sektor, og at arbeidstid i seg selv har en positiv effekt på jobb ó jobb konflikten. Så selv når ledere i privat og offentlig sektor jobber like mange timer, vil ledere i offentlig sektor allikevel ha høyere jobb ó jobb konflikt. Som vi allerede vet så jobber det flere kvinnelige ledere i offentlig sektor enn i privat sektor, og kvinner jobber mindre enn menn. Sektor er fremdeles signifikant på dette trinnet også, og har fortsatt en effekt på jobb ó jobb konflikten.

Antall underordnede har mistet litt av sin effekt på trinn 3, (ned til .038). Hvor mange underordnede lederne har, spiller fremdeles en rolle for jobb ó jobb konflikten, og er tydelig signifikant.

4.2.4 Ressurser

I det fjerde og siste trinnet har jeg kontrollert for disponering av ressurser lederne har. I tabellen ser vi at jobb ó jobb konflikten øker med .099 jo mindre en opplever at en disponerer økonomiske ressurser. Denne er tydelig signifikant og er også den viktigste prediktoren i hele modellen.

La oss se hva som skjer med kjønnseffekten når denne variabelen legges til. Her har kjønnseffekten gått ned igjen (til .030) fra forrige trinn, og kjønn er ikke lenger signifikant når det kontrolleres for disponering av ressurser. Dette betyr at kjønnseffekten virker gjennom hvordan lederne opplever at de disponerer ressursene.

I den deskriptive modellen (tabell 3) i starten av kapittelet så vi at det er flest kvinner som opplever at de ikke disponerer de økonomiske ressursene de trenger for å gjøre en god jobb.

Alder holder seg fortsatt stabilt også når ressurser er lagt til. Utdanning har økt noe fra forrige trinn, men høyere utdanning gir fremdeles høyere jobb ó jobb konflikt, og er fortsatt signifikant.

Ledernivå tenderer til å synke litt på dette nivået, og har på nytt skiftet retning, så når det kontrolleres for ressurser så oppleves jobb ó jobb konflikt sterkere jo høyere opp i ledernivå en kommer, men ledernivå er fortsatt ikke signifikant.

Sektor har gått litt ned fra forrige trinn, og indikerer derfor at effekten av sektor virker gjennom disponering av ressurser. Tabellen viser fremdeles at det er offentlig sektor som har høyest jobb ó jobb konflikt, og sektor er også på dette trinnet signifikant.

Antall underordnede og ukentlig arbeidstid holder seg forholdsvis stabil når ressurser kontrolleres for.

4.4 Forklart varians

Tabellen under bekrefter det vi nettopp har vært gjennom. Forklart varians (R Square eller R^2), viser hvor mye mer modellen forklarer av jobb ó jobb konflikten når en legger til flere forklaringsvariabler. På trinn 1 ser vi at kjønn alene nesten ikke forklarer noe av jobb ó jobb konflikten, kun 0,5 %. Den øker opp til 5,5 % på trinn 2, når det legges til alder, utdanning, ledernivå, sektor og antall underordnede. På trinn 3, når en legger til arbeidstid øker forklart varians til nesten 7 %. På det fjerde og siste trinnet når disponering av ressurser legges til øker den forklarte variansen til ca 10 %, det vil si at denne modellen forklarer 10 % av årsaken til jobb ó jobb konflikten. Skalaen for forklart varians går fra 0 % ó 100 %, så nå denne modellen forklarer 10 %, så vil det si at 90 % av variansen ikke er redegjort for her, altså at 90 % av variansen forklares av faktorer som ikke med i modellen. Det er vanskelig å si hva som er en bra eller dårlig R^2 - verdi. Jeg vil anta at variabelen som omhandler jobb ó jobb konflikten er vanskeligere å forklare enn for eksempel inntekt.

Tabell 5

TRINN	R Square
1	.005
2	.054
3	.068
4	.102

Som vi ser så har noen av resultatene vært som ventet, mens andre har vært mer uventet. I forhold til hovedhypotesen så kan den bekreftes, i og med at det faktisk viser seg at kvinner opplever mer jobb ó jobb konflikt menn. Den andre hypotesen hvor jeg antar at jobb ó jobb konflikten er større for ledere på lavere nivå enn høyere nivå kan ikke denne bekreftes. Hvilket ledernivå som opplever mest konflikt varierer fra trinn til trinn, pluss at sektor er den eneste variabelen som ikke er signifikant gjennom hele modellen. Hypotese 2 antar at offentlig sektor har høyere konfliktnivå enn privat sektor, denne bekreftes, og det viser seg også at sektor er en viktig mellomliggende variabel som kjønn virker gjennom. Den siste hypotesen går ut på at kvinner opplever mer at de ikke disponerer de ressursene som trengs for å gjøre en god jobb, denne hypotesen bekreftes også. Variabelen disponering av ressurser er også en viktig mellomliggende variabel for kjønn, og den er også den viktigste prediktoren i modellen, altså denne variabelen har størst betydning for jobb ó jobb konflikten.

I forhold til de resultatene vi nå har vært gjennom kan det tyde på at sektor og disponering av ressurser er de viktigste mekanismene kjønn virker gjennom. Dette skal vi komme nærmere inn på i drøftingen i neste kapittel.

5.0 Drøfting

Formålet med denne oppgaven er å beskrive hvordan kvinner og menn kan oppleve jobb ó jobb konflikten. Hovedantagelsen er at kjønn har en effekt på opplevd jobb ó jobb konflikt, og at det er kvinner som opplever denne konflikten sterkest. Jeg antok at dette henger sammen med alder, utdanning, ledernivå, sektor, antall underordnede, ukentlig arbeidstimer og disponering av ressurser. Flere forklaringer knyttet til kjønnsteori, lederstil og konflikthåndtering ble også tatt med i de teoretiske betraktningene.

I forrige kapittel ble de empiriske resultatene presentert, nå skal vi se nærmere på betydningen av disse resultatene og hvordan de kan henge sammen. Mitt siste forskningsspørsmål, som gikk ut på mulige årsaken til at kvinnelige og mannlige ledere kan oppleve konflikter ulikt, blir også diskutert i dette kapitlet, hvor jeg da vil knytte dette opp mot resultatene fra den empiriske analysen.

5.1 Oppsummering av modellen

Modellen i kapittel 2 (Figur 2) ble testet i en hierarkisk stegvis regresjons analyse, som viser at kvinnelige ledere opplever mer jobb ó jobb konflikt enn mannlige.

Leders bakgrunn og kjønn

Videre analyse indikerer at jobb ó jobb konflikten virker gjennom alder, utdanning, sektor og antall underordnede, noe som stemmer med det faktum at kvinnelige ledere er generelt yngre enn menn, flere kvinner enn menn tar høyere utdanning, det er flere kvinnelige ledere i offentlig sektor enn i privat sektor, og kvinnelige ledere har generelt flere underordnede. Av disse mellomliggende variablene kan det tyde på at sektor er den variabelen kjønn virker mest gjennom. Ikke et overraskende resultat i og med at sektor ble antatt å kunne ha en stor betydning for kjønn.

Ledernivå er den eneste variabelen som aldri er signifikant gjennom hele modellen. Noe uventet da jeg antok at ledernivået ville ha noe å si for jobb ó jobb konflikten, og at noe av kjønnseffekten i forhold til jobb ó jobb konflikten kunne virke gjennom ledernivå. Dette kan tyde på at ledere, uansett nivå, opplever konfliktnivået noenlunde likt. En forklaring på dette kan ligge i at presset er stort for alle ledere, og alle har ulike forventninger rette mot seg fra ulike parter, enten det er fra eiere, overordnede, underordnede, kunder eller klienter. Intra- rollekonflikten er en stor del av en leders hverdag, og noe en ikke kommer utenom.

Arbeidstid og kjønn

Når arbeidstid legges til i modellen så øker kjønnseffekten igjen. Dette er kanskje ett litt uventet resultat. I utgangspunktet har kjønn en positiv effekt på jobb ó jobb konflikten ved at kvinnelige ledere gjennomgående har høyere konfliktnivå enn sine mannlige kollegaer. Samtidige har arbeidstid i seg selv en positiv effekt på jobb - jobb konflikten ved at høy arbeidstid gir høyt konfliktnivå. Så kjønnseffekten slår gjennom før jeg har tatt høyde for at kvinnelige ledere jobber mindre enn mannlige; om kvinnelige og mannlige ledere hadde lik arbeidstid, skulle kvinnene egentlig ha høyere konflikt. Det vil si at når en kontrollerer for arbeidstid kommer den egentlige kjønnseffekten frem, altså forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere for ellers lik arbeidstid. Slik foreligger en negativ indirekte effekt av kjønn ved at kvinner jobber mindre og at arbeidstid i seg selv har en positiv effekt på jobb ó jobb konflikten.

Dette viser en motsatt effekt av arbeidstid i forhold til hva Knudsen (2009) kom frem til i sin studie av jobb - hjem konflikten. Hans analyse gikk ut på å studere ut om det var kjønnsforskjeller i hvordan kvinnelige og mannlige leder opplevde konflikten mellom jobb og hjem. Hans regresjonsanalyse viste at det var en kjønnseffekt på jobb ó hjem konflikten, menn hadde høyere jobb ó hjem konflikt enn sine kvinnelige kollegaer. Kjønnseffekten endret seg litt frem og tilbake etter hvert som det ble lagt til flere forklarings variabler, men det var når det ble kontrollert for arbeidstid en fikk frem den egentlige effekten. Kjønn betydde nesten ingenting lenger, og den kjønnseffekten en hadde sett tendenser til tidligere viste seg nå at virket gjennom arbeidstid. Det vil si at for lik arbeidstid så hadde menn og kvinner like stor jobb ó hjem konflikt. Grunnen til at en i utgangspunktet så at kvinner hadde mindre jobb ó hjem konflikt var fordi de kontrollerer sin arbeidsmengde og jobbet i snitt mindre enn menn.

Jobb ó hjem konflikten viser at kvinnene tar kontroll over sin arbeidssituasjon, de jobber mindre for å ha mer tid til hus og hjem. I jobb ó jobb konflikten har ikke kvinnene samme mulighet til å kontrollere eller dempe konflikten på samme måte, selv om de jobber mindre enn menn så har de allikevel høyere jobb ó jobb konflikt. Arbeidstid henger tett sammen med jobb ó hjem konflikten da arbeidstid er helt sentralt i denne typen konflikt, den spiller ikke like stor rolle i jobb ó jobb konflikten, men den har allikevel en betydning for denne type konflikt.

Ressurser og kjønn

Når det kontrolleres for disponering av ressurser synker effekten av kjønn, og kjønn er ikke lenger signifikant. Det vil si at kjønnseffekten på jobb ó jobb konflikten virker gjennom variabelen ressurser. Disponering av ressurser har også størst betydning for modellen i følge den standardiserte regresjonskoeffisienten. Vi kan altså slå fast at disponering av ressurser samvarierer med kjønn og har en effekt på jobb ó jobb konflikten. Det viser seg også å være en forskjell på hvordan kvinner og menn opplever at de disponerer disse ressursene, hvor det gjennomsnittlig er flere kvinner enn menn som føler de ikke har de ressursene som trengs for å gjøre en god jobb. I og med at kjønn nå virker gjennom disponering av ressurser, så kan vi anta at hvis kvinner og menn hadde opplevd at de disponerte ressursene like mye så ville jobb ó jobb konflikten mellom kjønnene jevnet seg mer ut. Altså det at kvinner opplever at de ikke har *ökontrollö* over ressursene er med på å øke jobb ó jobb konflikten.

Når vi ser på resultatet sammenlagt ser vi at det er en reell kjønnseffekt på jobb ó jobb konflikten, og kvinner opplever større konflikt enn menn. Når det blir kontrollert for nye variabler ser vi at kjønnseffekten går litt opp og ned fra trinn til trinn, men det viktigste funnet er at kjønnseffekten virker gjennom disponering av ressurser, og det at kvinner generelt føler de har mindre *ökontrollö* over ressursene enn menn, kan være en årsak til at kvinner har høyere jobb ó jobb konflikt enn sine mannlige kollegaer.

Det har altså blitt bekreftet, som min hypotese antydte, at kvinner har større jobb- jobb konflikt enn menn, og de fleste mekanismene jeg har tatt med i modellen viser seg å ha en viss effekt både på kjønn og jobbó jobb konflikten. De mekanismene som jeg antok kjønn ville formidles mest gjennom viste seg til en viss grad å stemme. Ledernivå ble avkreftet å være en viktig variabel kjønn virket gjennom, mens sektor og disponering av ressurser ble bekreftet som viktige mellomliggende variabler.

Dette var en oppsummering av de empiriske dataene, la oss gå videre og se om disse funnene kan forklare noe av kjønnsforskjellene i jobb ó jobb konflikten.

5.2 Mulige årsaker til kjønnsforskjellene

I mitt tredje og siste forskningsspørsmål vil jeg finne svar på hva som kan være mulige årsaker til at kvinner og menn opplever jobb - jobb konflikten ulikt. Vi har allerede sett at noen av årsaken er at kvinner generelt er yngre enn menn, og yngre opplever mer jobb ó jobb konflikt enn eldre. Kvinner er generelt høyere utdannet enn menn, og høy utdanning har en positiv effekt på jobb ó jobb konflikten. Sektor spiller også en rolle da det er flere kvinnelige ledere i offentlig sektor enn i privat, og ledere i offentlig sektor generelt opplever mer jobb ó jobb konflikt. En annen årsak er at kvinner har flere underordnede, og jo flere underordnede jo høyere konfliktnivå.

Den prediktoren som har mest å si for modellen er disponering av ressurser, og vi har fått bekreftet at kvinner og menn opplever dette ulikt. La oss se på hva som kan være årsaken til dette.

Som vi allerede har sett kan det tyde på at effekten av sektor på jobb ó jobb konflikten også virker gjennom disponering av ressurser. Jeg testet ut i en deskriptiv modell hvilken sektor som opplevde at de minst disponerte de ressursene de trengte for å gjøre en god jobb, og ikke overraskende var dette offentlig sektor. I og med at det er flest kvinner som jobber i offentlig sektor er ikke dette et uventet resultat. Som jeg har vært inne på tidligere så blir ofte offentlig sektor beskyldt for å være mer kontrollerende og byråkratisk, og de leder ofte mer uti fra regler og rutiner enn det privat sektor gjør. Det er kanskje ikke så overraskende da at ledere i offentlig sektor opplever at de ikke har like stor mulighet til å disponere de økonomiske ressursene som lederne i privat sektor. Dette kan være en forklaring på hvorfor kvinner har mer jobb ó jobb konflikt enn menn, de jobber stort sett i en sektor som ikke gir dem friheten til å disponere viktige ressurser.

De viktigste mekanismene kjønn formidles gjennom er altså sektor og disponering av ressurser. Som vi har sett så viser det seg at effekten sektor har på jobb ó jobb konflikten også virker gjennom disponering av ressurser, så jeg tror vi har kommet ned til kjernen av hva modellen kan fortelle oss angående en forklaring på kjønnsforskjellene i den opplevde jobb ó jobb konflikten.

La oss se på andre mulige årsaker som ligger litt utenfor modellen, men som absolutt kunne vært tatt i betraktning ved videre forskning på området.

5.3 Begrensninger ved modellen og videre forskning

Som sagt så forklarer modellen rundt 10 % av jobb ó jobb konflikten. Vi har sett at kvinner kan ha høyere jobb- jobb konflikt pga deres alder, utdanningsnivå, hvilken sektor de jobber i, antall underordna og hvordan de føler de disponerer viktige ressurser. Dette var i utgangspunktet de interessante variablene jeg kunne kontrollere for ut fra dette datasettet og i forhold til omfanget av denne studien. I og med at modellen bare forklarer 10 % betyr det at det ligger andre forklaringer til denne type konflikt som ikke er tatt høyde for i denne modellen. Vi skal nå se på noen faktorer som kunne vært interessante og tatt i betraktning ved senere forskning.

Lederstil og konflikthåndtering

I teorikapittelet var jeg inne på lederstil og konflikthåndtering. Dette er faktorer jeg vil anta kan ha noen med opplevd konflikt å gjøre. Det er blant annet på bakgrunn av dette at jeg antok at kvinner har større jobb ó jobb konflikt enn menn. I denne modellen får jeg ikke noe svar på om dette har noen effekt, men ut ifra tidligere forskning så har det blitt påvist at menn og kvinner kan ha en tendens til å være forskjellig både i forhold til lederstil og konflikthåndtering. Disse funnene er selvfølgelig bare tendenser, det er dermed ikke sagt at alle kvinnelige og mannlige ledere bruker kun en type lederstil eller at de kun håndterer konflikter på en spesiell måte. Det er mye som spiller inn, og en skal være forsiktig med å generalisere. Det har også vært en diskusjon angående om de kvinnelige lederne som kommer seg til toppen er dyktige fordi de tar i bruk den mer tradisjonelle lederstilen, altså at de tilpasser seg mer den maskuline stilen, eller fordi de besitter visse kvinnelige egenskaper som er en fordel som leder. Hvorvidt det finnes forskjeller i lederstil og konflikthåndtering er det uenighet om, men jeg vil anta at noen forskjeller er det, og at dette kan virke inn på hvordan en opplever konflikter. Dette hadde vært spennende og studert ved videre forskning, og sett om dette har noen effekt i det hele tatt.

Mellommenneskelige relasjoner

Jeg vil tro at hvilket forhold en har til andre mennesker vil påvirke hvordan en opplever konflikter. Hvordan en kommuniserer med andre og hvilke relasjoner en skaper tror jeg også er viktig. Jeg vil anta det er lettere å unngå at ansatte motsetter seg ordre og krav hvis en har en åpen dialog med dem og holder en god informasjonsflyt. Jeg tror også at hvis en har tydelige forventninger til hverandre og gir klare tilbakemeldinger vil en også oppleve mindre jobb ó jobb konflikt. Dette kunne vært nyttig og sett nærmere på i forhold til jobb ó

jobb konflikten da denne konflikten har en del med menneskelig kontakt og forventninger å gjøre.

Medvirkning og motstand

Colbjørnsen (2003) mener at mye tyder på at *öempowermentö* eller myndiggjøring forsterker denne type konflikt. Grunnen er at ledelsen og bedriften har blitt mer avhengige av de ansattes kompetanse, og at de ansatte er mer bevisste hvilken makt dette gir dem. Det kan allikevel sette lederen i dilemma i forhold til hvor mye ansvar en skal delegere bort. Colbjørnsen (2003) sier at ledere kan mene at delegering er viktig, og oppfordre ansatte til å ta mer ansvar, samtidig kan de ønske å beholde kontrollen siden de vet at de selv kan bli holdt ansvarlig av sine overordnede dersom ansatte bryter regler og instruksjoner, eller lar være å iverksette sentrale fattede vedtak. Det kunne derfor vært interessant og sett på hvordan lederne står i forhold til å delegere oppgaver og ansvar, og om det eventuelt var en større konflikt hos dem som gjorde det.

Trivsel

I denne analysen får jeg heller ikke med noe om leders trivsel, i form av stress og helseproblemer. For selv om jeg har konstatert at kvinner opplever mer jobb ó jobb konflikt enn menn, sier ikke modellen noe om hvilken effekt det har på kvinnenenes hverdag. Jeg har ikke noe grunnlag for å si noe om det opplevde konfliktnivået hos kvinner fører til noe negativt i form av for eksempel stress eller mistrivsel. Det er fullt mulig at kvinner takler dette konfliktnivået utmerket godt og at dette ikke har noen stor negativ effekt på jobbhverdagen. På den andre siden kan det hende det er nettopp dette som hindrer kvinner i å ville klatre opp til de høyeste ledernivåene, de har nok å forholde seg til der de er, og ser kanskje for seg at konfliktnivået vil øke med ledernivå og ansvar. Det kunne vært interessant og undersøkt mer om jobb ó jobb konflikten i forhold til hva den har å si for kvinnelige ledere, og om det går ut over trivsel, helse og ambisjonsnivå. Hadde en visst mer om dette, og det viste seg at intra- rollekonflikten har en effekt på trivsel, eller for eksempel valg av ledernivå og sektor, kunne en satt inn noen tiltak som kunne dempe denne konfliktypen og gjerne da få en jevnere fordeling av kjønn innenfor ledelse.

6.0 Konklusjon

I denne studien har jeg antatt at det er forskjell i hvordan kvinner og menn opplever jobb ó jobb konflikten. Det ble bekreftet at kjønn har en effekt på denne type konflikt, og at kvinner generelt opplever konfliktnivået større enn menn. Det viste seg også at denne effekten virket gjennom noen mellomliggende variabler, da i hovedsak sektor og opplevelsen av å disponere økonomiske ressurser. Disponering av ressurser var også den prediktoren som i denne modellen har størst betydning for jobb ó jobb konflikten.

Det viser seg altså at kjønnseffekten i hovedsak virker gjennom variabelen disponering av ressurser, det vil si at kvinners konfliktnivå har med hvordan de opplever at de disponerer viktige ressurser.

Det er nok flere interessante faktorer som kunne vært testet for, men pga. tidsmessige forhold, omfang av oppgaven og begrensninger av datasettet så var det dette jeg fikk muligheten til å gå nærmere inn på i denne omgang. Jeg har allerede vært inne på at faktorer som lederstil og konflikthåndtering kunne vært interessant å vite mer om.

Mellommenneskelige relasjoner og kommunikasjon tror jeg også kunne spille en rolle for å forstå denne type konflikt bedre. Ett annet aspekt jeg har vært inne på er at det kunne vært interessant å vite noe om hvilken effekt den opplevde konflikten hadde på leders hverdag. Det at kvinner generelt opplever høyere konfliktnivå enn menn, har det for eksempel noen betydning for trivsel og helse?

Jeg kan konkludere med at kjønn har en effekt på jobb ó jobb konflikten, og at kvinner opplever denne konflikten høyere enn menn. Men det viser seg at effekten av kjønn formidles delvis gjennom opplevelsen av hvordan en disponerer de økonomiske ressursene.

Dette er et område som krever mer forskning for at en skal få en større forståelse for hvilken effekt kjønn har på intra- rollekonflikten, og hvordan denne type konflikt påvirker ledere og deres hverdag.

Litteraturliste

- Allen, P., & Bennett, K. (2010). *PASW statistics by SPSS: a practical guide : version 18.0*. South Melbourne, Australia: Cengage Learning.
- Bartsch, B., & Skårerhøgda, M. (2010). Menn fortsatt i førersetet. Hentet 04.06, 2012, fra <http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201004/02/art-2010-10-04-01.html>
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (1989). *Køn, ledelse, organisation: et studium af tre forskellige organisationer*. [København]: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Drake, I. (2002). Sjef og kvinne - Myter og fakta om kvinner i ledelse. Hentet 04.06, 2012, fra http://www.femaleliving.com/uploads/sjef_og_kvinnel.pdf
- Drake, I., & Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* [Oslo]: TANO.
- Ellingsæter, A. L., & Solheim, J. (2002). *Den Usynlige hånd?: kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Farbrot, A. (2008). Ledelse uten gåstol. Hentet 12.06, 2012, fra <http://www.forskning.no/artikler/2008/februar/1201855612.54>
- Hollås, H. A. (2007). Kvinner dominerer på nesten alle nivåer. Hentet 04.06, 2012, fra <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200705/07/index.html>
- Holter, H., & Halsaa, B. (1996). *Hun og han: kjønn i forskning og politikk*. Oslo: Pax.

- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Loden, M. (1987). *Kvinnelig lederskap: en annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Marshall, J. (1984). *Women managers: travellers in a male world*. Chichester, Engl.: Wiley.
- Nielsen, H. B., & Rudberg, M. (1989). *Historien om jenter og gutter: kjønns sosialisering i et utviklingspsykologisk perspektiv*. [Oslo]: Universitetsforl.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Sandnes, T. (2005). På vei mot det likestilte samfunn? Hentet 04.06, 2012, fra <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200504/01/index.html>
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- SSB. (2006). Mot maktens tinder. Hentet 04.06, 2012, fra http://www.ssb.no/vis/emner/00/02/10/ola_kari/makt/main.html
- STAMI. (2007). Faktabok om arbeidsmiljø og helse. Hentet 07.06, 2012, fra <http://www.stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2007>
- Storvik, A. E. (2002). *Ledelse revidert - kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten*.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.

AFFs Lederundersøkelse 2002

Prosjekt

64170

Skjemanummer

Undersøkelsen omfatter et representativt utvalg av ledere i offentlige eller private virksomheter med 10 eller flere ansatte, som har underordnede som rapporterer til seg.

Dette spørreskjemaet bruker benevnelsen virksomhet som fellesbetegnelse på bedrifter, etater o.l. i offentlig såvel som i privat sektor. Når det i spørsmålene refereres til virksomheten, menes altså den bedriften, etaten e.l. som du er ansatt som leder i.

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står ut til høyre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg instruksjonene i skjemaet.

1

Første spørsmål angir ditt stillingsnivå i den virksomheten du er leder i. Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at en virksomhet er en del av et større konsern eller offentlig etat. Eksempelvis er Telenor Mobil en selvstendig virksomhet innenfor konsernet Telenor, og lokale arbeidskontorer er selvstendige virksomheter innenfor Arbeidsmarkedsetaten.

Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige virksomheten, og ikke eventuelt hele konsernet eller etaten. For at en virksomhet skal regnes som en selvstendig enhet, bør den som en tommelfingerregel ha egen henvisning i telefonkatalogen.

Dersom du eksempelvis hadde jobbet i Telenor Mobil og vært øverste leder der, skulle du krysset av for toppleder, selv om du ikke var toppleder for hele Telenor-konsernet. Tilsvarende skulle du krysset av for toppleder dersom du ledet et selvstendig arbeidskontor, selv om du ikke var leder for hele etaten.

Sett kryss ved det alternativet som passer best for din stilling. Dersom du kunne ha krysset av flere alternativer, ber vi om at du krysser av for det svaralternativet som er **MEST DEKKENDE** for din lederjobb.

ETT SVAR

- Toppleder/ daglig leder i virksomheten 1
- Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/ daglige leder 2
- Leder for stab/ rådgivningsenhet 3
- Prosjektleder 4
- Mellomleder 5
- Førstelinjeleder/ operativ leder 6

2

Hva slags organisasjonsform har den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Statlig forvaltningsenhet/ etat 01
- Fylkeskommunal/ kommunal forvaltningsenhet/ etat 02
- Stiftelse 03
- Statlig selskap med begrenset ansvar 04
- Heleid statlig aksjeselskap 05
- Heleid kommunalt/ fylkeskommunalt aksjeselskap 06
- Aksjeselskap heleid av private eierinteresser 07
- Aksjeselskap med både private og offentlige eiere 08
- Annen privateid virksomhet 09
- Samvirkeorganisasjon 10
- Forening/ interesseorganisasjon 11
- Annet 12

3 Er det utenlandske eierinteresser i den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei..... 2
 Ikke aktuelt..... 3

4 Dette spørsmålet angår organiseringen av virksomheten du er leder i. Mange virksomheter er en del av et større konsern, offentlig etat, e.l. For eksempel er Telenor Mobil en del av Telenorkonsernet, mens lokale arbeidskontorer er en del av Arbeidsmarkedsetaten.

Er virksomheten du er ansatt som leder i en del av et større konsern, en større offentlig forvaltningsenhet/ etat, e.l.?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei (Gå til spm.⇒ 7) 2

5 Hvor mange ansatte er det TOTALT i hele konsernet/ hele den offentlige enheten/ etaten e.l.? Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

Du svarer her hvor mange medarbeidere det er i hele konsernet/ etaten, f. eks. hele Telenor, hele Arbeidsmarkedsetaten, e.l. Ta også med eventuelle ansatte i utenlandske selskapsenheter.

ETT SVAR

- Under 200 1
 201-500..... 2
 501-2.000..... 3
 2.001-5.000..... 4
 5.001-10.000..... 5
 Over 10.000 6
 Vet ikke..... 7

6 Hva slags stilling har du i HELE konsernet/ den offentlige enheten/ etaten e.l.?

ETT SVAR

- Jeg er selv øverste leder..... 1
 Jeg rapporterer direkte til øverste leder..... 2
 Det er én leder mellom meg og øverste leder..... 3
 Det er flere enn én leder mellom meg og øverste leder..... 4

TIL ALLE

7 Hvor mange underordnede rapporterer DIREKTE til DEG?

ETT SVAR

- 1-5..... 1
 6-10..... 2
 11-15..... 3
 16-20..... 4
 21-40..... 5
 Flere enn 40 6

8 Er det et eget styre for den virksomheten du er leder i?

ETT SVAR

- Ja 1
 Nei (Gå til spm.⇒ 10) 2

9 Nedenfor følger en del påstander om styrearbeid

Hvor godt synes du disse påstandene stemmer for styret for din virksomhet?

ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Styret har god kunnskap om det min virksomhet driver med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene har for lik bakgrunn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret og toppledelsen har god kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styremedlemmene tar ansvar når de må.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Styret har et godt grep om bedriftens strategi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIL ALLE

10 Har virksomheten du arbeider i en skriftlig strategi/virksomhetsplan?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

Vet ikke 3

11 Har du organisert en fast ledergruppe/team i tilknytning til din lederjobb?

ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ 13)..... 2

12 Omtrent hvor ofte møtes ledergruppen/teamet?

ETT SVAR

Hver uke 1

Hver annen uke 2

Hver tredje til fjerde uke 3

Sjeldnere enn hver fjerde uke 4

TIL ALLE

13 Har din(e) overordnede sin egen ledergruppe som du deltar i?

ETT SVAR

Ja, deltar som fast medlem 1

Ja, blir innkalt i spesielle saker 2

Nei..... 3

Passer ikke (er selv toppleder)..... 4

14 Deltar du i faste fora for erfaringsutveksling og/ eller faglig utvikling av følgende typer:

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2
• På tvers av avdelinger i egen virksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utenfor virksomheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 Det er mange hensyn å ta når man som leder skal treffe beslutninger og prioritere tidsbruken

I hvor stor grad opplever du at du tar eller kan ta hensyn til følgende i **DITT** daglige arbeid som leder?

ETT SVAR I HVER LINJE

I meget stor grad
1

I ganske stor grad
2

I mindre grad
3

Ikke i det hele tatt
4

Kan ikke svare
5

• Tillitsvalgte og fagforeninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Kunder/ brukere/ publikum.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Dine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Uskrevne regler for hvordan man gjør tingene i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Uforutsette hendelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Andre ledere i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Formelle arbeidsinstrukser og prosedyrer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Innspill fra egne underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Ditt ekteskap/ parforhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Dine fritidsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Eiernes krav til virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Ditt personlige omdømme i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Andre avdelinger i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Hendelser i det politiske miljøet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Virksomhetens omdømme i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Din framtidige karriere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Ditt faglige omdømme i bransjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Virksomhetens samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• Ditt omdømme i din omgangskrets.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
• Konsulenter og bedriftsrådgivere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
• Global konkurranse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
• Ny teknologi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
• Virksomhetens økonomiske situasjon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
• Etiske standarder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
• Sikkerhetsforhold i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
• Miljøet utenfor virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
• Bedriftens samfunnmessige ansvar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
• Arbeidsmiljøet i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
• Trivselen for dine medarbeidere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
• Tilgangen på arbeidskraft.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31

16A	Nedenfor følger en del påstander om lederes arbeidssituasjon og hverdag					
Hvor godt stemmer hver av disse påstandene med <u>DITT</u> syn og <u>DINE</u> erfaringer?						
ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare	
	1	2	3	4	5	
• Det er enklest å lede medarbeidere som er i omtrent samme alder som meg selv.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Dagens unge medarbeidere tenker mer på sine egne karrierer enn på hva som tjener bedriften best	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet er mer opptatt av å ha stimulerende oppgaver enn høy lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Dagens unge medarbeidere stiller større krav til å bli inspirert av sin leder enn det eldre medarbeidere gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet viser stor respekt for bedriftens historie og kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Det går greit å få respekt som leder hos dagens unge medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Dagens unge medarbeidere har de samme forventninger til sine ledere som det eldre medarbeidere har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• De unge som nå kommer ut i arbeidslivet står for mye nytt som er verdifullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Det er ingen forskjell i mannlige og kvinnelige medarbeideres forventninger til en leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Det er lettere for en mannlig enn for en kvinnelig leder å oppnå respekt hos sine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Det er ofte nødvendig å anvende ulik lederstil overfor mannlige og kvinnelige medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• En kvinnelig leder må være dyktigere enn en mannlig for å nå like langt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det er en avsporing å bringe kjønn inn i spørsmålet om hvem som bør være ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Medarbeidere som er spesialister på sitt fagområde har vanskelig for å akseptere at noen skal lede dem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Mange medarbeidere har større innsikt på sine fagområder enn sin leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Høyt kompetente medarbeidere blir mer og mer vanskelig å holde på.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Nøkkelmedarbeidere presser ofte fram særfordeler for seg selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Jeg blir pålagt mye rapportering og planarbeid som egentlig er unødvendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Jeg må stadig avgi viktige medarbeidere til prosjekter og oppgaver utenfor mitt myndighetsområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19

16B		Stemmer meget godt	Stemmer ganske godt	Stemmer litt	Stemmer ikke	Kan ikke svare	
ETT SVAR I HVER LINJE		1	2	3	4	5	
• Jobben min bringer meg stadig i kontakt med folk som representerer helt andre kulturer enn min egen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• I min bransje/ sektor merker vi økende konkurranse fra utenlandske virksomheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Stadige endringer gjør det vanskelig å vite hvor lenge jeg får ha mine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Våre kunder og brukere har ofte urealistiske forestillinger om hva vi kan gjøre for dem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• På grunn av omstruktureringer er det vanskelig å vite hva jeg vil jobbe med om ett til to år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Mine underordnede representerer ulike fagområder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Mine underordnede har ofte svært ulike forestillinger om hvordan vi skal løse våre oppgaver.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Mine medarbeidere sier klart ifra når de er uenige med meg.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Når det kommer til stykket ønsker mine underordnede egentlig ikke å ha mer ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Som leder synes jeg forebygging av sykefravær er en viktig oppgave for meg.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Som leder har jeg et strategisk og profesjonelt grep om bemanning og fagkunnskap i min virksomhet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Jeg har god tilgang til elektroniske medier som internett o.l.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det faller meg naturlig og lett å bruke elektroniske medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• For å være på høyden i min jobb må jeg bruke elektroniske medier hyppig.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Eldre medarbeidere har mye å bidra med i nyskappings- og utviklingsarbeide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Eldre medarbeidere er lette å motivere til faglig videreutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Omtrent hvor mange reisedager var du borte fra arbeidsplassen i løpet av det siste året?	ETT SVAR						
	Under 5	<input type="checkbox"/>					1
	5-20.....	<input type="checkbox"/>					2
	21-50.....	<input type="checkbox"/>					3
	51-100.....	<input type="checkbox"/>					4
	101-200.....	<input type="checkbox"/>					5
	Over 200.....	<input type="checkbox"/>					6
	Husker ikke	<input type="checkbox"/>					7
18 Fører reisingen til at du føler at du kommer på etterskudd i forhold til de øvrige arbeidsoppgavene dine?	ETT SVAR						
	Ja, ofte	<input type="checkbox"/>					1
	Ja, av og til	<input type="checkbox"/>					2
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>					3
	Nei, aldri.....	<input type="checkbox"/>					4
	Ikke aktuelt.....	<input type="checkbox"/>					5

19 Rapporterer du til flere enn én overordnet i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3	
• I din faste stilling?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 19, GÅ TIL SPØRSMÅL 21

20 Fører slik rapportering til motstridende og konfliktfylte forventninger fra dine overordnede?

ETT SVAR

Ja, og det er et problem 1

Ja, men vi greier å ordne opp i det..... 2

Nei..... 3

Vet ikke 4

TIL ALLE

21 Rapporterer dine underordnede til flere ledere enn deg i følgende situasjoner?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ja 1	Nei 2	Ikke aktuelt 3	
• I sin faste stilling?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Når de deltar i prosjekter i egen virksomhet?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Når de deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3

HVIS DU HAR SVART NEI ELLER IKKE AKTUELT PÅ ALT I SPØRSMÅL 21, GÅ TIL SPØRSMÅL 23

22 Fører slik rapportering til at din myndighet svekkes?

ETT SVAR

Ja, og det er et problem 1

Ja, men vi greier å håndtere det..... 2

Nei..... 3

Vet ikke 4

TIL ALLE

23 Omtrent hvor mange prosent av de som rapporterer til deg er kvinner?

SVAR I PROSENT, INGEN=0, VET IKKE=BLANK

.....

24 Oppfølging av medarbeidere kan skje på mange ulike måter. Nedenfor har vi listet opp en del slike

Hvor ofte gjennomfører **DU** de ulike formene for oppfølging overfor **DINE** medarbeidere?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Svært ofte 1	Ganske ofte 2	Ganske sjelden 3	Aldri 4	Kan ikke svare 5
• Gir faglige råd og veiledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gir detaljerte instruksjoner for hvordan de skal gjøre jobbene sine.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informerer om hva som skjer rundt dem i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anerkjenner og roser dem for godt utført arbeide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tar tak i situasjonen når de ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gir dem personlig støtte og veiledning i jobbene deres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gjennomfører en felles feiring når en eller flere av dem har gjort en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Har samtaler der jeg forteller dem hva jeg synes det er viktig at de bidrar med i arbeidet sitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1
2
3
4
5
6
7
8
9

25 Er det lett for deg å finne ut av om dine underordnede gjør en god eller dårlig jobb?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

26 Har dine **UNDERORDNEDE** uttrykt tydelige forventninger **TIL DEG** om hva som skal til for at du skal være en god leder?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

27		Nedenfor har vi listet opp en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i. Opplever DU følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden eller aldri i DIN arbeidssituasjon?				
ETT SVAR I HVER LINJE		Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri	Ikke aktuelt
		1	2	3	4	5
1	• At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	• At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	• At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	• At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/ parforhold?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	• At jobben stiller krav til deg som går utover dine fritidsaktiviteter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	• At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	• At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	• At dine overordnede og de tillitsvalgte/ fagforeninger stiller svært ulike krav til deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	• At du må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media o.l. også når du er enig i kritikken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	• At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	• At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	• At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	• At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	• At hensynet til et godt arbeidsmiljø og god helse blir nedprioritert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	• At jeg bør gå på jobb selv når jeg føler meg syk..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28		Har du en lønnsavtale som innebærer årlig resultatbonus i kroner og øre?				
		ETT SVAR				
		Ja, årlig resultatbonus <input type="checkbox"/> 1				
		Nei (Gå til spm.⇒ 30) <input type="checkbox"/> 2				
29		Hvor stor andel av din totale årslønn kan bonusen utgjøre?				
		SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK				
		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>				
TIL ALLE						
30		Har du andre former for resultatbonus i lønnen din?				
		ETT SVAR				
		Ja <input type="checkbox"/> 1				
		Nei <input type="checkbox"/> 2				
31		Inngår aksjeopsjoner som en del av belønningen av deg?				
		ETT SVAR				
		Ja <input type="checkbox"/> 1				
		Nei <input type="checkbox"/> 2				
		Ikke aktuelt (arbeider ikke i aksjeselskap) <input type="checkbox"/> 3				

32 Eier du aksjer i det selskapet du arbeider i?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

Ikke aktuelt (arbeider ikke i privat aksjeselskap) 3

33 Har du en avtale om økonomisk kompensasjon dersom du må fratre din stilling med øyeblikkelig virkning?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

34 Har du inntekter fra verv, oppdrag og bistillinger utenom din ordinære lederstilling - f.eks. inntekter fra styreverv, utvalgsarbeide, foredrag, etc.?

ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ **36**)..... 2

35 Hvor mange prosent utgjør normalt slike ekstraintekter på toppen av din ordinære lederlønn?

SVAR I PROSENT, VET IKKE=BLANK

TIL ALLE

36 Hvor mange arbeidsgivere, FORUTEN DIN NÅVÆRENDE, har du hatt i løpet av de siste fem årene?

ETT SVAR

Ingen..... 1

En..... 2

To..... 3

Tre..... 4

Fire eller flere..... 5

37 Tenk deg at du fikk tilbud om en lederjobb i en annen virksomhet. Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg når du skulle velge mellom din nåværende og den tilbudte jobben?

ETT SVAR I HVER LINJE	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5
• Hvilken jobb som gir deg de beste økonomiske betingelser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken jobb som gir deg de beste karrieremulighetene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt arbeidsplassen er lokalisert på et attraktivt sted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten jobben gir for fleksibel arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir mulighet for internasjonal erfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten for å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt bedriften ligger i fronten når det gjelder ny teknologi, nye organisasjonsformer og produktutvikling.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av jobbene som innebærer størst jobbtrygghet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt det er et visst antall av både menn og kvinner på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken av virksomhetene som er mest kjent og positivt profilert i samfunnet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt virksomheten gir deg stor frihet til selv å velge hvordan du vil jobbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Muligheten for å ha kollegaer som kan være dine venner både på og utenfor jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken mulighet jobben gir deg for å bli offentlig synlig og kjent - for eksempel profilert i media.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I hvilken jobb du kan skape synlige forbedringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jobben gir meg status i min omgangskrets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 Hvor mange konkrete forespørsler/jobbtilbud har du fått fra andre arbeidsgivere eller "headhuntere" i løpet av de siste to årene?

ETT SVAR

- Ingen (Gå til spm.⇒ 40) 1
- Ett..... 2
- To..... 3
- Tre eller flere
- Husker ikke

39 Har noen av disse forespørslene/jobbtilbudene kommet fra **UTENLANDSKE** arbeidsgivere eller "headhuntere"?

ETT SVAR

- Ja
- Nei.....
- Husker ikke

TIL ALLE

40 Hvor sannsynlig tror du det er at du kommer til å slutte i den virksomheten hvor du nå arbeider i løpet av det neste året, av andre grunner enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse?

ETT SVAR

- Meget sannsynlig..... 1
- Ganske sannsynlig 2
- Litt sannsynlig 3
- Ikke sannsynlig 4
- Kan ikke svare 5

41 Hvor ofte tenker du på at det kunne vært fint å skifte til en annen arbeidsgiver?

Svar uavhengig av om du tror du **FAKTISK** kommer til å skifte jobb i løpet av neste år

ETT SVAR

- Ofte 1
- Av og til..... 2
- Sjelden 3
- Aldri..... 4
- Kan ikke svare 5

42 Har dine overordnede uttrykt tydelige forventninger om hva som skal til for at de skal synes at du gjør en god jobb?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

43 Er det lett for dine overordnede å bedømme om du gjør en god eller dårlig jobb som leder?

ETT SVAR

- Ja 1
- Delvis 2
- Nei..... 3

44 Nedenfor følger en del påstander om hvordan man kan få tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin. Hvor godt synes du disse påstandene stemmer når det gjelder de tilbakemeldinger **DU** får?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• I virksomheten hvor jeg arbeider gleder vi oss åpenlyst over hverandres suksesser.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvis jeg lykkes godt i jobben kan det bidra til å gi meg bedre betalt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hvorvidt jeg lykkes i jobben har stor betydning for mine framtidige karrieremuligheter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg og andre ledere samles jevnlig for å utveksle erfaringer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mine underordnede gir meg ofte tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer som leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det som faktisk belønnes her i virksomheten samsvarer med det som er offisiell politikk.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1
2
3
4
5
6
7
8
9

45		Nedenfor følger en del påstander om tilgang på ressurser som kan være viktige for en leder. Hvor godt stemmer disse påstandene for <u>DIN</u> arbeidssituasjon?				
ETT SVAR I HVER LINJE		Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5
• Jeg har stort sett den tid jeg trenger til å skjøtte alle sider ved jobben.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg kan styre min egen dagsorden.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg disponerer de økonomiske ressurser som trengs for å gjøre en god jobb.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har kollegaer som er i stand til å stille opp med faglige råd når jeg trenger det		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg kjenner ressurspersoner utenfor virksomheten som kan gi meg nye og fruktbare faglige innfallsvinkler.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har overordnede som støtter meg på det personlige planet.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har kollegaer jeg kan snakke fortrolig med....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer på jobben		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det hender at mine beslutninger overprøves og endres av mine overordnede		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg jobber i en bransje der utviklingen skjer så fort at det er vanskelig å vite hva som vil skje fra den ene dagen til den andre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Det hender at jeg må ta ansvar for hendelser andre har forårsaket.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har mulighet til å ansette folk etter behov.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mine underordnede har den fagkunnskap som skal til for at vi skal nå våre mål		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• På mitt ansvarsområde går det stort sett greit å få tak i arbeidskraft når vi trenger det.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• På mitt ansvarsområde baserer vi oss i økende grad på innleid arbeidskraft.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg har de ressurser jeg trenger for å ivareta mitt ansvar for arbeidsmiljøet.....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46		Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?				
		SKRIV ANTALL TIMER			<input type="text"/>	
47		Omtrent hvor mange av disse timene utføres som hjemmearbeid?				
		SKRIV ANTALL TIMER			<input type="text"/>	
48		Jobber du i helgene?				
		ETT SVAR				
	Ja, meget ofte.....	<input type="checkbox"/>	1			
	Ja, ofte.....	<input type="checkbox"/>	2			
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>	3			
	Aldri.....	<input type="checkbox"/>	4			
49		Risikerer du at jobben plutselig kan kreve at du må endre dine fritidsplaner?				
		ETT SVAR				
	Ja, meget ofte.....	<input type="checkbox"/>	1			
	Ja, ofte.....	<input type="checkbox"/>	2			
	Ja, men sjelden	<input type="checkbox"/>	3			
	Aldri.....	<input type="checkbox"/>	4			

50 Stadige endringer og nye utfordringer gjør at mange ledere føler behov for å videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter. Hvor viktig mener du at det er for **DEG** å styrke **DINE** kunnskaper og ferdigheter på følgende områder?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Meget viktig 1	Ganske viktig 2	Litt viktig 3	Ikke viktig 4	Kan ikke svare 5	
• Bedre dine språkkunnskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Skaffe deg mer innsikt i andre lands kulturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Ta videreutdanning innen ditt eget fagområde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Øke din innsikt i andre fagområder enn de du har din utdanning i.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Bedre din kjennskap til hvordan din væremåte virker på andre mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Skaffe deg mer internasjonal erfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Øke din kjennskap til informasjons- og kommunikasjonsteknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Skaffe deg større innsikt i den mer generelle samfunnsutviklingen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• Hente flere impulser fra litteratur, teater, film o.l..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Øke din kjennskap til hvordan du kan lede endringsprosesser i virksomheten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Bedre din innsikt i hvordan konflikter kan håndteres.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Øke din kjennskap til utviklingsdynamikken i din egen bransje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Bedre din kunnskap om hvordan man skaper et godt arbeidsmiljø.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Bedre din kunnskap om hvordan man forebygger sykefravær.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14

51 Hvor godt opplever du at følgende påstander stemmer med DIN egen situasjon og DIN måte å utøve ledelse på?

ETT SVAR I HVER LINJE	Stemmer meget godt 1	Stemmer ganske godt 2	Stemmer litt 3	Stemmer ikke 4	Kan ikke svare 5	
• Jeg kan bli så oppslukt av jobben at jeg glemmer tid og personlige behov.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Det skjer så mye på jobben at det er lett å miste oversikten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• Jeg ønsker ofte at jeg ble holdt bedre informert om viktige saker på jobben.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Jeg har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle gode løsninger på.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• Jeg tar ofte initiativ til å dele jobberfaringer med mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Er jeg i tvil om hva som er riktig å gjøre ber jeg kollegaer om råd.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• Jeg greier å sette av nok tid til å holde meg faglig ajour gjennom kurs, lesing, m.m.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• Jeg tar meg nok tid til refleksjon og undring over hva lederjobben gjør med meg som person.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
• På min arbeidsplass deler vi våre erfaringer og vår fagkunnskap generøst med hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• Jeg holder meg i brukbar fysisk form	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• Når jeg blir opprørt over noe på jobben tar jeg saken opp med de det gjelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• Mine underordnede kontakter meg ofte for å få faglige råd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• Det hender ofte at jeg må bruke min posisjon og stilling for å få mine underordnede med på det som skal gjøres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• Jeg har klare mål for hva jeg vil utrette i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• Jeg har en personlig handlingsplan for hvordan jeg skal utvikle meg til en bedre leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• Jeg tar ofte initiativ til å bruke media på en måte som tjener virksomhetens interesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• Ofte er det et ork å gå på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Jeg greier å kombinere jobben med et godt liv utenom.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Jeg kan delegere oppgaver til mine medarbeidere oftere enn det jeg gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• Teamarbeid fører til mye uklarhet i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20

52 Hvor ofte bruker du følgende kommunikasjonsmåter i ditt arbeide?

ETT SVAR I HVER LINJE	Ofte 1	Av og til 2	Sjelden 3	Aldri 4	
• Videokonferanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• Telefonkonferanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• E-post.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• Tekstmeldinger (SMS) via mobiltelefon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

53 Er du mann eller kvinne?

Mann..... 1

Kvinne..... 2

54 Hva er din alder?

SKRIV ANTALL ÅR

55 Sivilstand

ETT SVAR

Samboende/ gift..... 1Annet (Gå til spm.⇒ 57)..... 2

56 Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?

ETT SVAR

Fulltidjobb med lederansvar..... 1Fulltidjobb uten lederansvar..... 2Deltidsjobb 3Hjemmearbeidende..... 4Heltidsstudent 5Permisjon fra jobb..... 6Pensjonert..... 7Annet..... 8

TIL ALLE

57 Har du barn som bor hjemme hos deg?

ETT SVAR

Ja 1Nei..... 2

58 Hva er den høyeste fullførte utdannelsen din?

ETT SVAR

Folkeskole, 9-årig skole eller tilsvarende 1Videregående skole 2Fagutdanning, yrkesskole eller lignende 3Opp til og med 4 års utdanning ved høyskole, universitet
e.l. 4Lengre enn 4 årig utdanning ved høyskole og/ eller
universitet..... 5

59 Har du tatt noe av utdannelsen din i utlandet?

ETT SVAR

Ja 1Nei (Gå til spm.⇒ 62)..... 2

60 Hvor i utlandet har du din utdanning fra?

GJERNE FLERE SVAR

Norden 1,Europa utenom Norden..... 2,USA/ Canada 3,Verden for øvrig..... 4.

61 Hvor lenge utdannet du deg til sammen i utlandet?

ETT SVAR

Under 1 år..... 11-3 år 2Mer enn 3 år..... 3

TIL ALLE

62 Hvor mange år har du vært i arbeidslivet etter at du fullførte utdannelsen din?

SKRIV ANTALL ÅR

63 Har du noe av din arbeidserfaring fra utlandet?

ETT SVAR

Ja 1

Nei (Gå til spm.⇒ 66) 2

64 Hvor i utlandet har du arbeidet?

GJERNE FLERE SVAR

Norden 1,

Europa utenom Norden..... 2,

USA/ Canada 3,

Verden for øvrig..... 4.

65 Hvor lenge har du tilsammen arbeidet i utlandet?

ETT SVAR

Under 1 år..... 1

1-3 år 2

Mer enn 3 år..... 3

TIL ALLE

66 Hvor mange år har du vært leder - dvs. hatt underordnede som rapporterer til deg?

SKRIV ANTALL ÅR, INGEN=0

• Antall år i nåværende virksomhet?.....

• Antall år i annen virksomhet?

67 Hva er det **MEST** sentrale fagområdet i utdannelsen din?

ETT SVAR

Ingeniørfag eller andre teknologiske fag 01

Håndverksfag..... 02

Juss..... 03

Naturvitenskap 04

Realfag..... 05

Helse-, sosial- og omsorgsfag..... 06

Økonomi og administrasjon 07

Psykologi..... 08

Samfunnsvitenskap..... 09

Kultur..... 10

Humaniora 11

Sikkerhetsfag (militær utd., politi, o.l.)..... 12

Ingen spesiell fagorientering..... 13

Annet..... 14

68 Ligger ditt faste arbeidssted så langt fra hjemstedet at du **REGELMESSIG** må overnatte hjemmefra (pendle)?

ETT SVAR

Ja 1

Nei..... 2

69 Ta utgangspunkt i de andre **LEDERNE** i virksomheten som **DU** har **MEST MED Å GJØRE** i arbeidet ditt. Hvor mange av disse vil du grovt anslå har følgende kjennetegn?

ETT SVAR I HVER LINJE

	Ingen	Under 25%	26-50%	51-75%	76% eller flere
	1	2	3	4	5
• Kvinne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Av utenlandsk opprinnelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eldre enn 45 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70 Når du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?

ETT SVAR

- Ja 1
- Nei..... 2
- Usikker/ vet ikke 3

71 Kunne du være interessert i å starte ny og egen bedrift?

ETT SVAR

- Ja 1
- Nei..... 2
- Vet ikke 3

72 Hva er de største hindrene for at du skal starte ny bedrift?

GJERNE FLERE SVAR

- Tar for mye tid 1,
- Offentlig skjemavelde 2,
- Vanskelig å skaffe kapital..... 3,
- Risikerer å tape egne penger..... 4,
- Ugjennomtrengelige lover og regler 5,
- Vanskelig å få gode medarbeidere 6,
- Det er ingen store hindre..... 7.

73 Det kan bli aktuelt å gjenta denne undersøkelsen om 3 år for å måle om det har funnet sted endringer i arbeidssituasjonen til norske ledere i perioden. I denne forbindelse vil det være ønskelig å intervju flest mulig av dem som er med i årets undersøkelse.

Tillater du at vi forsøker å kontakte deg for deltagelse i en eventuell ny undersøkelse om 3 år?

- Ja 1
- Nei..... 2

TAKK FOR HJELPEN!

Send utfylt spørreskjema i svarkonvolutten til MMI snarest. Ikke sett navnet ditt på skjemaet.