

Er kvinnelige ledere mer foretrukket enn mannlige?

En studie om kvinnelige ledere i tidligere StatoilHydro

15.06.2012



Universitetet
i Stavanger

Knut Erik Nøttaasen

Mastergradsavhandling i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger

2012

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER

VÅR 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

ER KVINNELIGE LEDERE MER FORETRUKNE ENN MANNLIGE?

"EN STUDIE OM KVINNELIGE LEDERE I STATOILHYDRO"

FORFATTER:

Knut Erik Nøttaasen

VEILEDER:

EINAR BRANDSDAL

EMNE/ STIKKORD:

KVINNER OG LEDELSE, LEDERSTIL, LEDERTREKK, TILLIT, STØTTE, MOTIVASJON, KOMMUNIKASJON.

SIDETALL: 82 (eksl. Litteraturliste, innholdsfortegnelse, forside og vedlegg)

STAVANGER 14 JUNI 2012

Forord

Denne studien inngår som en del av masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, UiS. Arbeidet er gjennomført våren 2012.

Innlevering av masteroppgaven representerer også slutten på en lang utdanning, og dermed slutten på én fase i livet og starten på en annen. Det er noe vemodig over det. Fordi det har vært en flott tid som student, og selv om det har vært oppturer og nedturer vil jeg huske den som en fin periode hvor vennskap er blitt stiftet og kunnskap tilegnet.

Jeg retter en stor takk til venner og familie som har støttet meg gjennom utdannelsen min, gitt meg motivasjon og vært der når det trengtes. En stor takk går også til mine medstudenter. Spesielt Helene, Kristin og Stine som har vært en viktig kilde til konstruktive - og noen ganger mindre konstruktive samtaler.

Jeg takker også min veileder, Einar Brandsdal, for innspill og oppmuntring rundt mitt ønske om å se nærmere på kvinner og ledelse.

Stavanger

14. juni 2012.

Knut Erik Nøttaasen

Sammendrag

Utviklingen de siste 20-30 årene viser til en gradvis utvisking og svekkelse av de stereotypiske og tradisjonelle kjønnsrollene, hvor kvinnene var hjemme med barn og tok seg av husarbeid og hvor mannen stod som primærforsørger.

Økt likestilling mellom kjønnene har åpnet for en større yrkesdeltakelse blant kvinner enn tidligere, selv om det fortsatt er en majoritet som arbeider deltid. De tradisjonelle kjønnsrollene er blitt betydelig svekket de siste generasjonene og menn tar mer ansvar i hjemmet og for barn. Fortsatt tar likevel kvinner hovedansvaret - i de fleste familier - for husarbeid og barn. Mye av fremgangen kan sees i sammenheng med utviklingen av det moderne samfunnet og myndighetenes innføring av likestillingsloven, samt økt pappapermisjon og kjønnskvoltering i offentlig og privat sektor.

Med en større likestilling mellom kjønnene er det naturlig, og nærmest forventet, at kvinner utgjør en lik andel som menn i organisasjoner og i lederstillinger. Slik er det i midlertidig ikke. Kvinner har fått en høyere representasjon i de fleste yrkesgrupper, til tross for at de fortsatt i høy grad prioriterer omsorgsyket, men mangler fortsatt en relativ representasjonen på ledernivå i organisasjoner. Kvinner utgjør fortsatt, til tross for en vedvarende økning av kvinner med høyere utdanning innen økonomi, juss og samfunnsvitenskaplige fag, kun 5 prosent av alle toppledere i Norge og er i minoritet innen det administrative ledelsesnivået. På operativt nivå og innen omsorgsyker er representasjonen noe høyere.

Studien belyser emner for hva som kan oppleves som hindringer for kvinner i å innta lederstillinger og hvilke bakenforliggende faktorer som bidrar til at de selv ikke ønsker eller hindrer dem i å inneha høyere representasjon på ledernivå.

Jeg stiller i oppgaven to spørsmål når kvinner først er kommet til lederstillinger: 1) hvordan blir de vurdert av sine underordnede og 2) blir de vurdert annerledes enn mannlige ledere i samme organisasjon? Dette er blitt undersøkt gjennom å benytte et eksisterende datasett fra StatoilHydro hvor variabler som har nære assosiasjoner med lederstil, lederadferd og personlige trekk er blitt vurdert av et utvalg respondenter. Gjennom å anvende forskjellige metodiske analyser er disse variablene blitt undersøkt for å finne ut

om det eksisterer forskjeller i tilbakemeldingene og vurderingene av kvinnelige og mannlige som ansatte.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord..... | 3 |
| Sammendrag..... | 4 |
| Modell- og figuroversikt..... | 8 |
| 1.0. Introduksjon..... | 9 |
| 1.1. Problemstilling | 11 |
| 1.2. Forsknings spørsmål..... | 11 |
| 1. Har kvinnelige ledere høyere grad av tillit fra sine medarbeidere enn mannlige ledere?..... | 12 |
| 1.1. Har ledere på det operative nivået en annen grad av tillit til sine ledere, enn deres egne ansatte har til dem?..... | 12 |
| 2. Får kvinnelige ledere en annen tilbakemelding på lederatferd enn mannlige ledere?..... | 12 |
| 3. Har kvinner en sterkere opplevd negativ effekt på privatlivet enn menn med bakgrunn i deres arbeidssituasjon?..... | 12 |
| 1.3. Hypotese..... | 12 |
| 1.4. Studieobjekt – Statoil (StatoilHydro)..... | 13 |
| 1.4.1. Bakgrunn | 13 |
| 1.5. Struktur på oppgaven..... | 15 |
| 2.0. Teori og litteraturgjennomgang..... | 17 |
| 2.1. Ledelse..... | 17 |
| 2.1.1. Hva er ledelse? | 17 |
| 2.2.1. Hvilke roller kan en leder innta? | 19 |
| 2.3. Kjønn og ledelse..... | 22 |
| 2.3.1. Kvinner i lederstillinger..... | 22 |
| 2.3.2. Norske kvinner i arbeidslivet..... | 23 |
| 2.3.3. Effekten av organisasjonsstruktur | 25 |
| 2.3.4. Karriereutvikling | 26 |
| 2.3.5. Kvinner og utdanning | 27 |
| 2.3.6. Likestilling og kjønnsroller | 28 |
| 2.4. Barrierer og hindringer..... | 29 |
| 2.4.1. Glasstaket | 30 |
| 2.4.2. Selvtillit og motivasjon..... | 31 |
| 2.4.3. Familie og barn..... | 32 |
| 2.4.4. Kjønnskvotering | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Hva kjennetegner en god leder? | 36 |
| 2.5.1. Ledertrekk og lederatferd | 36 |
| 2.5.2. Lederstil..... | 37 |
| 2.5.3. Situasjonsbetinget ledelsesteori..... | 39 |
| 2.6. Har kvinnelige og mannlige leder forskjellig lederstil? | 40 |
| 2.6.1. Transformasjonsledelse | 41 |
| 2.6.2. Er kvinner og menn forskjellige som ledertyper?..... | 43 |
| 2.6.3. Personlige egenskaper | 45 |
| 2.7. Nådd topplederstillingen, hva nå? | 45 |
| 2.8. Oppsummering | 46 |
| 3.0. Metode..... | 48 |
| 3.1. Spørreskjema..... | 51 |
| 3.2. Kritikk til valg av metode..... | 54 |
| 4.0. Resultater..... | 55 |
| 4.1. Forskningsspørsmål nr 1..... | 55 |
| 4.1.1. Resultater..... | 60 |
| 4.1.2. Drøfting | 60 |
| 4.1.3. Oppsummert | 63 |
| 4.2. Oppfølgingsspørsmål..... | 64 |
| 4.2.1. Resultater..... | 65 |
| 4.3. Forskningsspørsmål nr 2..... | 68 |
| 4.3.1. Resultat..... | 70 |
| 4.3.2. Drøfting | 75 |
| 4.3.3. Oppsummert | 78 |
| 4.4. Forskningsspørsmål nr 3..... | 80 |
| 4.4.1. Resultater..... | 80 |
| 4.4.2. Drøfting | 81 |
| 4.4.3. Oppsummert | 82 |
| 5.0. Drøfting og oppsummering | 84 |
| 6.0. Konklusjon | 87 |
| 7.0. Litteratur- og kildehenvisning | 88 |

Modell- og figuroversikt

| | |
|--|----|
| Modell 1: Organisasjonskart – Statoil..... | 15 |
| Modell 2: Ledelsesnivå i organisasjoner..... | 18 |
| Modell 3: Sammenheng mellom en leders rolleutøvelse..... | 21 |
| Modell 4: Klassifisering av lederstil innen autoritær og demokratisk lederstil..... | 38 |
| | |
| Figur 1: Frekvensfordeling – fordeling av respondenter blant forretningsområder..... | 52 |
| Figur 2: Kjønn på respondent & har du lederansvar..... | 53 |
| Figur 3: Har du lederansvar & forretningsområde..... | 53 |
| Figur 4: Gjennomsnittsvurdering av leder mht. tillit..... | 55 |
| Figur 5: Korrelasjonsmatrise mellom variablene til ”tillit”..... | 58 |
| Figur 6: Reliabilitetskoeffisienten, Cronbachs alfa..... | 59 |
| Figur 7: Output – Multippel regresjonsanalyse..... | 59 |
| Figur 8: Gjennomsnitt og frekvensfordeling for ”veiledning”..... | 62 |
| Figur 9: Variansanalyse, ANOVA..... | 66 |
| Figur 10: Krysstabell for illustrasjon av frekvensfordeling og prosentvis inndeling..... | 67 |
| Figur 11: Reliabilitetskoeffisient..... | 70 |
| Figur 12: Korrelasjonskoeffisient..... | 71 |
| Figur 13: Del 1 – Multippel regresjonsanalyse..... | 72 |
| Figur 14: Multippel regresjonsanalyse – ”støtte”..... | 73 |
| Figur 15: Modifisert utgave av multippel regresjonsanalyse for variabelen ”støtte”..... | 74 |
| Figur 16: Frekvensfordeling blant variablene..... | 79 |
| Figur 17: T- test for to uavhengige stikkprøver..... | 80 |

1.0. Introduksjon

I en tidlig fase av studiene mine i Stavanger ble det påpekt av en relativt eksentrisk gjesteforeleser, ved handelshøyskolen BI, at fremtiden ikke ville være nådig mot menn og det mannlige kjønnnet ville bli stadig mer overflødig. Foreleseren argumenterte med at kvinner nå var i ferd med å bli det sterke kjønnnet på områder som allerede var viktige og som i fremtiden ville få enda større viktighet, slik som utdanning. Argumentene for dette var at kvinner i det moderne samfunnet var mer likestilt enn tidligere, i større grad enn menn valgte høyere utdanning og når de kom ut i arbeidslivet var de i stor grad også dyktigere enn sine mannlige kollegaer. Det ville ikke ta lang tid før kvinner tok over som familiens primærforsørger med den høyeste inntekten og den beste karrieren. Mannens æra stod med dette for fall og det var kun et tidsspørsmål før den medisinske utvikling var kommet dit at det kunne fremstilles spesialtilpassede sædceller som gav barn med personlig tilpassede trekk slik som intelligens, utseende og atletiske ferdigheter. Dette skulle dermed signalisere slutten for behovet for menn og «slå de siste spikrene i kisten».

Uttalelsene var ment å gi et innblikk i hvordan foreleseren så for seg et mer ekstremt fremtidsscenario med utgangspunkt i trender som er sterkt voksende i samfunnet.

Foreleseren satt mannens fremtidige rolle svært på spissen i et forsøk på å poengtere hvilket fremskritt og positiv utvikling det har vært for kvinner med hensyn til likestilling, utdanning og en stadig økende tiltredelse i arbeidslivet. Kvinner har nå like mulighet som menn å lede internasjonale konsern og ha lederstillinger på ett høyere nivå enn hva som var vanlig og mulig for kun noen generasjoner tilbake.

Med bakgrunn i dette mer ekstreme scenarioet har det alltid vært i bakhodet mitt at kvinner er i en helt annen posisjon i dagens samfunn enn hva som generelt var realiteten tidligere generasjoners kvinner. Norge er i en særposisjon ettersom vi har en av de høyest utdannende befolkningene i verden og en likestillingspolitikk som er ansett å være verdensledende. I løpet av mine år på skolebenken har jeg personlig observert at kvinner både utmerker seg og utgjør majoriteten av studenter på høyere nivå innen samfunnsvitenskaplige studieretninger.

Hvorfor akkurat dette emnet?

Den nåværende utviklingstrenden viser at jenter er flinkere på skolen enn gutter. De har en voksende interesse for å ta høyere utdanning og da gjerne innen studier som kan vurderes

som elite studier, slik som medisin, jus og økonomi. Forskning viser at jenter oppnår bedre resultater i snitt både gjennom ungdomskolen, videregående og under høyere utdanning enn det gutter gjør.

Med en slik utvikling er det dermed nærliggende å anta, ettersom kvinner utgjør 50 prosent av arbeidsstyrken, at en stor andel av dem velger en karriere som gir dem erfaring og kompetanse som med tiden gir dem innpass i lederstillinger.

De tradisjonelle valgene av yrkesretning er fremdeles tilstedeværende, hvor kvinner søker mer i retning av omsorgsykker, men i de senere årene har kjønnsrollene også her gradvis blitt mer utvasket sammenlignet med de tradisjonelle kjønnsrollene. Dette har bidratt til en større grad av likestilling i næringslivet, hvor vi nå kan se en større utjevning av ledere fordelt på kjønn.

Ettersom flere kvinner går ut med en høyere utdanning enn tidligere vil det gi dem større plass på arenaene der det konkurreres om stillinger generelt og lederstillinger. Utvalget og variasjonen av aktuelle kandidater blir dermed større som følge av flere kvinnelige kandidater. Dette vil være til fordel for næringslivet da bredden og dybden blir større og det dermed vil være lettere å finne den rette kandidaten til den rette stillingen.

Hva er formålet med denne studien?

Formålet med denne studien er å belyse områder innen kjønnsfordeling og ledelse med spesielt fokus på vurderingen av kvinnelige og mannlige ledere i en representativ organisasjon, hvor vurderinger foretatt av underordnede vektlegges. Det er ønskelig å se nærmere på hvorfor det er en minoritet av kvinner i lederstillinger og topplederstillinger, hvilke hindringer kvinner opplever i karrieren og hvordan kvinner og menn kan beskrives som ledere. For å belyse dette er det dermed hensiktsmessig å ta en nærmere analyse av faktorer som spiller inn på avgjørelsene kvinner gjør før og når de er i arbeidslivet, samt hvilke bidragene faktorer som har avgjørende innvirkning på hvorfor ikke flere kvinner er i lederstillinger.

1.1. Problemstilling

Som diskutert i bakgrunnen for denne studien, viser forskning at flere og dyktige kvinner inntar posisjoner i arbeidslivet. Det kan nå sees en framgang av dyktige kvinner innen forskjellige studier og i arbeidslivet. Sammen med arbeidet rundt kjønnskvoeringen, som ble foretatt i 2004 for offentlig sektor og 2006 for Allmennaksjeselskaper (ASA), ble det gjort endringer i flere organisasjoner ved at man fikk en større andel kvinnelige ledere og ansatte i organisasjonene.

Som et resultat av fremgangen kvinner har hatt i arbeidslivet vil det være interessant å undersøke hvordan kvinnelige ledere blir vurdert av sine ansatte. Hvorvidt det er noen forskjell mellom responsen og vurderingen kvinnelige og mannlige ledere får av sine underordnede samt hvilke attributter som kan skille vurderingen av mannlige og kvinnelige ledere (om det er noen forskjell). Det vil også være av interesse å se nærmere på hvilke faktorer som gjør at det fortsatt ikke sees en likestilling mellom kjønnene i lederstillinger, da kvinner både utgjør 50 prosent av arbeidstokken og gjennom de siste tiårene til dels har passert menn innen høyere utdanning. Dette burde resultert i flere kvinnelige ledere.

Datamaterialet som vil bli benyttet i besvarelsen av problemstillingen, forskningsspørsmålene og hypotesen kommer fra en medarbeiderundersøkelse foretatt i daværende StatoilHydro i 2009. Spørreundersøkelsen er foretatt blant ledere på det operative nivået (førstelinjeledere) og deres underordnede. Datasettet vil bli mer utfyllende omtalt senere i oppgaven.

Som er resultat av den foreløpige drøftingen rundt kjønn og ledelse, og spesielt kvinner og ledelse, er problemstillingen formulert slik:

”Blir kvinnelige ledere vurdert forskjellig fra mannlige ledere innen områder som er assosiert med gode lederegenskaper og ledertrekk?”.

1.2. Forskningsspørsmål

Det er satt opp tre forskningsspørsmål som vil utgjøre essensen i oppgaven og ved å besvare disse vil det bidra til å belyse og besvare den aktuelle problemstillingen. To av forskningsspørsmålene er assosiert direkte med problemstillingen og omhandler ”tillit og ”støtte”. Det tredje forskningsspørsmålet omhandler hvilken negativ effekt kvinner og

menn opplever at deres nåværende arbeidssituasjon har på privatlivet i form av stress, og dermed den mulige effekten dette kan ha på kvinners deltakelse i arbeidslivet generelt og valget om å ta en lederstilling. Dette vil bli nærmere belyst under teorikapitlet og resultatene fra analysene som er blitt gjort for forskningsspørsmålet.

Ettersom datasettet og spørreundersøkelsen som er blitt benyttet i denne oppgaven ikke er primærdata, vil dette gjøre at spørsmål og variabler ikke direkte kan avklares, men må tilpasses den informasjonen som finnes i datasettet. Dette har bidratt til at forskningsspørsmålene har gått igjennom flere omganger med revidering for å bedre kunne besvares gjennom de variablene som eksisterer i datasettet.

1. Har kvinnelige ledere høyere grad av tillit fra sine medarbeidere enn mannlige ledere?

I tilknytning til dette forskningsspørsmålet er det også blitt lagd ett underspørsmål:

- 1.1. Har ledere på det operative nivået en annen grad av tillit til sine ledere, enn deres egne ansatte har til dem?
2. Får kvinnelige ledere en annen tilbakemelding på lederatferd enn mannlige ledere?
3. Har kvinner en sterkere opplevd negativ effekt på privatlivet enn menn med bakgrunn i deres arbeidssituasjon?

Forskingsspørsmålene og resultatene fra disse vil bli besvart separat i oppgaven. I slutten av oppgaven vil det bli presentert et eget kapittel for drøfting og konklusjon av funnene i sammenheng med teoriene som vil bli presentert i forkant av analysene.

1.3. Hypotese

Det vil under hvert forskningsspørsmål bli presentert en eller flere hypoteser som ønskes besvart. Hypotesene skal være bygd opp slik at de vil finnes logiske ut ifra den teorien som er blitt presentert eller ut ifra ”sunn fornuft”. For å beholde eller forkaste hypotesene for forskningsspørsmålene vil det være essensielt at hypotesene testes i analysene som vil bli foretatt for forskningsspørsmålene og gjennom disse analysene vil det konkluderes med om hypotesene skal beholdes eller forkastes (nullhypotesen beholdes).

Det er benyttet et signifikansnivå på 5 prosent i den videre studien, nos som skal sikre validitet og reliabilitet til studien og analysene. I vurderingen av faren for å foreta en type I og type II feil, hvor det enten forkastes en nullhypotese til fordel for en feilaktig alternativ

hypotese eller at det beholdes en feilaktig nullhypotese til fordel for en korrekt alternativ hypotese, vil det bli benyttet en kombinasjon av statistisk og teoretisk signifikans.

Hypotesen som vil være gjeldende for denne studien er:

”Kvinnelige ledere oppnår høyere vurdering av de underordnede enn mannlig ledere”.

1.4. Studieobjekt – Statoil (StatoilHydro)

Statoilkonsernet har siden tidlig på 80- tallet gjennomført årlige medarbeiderundersøkelser blant alle de ansatte i organisasjonen, foruten om marketing avdelingen som gjennomfører egne undersøkelser. Med en svarprosent på i overkant av 80 prosent de siste 5 årene, gir undersøkelsen et representativt inntrykk av de ansattes vurdering av organisasjons- og arbeidsmiljøforhold. Anonymitet for respondentene har vært prioritert i undersøkelsen og kjennetegn holdes derfor på et minimum.

Likestilling står sentralt i StatoilHydro og utgjør en viktig del av deres personalpolitikk. Etter fusjonen utgjorde kvinner 35 prosent av arbeidsstyrken, der er 26 prosent er kvinnelige ledere og 40 prosent av styret i StatoilHydro ASA bestod av kvinner.¹

1.4.1. Bakgrunn

I 2006 kom styrene i Hydro og Statoil til enighet om å fusjonere selskapenes olje- og gassaktiviteter. Fusjonen ble gjennomført 1. oktober 2007 og det nye selskapet ble i en periode presentert under navnet StatoilHydro og byttet tilbake til Statoil ASA 1. november 2009.

Bakgrunnen for fusjonen var et ønske om å forene kompetanse og teknologi fra begge selskapene slik at det fusjonerte selskapet ville bli en kompetent og økonomisk sterk norskbasert aktør, som i fremtiden skulle sikre gode økonomiske resultater innenlands og fortsette satsningen og utviklingen internasjonalt. Det ble vurdert av begge styrene samt andre parter at tidspunktet for denne fusjonen var riktig. Ved fusjonen ble StatoilHydro et av verdens største operatørselskap i offshoresektoren. Med en estimert samlet daglig

¹

<http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/2007/OurBusiness/PeopleAndOrganisation/Pages/GenderEqualityAndDiversity.aspx>

produksjon på 1,9 millioner fat i 2007 og en påvist olje- og gassreserve på 6,3 milliarder fat oljeekvivalenter. (Statoil, 2009)²

Statoil og Hydro var i forkant av fusjonen organisert etter en divisjonalisert organisasjonsstruktur, dette har StatoilHydro fortsatt med og er også i dag organisert etter denne strukturen. Den divisjonaliserte organisasjonen er populær og utbredt blant større selskap innen privat sektor som driver med forskjellig virksomhet, hvor hver enkelt divisjon opererer forholdsvis uavhengige av hverandre, men er knyttet til en felles konsernledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2006:103)³. Statoil har inndelt disse divisjonene (2009) i 6 forskjellige forretningsområder. Disse forretningsområdene var frem til 2011; *Teknologi og ny energi* (TNE), *Undersøkelse og produksjon i Norge* (UPN), *Internasjonal undersøkelse og produksjon* (INT), *Naturgass* (NG), *Foredling og markedsføring* (F&M), *Prosjekter* (PRO). 1. januar 2011 endret Statoil sin organisasjonsstruktur med en ny inndeling blant stabs- og støttefunksjonene samt i forretningsområdene. Endringen gjorde at forretningsområdene nå var inndelt i syv forretningsområder mot tidligere seks forretningsområder (Meld. st. 13. 2011)⁴. Utvikling og produksjon i Norge (UPN) er Statoil sitt største forretningsområde med omkring 8100 ansatte (Statoil, 2012)⁵.

Ettersom datasettet og spørreskjemaet er utformet i 2009 og dermed før endringene i organisasjonsstrukturen og navneendringen fra StatoilHydro til Statoil fant sted, vil oppgaven omhandle den gamle organisasjonsstrukturen og deres daværende seks ulike forretningsområder. StatoilHydro blir også benyttet som navn i oppgaven.

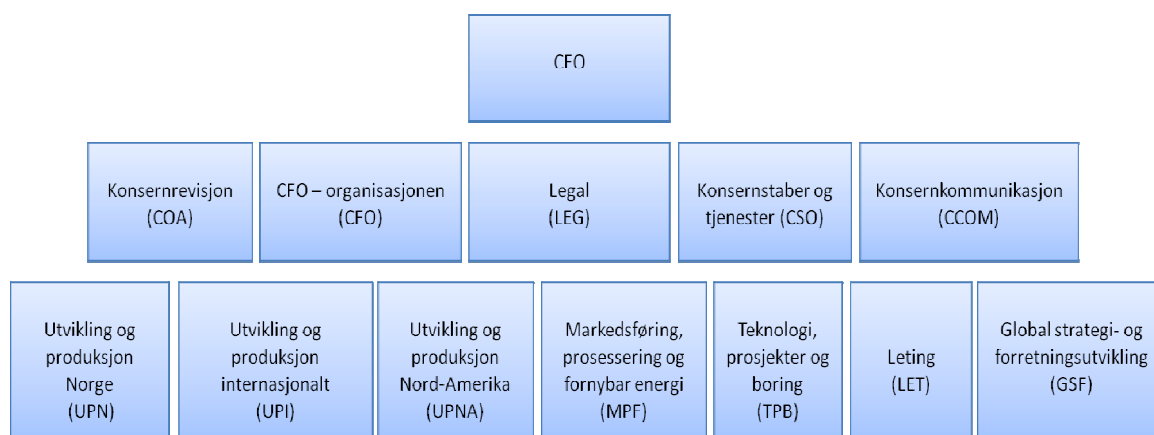
² <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2006/Pages/OilAndGasActivitiesToMergeWithStatoil.aspx>

³ Jacobsen og Thorsvik. Hvordan organisasjoner fungerer, 2006. Side 103.

⁴ Meld.st. 13. 2010-2011.

⁵

http://www.statoil.com/no/About/CorporateGovernance/GoverningBodies/OrgChart/Pages/Utvikling_og_produksjon_No_rge.aspx



Modell: Organisasjonskart - Statoil.

Som organisasjonskartet viser er det flere ledelsesnivåer i StatoilHydro, hvor Helge lund er konsernets øverste leder.

1.5. Struktur på oppgaven.

Strukturen på oppgaven er lagt opp slik at det skal være enklest mulig for leseren å holde seg à jour med progresjonen i studien. Dermed er det nødvendig å presentere data, teori og funn/resultater underveis. Kapitlene er lagt opp etter logisk rekkefølge hvor det først blir presentert en innledning til studien og til de oppsatte forskningsspørsmålene. Videre vil det presenteres at teoretisk kapittel, valg av metode, resultater og til slutt en drøfting og konklusjon. Nedenfor er det presentert en kort oppsummering av disse kapitlene:

- **Kap. 1. Introduksjon til studien.**

Her presenteres bakgrunnen for hvorfor dette emnet er blitt vurdert som interessant for forfatteren og hvilke bakenforliggende antakelser, hypoteser, problemstilling samt forskningsspørsmål som ligger til grunn for det videre arbeidet med studien.

- **Kap. 2. Teorigjennomgang.**

Kapitlet har til hensikt å gi en presentasjon av aktuell litteratur, forskning, modeller og teorier som skal brukes videre i studien og som skal fungere som en rød tråd frem til den endelige konklusjonen.

- **Kap. 3. Metode og arbeidsform.**

Den metodiske fremgangsprosessen presenteres sammen med aktuelle teoretiske og metodiske modeller og analyser som vil bli foretatt. Kapitlet forutsetter en grad av innsikt og forståelse for metode og dataanalyse for at det skal gi mening for leseren.

- **Kap. 4. Presentasjon av resultater og funn.**

Kapitlet presenterer funn og resultater fra analysene som er blitt omtalt og presentert i det foregående kapitlet. I fremstilling av resultatene vil det bli brukt en kombinasjon av tabeller, figurer og modeller for å illustrere resultatene. Hvert resultat fra de oppsatte forskningsspørsmålene og dens tilhørende hypoteser vil bli presentert i et eget kapittel som deles opp i tre; hvor del 1 presenterer resultatene fra analysene som er blitt foretatt, del 2 presenterer en drøfting i kombinasjon med relevant teori til resultatet og del 3 gir en oppsummering med utgangspunkt i resultatene og drøftingen som er blitt foretatt.

- **Kap. 5. Konklusjon.**

Her presenteres det en kort oppsummerende konklusjon som skal sammenfatte resultatene som er blitt presentert opp i mot problemstillingen, forskningsspørsmålene og hypotesen som er blitt presentert som grunnlag for studien.

2.0. Teori og litteraturgjennomgang

Det vil i dette kapitlet bli henvisning til og beskrevet teori og teoribidrag som er relevant for temaet og i besvarelsen av den oppsatte problemstillingen, forskningsspørsmålene og hypotesen. Det vil hovedsakelig bli anvendt teori fra tilgjengelig litteratur og forskning på området i tillegg til publiserte artikler i tidsskrifter og på nettsider. Innenfor dette temaet foreligger det et stort materiale og det vil bli forsøkt presentert en bredde i den tilgjengelige litteraturen og forskningen. Det vil bli henvisning til både nyere og eldre forskning, teori samt forskjellig forskning satt opp mot hverandre der det er blitt funnet betydelige sprik mellom forskningsresultatene.

2.1. Ledelse

Den kontinuerlige utviklingen og moderniseringen av næringslivet og samfunnet gjør at klisjeen som ofte brukes om ledelse stadig kommer til sin rett; *”ledelse er i dag mye viktigere enn det noensinne har vært...”* (Jacobsen & Thorsvik, 2006:376).

Den stadige progresjonen og forandringen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi medfører en internasjonalisering av markeder, noe som igjen øker konkurransen og gir et stadig press på organisasjoner om å tilpasse seg eller å risikere å dø. Organisasjoner investerer dermed store ressurser i å gjøre fornyelser og tilpasninger i tråd med utviklingen og den stadige ekspansjonen i markedene. Ettersom konkurransen i større grad utøves på en internasjonal arena, blir markedene mer homogene i sin tilpasning til aktørene som befinner seg innenfor disse. Dette er blitt mer tydelig sammen med utviklingen innen teknologi.

Ledere stilles dermed overfor stadig nye utfordringer som følge av utvikling og modernisering, samt den økende graden av internasjonalisering. For kun noen tiår tilbake arbeidet flere organisasjoner innenfor relativt stabile og standardiserte rammer, hvor de nå må arbeide innenfor vesentlig større og mer komplekse rammer og markeder. En slik utvikling setter stadig krav og utfordringer for en ledelse og for hver enkelt leder.

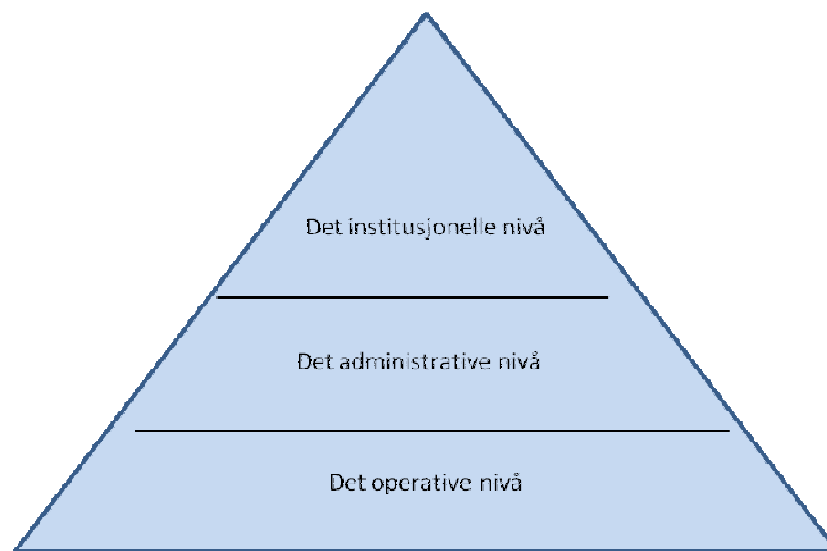
2.1.1. Hva er ledelse?

Jacobsen & Thorsvik (2006:376) betegner ledelse som en; *”... spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis*

å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet”.

Utgangspunkter her er at ledelse i stor grad blir utøvd innenfor rammene for mellommenneskelig interaksjon hvor formålet er å påvirke og ha innvirkning på andre menneskers prestasjoner slik at organisasjonen når sine målsettinger.

Innen ledelse er det vanlig å skille mellom de ulike nivåene ledelse utøves i organisasjoner. Organisasjoner på en viss størrelse har i de fleste tilfeller flere nivåer av ledere og ledere innenfor flere avdelinger og forretningsområder, slik som i StatoilHydro. Det er dermed vanlig å skille mellom tre ledelsesnivå.



Modell: Ledelsesnivå i organisasjoner.⁶

Innen det *institusjonelle nivået* er toppledelsen i organisasjonen. Her legges de langsiktige planene for virksomheten sammen med målsetting og strategisk tilnærming til markeder, konkurrenter, kunder og leverandører. Toppledelsen innehar ofte i større selskap en seremoniell funksjon sammen med sine dedikerte arbeidsoppgaver. En toppledelse utgjøres ofte av en rekke personer med spesialiserte arbeidsoppgaver og funksjoner.

På det *administrative nivået* finner vi mellomlederne, som har et overordnet ansvar for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. Eksempler på dette kan være avdelingsledere i bedrifter (Jacobsen & Thorsvik 2006:379). Mellomlederne innehar ansvarsområder som organisering, administrering og integrering av arbeidet i den eller de organisasjonsenhetene som de har ansvaret for. Avhengig av organisasjonsstrukturen og

⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2006:379.

hvor langt det er mellom ledelsesnivåene i organisasjonen, vil mellomlederen dessuten inneha et ansvar for å kommunisere og fungere som et mellomledd mellom det operative og det institusjonelle nivået.

Ledere innenfor det *operative nivået* har det daglige ansvaret for oppsyn og kontroll med kjerneaktiviteter i virksomheten. Ledelsesoppgavene vil være avgrenset til den arbeidsgruppen man har ansvaret for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet. De nære sosiale relasjonene til medarbeiderne vil ofte fylle lederrollen med sosiale funksjoner knyttet til det å oppmuntre, støtte og ikke minst motivere.

Datasettet som benyttes for den metodiske delen av denne oppgaven har i hovedsak besvarelsene sine fra det operative nivået i StatoilHydro. Det er antatt at lederen på dette nivået har en nærmere kontakt med de underordnede enn på de øvrige nivåene og at man dermed vil kunne hente ut mer nøyaktig og personlig vurdering av lederne på dette nivået, noe som kan øke validiteten i vurderingene.

Et problem som kan oppstå innenfor rammene til en leder på det operative nivået er at man ofte arbeider innenfor små grupperinger og dermed lett kan utvikle en sosial omgang med medarbeiderne og med dette bli for vennskapelig bundet til dem. Det kan dermed oppstå vansker for en leder når det kommer til å praktisere sin rolle. Dette gjelder spesielt når det skal gis negative tilbakemeldinger eller gjøres upopulære valg som omhandler medarbeiderne. Slike situasjoner er vanskelig å unngå og medfører ofte en rollekonflikt i forhold til venne- og lederrollen som er satt.

2.2.1. Hvilke roller kan en leder innta?

Som nevnt ovenfor kan det oppstå rollekonflikter eller rolleklarheter i forhold til en leders tilnærming til medarbeidere og den forventning som kan oppstå mellom leder og medarbeidere i en sosial- og arbeidssituasjon. En klar rolleforståelse og ivaretagelse er viktig både overfor seg selv og arbeidet en skal gjøre samt overfor medarbeidere. På den måten kan en unngå forvirring og uklarheter i en arbeidssituasjon.

Henry Mintzberg (1973) har en av de mest brukte klassifiseringene for hvilke ulike tilnærminger og roller en leder kan inneha. Han identifiserte ti forskjellige lederroller, som videre er inndelt i tre hovedgrupper (Interpersonelle roller, beslutningsroller og informasjonsroller).

Interpersonelle roller omfatter relasjonsroller mellom mennesker innad og utad i organisasjonen. Lederen skal her fremstå som et symbol for ansatte og interessenter. Denne hovedgruppen kan inndeles i tre roller:

1. Rollen som gallionsfigur
2. Rollen som anfører
3. Rollen som forbindelsesledd

Rollen som anfører er ofte den mest anvendte og omtalte av disse tre rollene. Rollen omhandler aktiviteter som er knyttet til rekruttering og opplæring, samt å inspirere og motivere medarbeidere, i tillegg til å gi retningslinjer og legge forholdene til rette for at de ansatte kan fremme organisasjonens mål i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2006:382).

Informasjonsroller tar for seg rollen en leder naturlig kan inneha, ettersom lederen trolig er den som kan tilegne seg mest informasjon gjennom sin posisjon, og potensielt også den som har tilgang på mest informasjon. Rollen til lederen kan dermed deles inn i tre roller:

1. Rollen som overvåker
2. Rollen som informasjonsformidler
3. Rollen som talsmann

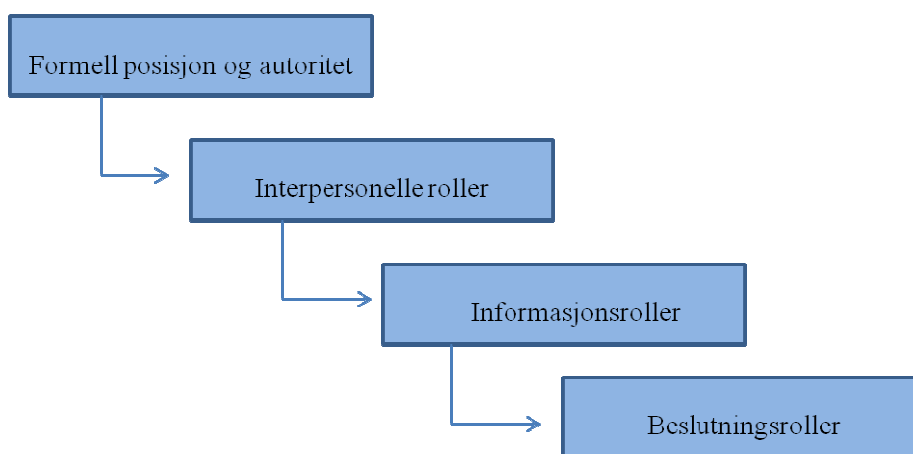
Ettersom en leder antas å være den i en virksomhet som har sterkest beslutningsmakt og besitter høyest formell autoritet i en organisasjon, er det både naturlig og viktig å inkludere lederen i en beslutningsprosess. Det er også nærliggende å anta, som nevnt overfor, at lederen ofte er den i organisasjonen som har mest informasjon, eller i alle fall mest tilgang til informasjon som kan være viktig i en beslutningsprosess. Denne teorien deler beslutningsroller inn i fire forskjellige roller.

Beslutningsroller:

1. Rollen som entreprenør
2. Rollen som kriseløser
3. Rollen som ressursfordeler
4. Rollen som forhandler

En leder kan skille mellom samtlige av de overnevnte rollene etter blant annet hva som karakteriserer organisasjonen, dens interne og eksterne forhold, medarbeidere og faktorer som spiller inn fra omgivelsene. I praksis tilpasser lederen sin rolle etter påvirkningen fra

disse. Viktigheten av rollene reflekteres i hvilken tilpasning og praksis lederen har av dem. Det er videre antatt at en ledes praktiserte rolle innenfor de tre hovedgruppene, vil ha sin bakgrunn i lederens formelle autoritet og posisjon i organisasjonen. Dersom en leder praktiserer en svak eller dårlig rolle innenfor eksempelvis interpersonelle roller, vil det kunne ha innvirkning på rolleutøvelsen innen informasjonsroller og beslutningsroller. Hvis en leder neglisjerer rollen som forbindelsesledd og på en slik måte mister tilgang til nødvendig informasjon, vil lederen kunne få vansker med aktiviteter knyttet til rollen som overvåker og dernest antakeligvis også rollen som entreprenør. De tre hovedgruppene innen rolleutøvelse har dermed en dynamisk sammenheng.



Modell: Sammenheng mellom en leders rolleutøvelse.⁷

Til tross for sammenhengen mellom de tre hovedgruppene innen rolleutøvelse er det forskjeller mellom ledernivåene i forhold til arbeidsoppgaver og rolleutøvelsen. En toppleder på det institusjonelle nivået og en leder på det operative nivået vil ha forskjellige arbeidsoppgaver i det daglige. Lederne må også tilpasse lederrollen sin slik den passer best i situasjonen de befinner seg i. En leder på det operative nivået har arbeidsoppgaver som ofte er knyttet til arbeidsdeling og spesialisering og har mindre direkte ansvar og kontroll av organisasjonen i forhold til en toppleder på det institusjonelle nivået, som ofte har arbeidsoppgaver som medfører at de må reagere på ufortsette hendelser i og utenfor organisasjonen og under tidspress komme til løsninger for å tilpasse seg til disse. Ved en krise eller ufortsett hendelse er det gjerne toppledelsen som må trå til da disse har den høyeste formelle autoriteten i organisasjonen og ansvaret i en slik situasjon. Dette medfører at en toppleder trolig i større grad enn en leder på det operative nivået må kunne skille raskt og problemfritt mellom lederrollene.

⁷ Jacobsen & Thorsvik, 2006:385.

2.3. Kjønn og ledelse

Ettersom en majoritet av litteratur og forskning på kjønn og ledelse stammer fra amerikanske studier og i all hovedsak nord amerikanske undersøkelser, er det vanskelig å få eksakte data til sammenligning for norske, nordiske og europeiske forhold. Det vil foreligge forskjeller mellom data innhentet i Amerika og i Norge: Der det er blitt funnet mest nærliggende og forklarende å benytte norsk litteratur og forskning på området er dette gjort, til tross for at det foreligger mindre forskning foretatt i Norge og Norden generelt, og noe av denne forskningen er eldre enn den fra Amerika.

Kjønn og ledelse er et tema som vekker interesse hos mange når det blir brakt inn i en diskusjon eller debatt, og har ofte ført til både saklige og usaklige argumentasjoner og dialoger opp gjennom årene. Mange har en mening om temaet ettersom det er et tema som berører de fleste: I praksis har man i diskusjonene en tendens til å sette kjønnene mot hverandre i en slags kjønnskamp hvor det ser ut til at målet er å fremstå som det ”beste” kjønn. Det er det ikke grunnlag for, men diskusjonene kan preges av stereotype forestillinger, forventninger og holdninger til kjønnsroller og kjønnsrelasjoner. I en arbeidslivssammenheng assosieres kjønn til sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antakelser, normer og verdier om kvinner og menn som er overført fra generasjon til generasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2006:404).

Mye av teorien som eksisterer om ledelse har bakgrunn i studier gjort om menn. Grunnene til dette er at når mye av det empiriske grunnlaget ble gjort, var det en klar dominans av mannlige ledere, og for inntil 20-30 år siden var det svært få kvinnelige topp- og mellomledere. Hvorvidt det ville gjort noen utslag i teoriene om det var like mange kvinner som menn med i studiene er vanskelig å si, men det er flere forskere og bidrag fra forskjellige disipliner som argumenterer for at menn og kvinner er forskjellige som ledere og har forskjellig lederstil (Eagly & Johnson, 1990). Tom Colbjørnsen (2004) er en av de som veier imot denne oppfattelsen og støtter oppunder at kvinner og menn har like lederstiler. Dette vil bli belyst senere.

2.3.1. Kvinner i lederstillinger

”Why are there still so few female managers at senior levels? Do men and women differ in terms of leadership abilities and style of managing? Is there perhaps a specific female form of leadership, if not actually practiced, but preferred by a majority of women? Are prejudices and other obstacles preventing women from attaining and/ or occupying

managerial position? Or do women often express other values and orientation than to exercise authority over others?" (Alvesson & Billing 2009:143).

Kvinner har de siste tiårene, og spesielt den siste generasjonen, fått en stadig sterkere posisjon og antall kvinnelige ledere innen operativt til administrativt nivå har økt. Ifølge Alvesson & Billing (2009:143) har kvinner nå ca. halvparten av alle lederstillinger på disse nivåene i Amerika. Innenfor det institusjonelle nivået viser en undersøkelse at kun 2 prosent av Fortune 500 selskapene i Amerika er ledet av kvinner (ILO, 2004). Kvinner har dermed etter hva statistikken viser en sterk posisjon i mellomlederroller, men man mangler fremdeles kvinnelige ledere i topplederjobber.

Det er slik at kvinner ser ut til å mangle innpass i topplederstillinger, hva dette skyldes er et tema som ofte kommer opp i media og i forskning. Det vil bli belyst nærmere i denne oppgaven. Til tross for at forskningen som er presentert av Alvesson & Billing og av ILO viser et optimistisk bilde av karriereutviklingen til kvinner i forhold til å innta lederstillinger, er det slik at en majoritet av lederstillingene kvinner har er på det administrative nivået og i tilknytning til omsorgsykker hvor kvinner allerede er en majoritet. Det er dermed naturlig at kvinner styrker sin posisjon i denne sektoren på dette ledelsesnivået. Det vil gi et representativt utslag i statistikkene da omsorgsykket er en stor del av arbeidsmarkedet. Innen privat sektor eller på det institusjonelle nivået er ikke representasjonen av kvinner like høy.

2.3.2. Norske kvinner i arbeidslivet

"De aller fleste norske kvinner er ikke sivilingeniører eller kommende lederemner, selv om media i 1980- årene kunne få en til å tro noe annet. ... De fleste norske kvinner jobber i det vi kan kalle kvinneyrker, og befinner seg i den nederste delen av hierarkiet i arbeidslivet. ... Enkelte kvinner i lederstillinger endrer lite på det generelle bildet av norske kvinner i arbeidslivet" (Kvande & Rasmussen, 1990:11).

Slik begynner innledningen til Kvande og Rasmussen sin bok om "nye kvinneliv" fra 1990. Et virkelighetsbilde som på den tiden var en svært gjeldende og relativt nøyaktig fremstilling av hvordan mange så på kvinner i arbeidslivet og hvordan kvinner så på seg selv.

En viktig påpekning som forfatterne kommer med, er utviklingen som frem til 1990 var blitt sett på yrkesdeltakelsen til kvinner i Norge. Fra 70- tallet og frem til 90- tallet var det en stor økning innen yrkesdeltakelse blant kvinner, om enn på deltid for flere av dem, men

trenden fortsatte utover i 80- årene hvor også yrkesdeltakelsen blant mødre med barn under seks år fra 1980 til 1987 økte fra 48 prosent til 68 prosent (Kvande og Rasmussen, 1990:11). Det påpekes videre at flere kvinner går fra deltid inn i heltidsstillinger og familier med to yrkesaktive foreldre blir mer og mer vanlig.

En slik utvikling har hengt med det norske næringslivet, om enn i en svakere økning enn perioden mellom 1980- 1987. Nyere tall for arbeidsmarkedet i Norge viser til at det fortsatt er en majoritet av yrkesaktive kvinner som arbeider deltid. En undersøkelse foretatt av AKU og Statistisk sentral byrå i 2007⁸ viser at 54 prosent av kvinnene i arbeidsmarkedet jobbet deltid og 15,7 prosent av mennene arbeidet deltid (Gimming & Skoglund, 2007:66). Tallene er noe forskjellig fra arbeidskraftundersøkelsen som viser til at 42,8 prosent av kvinner arbeider deltid og 12,5 prosent av menn arbeider deltid. Avviket kan være grunnet forskjellige definisjoner på deltidsarbeid og krav til utregning.

Kvande og Rasmussen mener at kvinner fra sytti til nittitallet var begynt å bryte opp barrierer og til dels kjønnsbarrierene ved å trå inn i mer mannsdominerte yrker. Den store opprivningen var det ikke snakk om, men en inntreden i deler av arbeidslivet som tidligere hadde vært dominert av menn. Kvinner protesterte også i større grad mot at ”kvinneyrker” per definisjon skulle være underordnede yrker. På en slik måte beskriver Kvande og Rasmussen mye av forhistorien til der vi er i dag, hvor kvinner i økende grad velger høyere utdanning og får større innpass i lederstillinger.

Ettersom kvinner utgjør 50 prosent av arbeidsstokken i Norge vil det være til fordel for næringslivet at flere tar heltidsstillinger og denne utviklingen er blitt mer tydelig de siste årene: En stadig større andel av kvinner arbeider nå i heltidsstillinger, men det er fortsatt et godt stykke igjen før kvinner har lik yrkesdeltakelse som menn med hensyn til heltidsstillinger. Det skal i midlertidig påpekes at flere av deltidsstillingene kvinner arbeider innen ikke nødvendigvis kan tilby heltidsstillinger, noe som ofte kan sees innen omsorgsykker og andre tjenesteyrker hvor kvinner har en tendens til å utgjøre en majoritet av de ansatte.

Mye av utviklingen kan trolig assosieres med at flere kvinner tar høyere utdanning og dermed er mer aktuelle for heltidsstillinger samt en større deltakelse av menn i hjemmet og

⁸ http://www.ssb.no/emner/09/01/sa_98/kap7.pdf

i familieforhold samt en høyere grad av likestilling i arbeidslivet. Disse temaene vil senere bli presentert og diskutert.

2.3.3. Effekten av organisasjonsstruktur

Nettverksorganisasjoner gir kvinner bedre muligheter i organisasjonen, ifølge Kvande og Rasmussen (1990:167), da organisasjonsformen er flatere og likeverd og gjensidig samarbeid er gjeldende normer. Dette er noe kvinner i stor grad ønsker, både som ansatte og ledere. Organisasjonsformen som forskning viser til at kvinner trives bedre i, er en den mer fleksible hvor en kan variere arbeidstid og arbeidsmengde. Grunnene til at kvinner ser ut til å foretrekke en slik organisasjonsstruktur i følge Kvande & Rasmussen er at den tillater at kvinner i større grad kan kombinere familieliv og barn med arbeidet, noe som har visst seg å være en stor pådriver til at flere kvinner har kommet seg ut i arbeidslivet.

Mens kvinner trives best i nettverksorganisasjoner hvor det er en flat organisasjonsstruktur og en mer åpen linje mellom ansatte og ledere samt en mer fleksibel form, er organisasjoner med et høy hierarkisk struktur og med mer styring mindre attraktive og ideelle for kvinner. Kjennetegn ved eksempelvis en byråkratisk organisasjon vil være veldefinerte arbeidsoppgaver og hierarkisk styre, som for eksempel i militæret og sterkt mannsdominerte organisasjoner. En slik organisasjonsstruktur har vist seg å være til hinder for kvinners utviklingsmuligheter.

En motsetning som er verdt å merke seg er at i dynamiske nettverksorganisasjoner er det ofte et høyt press på de ansatte med hensyn til leveranser og resultater. Dette gir mange muligheter, men kan også gi overbelastning. I et statisk hierarki har man mindre muligheter, men har mindre risiko for overbelastning. Dette gir et paradoks da undersøkelser viser at kvinner ønsker å ha muligheter, slik som i nettverksorganisasjoner, men ønsker arbeidsvilkårene som gjerne er mer attraktive i et statisk hierarki. Løsningen på dette har for flere organisasjoner vært å gjøre organisasjonsstrukturen flatere i tillegg til å innføre reformer og regler som i større grad legger forholdene til rette for de ansatte. Trender som kan sees innen ledelsesteori er at flere organisasjoner bytter over til en flatere struktur. Utviklingen innen ledelse er stadig skiftende, men i hovedsak tilpasser organisasjoner seg for og både være tiltalende overfor potensielle arbeidstakere og beholde de arbeidstakerne de har. Et eksempel på dette har vært at flere organisasjoner har innført fleksitid hvor det legges inn forskjellige tidsintervall hvor de ansatte skal være tilgjengelig

på jobb, ofte omtalt som kjernetid. På en slik måte henvender de seg i større grad mot familier med barn som skal i barnehage og skole.

Valg av organisasjonsstruktur og arbeidsforhold kan dermed være sterkt bidragene til å få flere kvinner inn i arbeidslivet, inn i heltidsstillinger og inn i lederstillinger.

2.3.4. Karriereutvikling

Ryan & Haslam (2007) uttaler i deres studie at kvinner har en større sannsynlighet enn menn for å bli plassert i lederroller med mindre autoritet og en mindre positivt vurdert avdeling. Menn fikk i store grad tilgang til mer krevende og ”populære” lederroller.

”Women were more likely than men to be placed in positions already associated with poor company performance (...)and female directors, thus were more likely male directors to find themselves on a glass cliff. That is, their position of leadership were more risky and precarious (i.e. at greater risk of being associated with failure) than those in which men found themselves” (Ryan & Haslam, 2007:56).

I følge Alvesson & Billing (2009) kan dette tolkes som at kvinner enten sees som mer kompetente enn menn til å lede avdelinger med dårlig resultater og kriseledelse, noe som kan assosieres med at menn ikke er kompetente til kriseledelse, eller at ved å plassere kvinner i slike lederstillinger baserer man seg på antakelser og studier som indikerer at kvinner er mer relasjonsorienterte og som da gjør kvinner bedre i en slik arbeidssituasjon. Noen vil også hevde, som et ytterpunkt, at grunnet menns sterkere posisjon i arbeidsmarkedet og arbeidslivet, så er det naturlig at menn får de mer attraktive lederstillingene. Den siste påstand bygger tilsynelatende på at ”gutteklubben grei” mekanismer eksisterer og at menn tar vare på hverandre i tilsettinger til lederstillinger.

Et argument for at menn kan se ut til å få de mest attraktive lederstillingene er at de kan se ut til å ha sterkere arbeids- og karriereorientering i forkant av sin inntreden til den spesifikke organisasjonen eller stillingen. Gjennom planlegging av sin fremtidige karriere blir de dermed mindre sensitive for påvirkning på og utenfor arbeidsplassen, som for eksempel ønsker dem i en annen karriereretning enn de selv har planlagt. Kvinner ser derimot ut til og lettere la seg påvirke av ytre og interne forhold som kan være avgjørende i form av at de ikke får samme erfaring innen lederoppgaver og som et resultat av dette mindre motivasjon for å søke mer krevende stillinger og eller å søke på lederstillinger generelt. I følge Alvesson & Billing (1994) illustrerer studier at kvinner i større grad enn

menn lar seg påvirke til å søke interne lederstillinger i organisasjonen de arbeider i gjennom tilfeldigheter og motivering fra andre og spesielt fra en sentral mentor eller nær leder, mens menn har en tendens til å planlegge ”stegene” sine mot lederstillinger.

2.3.5. Kvinner og utdanning

Spørsmål som ofte kan skape undring hos forskere innen kjønn og ledelse er at til tross for den økende andelen av kvinner innen lederrelevante utdanninger, så reflekterer ikke dette seg i antall kvinnelige ledere eller andelen kvinner i styrer og ledelse.

I følge Drake og Solberg (1995) viser en undersøkelse foretatt av Lisbeth Berg ved Utredningsinstituttet for forskning, at kvinner som tok forberedende prøve ved Universitetet i Oslo i 1993 er flittigere studenter og får bedre resultater enn menn. Berg påpeker at kvinner i større grad enn tidligere velger høyere utdanning, men viser til at denne økningen også kan ha sammenheng med nedgang i antall mannlige studenter ved Universitetet. Flere menn velger kortere utdanning enn tidligere og flere velger bort høyere utdanning og går rett i arbeid etter videregående.

Jenter som kommer ut fra ungdomskolen og videregående har i en årrekke blitt oppfordret til å velge uttradisjonelle yrker, med varierende hell, men til tross for dette har det blitt en økt kvinneandel innenfor tidligere mannsdominerte studier som økonomi og administrasjon, medisin, jus og ingeniørfag og innenfor de mer tradisjonelle valgene som omsorgsykker (Drake & Solberg, 1995:27).

Nyere forskning på området viser til at i alt består kvinneandelen som tar høyere utdanning i 2006 for 60,2 prosent av alle studenter, 60,8 prosent av studenter ved samfunnsfag og juss samt 53,9 prosent av studentene ved økonomisk- administrative fag (NOU, 2008:6, side 44). Dette er en oppgang fra 1980 fra henholdsvis 48,1 prosent innen andel kvinnelige studenter totalt, 41,9 prosent ved samfunnsdag og juss og fra 24,9 prosent innen økonomisk- administrative fag.

Det ble blant annet innført kjønnskvoltering på opptak til studier ved det medisinske fakultetet tidlig på 90-tallet, men ble avskaffet da det etter hvert ble en økning av kvinnelige studenter og i dag er kvinner en klar majoritet på de fleste studiene innen medisin.

Studiene til Drake & Solberg og rapporten til NOU (Norges Offentlige Utredning, 2008)⁹ viser til at utviklingstrekkene som ble sett gjennom 80 og 90-tallet har økt og er stadig økende, noe som skulle gjøre det nærliggende å anta at andelen av kvinnelige ledere i yrkeslivet burde vært høyere enn hva det er i dag. Det kan dermed antas at det er noen ukjente faktorer som spiller inn på dette og dermed setter hindringer for kvinner i å nå opp til lederstillinger.

2.3.6. Likestilling og kjønnsroller

Gjennom lov om likestilling fra 9. juni 1978¹⁰, ble det erkjent at kvinners manglende utviklings- og innflytelsesmuligheter ble akseptert som et samfunnsansvar og at den økte tilretteleggelsen og diverse bedriftsinterne tiltak samt likestillingstiltak vitnet om at norsk næringsliv erkjente at noe var galt i samfunnet og på bedriftsnivå.

Norge er kommet langt innen likestilling og er verdensledende med likestillingspolitikken og tiltak som er blitt foretatt for å øke likestillingen mellom kjønnene spesielt innen arbeidslivet. Det har spesielt vært et økt fokus de siste tiårene på å få en større andel av den kvinnelige arbeidsstyrken integrert i yrkeslivet og det er blitt foretatt tiltak for å fremme dette.

For kvinner som kommer enkeltvis eller i små grupper inn i en mannsdominert organisasjon er de ofte svært synlige, men ofte er denne synligheten forbeholdt måten de er kledd på, opptrer på og fordi de er annerledes enn flertallet i organisasjonen. Faktorer som i en slik setting blir mindre synlig er deres faglige resultater og prestasjoner, til tross for at de ofte har samme bakgrunn og utdanning som sine mannlige kollegaer eller har lengre erfaring. I en slik situasjon omtales det ofte som at hierarkiet usynliggjør kvinner (Kvande & Rasmussen, 1990:128). Som et mindretall i en organisasjon blir dermed kvinner synlige som kjønn, men usynlige som medarbeidere og fagpersoner. En slik situasjon er ikke uvanlig i mannsdominerte organisasjoner og for å bryte ut av denne situasjonen må ofte kvinnene bevise sin dyktighet i arbeidet, men dersom organisasjonsstrukturen ikke tillater samarbeid eller gir en arena for dem og ”vise” seg frem på som fagpersoner vil det være vanskelig å bryte ut av en slik situasjon. Når kvinner blir usynlige som fagpersoner og heller blir oppfattet som kjønn, blir de ofte møtt med skepsis og vil dermed ikke fungere optimalt i et gjensidig og direkte samarbeid med kollegaer. Ved en slik umyndiggjøring vil

⁹ <http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf>

¹⁰ <http://www.lovdata.no/all/nl-19780609-045.html>

kvinner bli en svært dårlig utnyttet ressurs for organisasjonen og arbeidslivet. Til en grad kan dette vurderes som diskriminering til tross for at det hos kollegaene ikke nødvendigvis er tiltenkt å ha den effekten.

Kvande og Rasmussen (1990:155) legger frem fire grunnleggende argumenter for likestilling mellom kjønnene generelt og for en økning av kvinners deltakelse på mannsdominerte områder i arbeidslivet og politikk spesielt.

1. **Rettferdighetsargumentet:**

Kvinner har krav på å delta på lik linje med menn i arbeids- og samfunnsliv.

2. **Ressursargumentet:**

Å overse mulige talenter i femti prosent av befolkningen er dårlig utnyttelse av ressurser.

3. **Interesseargumentet:**

Kvinner og menn har ofte forskjellige og motstridende interesser, og kvinners interesser er ofte underrepresentert.

4. **Potensialargumentet:**

Kvinner er ofte sosialisert til andre verdier enn menn og dette kan føre til at de utvikler bestemte ferdigheter som menn ikke har, men som er viktig å ivareta.

Rettferdighets og ressursargumentet er argumentene som er lettest å assosiere seg med og som dermed har fått størst fokus ettersom de i større grad enn de andre argumentene kan la seg måle. En forutsetning for argumentene til Kvande og Rasmussen er at en må anerkjenne at menn og kvinner er forskjellige, ikke bare av hvilket kjønn vi har, men også at biologiske og genetiske forskjeller samt arv og miljø har en innvirkning for hvilke interesser og verdier man verdsetter. Dette kommer spesielt til uttrykk når det kommer til barn og familie hvor det hevdes at kvinner i større grad enn menn har en følelsesmessig tilknytning til barnet. Dette er en studie i seg selv og temaet har vært oppe i media og gjennomgått utallige forskningsstudier og vil dermed ikke være gjenstand for ytterligere diskusjon i denne oppgaven. Hva som derimot vil være av interesse er effekten familie og barn har på valgene kvinner foretar med hensyn til karriere. Dette vil bli presentert nærmere i neste kapittel.

2.4. Barrierer og hindringer

Det er en stigende interesse både nasjonalt og internasjonalt å øke den kvinnelige andelen av ledere i organisasjoner. Rekruttering av kvinnelige ledere i offentlig og privat sektor er

økende og utgjør nå en vesentlig andel av de rekrutteringene til lederstillinger som foretas. Organisasjoner gjør tiltak og uttaler klare mål for hvordan og hvor mange kvinnelige ansatte og ledere de ønsker i organisasjonen samtidig som de arbeider for å motivere og bringe frem kvalifiserte kvinner som allerede er i organisasjonen.

Det er flere årsaker til disse handlingene og målene, blant annet har det i Norge blitt vedtatt lover for kjønnskvoltering og likestilling mellom kjønnene og det støttes dermed sterkt oppunder tiltak som ønsker flere kvinner velkommen i organisasjonen både som ansatt og leder.

Selv om det i teorien og gjennom lovgivningene som er blitt foretatt er blitt oppmuntret til og pålagt organisasjoner å ha et minimum av kvinnelige ansatte i styrer og ledelse ser det fortsatt ut til å være problematisk for visse organisasjoner, spesielt innenfor privat sektor, å fylle opp kvoten. Årsaker og hypoteser til hvorfor dette kan utgjøre et problem er mange og i de følgende underkapitlene vil det bli belyst noen av de mest anvendte hypotesene og teoriene rundt disse barrierene og hindringene kvinner kan oppleve på vei mot lederstillinger.

2.4.1. Glasstaket

”Begrep om usynlig barriere som hindrer avansement i organisasjoner for minoritetsgrupper” (Kaufmann & Kaufmann, 2003:364).

Når temaet ledelse og kjønn tas opp i samme kontekst er det som nevnt innledningsvis mange som danner seg tanker rundt kjønnsroller og peker blant annet på at motiverte og talentfulle kvinnelige ledere ofte kan føle seg hindret i å nå topplederstillinger ved at de blir møtt med diskriminering. Dette omtales ofte som ”glasstaket”, hvor ambisiøse kvinner plutselig ser ut til å stagnere på et visst nivå uten å komme seg videre.

Kvinnelige ledere utgjør ca. 5 prosent av toppledere innen det institusjonelle nivået i Norge, og dersom en tar det institusjonelle, administrative og operative nivået under ett, utgjør ikke kvinnelige ledere mer enn mellom 14 til 23 prosent i følge NOU (Norges Offentlige Utredning, 2008:6)¹¹. Som nevnt tidligere er majoriteten av de kvinnelige lederne i offentlig sektor representert innen omsorgsykker. For privat sektor er det flere faktorer som har visst seg å være avgjørende for om kvinner kommer seg inn i lederstillinger.

¹¹ <http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf>

Forskerne er relativt splittet både i forhold til eksistensen av glasstaket og hvorfor kvinner ser ut til å mangle en likestilt representasjon i lederstillinger i privat sektor. Den ene siden hevder at kvinner har like forutsetninger som menn for å komme seg inn i lederstillinger, mens andre forskere mener at det er flere kjente og ukjente faktorer som spiller sterkere inn på kvinner enn menn når det kommer til karriere og derav yrkesmessig avansement.

2.4.2. Selvtillit og motivasjon

Kvande og Rasmussen (1990) gjennomførte en undersøkelse blant 273 kvinnelige sivilingeniører, hvor de ble spurt om hvorfor det generelt var så få kvinner i ledende stillinger i det norske samfunnet. De fire vanligste svarene de fikk tilbake på dette var:

- Kvinner mangler selvtillit.
- Lederjobben er vanskelig å kombinere med hus- og omsorgsarbeid.
- Menn vil ikke ansette kvinner i ledende stillinger.
- Kvinner ønsker ikke å ta på seg ansvaret som leder.

(Kvande & Rasmussen, 1990:52)

Svarene som ble gitt stemmer overens med de populære forestillingene til både menn og kvinner om hvorfor kvinner ikke kommer seg i lederstillinger. Kvande og Rasmussen foretok den samme typen undersøkelse blant mannlige og kvinnelige medarbeidere og fikk tilnærmet samme besvarelse for hvorfor det ikke sees flere kvinnelige ledere. Størst enighet var det for punktet at barn og familie er en ”hindring”, og at kvinner kan mangle støtte og samarbeid i familiearbeidet fra sine ektefeller. I tillegg menes det at kvinner mangler selvtillit til å satse på en lederstilling. Paradoksalt nok var det høy motivasjon blant de samme spurte om å ta en ledende stilling og for å ta imot en lederstilling om det ble tilbudt dem. Når respondentene besvarte undersøkelsen til Kvande og Rasmussen har de ikke referert til seg selv, men generelt, for andre kvinner. Dermed vil det være vanskelig å konkludere med at respondentene faktisk mangler selvtillit når de samme som svarer dette viser til at de har høy motivasjon for å søke samt ta imot tilbud om en lederstilling. Dette sår dermed tvil om forklaringene deres og at de dermed har svart på generelt basis basert på myter og rykter, som det kan vise seg at de kvinnelige respondentene i undersøkelsen selv tror på, men ikke for sitt eget vedkommende.

Oppsiktsvekkende nok viste studien at kvinner, i dette tilfellet sivilingeniører, ikke manglet selvtillit til å ta på seg lederansvar, men mente at ”andre” kvinner ville mangle denne egenskapen. Dette gir dermed ikke noe entydig svar da selvtillit er svært individuelt, og vil

varierte hos hver enkelt ut ifra flere bakenforliggende forhold slik som motivasjon og støtte fra interessenter som har en avgjørende rolle i livet for respondenten. Derimot virker det som at barn og familie kan oppleves som det største hinderet og faktoren for den følte ”glasstak effekten”.

2.4.3. Familie og barn

En lang rekke studier viser til at det kan foreligge en hjem – jobb konflikt når kvinner står mellom familie og barn og arbeidet. Familie generelt og barn spesielt har vist seg å være en bremsende faktor på kvinners karriere og vei opp karrierestigen. Grunnene til dette er mange, men prioriteringer legges til grunn som en avgjørende faktor for hvorfor kvinner kan se ut til å måtte/ville velge mellom karriere og familie.

I følge Alvesson & Billing (2009:56) har dårlige eller manglende samfunnsmessige tiltak for barneomsorg og barnehage ofte vært framhevet som en av faktorene til hvorfor kvinner med barn under skolealder trekker seg ut av arbeidsmarkedet eller tar en jobb med dårligere vilkår, men med høyere grad av fritid. I Skandinavia er kvinners tilstedeværelse i arbeidslivet høyere enn for kvinner i andre deler av Europa og Amerika. Velferdsstaten og tiltakene som er blitt foretatt med hensyn til offentlig barneomsorg er for mange utslagsgivende i form av deltakelse i arbeidsmarkedet.

På 80- tallet ble det gjennomført et stort antall undersøkelser som har sett på kvinners tilpasningsmønster mellom hjem og yrke. Forskingen viser blant annet at yrkesaktiviteten til kvinner påvirkes av familiefasen kvinner er i. I følge Alvesson & Billing (2009) har kvinner minst yrkesdeltakelse i det som omtales som småbarnsfasen, hvor barnet er under skolealder. Disse dataene støttes opp av studier gjennomført innenfor samme tema (Ljones 1979, Bjørn 1981, Kaul 1982, Skrede 1983, Iversen & Ellingsæter 1984, Brandth & Kvande 1989). I nyere tid er fortsatt småbarnsfasen et stadium hvor kvinner er minst yrkesaktive. Kvinner som velger høyere utdanning har og en tendens til å få barn senere enn kvinner med mindre eller ingen utdanning, i tillegg er kvinner med høyere utdanning ofte sterkt tilknyttet yrkeslivet noe som kan medføre at de i større grad venter med familie og barn.

Ettersom kvinner fortsatt står for hovedansvaret for husarbeidet og barnepasset i en familie har det blitt gjenstand for diskusjon i hvilken grad dette hindrer kvinner inn og i arbeidslivet. Alvesson & Billing (2009) viser til at mange kvinner fortsatt har dobbeltarbeid i form av at de har den inntektsgenererende arbeidet samt arbeidet med å

være mor og husholderske. Et stort antall forskere argumenterer at denne situasjonen er en av hovedårsakene til hvorfor kvinner holdes tilbake i arbeidslivet generelt og fra å innta lederstillinger spesielt (Eagly & Carli, 2007; Martin, 1993; Davidson & Bruke, 2000).

I en studie foretatt av Hewlett (2002) illustreres det som kan sees på som en bakenforliggende faktor for hvorfor det ikke finnes flere kvinner i topplederstillinger. Studien gjennomført i Amerika viser at 49 prosent av ”high achieving women” ikke har barn, men kun 19 prosent av deres mannlige kollegaer i samme situasjon var uten barn. Det kan spekuleres i om dette gapet mellom menn og kvinner kan sees i sammenheng med at familie og barn setter en stopper for mange ambisiøse kvinner eller om ambisiøse kvinner i lederstillinger selv velger karriere fremfor barn og familie. Teorien blir støttet av studier foretatt av Reskin & Padavic (1994) som viser at ca. 40 prosent av kvinnelige ledere og noen få prosent av mannlige ledere i Fortune 500 selskap var barnløse. I en dansk studie av Højgård (2002) kom det frem at 5 prosent av mannlige og 32 prosent av kvinnelige ledere var barnløse. Det kan derfor se ut til at kvinner i lederstillinger, og da gjerne topplederstillinger, opplever en større påvirkning av faktoren familie og barn enn menn og dermed mer bevisst prioriterer enten familie og barn fremfor karriere eller motsatt. Menn har i følge statistikken dermed en mer tilstedeværende kone eller partner som tar hovedansvaret for hjem og familie, noe som ”tillatter” han å legge energien i arbeidet.

Funn fra forskningen til Kvande & Rasmussen (1990) viser til at yngre kvinner oftere har en ektefelle som deltar i omsorgsarbeidet med barn og med husarbeid enn kvinner som på det tidspunktet var i alderen + 40 år. Det er ikke snakk om en likestilling blant partene, men mer en fordeling av visse arbeidsoppgaver. Kvinnene stod fremdeles for hovedansvaret.

I hvor stor grad familieliv og barn er en hindring for yrkesdeltakelsen for kvinner er individuelt og avhengig av flere forhold. Slik som oppmuntring og hjelp av ledsager samt egen motivasjon. Utviklingen ved at menn i større grad tar ansvar for barn og husarbeid er noe som i stor grad hører til yngre generasjoner og gjør at kvinner kan prioritere arbeidslivet høyere enn tidligere.

I et intervju foretatt av CNN¹² i forbindelse med en portrettserie om ”leading women” uttaler Kristin Skogen Lund (direktør i Telenor og NHO- president) at:

¹² <http://edition.cnn.com/2012/05/02/opinion/female-executive-quota-norway/index.html>

”Men and women have very similar career patterns up to the point of the birth of the first child”.

Med dette peker hun på at når man får barn skilles karriereveiene for menn og kvinner. For å dempe denne effekten vil det være nødvendig med en utjevning av rettighetene i foreldrepermisjonen hos menn og kvinner. På en slik måte vil dermed menn og kvinner stille på like premisser og organisasjoner som står i en ansettelsesposisjon mellom unge talenter kan dermed vurdere begge kjønn som en ”risiko” i form av at menn også dermed er eksponert for foreldrepermisjon på lik linje med kvinner. Støtte fra sin mann eller partner er også vesentlig for å kunne håndtere arbeid og familie på en god måte.

Sett i lys av utviklingen som har vært innen ansvarsfordeling i hjemmet med hensyn til barn og husarbeid, den økte yrkesdeltakelsen til kvinner, høyere motivasjonen for å ta lederstillinger, den stadig økende interessen for høyere utdanning og bedriftsinterne tiltak som bedriftsbarnehager og økt fleksitid, så er det likevel en underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger, spesielt innenfor det institusjonelle nivået. Bakgrunnen for dette er trolig mer kompleks og sammensatt enn hva som blitt belyst.

Studier tyder på at kvinner med familie og barn kan utgjøre en dårlig kombinasjon dersom man ønsker å nå en topplederstilling. Det finnes selvsagt unntak fra regelen, da et flertall av kvinnelige toppledere, sett ut i fra statistikk og studier presentert tidligere, har barn. Derimot viser forskning i stor grad at kvinner som ønsker å satse på en karriere enten gjør det sent i livet eller er barnløse, ugifte eller skilte (Kvande & Rasmussen, 1990:93). Kvinner står ofte ovenfor noe som kan se ut som et «ultimatum», hvor man enten må velge karriere eller familie. Dette kan diskuteres om er en transsynt måte å forholde seg til alternativene på, men for mange kan det være slik man opplever valgene. Det tyder på at det må flere tilpasninger til i samfunnet for at kvinner skal kunne ha samme tilgang og muligheter til topplederstillinger. For at dette skal kunne utføres på lik basis som for menn, må mannen mer på banen med hensyn til husarbeid og barn for å avbelaste samt motivere kvinnene til å ta sjansen når mulighetene byr seg. Det er kvinners personlige valg som til slutt er avgjørende for hva de ønsker.

2.4.4. Kjønnskvotering

I et forsøk på å styrke kvinners posisjon i næringslivet vedtok stortinget i 2003 at det skulle være et minimum på 40 prosent av ett kjønn i styreverv. Denne loven trådte for statlige

selskap i gang 1. januar 2004. For privat eide allmennaksjeselskaper (ASA) trådte loven i kraft 1. januar 2006¹³.

Med dette vedtok stortinget at Norge skulle bli det første landet i verden som innførte kjønnskvoltering i styre og ledelsen i offentlig og privat sektor. Vedtaket fikk mye kritikk for å kunne bidra til en svekkelse av kompetansen i styrene og ledelse, men denne kritikken gikk raskt over. I offentlig sektor er det blitt rettet kritikk mot likhetslogikken, hvor den kvinnelige kandidaten skal foretrekkes når kandidatene er like eller har tilsvarende kvalifikasjoner til en stilling. Organisasjoner kan i en ansettelsesprosess vurdere å tilegne særlig vekt på personlig egnethet blant kandidatene som er like, noe som i tilfeller kan oppveie kvoteringen. I følge Teigen (2003)¹⁴ har kvotering i ansettelsesforhold og til høyere stillinger liten effekt, blant annet grunnet vektleggingen av personlig egnethet i en ansettelsesprosess.

Norges offentlige utredningsrapport (2008:6)¹⁵ illustrerer effekten kjønnskvolteringen hadde hatt frem til 1. januar 2008. Blant nøkkeltallene som ble presentert i utredningen kommer det fram at 78 prosent av alle ASA oppfylte kravene til kjønnsrepresentasjon mot 17,5 prosent i 2006. 22 prosent av ASA står dermed i fare for å få oppløst styrene grunnet for lav andel kvinnelige representanter. Mange selskap har løst kvoteringen ved å tilføre flere plasser i styrene fremfor å bytte ut en stor del av representantene. Kun 5 prosent av alle styreledere var 1. januar 2008 kvinner, noe som vel å merke er en oppgang, men nødvendigvis langt unna menns andel.

Noen vil hevde at kjønnskvolteringen er et radikalt vedtak for å få flere kvinner i yrkeslivet generelt og lederyrker spesielt, og kunne heller tenkt seg en mer moderat kjønnskvoltering over lengre tid for å sikre kompetanse hos de ansatte og dermed organisasjonens styrke i arbeidet de utfører. Det foreligger heller ingen dokumentasjon for at kjønnskvolteringen har svekket kompetansen i organisasjoner, men det er heller blitt hevdet at kjønnskvolteringen har styrket kompetanseområdene til organisasjoner.

I intervjuet med Kristin Skogen Lund for CNN portrettserie "leading women"¹⁶ fremhever Skogen Lund at kjønnskvoltering i privat sektor ennå ikke har gitt den effekten som var ønsket, nemlig å fremme kvinnelig lederskap. Andelen av kvinnelige ledere i

¹³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2008/nou-2008-6/15/5/4.html?id=501233>

¹⁴ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2008/nou-2008-6/15/5/4.html?id=501233>

¹⁵ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2008/nou-2008-6.html?id=501088>

¹⁶ <http://edition.cnn.com/2012/05/02/opinion/female-executive-quota-norway/index.html>

topplederstillinger var kun økt med noen prosentdel fra innføringen av kjønnskvolteringen i 2006 frem til 2011. Som det allerede er nevnt, og som også vil bli belyst senere i oppgaven, er det flere faktorer til eventuelt hvorfor det ikke er høyere representasjon av kvinner i lederstillinger generelt og topplederstillinger spesielt.

2.5. Hva kjennetegner en god leder?

I skillet mellom hva som defineres som en dyktig og udyktig leder er det flere bakenforliggende faktorer som må tas med før en kan konkludere med hva som eksempelvis er beste praksis i en gitt situasjon. Hva som vil fungere som beste alternativ og praksis er avhengig av hva slags organisasjon en arbeider i, hva slags mennesker en arbeider med, hvilke kultur og struktur som ligger til grunn i organisasjonen samt ukjente faktorer.

Mennesker opplever også ledere, og personlige trekk og egenskaper ved en god eller dårlig leder, forskjellig. Skillet mellom disse lederne kan også sees på som effektive og ineffektive ledere, fremfor å fokusere på god eller dårlig.

2.5.1. Ledertrekk og lederatferd

Det ligger noen grunnleggende antakelser om at gode ledere innehar noen spesielle personlige egenskaper og trekk som skiller dem fra andre mennesker. Forskning viser til at det ofte er seks personlighetstrekk som skiller effektive ledere fra ineffektive ledere. En viktig påpekning her er at det er snakk om personlighetstrekk og ikke nødvendigvis ledertrekk. Grunnen til dette er at kvinner og menn kan oppfattes forskjellig i forhold til utøvelsen av disse trekkene. Forskning har blant annet påvist at menn kan være mer skeptisk til kvinnelige ledere som utviser personlighetstrekk som de assosierer med den mannlige lederen og dermed vurderer den kvinnelige lederen mindre positivt enn en mannlige leder.

Kaufmann & Kaufmann,(2003:319) betegner de seks personlighetstrekkene slik:

1. Høyt aktivitetsnivå – jobber mye og hurtig, høyt energinivå.
2. Intelligens
3. Selvtillit
4. Maktorientering – lederpersonligheter søker makt.
5. Høyt prestasjonsønske – setter høye mål for seg selv.
6. Utadvendt og sikker i sosiale situasjoner

I tillegg til de overnevnte trekkene utviser gode ledere hovedtrekk som kan kategoriseres som flinke, sosiale, arbeidsom og pågående. De har gode formuleringsevner, kan behandle store mengder med informasjon og innehar i tillegg en god fagkunnskap. Man må i midlertidig være forsiktig med å generalisere for mye basert på slike personlighetstrekk om hvor suksessfull en leder er, da suksess som leder har flere bakenforliggende faktorer som spiller inn på hvordan en leder presterer.

Det er naturlig å anta at ledere besitter og utøver en annen grad av atferd overfor sine ansatte og medarbeidere enn hva som generelt er vanlig blant kollegaer og i mindre formelle situasjoner. Ledere har gjerne en annen adferd og ofte mer konsekvent måte å oppføre seg og forholde seg til sine ansatte og medarbeidere enn til sine venner og sin familie. Et slikt skille er for mange naturlig og en ønsket og bevisst handling for og i arbeidslivet fremme effektivitet blant medarbeiderne gjennom påvirkning som motivasjon og støtte samt den makten en leder besitter.

Det foreligger forskjellige meninger og holdninger til hvilken form for lederatferd som er beste praksis. Mennesker reagerer individuelt på forskjellige former for stimuli som kan assosieres med ulike former for lederatferd og påvirkning. Hensikten med å utøve ulike former for lederatferd og lederstil er i best mulig grad å påvirke ansatte og medarbeidere til å arbeide mest mulig effektivt. Lederatferd baserer seg ofte dermed på ulike former for påvirkning slik som motivasjon, støtte, tillit og makt. Disse begrepene kan som kjent deles inn i flere undergrupper som på hver sin måte har forskjellig effekt, slik som indre eller ytre motivasjon og ulike former for utøvelse av makt.

2.5.2. Lederstil

Som omtalt tidligere kan lederstil ofte assosieres med hvordan en kan influere og påvirke ansatte og medarbeidere til å arbeide mest mulig effektivt og dermed oppnå høyest mulig ytelse. På sett og vis blir det utøvd en form for makt overfor medarbeiderne som gjennom denne påvirkningen arbeider bedre enn uten denne påvirkningen.

I hovedsak skilles det mellom to forskjellige tilnærminger til lederstil. Avhengig av hvilke forfatter og litteratur man anvender, vil lederstilene betegnes forskjellig, men i hovedsak bygger de rundt de samme grunnprinsippene. Dette er en relasjonsorientert og en oppgaveorientert tilnærming. Jacobsen & Thorsvik (2006:390) betegner disse to tilnærmingene til lederstil langs to dimensjoner:

1. **Medarbeiderorientert ledelse:**

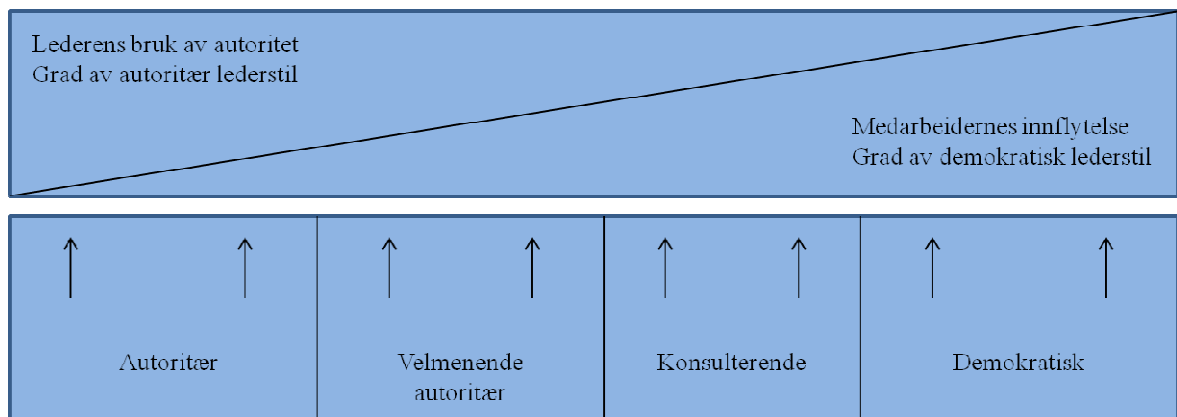
I hvilken grad ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede.

2. **Oppgaveorientert ledelse og opptatt av å utvikle organisasjonsstruktur:**

I hvilken grad ledere er opptatt av effektivitet, og forsøker å definere og strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål.

Lederstilene er relativt uavhengige av hverandre og representerer ikke to ytterpunkter hvor man enten benytter den ene tilnærmingen eller den andre.

Tannenbaum et. al. (1961) viser til at ledere kan tilpasse seg og legge opp til en lederstil langs en skala som viser til i hvor stor grad medarbeidere kan være med på beslutningene i spørsmål som angår deres egen arbeidssituasjon. Skalaen benytter betegnelsene demokratisk og autoritær lederstil hvor lederens bruk av autoritet/ grad av autoritær lederstil er i ene enden av skalaen og medarbeidernes innflytelse/ grad av demokratisk lederstil i andre enden av skalaen.



Modell: Klassifisering av lederstil innen autoritær og demokratisk lederstil.

Som det fremkommer av modellen er skillet mellom autoritær og demokratisk lederstil, at lederstilene delegerer beslutningsmyndigheten forskjellig. En autoritær leder ønsker i størst mulig grad å sentralisere beslutningsmyndigheten hos seg selv og innehar dermed størst makt. Valg foretas hos lederen og blir deretter formidlet til medarbeiderne. En demokratisk leder delegerer en større del av beslutningsmyndigheten til medarbeiderne, med den hensikt at de kan være medbestemmende angående faktorer som har innvirkning på deres arbeidssituasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2006:390). I modellen er det lagt opp til to lederstiler som er i en balansegang mellom grad av autoritær og grad av demokratisk lederstil. *En velmenende autoritær lederstil* er en lederstil hvor lederen oppfordrer til spørsmål og kommentarer rundt avgjørelsene som gjøres, men tar fortsatt alle beslutninger

selv. *En konsulterende lederstil* presenterer forslag til beslutninger for medarbeiderne før noe blir avgjort.

2.5.3. Situasjonsbetinget ledelsesteori

Det finnes flere ulike tilnærminger til lederstil og noen forskere argumenterer med at det finnes en lederstil som er overlegen alle andre lederstiler. Blant disse finner man Blake og Mouton (1964) som presenterer sin teori om ledergitteret (Managerial Grid), hvor de mener å ha kommet frem til at det finnes en lederstil som vil kunne passe til alle situasjoner. Lederstilen omtales som 9,9- lederstilen og representerer en toppscore i ledergitteret på henholdsvis ”høyt hensyn til folk” (9) og ”høyt hensyn til produksjon” (9). 9,9- lederen antar at hensynet til organisasjonen og de ansatte lar seg forene, og at lederstilen er karakterisert ved en vektlegging på medarbeidernes medvirkning, tillit og respekt, gjensidig informasjonsflyt, engasjement og samarbeid.

Mens Blake og Mouton argumenterer med at en slik lederstil vil kunne fungere universelt og være overlegen andre lederstiler, argumenterer situasjonsbetinget ledelsesteori og dens tilhengere at det er trekk ved situasjonen som kan påvirke effekten mellom lederstil og effektiviteten. Antakelsen rundt disse teoriene er at enhver situasjon krever forskjellige lederstiler og tilpasning av disse for at medarbeiderne skal være så effektive som mulig. Det vil dermed være et samspill mellom lederstil og den konteksten og situasjonen som lederen arbeider innenfor. Lederen må være oppmerksom på omgivelsene og situasjonsfaktorer som er relevante i forhold til hvordan lederen må kunne tilpasse atferden og lederstilen, for på mest mulig effektivt sett kunne påvirke medarbeiderne.

Hersey og Blanchard (1988) vektlegger kjennetegn ved de ansatte når man skal ta stilling til bruk av lederstil. Utgangspunktet for deres teori er modenheten til den ansatte i forhold til å løse den gitte oppgaven. Modenheten utgjøres av to faktorer: kompetanse og vilje. De skiller videre mellom en støttende og styrende lederstil, noe som kan assosieres til en relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil. Hersey og Blanchard har i sitt videre arbeid kombinert disse to lederstilene og delt de opp i fire typer lederstiler:

- Delegerende lederstil – lite styrende og lite støttende lederstil.
- Deltakende lederstil – lite styrende og svært støttende lederstil.
- Overtalende lederstil – svært styrende og svært støttende lederstil.
- Instruerende lederstil – svært styrende og lite støttende lederstil.

I arbeidet med å finne hvilken lederstil som bør anvendes i den gitte situasjonen, vurderes den ansattes modenhet som er inndelt i tre kategorier: lav, moderat og høy. Ved en lav modenhet er det nødvendig med en instruerende lederstil hvor lederen gir klare føringer for hvordan arbeidet skal utføres. Ved moderat modenhet vil det være viktig at lederen fortsatt har kontroll, men samtidig kombinerer med å øke den stigende positive holdningen blant de ansatte. Ved en høy modenhet kan den ansatte arbeide selvstendig og lederen kan dermed redusere mye av styringen og kontrollen ved å benytte en mer deltakende lederstil.

Poenget bak Hersey og Blanchards teori er at det ikke finnes noen beste lederstil, men at de ansattes modenhet til arbeidsoppgaver er avgjørende for hvilke lederstil som må velges. Lederen tilpasser med andre ord atferden sin til de ansattes modenhet.

Det finnes ingen entydig og konkluderende forskning for hva som er den beste lederstilen for å fremme medarbeidernes effektivitet og dermed øke ytelsen i organisasjonen. Det er dermed nærliggende å anta at det er andre faktorer som har innvirkning og betydning for hvor effektive de ansatte fungerer i arbeidet, slik situasjonsbetinget ledelsesteori omhandler. Situasjonen i og utenfor organisasjonen setter føringer for hvilken lederstil som vil fungere best og dersom ledelsen er observant på disse vil de kunne finne ut hvilken lederstil som er beste praksis i deres tilfelle.

2.6. Har kvinnelige og mannlige leder forskjellig lederstil?

Et mye omdiskutert tema som kommer opp når det diskuteres lederstil, trekk og atferd, er hvorvidt det er store, små eller ingen forskjell mellom kvinnelige og mannlige leder. Noen hevder at kvinner har en mer demokratisk og delegerende lederstil enn menn, som ofte har en tendens til å være mer autokratisk og ledende. Det er stor forskjell i hva slags materiale og funn som kommer frem i studier og det er fortsatt ingen enighet om hva som er rett. En kan dermed dele forskere inn i to grupper, hvor den ene tror det er forskjell og hvor den andre gruppen ikke tror det er forskjell mellom kjønnene når det kommer til lederstil. Noen av de som mener at det eksisterer forskjell mellom kjønnene er Eagly & Johnson (1990). Sammen med en forskjell i lederstil vil også feminint og maskulint lederskap være emner som forskerne er uenige om, hvor en feminin lederstil er karakterisert av blant annet samarbeid, empati og intuisjon.

Bayes (1987) gjennomførte en studie blant mannlige og kvinnelige ledere i en offentlig administrasjon og fant at kvinner hadde en lederstil som var mer åpen og deltakende, men det var samtidig kvinner som hadde en mer kontrollerende lederstil. Mennene varierte også

i sin lederstil blant åpen og deltagende samt varierende kontroll. Det eneste området Bayes fant en markant forskjell var i dedikasjonen til arbeidet, hvor kvinner ble oppfattet å arbeide hardt og i noen tilfeller ta arbeidet for seriøst. Undersøkelser foretatt av Alvesson & Billing (2009) viser at kvinner oftere både blir oppfattet å være stresset, samt rapporterer å være mer stresset enn menn i sitt arbeid. Dette kan være med å illustrere funnene til Bayes at kvinner ofte tar arbeidet svært seriøst og gjerne for seriøst til tider da det kan gjenspeiles i et høyt stressnivå.

Studier foretatt av Kovalainen (1990) viser ingen signifikante forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i en finsk bank, og heller ikke Cliff et. al. (2005) har i en studie om organisasjons praksiser blant kanadiske entreprenører kunnet påvise at det at det er noen forskjeller. Studiene viser at det som oftest er ingen eller i noen tilfeller få forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere hva angår lederstil.

Som tidligere nevnt er Eagly & Johnson (1990) av den oppfattning at det er forskjell mellom kjønnene hva angår lederstil. I en metaanalyse av andre studier (hovedsakelig med studenter som forskningsobjekter) fant de forskjeller i lederstil, men når det kom til studier foretatt i organisasjoner var det mindre forskjeller. (En metaanalyse er en statistisk metode for å analysere et antall studier av en viss type for å bestemme hva den overordnede resultattrenden består i (Martinsen, 2003:261)). Årsakene til dette kan være at i et laboratorieeksperiment vil kjønnene i større grad falle tilbake på stereotypiske kjønnsroller enn de naturlig vil gjøre i andre situasjoner. Et annet moment er at objektene ikke er ledere, men studenter. Til tross for dette fant Eagly og Johnson ut at kvinner hadde en mer demokratisk lederstil enn menn og var mer i retning av transformasjonsledelse enn menn.

2.6.1. Transformasjonsledelse

Eagly, Johannesen- Schmidt og Marloes (2003) fant i en metaanalyse av 45 studier om transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og laissez-faire ledelse at kvinner hadde en sterkere tilnærming til transformasjonsledelse enn mannlige ledere. Transformasjonsledere er mer sofistikert ved at man etablerer seg som rollemodeller for medarbeiderne og ansatte ved å opparbeide seg tillit og tiltro ved å være innovative, støttende og motiverende samt utarbeide fremtidige mål og målsetninger for hvordan man skal kunne nå disse.

Transformasjonsledere er avhengige av å fremstå og fungere som mentorer som motiverer og får frem det beste i de ansatte slik at de igjen er bedre og mer effektive i sitt arbeid for organisasjonen. Menn hadde i følge studien en sterkere tilknytning til transaksjonsledelse,

som i større grad baserer seg på lydighet og pliktbasert innsats, og laissez-faire ledelse ved å være mer passive og mindre støttende og motiverende, noe som gir kvinner i sum en fordel for menn ettersom transformasjonsledelse bidrar i større grad til økt effektivitet hos de ansatte og medarbeiderne. Selv om forskjellene også her er små går de i favør til kvinnelige ledere.

Til tross for at transformasjonsledelse er mer i tråd med den generelle oppfattelsen av kjønnsroller, for hva som er best passende til kvinner, så hadde kvinner også den største spredningen i lederstilen. Det er derfor for endimensjonalt å anta at kvinnelige ledere alle har en sterkere tilnærming til transformasjonsledelse enn eksempelvis transaksjonsledelse. Det kan også antas at grunnet forventninger til kvinner med hensyn til kjønnsroller, så er det i større grad forventet at kvinner har en transformasjonsledelse og at kvinnelige ledere dermed tilegner seg denne stilen mer enn menn for å oppfylle forventningene (Alvesson & Billing, 2009:153).

Som nevnt og illustrert så langt finnes det forskjellige meninger om hvorvidt kvinner og menn har ulike lederstiler. Noen argumenterer med at noen av lederstilene faller mer naturlig for kvinner mens andre faller mer naturlig for menn, og i midten har man de tillærte lederstilene. Et stort antall av studiene som er blitt gjennomført på dette har sitt utgangspunkt i kvalitative dybdeintervju med ledere i tillegg til at det er blitt benyttet kvantitativt spørreskjema for å måle vurderingene til medarbeiderne og ansatte. Dette gir flere fallgruver for feiltolkning og svakheter i form av mangel på oppriktige og ofte reflekterte meninger blant respondentene. For at man skal kunne vurdere å sammenligne forskjeller i lederstiler mellom kjønnene er det nødvendig med en del forutsetninger for utførelsen av en slik studie. Man trenger blant annet et stort utvalg av menn og kvinner i lederstillinger i samme kontekst og i samme organisasjon og kollegaer. Det trengs i tillegg case studier og repeterende intervjuer med ledere og kollegaer og medarbeidere, samt observasjoner av oppførsel. Dette gjør det ekstremt vanskelig å få gjennomført en studie og dermed gjøres det ”snarveier”. En kan dermed aldri stole blindt på studier som legges frem dersom det er mulighet for feiltolkning eller at feil informasjon blir presentert. Med andre ord kan en ikke ta for gitt at det er en forskjell i lederstil eller ikke, før en stor nok undersøkelse presenteres.

2.6.2. Er kvinner og menn forskjellige som ledertyper?

Det er mange antakelser når det kommer til forskjeller mellom menn og kvinner og potensielle forskjeller mellom menn og kvinner som leder. Spesulasjoner rundt effektivitet, lederstil og lederatferd er ofte emner som ønskes belyst.

I flere kulturer er begrepene mann og kvinne tilegnet forskjellige egenskaper og betydning. Det skilles mellom det biologiske kjønn og det sosialiserte kjønn. Det er viktig å gjøre en distinksjon her da biologisk kjønn for eksempel omhandler anatomi og fysiologi, mens sosialisert kjønn omhandler hvilken betydning og vurderinger som blir knyttet til kjønn innenfor ulike kulturer (Martinsen, 2003:258). Fremfor å skille mellom biologisk kjønn i form av mann og kvinne, er det forskere som ønsker og benytte grad av maskulinitet og femininitet. Et slikt skille tillatter at et større antall detaljer om skillene mellom kjønnene kommer frem i form av grad av maskulinitet og femininitet. Det er ikke helt uproblematisk med et slikt skille da flere kan oppleve at en slik kategorisering ekskluderer grupper som funksjonshemmede, homoseksuelle og mennesker av annen etnisitet (Bell, Denton & Nkomo, 1993).

Opp igjennom årene er det blitt foretatt et stort antall undersøkelser og forskning på kjønn og ledelse slik at det i dag finnes et svært omfattende materiale og litteratur på området. Ettersom at mye av forskningen og litteraturen ikke er entydig og konkluderer med det samme, har det blitt foretatt flere metaanalyser som allerede er omtalt i dette kapitlet. En slik metaanalyse ble foretatt av over 160 studier av kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil, og gjennom denne analysen fant man bare en forskjell. Dette var at kvinner hadde en mer deltakende og demokratisk stil og en mindre autokratisk og dirigerende stil, enn menn. Denne tendensen forsvant derimot gradvis i mer mannsdominerte miljøer (Eagly & Johnson, 1990). Dersom både mannlige og kvinnelige ledere benyttet en demografisk lederstil ble begge parter vurdert like gunstig, men kun kvinner ble ugunstig evaluert dersom de benyttet en mer maskulin lederstil som autokratisk og dirigerende lederstil. I mannsdominerte yrker og med en majoritet mannlige underordnede ble kvinnelige ledere undervurdert av mennene, mens kvinner som evaluerte mannlige ledere i en tilsvarende situasjon, ble ingen av kjønnene undervurdert eller favorisert. Dette gir støtte for at kvinner er mer liberale i sitt syn på lederen og mer likestilt i sin vurdering, mens menn kan falle tilbake på å vurdere etter ”gamle” kjønnsroller. Det er uansett verdt å merke seg at menn vurderer kvinnelige ledere mindre positivt enn en mannlig leder med samme atferd og lederstil.

I en annen studie av metaanalyse, ble det undersøkt om kvinnelige og mannlige ledere var forskjellige når det gjaldt effektivitet. Analysen viste at det ikke var noen forskjell på mannlige og kvinnelige ledere når det gjaldt generell effektivitet (Eagly, Karau og Mikhijani, 1995), men viste at rolleteori om kjønnsforskjeller kunne være bidragene til å forklare de ulike atferdsmønstrene som er nevnt i forskningslitteraturen (Martinsen, 2003:262). Teorien uttrykker at man generelt forventes å delta i aktiviteter og handlinger som er i samsvar med ens kulturelt bestemte og sosialiserte kjønnsroller (Eagly, 1987). Med dette fant forskerne at menn var mer effektive enn kvinner når tre forhold var til stede:

- Når miljøet var mannsdominert
- Når en høyere andel av de underordnede var menn.
- Når lederrollen var betraktet som mer ”åndsbeslektet for menn med henblikk på egenvurdert kompetanse, interesse og lavere krav til samarbeid koblet med høye krav til kontroll.

Når forholdene var motsatte ble kvinnelige ledere favorisert (Martinsen, 2003:262). I tillegg var mannlige ledere favoriserte som ledere på det institusjonelle nivået og i overordnede stillinger, mens kvinner var favoriserte som ledere på det administrative og operative nivået i organisasjoner når det gjaldt den samme analysen for effektivitet. Eagly, Mikhijani og Klonsky (1992:139) konkluderte med at; ”... *det er samsvaret mellom lederens sosialiserte kjønn og kjennetegnene ved lederrollen som påvirker lederens effektivitet*”.

Resultater fra den samme metaanalysen som ble foretatt viste at kvinners effektivitet økte i organisasjoner som vektla samarbeid fremfor kontroll. Dette står i samsvar med teori presentert tidligere som viser at kvinnelige ledere er mer demokratiske og mindre dirigerende enn mannlige leder. Det er dermed nærliggende å anta at dette vil ha en effekt på effektiviteten til kvinner som kommer inn i en organisasjon som er mer samarbeidsorientert enn kontrollerende. En slik tendens står i stil med utviklingen som kan sees i nyere tid, at organisasjoner går mer over på en flatere struktur samt mer samarbeidsorientert stil, hvor kvinnelige ansatte og ledere kommer mer til sin rett gjennom økt effektivitet.

2.6.3. Personlige egenskaper

I en undersøkelse som ble foretatt av Advanced Teamware Inc (Martinsen, 2003:263), vises det til at kvinnelige ledere skårer høyere enn mannlige ledere på 28 av 31 områdene som ble testet. Undersøkelsen ble gjennomført med et spørreskjema hvor 6000 respondenter fra forskjellige deler av organisasjonen ble spurt om 915 personer på det operative,- administrative- og institusjonelle nivået i store selskap. Områdene som ble testet gjaldt; konfliktløsning, produktivitet, evne til å motivere andre, kvalitet på arbeidet, endringsfleksibilitet og idègenerering (Martinsen, 2003:263). Områdene menn skåret høyere enn kvinnene på var press og frustrasjon, men skåret like høyt på delegering av myndighet (Micco, 1996).

Martinsen (2003) viser til flere studier og metaanalyser som indikerer at det finnes forskjeller i personlige egenskaper mellom kvinner og menn, men at de for det meste er relativt like hverandre. De største forskjellene er innenfor lederstil, hvor kvinner er antatt å inneha en mer demokratisk og deltakende lederstil enn menn. Disse trekkene ved lederstilen kan dermed assosieres med lederstiler omtalt tidligere og ha en høyere grad av vinkling mot den relasjonsorienterte lederstilen. Lederstilen vil som nevnt, dermed kunne passe godt sammen med den moderne utviklingen innen organisasjoner med hensyn til en gradvis overgang fra autoritære og formelle organisasjonsstrukturer til et mer åpent og demokratisk styre.

2.7. Nådd topplederstillingen, hva nå?

Tom Colbjørnsen (2004) mener at kvinner har like forutsetninger som menn til å nå topplederstillinger. Han hevder at forskjellen ikke ligger i at kvinner opplever en større grad av vansker med å sjonglere rollen som leder og rollen som mor, men at de enten ikke ønsker en lederstilling eller går tidligere enn menn ut av en slik rolle. Forskjellen mellom menn og kvinner er at kvinner ikke syntes at det er nok goder forbundet med å være leder til at det er verdt innsatsen. Det er dermed kvinnenenes egne valg og prioriteringer som er avgjørende for om en ønsker å oppnå en lederstilling generelt eller toppstilling spesielt. Livsstil og egne valg er følgelig en vesentlig bidragsyter til at det ikke er flere kvinner i topplederstillinger. Colbjørnsen viser til at kvinner er mer intense i sitt lederskap enn menn og er mer aktive som coacher og i praktisering av ”empowerment” (Colbjørnsen, 2004:226-227). Han beskriver at det ikke er noen forskjeller i lederskapets øvrige aspekter.

En slik tilnærming som Colbjørnsen beskriver, viser til at kjønnsdebatten om at kvinner har en annen prioritering enn menn er korrekt, i visse tilfeller, og at forskjeller som påstås å foreligge mellom kvinner og menn hva angår lederstil og atferd i stor grad er feil. Alvesson og Billing (2009) er blant forskerne som støtter antakelsen og teorien om at kvinner ikke har en annen lederstil og atferd enn mannlige ledere, selv om de i enkelte tilfeller kan ha tendenser til å være mer relasjonsorienterte enn menn og dermed føre en mer demokratisk og transformasjonsbasert ledelsesstil.

2.8. Oppsummering

Det er i dette kapitlet blitt presentert et utvalg av ulike teorier og antakelser om emnet kvinner og ledelse. Fra bakgrunnen til kvinner i norsk arbeidsliv, lederstiler, barrierer og hindringer for kvinner i veien mot lederstillinger, effekten av kjønnskvoltering og utdanning og hvilke bakenforliggende faktorer som kan være bidragene til den mangelen av kvinnelige ledere som kan sees på ledernivået generelt og toppledernivået spesielt. Kapitlets mål har vært å bidra til økt forståelse for hvordan ulike forskergrupper anser og vurderer effekten av kjønnene innen arbeidslivet og til dels også privat.

Forskningen og teoriene som er presentert vitner om store forskjeller i både meninger og forskning mellom de ulike forskergruppene. Disse kan deles inn i de som mener at det foreligger forskjeller utover de biologiske forskjellene mellom menn og kvinner og de som ikke mener at det foreligger noen generell forskjell mellom kjønnene. Felles for begge gruppene er at de uavhengig av sitt ståsted anerkjenner at det kan foreligge enkelte situasjoner og forskning som motbeviser deres antakelser og ståsted.

Forskerne fokuserer dermed på hva det i snitt kan bevises, men også her har det visst seg svært vanskelig å konkludere overbevisende da utvalgene og den metodiske fremgangsmåten ofte har visst seg å inneholde svakheter som gjør at forskningen ikke kan 100 prosent valideres da det foreligger muligheter for at andre kulturer, samfunn og også organisasjoner kan vise til andre resultater og dermed motbevise deres forskning. Slik sett er det ikke noen entydig enighet om at det foreligger forskjeller mellom menn og kvinner hva angår lederstil og evne til å prestere på høyere ledernivå.

Forskningen og teorien som har blitt presentert i dette kapitlet er ofte motstridende, men de baserer seg rundt noen fellesantakelser for hva som er bakenforliggende faktorer både for hvordan kvinner skal komme seg inn og i sin helhet vurdere å søke på lederstillinger. Disse antakelsene er at det må foreligge tilstrekkelig motivasjon, støtte og tillit både for

seg selv og fra interessenter som har en influerende rolle i livet på den aktuelle personen. Kvinner kan i større grad enn menn se ut til å måtte besitte og tilføres mer motivasjon og støtte for å ønske den ekstra belastningen som vanligvis følger med lederstillinger.

Et annet aspekt er at kvinner også vurderer prioriteringen mellom familie og barn og karriere. Ettersom kvinner fortsatt står med hovedansvaret for hjem og barn kan dette oppleves som en hindring for enkelte kvinner i forhold til arbeidslivet.

For det videre arbeidet med oppgaven vil det dermed forsøkes å finne ut hvilken effekt motivasjon, støtte, tillit og familieforhold har for utviklingen og vurderingen av både kvinnelige ansatte og kvinnelige ledere. Ettersom disse faktorene i teorien har visst seg å ha en avgjørende effekt for mange kvinner vil det dermed være ønskelig å se hvordan kvinner selv vurderer og blir vurdert i forhold til disse emnene.

3.0. Metode

Kapitlet om metode vil presentere en gjennomgang av analyser som er blitt foretatt og hvilke steg som er blitt gjennomført med hensyn til bruk av metoder og analyser i arbeidet med å komme frem til resultatene. Kapitlet har ikke som hensikt å gi en detaljert innføring i hver enkelt analyse eller steg, da det er forventet at leseren har en generell kunnskap av de forskjellige analysene. Der det er blitt funnet nødvendig har det imidlertid blitt beskrevet litt mer nøyaktig hva som er blitt gjort og hvorfor. Dette vil da bli beskrevet i tilknytning til de enkelte analysene under kapitlet for analyser og ikke i dette kapitlet. Avslutningsvis vil spørreskjemaet og datasettet fra StatoilHydro bli nærmere forklart.

I vitenskaplig metode skilles det hovedsakelig mellom to hovedgrupper for inndeling av vitenskapsteoretisk tilnærminger til faget; positivisme og hermeneutisme. For den videre diskusjonen om metode vil begrepene kvantitativ og kvalitativ metode bli benyttet, da disse ofte er mer anvendte i nyere tid for valg av tilnærming til den metodiske delen av undersøkelsen i denne oppgaven.

Det er uansett verdt å nevne at valget av metode i de fleste tilfeller hviler på noen antakelser som ikke alltid blir belyst, slik som ontologi og epistemologi. Disse antakelsene hviler på hvordan verden ser ut eller hvordan vi best kan skaffe oss kunnskap om den, og med det som grunnlag kan det bestemmes den beste fremgangsmåten i en bestemt situasjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). I all hovedsak er det blitt benyttet en positivistisk tilnærming til metode i denne oppgaven, hvor fokuset er rettet mot å teste hypoteser og måle verdier av variabler. En slik tilnærming er gjerne mer allment kjent under begrepet kvantitativ metode, hvor hensikten med oppgaven er å forklare de oppsatte forskningsspørsmålene og hypotesene på bakgrunn av tilgjengelig teori og resultater fra analysene som vil bli foretatt.

Valget av metode for oppgaven falt i realiteten som et naturlig valg, grunnet informasjonen som var ønsket for å besvare den oppsatte problemstillingen og forskningsspørsmålene. I det videre arbeidet med analyseformålet og forskningsspørsmålene ble det gjort klart at dataene som trengtes for å besvare spørsmålene på en best mulig måte var forbundet med en kvantitativ tilnærming, noe som også var nødvendig for å tolke datasettet som ble gjort tilgjengelig av veileder for denne oppgaven, Einar Brandsdal. Datasettet stammer fra en medarbeiderundersøkelse i StatoilHydro i 2009 og inneholder omlag 533 respondenter fra

forskjellige avdelinger av organisasjonen. Datasettet og spørreundersøkelsen som ble brukt vil bli nærmere omtalt i et senere avsnitt.

I forhold til hvilken undersøkelsesdesign som blir prioritert videre i besvarelsen er det gitt at det må ha en deskriptiv design, ettersom formålet med oppgaven er å undersøke og beskrive en gitt situasjon samt sammenhengen mellom et utvalg av variabler. Ettersom informasjonen som skal benyttes i besvarelsen av forskningsspørsmålene har sin opprinnelse og utgangspunkt i sekundærdata fra medarbeiderundersøkelsen hos StatoilHydro som i utgangspunktet er ment å besvare og belyse helt andre problemstillinger og forskningsspørsmål enn hva som er ønsket i denne oppgaven, var det nødvendig å stille spørsmålsteget ved validiteten og reliabiliteten til datasettet. Veileder, Einar Brandsdal, gikk god for validiteten og reliabiliteten i datasettet og generaliseringen dette ville kunne ha i forhold til besvarelsen av temaet om kvinner og ledelse samt forskningsspørsmålene som var satt opp. Hans lange erfaring og kompetanse innen organisasjon og ledelse, og i Statoil konsernet, gir en tyngde til tryggheten til datasettet. I arbeidet med datasettet er dataverktøyprogrammet SPSS blitt benyttet for å foreta analyser.

Validiteten er også blitt testet via analysene som er blitt foretatt og blant annet gjennom Cronbachs alfa og signifikansnivået i analysene. Det skal ikke legges skjul på at det kan oppstå systematiske feil selv ved høy grad av både validitet og reliabilitet. For analysene generelt er det blitt benyttet et knippe av forskjellige variabler fra datasettet, og derav spørreundersøkelsen, som skal besvare forskningsspørsmålene. Ettersom spørreundersøkelsen ikke er utformet for å besvare forskningsspørsmålene som er ønsket å besvare i denne oppgaven, var det viktig å finne variabler som nærmere kunne klargjøre spørsmålene som det ønskes svar på og gjøre det med en slik validitet og reliabilitet at svarene kunne brukes til å gi, også for oppgavens del, så valide og reliable svar som overhodet mulig. Datamaterialet skulle også benyttes i den samme organisasjonen som det stammer fra, noe som gjør generaliseringen bedre. Fokuset blir dermed flyttet fra å være en medarbeiderundersøkelse til å bli en intern kjønns- og ledelsesundersøkelse.

Ved analysing av datamaterialet har det vært viktig å ha fokus på problemstillingen, forskningsspørsmålene samt potensielle fallgruver og svakheter ved både spørsmålene, variablene og analysene som blir benyttet. Det er hovedsakelig blitt benyttet regresjonsanalyser for å finne sammenhenger mellom variablene som ønskes besvart. I tillegg er det blitt gjennomført reliabilitetsanalyser med fokus på Cronbachs alfa i forkant

av regresjonsanalysene, hvor de variablene som var ønskelig å ta med i de videre analysene ble analysert i forhold til reliabilitet. I det videre arbeidet ble det foretatt en korrelasjonsanalyse for å se hvilke variabler som korrelerte med hverandre og hvilke som ikke korrelerte. I tillegg er et viktig aspekt med korrelasjonsanalysen å se nærmere på signifikansnivået til hver enkelt variabel før de ble tatt videre med til regresjonsanalysen.

Det er blitt benyttet en multippel regresjonsanalyse i besvarelsen av to av forskningsspørsmålene ettersom det var nødvendig å evaluere sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Dette var nødvendig for å studere hvordan endringer i de uavhengige variablene påvirker og gir endringer i den avhengige variabelen. En regresjonsanalyse kan ikke bevise om det er noen årsakssammenheng mellom variablene, men teste om det er mulige sammenhenger som er signifikant forskjellig fra null. Det er blitt benyttet variabler i analysene som det enten basert på teori, empiri eller bruk av sunn faglig fornuft kan sees å ha en sammenheng eller påvirkning på den avhengige variabelen. Ettersom datasettet og spørreundersøkelsen ikke har vært tiltenkt å benyttes til dette formålet har det til tider vært utfordrende å finne variabler som er blitt ansett som valide for oppgaven. Noen av valgene som er blitt foretatt med hensyn til utvelgelse av variabler er dermed basert på tilgjengelig teori om emnet og sunn fornuft. I den grad dette har vært kilden til valgene er dette enten blitt belyst tidlig i undersøkelsen eller under resultat og drøfting. I en regresjonsmodell er det nærliggende å anta at det finnes flere faktorer enn de variablene som er inkludert som kan være med å forklare og påvirke den avhengige variabelen. Det er derfor brukt mye tid på å finne variabler som gir en god forklart varians uten at det innebærer bruk av alle tilgjengelige variabler da dette kan gi et feilaktig inntrykk av modellen. Ved bruk av regresjonsanalyse er det blitt foretatt en omkoding av variabelen for ”kjønn”, hvor verdien for kvinner ble endret fra 2 til 1 og verdien for mann ble byttet fra 1 til 0.

For de enklere delene av analyser er det hovedsakelig blitt brukt frekvensfordeling med tilleggsvalg for å finne minimum og maksimum verdi samt gjennomsnitt, standardavvik og varians. Ettersom skalanivået ligger på intervallnivå er analysene som er blitt foretatt holdt innenfor akseptable rammer ved å holde seg til analyser som best er tilpasset intervallnivå. Til tross for at krysstabulering ikke er en del av analysene som er anbefalt for intervallnivå har denne metoden blitt benyttet i visse tilfeller hvor det kun har vært vektlagt det illustrative ved tabellen og ikke signifikansen.

Analysene som er blitt foretatt har i hovedsak tatt for seg hele utvalget av respondenter i undersøkelsen uten å ekskludere verken personer med lederansvar eller personer uten lederansvar. Dette er blitt gjort da det er av interesse å se samlet hva respondentenes samlede vurdering er av deres ledere, uavhengig av ledernivået er på operativt eller administrativt nivå. Hovedmålet er å analysere hvordan kvinnelige og mannlige ledere blir vurdert, ikke ledernivå. Ved å beholde personer med lederansvar i utvalget er det antatt at dette ikke forringer resultatene, men heller bidrar med et mer nyansert inntrykk. Skillet mellom disse vurderingene vil bli påpekt under drøftingene og konklusjonen.

3.1. Spørreskjema

Som nevnt innledningsvis i kapitlet kommer spørreskjemaet og datasettet som er benyttet i oppgaven fra Global People Survey (GPS) 2009, en medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført hos daværende StatoilHydro. Datasettet er dermed å anse som sekundærdata.

Spørreskjemaundersøkelser har som formål å samle inn store mengder data for å måle verdien av de variablene som utledes av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Fordi medarbeiderundersøkelsen i StatoilHydro har en klar viktighet for organisasjonen, er det nærliggende å anta at validiteten og reliabiliteten er blitt ivaretatt. Undersøkelsen er blitt gjennomført med en skalaverdi på intervallnivå, noe som gjør at det lettere kan dannes en mening om forskjellene i besvarelsene ettersom variablene kan tilegnes ulike verdier ved rangering av skalaverdiene 1 til 6. Differanse mellom 1 og 2 er dermed målbar og estimert å være lik forskjellen mellom 2 og 3. Intervallet er dermed bestemt og kan tilegnes en verdi slik at man kan regne ut det aritmetiske gjennomsnittet.

Utvalget i spørreundersøkelsen er basert på å velge ut et visst antall avdelinger fra fire forretningsområder i StatoilHydro som var ledet av kvinner og et visst antall avdelinger ledet av menn, slik at det på dette nivået var en tilnærmet 50/50 fordeling. Med hensyn til den informasjonen som er tilgjengelig om dette er det blitt klargjort at denne formen for valg av utvalg ble gjort basert på at det var ønskelig for medarbeiderundersøkelsen å ta en nærmere analyse av likheter og eventuelle forskjeller mellom avdelinger ledet av menn og kvinner. Det kan dermed antas at valgene som er blitt gjort med hensyn til utvalg er blitt gjort på grunnlag av et kvoteutvalg, for på den måten få et utvalg som er lik populasjonen. Dette kan derimot ikke støttes av forfatter da det ikke foreligger noe informasjon om at det på dette tidspunktet (2009) var en 50/50 fordeling av avdelinger ledet av menn og kvinner i de gjeldende forretningsområdene i StatoilHydro. Det er nevnt innledningsvis i oppgaven

at 26 prosent av alle ledere i konsernet i 2008 var kvinner. Utvalget som dermed er representert i undersøkelsen med hensyn til ledere er ikke tilfeldig utvalgt. Dette svekker ikke nødvendigvis validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen, men det er verdt å være oppmerksom på dette. Utvalget blant de øvrige respondentene er et tilfeldig utvalg da de ikke er bestemt ut ifra kjønn, men av kjønn på lederen deres. Utvalgsstørrelsen er vurdert som signifikant og gir en god varians.

Respondentene i undersøkelsen har forskjellig yrkes- og utdanningsbakgrunn, med forskjellige arbeidsoppgaver innen de ulike forretningsområdene, men fellestrekk er at alle i stor grad er høyt utdannede mennesker innen økonomi, teknologi og samfunnsvitenskap. Demografisk er respondentene forskjellig og utgjør et valid utvalg.

Feilkilder, slik som manglende verdier, er det lite av og der det forekommer manglende verdier er det et så lavt antall at de vil ikke påvirke analysene og vurderes dermed som ikke signifikante i forhold til påvirkning på resultatene.

Nedenfor vil det bli presentert en gjennomgang av nøkkeltall fra medarbeiderundersøkelsen fra StatoilHydro med fokus på forretningsområder som er inkludert, avdelinger, respondenter og annen informasjon fra undersøkelsen som kan være av videre interesse å vite før analysene blir gjennomført.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid M&M | 73 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| NG | 133 | 25,0 | 25,0 | 38,6 |
| TNE | 173 | 32,5 | 32,5 | 71,1 |
| CSO GBS | 154 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| Total | 533 | 100,0 | 100,0 | |

Figur 1: Frekvensfordeling – Fordeling av respondenter blant forretningsområde.

Som det illustreres i tabellen ovenfor er fordelingen blant respondentene delt ut over 4 av i alt 6 forretningsområder i StatoilHydro per 2009. 533 respondenter er med i undersøkelsen, hvorav forretningsområde Teknologi og Ny Energi (TNE) har fleste respondenter i undersøkelsen.

Kjønn respondent & Har du lederansvar?

Count

| | | Do you have a supervisory function? | | Total |
|------------------|--------|-------------------------------------|-----|-------|
| | | Yes | No | |
| Kjønn respondent | Male | 29 | 275 | 304 |
| | Female | 25 | 193 | 218 |
| Total | | 54 | 468 | 522 |

Figur 2: Kjønn på respondent & har du lederansvar.

Av tabellen ovenfor sees det et avvik fra frekvensfordelingen med hensyn til antall respondenter, dette er grunnet at ikke alle respondentene har krysset av for hvilket kjønn de har i spørreskjemaet og totalen er dermed 522 fremfor 533 som er det reelle tallet på antall respondenter. Av den totale andelen av respondenter er det 54 stk som innehar et personal eller lederansvar, hvor 29 er menn og 25 er kvinner. Det kan også nevnes at det til tross for 54 respondenter som hevder å inneha personal eller lederansvar, så er det 51 avdelinger totalt sett som er med i undersøkelsen.

Forretningsområde * Do you have a supervisory function? Crosstabulation

Count

| | | Do you have a supervisory function? | | Total |
|-------------------|---------|-------------------------------------|-----|-------|
| | | Yes | No | |
| Forretningsområde | M&M | 6 | 65 | 71 |
| | NG | 14 | 117 | 131 |
| | TNE | 20 | 151 | 171 |
| | CSO GBS | 14 | 139 | 153 |
| Total | | 54 | 472 | 526 |

Figur 3: Har du lederansvar & forretningsområde.

Tabellen ovenfor viser fordelingen av respondenter med personalansvar innen de fire forretningsområdene som er med i undersøkelsen. Som med antall respondenter i undersøkelsen ser man at Teknologi og Ny Energi (TNE) er høyest representert med 20 ledere og M&M har lavest andel med 6 ledere. Avviket mellom antall ledere og avdelinger som er representert fra hvert forretningsområde har trolig bakgrunn i utvalget som ble gjort i forkant av medarbeiderundersøkelsen. Antall respondenter som har lederansvar ser ut til å stå i sammenheng med antall respondenter fra hvert forretningsområde.

3.2. Kritikk til valg av metode

Valget av metodisk tilnærming for besvarelsen av denne oppgaven var som nevnt innledningsvis forholdsvis enkelt da det på et tidlig tidspunkt ble klart at dersom det skulle kunne gis valide og reliable svar på forskningsspørsmålene måtte det være et stort utvalg som var representativt nok til og enten styrke den eksisterende teorien om emnet eller gi utslag i resultater som stod imot.

Styrken ved valget av en positivistisk tilnærming er at et stort datamateriale kan behandles uten for store investeringer og ressursbruk, og kan dermed gi det utvalget en er ute etter for å gi svar på problemstillingen. Svakheter med et slikt datasett er at personlige meninger og nyanser ved respondentenes besvarelser ikke kommer frem og tolkningen av dataene blir dermed en relativt klinisk måte å presentere funnene, hvor det må tilegnes en del skjønn for besvarelsene i den grad det kan gjøres for å forstå hvorfor besvarelsene er gitt som de er. En kan med andre ord ikke vite hvorfor respondentene svarer som de gjør og hva som er de bakenforliggende faktorene for at de gjør det.

Bruk av sekundærdata har også svakheter ved at det ikke kan utformes egentilpassede spørsmål som har til hensikt å besvare de oppsatte forskningsspørsmålene. Det må derfor gjøres en del tilpasninger for å kunne få svar på det som er sentralt i studien uten å påvirke eller mistolke datasettet.

Faren for å mistolke dataene er alltid tilstede og det vil derfor tilegnes særlig vekt at det analysene illustrerer stemmer overens både gjennom statistisk og teoretisk signifikans. Som illustrert i gjennomgangen av det teoretiske perspektiv er teorien og forskningen på emnet splittet og det kan dermed forventes å finne en god signifikans både statistisk og teoretisk. Dette er ønskelig for ytterligere å styrke resultatene og funnene.

4.0. Resultater

I dette kapitlet vil det bli presentert funn og resultater fra de undersøkelsene og analysene som er blitt gjennomført med utgangspunkt i den definerte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som beskrevet i kapitlet om metode, vil det hovedsakelig bli benyttet analyser som er foretatt gjennom dataverktøyprogrammet SPSS.

4.1. Forskningsspørsmål nr 1.

- **Har kvinnelige ledere høyere grad av tillit fra sine medarbeidere enn mannlige ledere?**

I spørreskjemaet er det stilt en rekke spørsmål vedrørende hvilket syn og vurdering hver enkelt respondent har om sin nærmeste leder. Spørsmålene omhandler blant annet emner som motivasjon, tilgjengelighet og støtte. Disse og flere andre emner er vurdert som potensielle forklaringsfaktorer for tillit hos respondentene til sin nærmeste leder. I vurderingen av tillit er spørsmålet ”*I have confidence in my immediate superior*” blitt benyttet som avhengig variabel. Forklaringsvariablene, eller uavhengige variablene, er blitt valgt ut ifra hvilke faktorer som det er nærliggende å anta kan assosieres med tillit og ha en grad av påvirkning på respondenten i vurderingen av dette begrepet.

Report

I have confidence in my immediate superior - Manager 1

| Kjønn respondent | Mean | N | Std. Deviation |
|------------------|------|-----|----------------|
| Male | 5,10 | 303 | ,968 |
| Female | 4,93 | 216 | 1,041 |
| Total | 5,03 | 519 | 1,002 |

Figur 4: Gjennomsnittsvurdering av leder mht. tillit.

Ved å foreta en rask analyse ved hjelp av ”means” hvor gjennomsnittlig vurdering fra respondentene er illustrert for tillit til nærmeste leder, kommer det frem at menn i snitt vurderer sin tillit til sin leder høyere enn kvinner i snitt vurderer tilliten til sin leder. For å understreke et vesentlig poeng, så er det ikke slik at menn vurderer andre ledere enn kvinnene gjør. De 54 lederne som er representert i undersøkelsen er også tatt med i gjennomsnittet som er presentert ovenfor. Det vil senere bli gitt en egen analyse av hva respondenter uten lederansvar svarer i snitt og hva respondenter med lederansvar gir i gjennomsnittlig vurdering av sine ledere.

Standardavviket er også litt høyere for kvinner i deres vurdering enn for menn, noe som indikerer en større spredning i besvarelsene. I den videre analysen vil det bli benyttet en kombinasjon av flere analyser som har til hensikt å beskrive hvilken kombinert sammenheng de utvalgte variablene har på den avhengige variabelen.

Hypotesene som ønskes besvart er som følger:

H1: Jo mer motivasjon i arbeidet, jo høyere tillit til nærmeste leder.

H2: Jo mer støttende lederen gir i arbeidet, jo høyere tillit til lederen.

H3: Jo mer tilgjengelig lederen er, jo høyere tillit til lederen.

H4: Jo mer konstruktive tilbakemeldinger fra lederen, jo høyere tillit til lederen.

H5: Jo mer oppdatert lederen holder de ansatte på aktiviteter, jo høyere tillit til lederen.

H6: Jo bedre rollemodell lederen er, jo høyere tillit til lederen.

H7: Jo mer veiledning i arbeidsoppgavene, jo mer tillit til lederen.

H8: Kvinnelige ledere får høyere vurdering i tillit fra medarbeiderne.

Det er naturlig nok også en nullhypotese (**H0**) som sier at det ikke er en sammenheng mellom variablene som testes og at potensielle forskjeller mellom disse er tilfeldigheter. Hypotesene er satt opp etter hva teori og faglig skjønn sier kan være en potensiell effekt av en gitt påvirkning eller et kausalitetsforhold. I dette tilfellet er det i stor grad hvordan lederen opptrer og fremstår for respondentene som gir en vurdering av deres tillit til lederen.

I gjennomføringen av analysen er det blitt foretatt en korrelasjonsanalyse, en reliabilitetsanalyse og en multippel regresjonsanalyse. Det er blitt valgt ut noen variabler som er antatt å ha en effekt på den avhengige variabelen, og som dermed er med på å forklare variansen i denne. Hvorvidt disse er statistisk signifikante og korrelerer med den avhengige variabelen vil bli avdekket i de følgende analysene.

Det kan for øvrig nevnes at det i forkant av analysene som vil bli presentert, er blitt foretatt analyser med et større antall variabler, men grunnet lav korrelasjon, lavt signifikantnivå samt en høy spredning mellom R^2 og R^2 -justert, ble disse tatt ut av analysen. Tabellene og modellen som nedenfor blir presentert er dermed en modifisert utgave og mer bearbeidet

enn de første utgavene. Dette er blitt gjort for å hindre unødvendig forvirring med et stort antall modeller og figurer, og i større grad presentere data som er essensielle og relevant for besvarelsen av forskningsspørsmålet. Tabellen nedenfor er mer realistisk da variablene er korrelert med hverandre, har signifikansnivå innen 5 prosent nivået samt har et mindre avvik i R^2 og R^2 -justert. R^2 -justert kontrollerer for antall frihetsgrader og indikerer også at modellen i modifisert utgave er mer realistisk.

Som notis kan det nevnes at dersom det hadde blitt foretatt en enkel regresjonsanalyse for effekten eller påvirkningen hver enkelt av de uavhengige variablene fra den multiple regresjonsanalysen har på den avhengige variabelen, ville det kommet frem andre verdier enn for den multiple regresjonsanalysen. Dette er grunnet at man da ser individuelt på hver enkelt variabel fremfor en samlet gruppe av variabler med en kombinert sammenheng på den avhengige variabelen. Dette vil ikke bli gjort i denne oppgaven da det er av større interesse å se hvordan et større antall signifikante og korrelerte variabler virker inn på den avhengige variabelen. Det er i tillegg mer nærliggende å anta at det er flere variabler som har påvirkning på grad av tillit til nærmeste leder enn kun en variabel og dersom de skulle bli målt individuelt ville det gitt et feilaktig bilde av virkningen de har på den avhengige variabelen.

| Correlations | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|---|--|--|--|---|----------|
| | | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | I receive necessary support from my immediate superior - | My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | kjønn2r0 |
| I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | Pearson Correlation | 1 | ,823** | ,730** | ,726** | ,779** | ,666** | ,614** | ,507** | -.085 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,052 |
| | N | 527 | 522 | 527 | 519 | 524 | 524 | 495 | 503 | 519 |
| My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | Pearson Correlation | ,823** | 1 | ,710** | ,758** | ,774** | ,655** | ,609** | ,543** | -.082 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,062 |
| | N | 522 | 522 | 522 | 517 | 520 | 519 | 493 | 501 | 514 |
| My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | Pearson Correlation | ,730** | ,710** | 1 | ,673** | ,795** | ,645** | ,585** | ,512** | -.009 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,840 |
| | N | 527 | 522 | 531 | 519 | 528 | 525 | 496 | 505 | 523 |
| My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | Pearson Correlation | ,726** | ,758** | ,673** | 1 | ,730** | ,679** | ,632** | ,590** | -.043 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,333 |
| | N | 519 | 517 | 519 | 519 | 517 | 517 | 491 | 498 | 511 |
| I receive necessary support from my immediate superior - | Pearson Correlation | ,779** | ,774** | ,795** | ,730** | 1 | ,661** | ,615** | ,546** | -.059 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,178 |
| | N | 524 | 520 | 528 | 517 | 528 | 522 | 494 | 503 | 520 |
| My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | Pearson Correlation | ,666** | ,655** | ,645** | ,679** | ,661** | 1 | ,631** | ,562** | ,005 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,901 |
| | N | 524 | 519 | 525 | 517 | 522 | 525 | 493 | 501 | 518 |
| My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | Pearson Correlation | ,614** | ,609** | ,585** | ,632** | ,615** | ,631** | 1 | ,831** | ,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,993 |
| | N | 495 | 493 | 496 | 491 | 494 | 493 | 496 | 485 | 489 |
| My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | Pearson Correlation | ,507** | ,543** | ,512** | ,590** | ,546** | ,562** | ,831** | 1 | -.029 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,513 |
| | N | 503 | 501 | 505 | 498 | 503 | 501 | 485 | 505 | 498 |
| kjønn2r0 | Pearson Correlation | -.085 | -.082 | -.009 | -.043 | -.059 | ,005 | ,000 | -.029 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,052 | ,062 | ,840 | ,333 | ,178 | ,901 | ,993 | ,513 | |
| | N | 519 | 514 | 523 | 511 | 520 | 518 | 489 | 498 | 525 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figur 5: Korrelasjonsmatrise mellom variablene til "tillit".

I tabellen ovenfor vises det at variablene som er blitt benyttet alle korrelerer med hverandre og er statistisk signifikante, foruten om "kjønn". Denne variabelen er tatt med i analysen da den har en hensikt senere i oppgaven å belyse sammenhengen den potensielt har i forhold til de andre variablene og på tillit til nærmeste leder. Alle variablene er signifikante på 0,01 eller 1 prosent nivået. Korrelasjonene varierer noe, hvor høyeste korrelasjon er på 0,823 og laveste korrelasjonen (foruten om variabelen "kjønn") er på 0,512 noe som kan sies å være høyt korrelert. Den multiple regresjonsanalysen ser nærmere på dette.

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 471 | 88,4 |
| | Excluded ^a | 62 | 11,6 |
| | Total | 533 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,921 | 9 |

Figur 6: Reliabilitetskoeffisienten, Cronbachs alfa.

I modellen for reliabilitetskoeffisienten er Cronbachs alfa på 0,921, noe som indikerer en sterk reliabilitet. Målet er å få Cronbachs alfa høyere enn 0,7, men ikke for nærme 1. Dersom Cronbachs alfa blir for høy kan det tyde på at indikatorene som er med i analysen er for like hverandre.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,873 ^a | ,762 | ,758 | ,503 |

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 375,008 | 8 | 46,876 | 185,126 | ,000 ^a |
| | Residual | 116,984 | 462 | ,253 | | |
| | Total | 491,992 | 470 | | | |

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,007 | ,121 | | 8,336 | ,000 |
| | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | ,338 | ,035 | ,401 | 9,698 | ,000 |
| | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | ,092 | ,038 | ,097 | 2,403 | ,017 |
| | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | ,084 | ,034 | ,097 | 2,492 | ,013 |
| | I receive necessary support from my immediate superior - | ,236 | ,043 | ,247 | 5,447 | ,000 |
| | My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | ,095 | ,032 | ,107 | 3,012 | ,003 |
| | My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | -,112 | ,039 | -,119 | -2,885 | ,004 |
| | My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | ,123 | ,042 | ,132 | 2,956 | ,003 |
| | kjønn2r0 | -,070 | ,048 | -,034 | -1,470 | ,142 |

a. Dependent Variable: I have confidence in my immediate superior - Manager 1

Figur 7: Output - multipl regressjonsanalyse

4.1.1. Resultater

Ettersom at en multipel regresjonsanalyse ser på kombinasjonen for de uavhengige variablene og effekten de kombinert har på den avhengige variabelen vil tallene være noe annerledes enn i korrelasjonsmodellen.

De uavhengige variablene forklarer 76,2 prosent av variasjonen i modellen, noe som kan sies å gi en høy forklart varians av den avhengige variabelen for tillit. Til tross for dette må det ikke gå ubemerket hen at 23,8 prosent av variasjonen i modellen ikke er forklart av de variablene som inngår i modellen. Dette er derimot forståelig da det sjelden vil oppstå en 100 prosent forklart varians da det er flere ukjente og bakenforliggende faktorer som ikke er med i modellen, men som kan forklare variansen og forståelsen av begrepet tillit. Eksempler på faktorer som vil være med å styrke følelsen av tillit og som dermed utgjør en bakenforliggende faktor kan være hvordan man opplever andres ærlighet, medfølelse og dyktighet.

Cronbachs alfa er som nevnt sterk med 0,921 og har dermed et tilfredsstillende nivå. Ettersom den ikke er for nær 1, vil det antas at variablene ikke er for like hverandre og dermed fanger opp store deler av begrepet ved bruk av de gjeldende variablene.

”Motivasjon”, ”støtte” og ”rollemodell” har sterkest effekt i modellen med en standardisert regresjonskoeffisient på 0,401, 0,247 og 0,132. Ved de ustandardiserte regresjonskoeffisientene er den samme rekkefølgen gjeldende med henholdsvis 0,338, 0,236 og 0,123. De sistnevnte tallene viser til hvilken effekt hver enkelt variabel har på konstanten (den avhengige variabelen) ved en økning på en enhet. Dette er viktig å se nærmere på, for i prinsippet viser disse variablene til hvilken effekt hver variabel har på konstantleddet eller den avhengige variabelen dersom de andre variablene er lik null. Tallene som presenteres er i midlertidig sett i sammenheng med hvordan de uavhengige variablene samlet virker inn på den avhengige variabelen.

4.1.2. Drøfting

Som illustrert i modellen har de fleste variablene en positiv effekt på den avhengige variabelen for tillit til deres nærmeste leder. Dette viser til at respondentene reagerer positivt til at lederen opptrer motiverende, støtter dem i deres arbeid, innehar og fungerer som en rollemodell for dem, er tilgjengelig for dem dersom de har noe de ønsker å diskutere, gir dem konstruktive tilbakemeldinger og holder dem kontinuerlig oppdatert på aktiviteter og prioriteringer i selskapet. Det er naturlig å anta at dette gir positive utslag da

slike handlinger og væremåte ofte assosieres med å være en god leder og ledertrekk som er av positiv karakter for ansatte i vurdering av en leder. Lederstilen kan sies å være mer rettet mot det som tidligere i oppgaven har blitt betegnet som relasjonsorientert eller medarbeiderorientert lederstil, fremfor en autoritær og instruerende lederstil. I dette ligger det at lederne aktivt motiverer, støtter og har en sosial tilnærming til de ansatte uten å trække over grensen og bli for kameratslig. Lederen oppnår, som det er blitt illustrert, en høy gjennomsnittlig vurdering av de ansatte i forhold til tillit som ofte reflekterer at den ansatte er fornøyd og opplever et tillitsforhold dem i mellom. Et slikt tillitsforhold ville trolig ikke vært like tilstedeværende dersom lederen var mer autoritær og instruerende i lederstilen, da lederstilen er mer direkte i sin tilnærming til ansatte og dirigerende, noe som gir utslag i lavere arbeidsmoral, motivasjon, støtte og dermed tillit til lederen.

Det er selvsagt forskjellige måter å vurdere et tillitsforhold og hva slags tillit man anser å ha med sin leder. Om det er på en sosialt og personlig basis eller på et rent yrkesmessig plan, hvor man antar at lederen er ute etter å ta best mulig vare på selskapet, dens ansatte og deres kunder. Uavhengig av hvilken vurdering hver enkelt respondent har gjort, så er faktorene som er diskutert både korrelerte og signifikante til variabelen tillit og det er i regresjonsanalysen blitt illustrert hvilken effekt hver variabel har på tillit respondentene har til sin nærmeste leder.

Det er viktig å påpeke at hver enkelt respondent har vurdert kun én leder og det er deres nærmeste leder. Analysene og tallene som presenteres er den samlede vurderingen og blant annet snittet alle respondentene har gitt til sin nærmeste leder. Hva hver enkelt leder har fått i vurdering av sine underordnede er ikke relevant for besvarelsen, da det er mer relevant å finne de store påvirkningene til vurderingen lederne får av respondentene samt hvilken gjennomsnittlig vurdering lederne i store trekk har fått. Analysene som dermed er presentert gir derfor en felles vurdering av påvirkningen de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen. Det er nevnt tidligere at det totalt er 54 ledere på det operative nivået som er blitt vurdert av sine underordnede. Disse lederne har igjen gitt sin vurdering til deres nærmeste leder, noe som kan ha påvirket den gjennomsnittlige vurderingen noe. Dette vil bli mer omfattende omtalt senere.

Det er verdt å bemerke seg at variabelen: *”My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentations”* har en negativ effekt på tillit til nærmeste leder. Som modellen illustrer har dette en negativ effekt på -0,112. Hypotesen

som ble satt for denne variabelen omhandlet at jo mer lederen veiledet de ansatte i arbeidsoppgavene, jo høyere tillit til lederen oppstod. Dette har derimot visst seg å være feil, da den fremfor å gi en positiv effekt har en negativ effekt på den avhengige variabelen og dermed på tillit til nærmeste leder.

Ettersom at variabelen er statistisk signifikant kan den ikke forkastes uten faren for å foreta en Type 2 feil. Feilen ligger i at det er blitt antatt at variabelen ville ha en positiv virkning på den avhengige variabelen, noe den ikke hadde. Hvorvidt den negative effekten denne variabelen har, skyldes at lederen er for aktiv i veiledningen og at det dermed oppleves som en negativ oppførsel eller for lite aktiv, er vanskelig å si eksakt da det kan forstås og tolkes på to forskjellige måter. En tolkning kan være at vurderingen respondentene gir kan ha utslag i at lederen ikke er tilstrekkelig god på å veilede de ansatte og dermed ikke får en vurdering som vil betraktes som positiv i forhold til grad av opplevd tillit til lederen. En annen tolkning kan være at veilederen er for aktiv i sin veiledning eller gjør det på en måte som oppfattes negativt for respondentene. For å se nærmere på dette er det nødvendig å se på hvilken gjennomsnittlig vurdering denne variabelen har fått.

| Statistics | | | Report | | | |
|---|---------|-------|---|------|-----|----------------|
| My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | | | My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | | | |
| N | Valid | 505 | kjønn2r0 | Mean | N | Std. Deviation |
| | Missing | 28 | ,00 | 4,16 | 289 | 1,083 |
| Mean | | 4,12 | 1,00 | 4,09 | 209 | 1,099 |
| Std. Deviation | | 1,091 | Total | 4,13 | 498 | 1,089 |
| Variance | | 1,191 | | | | |
| Minimum | | 1 | | | | |
| Maximum | | 6 | | | | |

Figur 8: Gjennomsnitt og frekvensfordeling for "veiledning".

I vurderingen av dette er det blitt benyttet en analyse for frekvensfordeling og for gjennomsnitt. Modellene som presenteres ovenfor er ikke fullstendige, men viser til dataene som er av interesse. Det er forskjellig grad av antall respondenter, dette er grunnet at ikke alle respondentene har benyttet variabelen for "kjønn" i spørreundersøkelsen. Felles for begge analysene er at de har tilnærmet samme gjennomsnitt på 4,12 og 4,13. Forskjellen på gjennomsnittene kan trolig assosieres med forskjellen i antall respondenter. Ved å runde av til nærmeste hele skalaverdi, gir dette skalaverdien 4 (litt enig).

Ettersom at gjennomsnittet av respondentene er "litt enig" i påstanden, kan dette tyde på at de fleste generelt er positive til påstanden, men den har fortsatt en negativ effekt på grad av tillit. Det tolkes dermed slik at den støtten respondentene opplever å få fra lederen har negative assosiasjoner for dem. Det kan eventuelt vurderes slik at lederen med dette trer inn på deres arena og stiller spørsmålstegn ved deres kompetanse når han/hun veileder dem i noe som det kan antas at hver enkelt ansatt enten skal kunne eller selv har mulighet å tilegne seg kunnskap og forståelse om. Vurderingen de ansatte dermed gjør har trolig bakgrunn i en subjektiv mening fra deres egen yrkesstolthet og gjerne en følelse av manglende yrkesmessig respekt fra deres leder, enn en ren objektiv oppfattelse av hvorfor lederen opptrer slik. Lederen er trolig pålagt fra sine overordnede å veilede de ansatte så godt det er mulig innen disse arbeidsoppgavene slik at det blir gjort riktig, men for den ansatte kan det se ut til at det teller negativt i en slik grad at det oppleves som forstyrrende med hensyn til tillit til lederen.

Hypotese H8, hadde en påstand om at: "*kvinnelige ledere får høyere vurdering i tillit fra medarbeiderne*". Hensikt med å ta med variabelen "kjønn" i regresjonsanalysen var for å se hvilken effekt den sammen med de andre variablene har på grad av opplevd tillit til nærmeste leder. I tabellen har "*I have confidence in my immediate superior*" et konstantledd på 1,007 forutsatt at alle de andre variablene er lik null (noe som ikke er mulig). Ved å ta med variabelen for kjønn, hvor 0 representerer mann og 1 representerer kvinne, sees det at dersom lederen er en kvinne, synker vurderingen av tillit med 0,70. Respondentene har med andre ord mindre grad av tillit til en kvinnelig leder enn til en mannlig leder. Det er derimot viktig å presisere at denne variabelen ikke er vurdert som statistisk signifikant og dermed er nullhypotesen gjeldende og sier at det ikke er en sammenheng mellom forskjellen som presenteres mellom den uavhengige og den avhengige variabelen. Forskjellen kan dermed ikke forklares basert på informasjonen mellom de to variablene. Nullhypotesen er dermed klar på at forskjellen skyldes tilfeldigheter.

4.1.3. Oppsummert

Et viktig hjelpemiddel i betraktningen av funnene fra analysene er å vurdere om det i tillegg til statistisk signifikans finnes teoretisk signifikans for å støtte opp under funnene. Den statistiske signifikanstesten har visst at det støttes rundt de fleste av hypotesene og resultatene som er presentert. Hypotesene har grunnlag i generell forståelse og teori hvor for eksempel motivasjon fra lederen, støtte og tilgjengelighet styrker tilliten til lederen.

Mer overraskende var resultatet som viste til at variabelen ”*my immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentations*” ga en negativ effekt i regresjonsanalysen. Dette kan indikere at respondentene reagerer negativt på veiledning i arbeidsoppgavene i forhold til selskapets styrende dokumentasjon. Som utenforstående oppfattes trolig spørsmålet annerledes enn for de ansatte og det er med dette lett å feiltolke resultatene og vurderingene som blir gitt. Tolkningen som blir vektlagt er at respondenten trolig opplever lederen sin oppførsel som innblanding i arbeidet deres, og de kan ha en følelse av at de har manglende kompetanse når lederen griper inn på en slik måte. Da det er høyt utdannede respondenter, kan det spekuleres i om de lettere føler seg ”tråkket” på når en leder veileder dem.

For å svare på forskningsspørsmålet: ”*har kvinnelige ledere høyere grad av tillit fra sine medarbeidere enn mannlige ledere?*”, så er svaret nei. Det er ingenting som antyder at verken kvinnelige ledere eller mannlige ledere oppnår høyere grad av tillit fra sine underordnede enn det andre kjønn. Variabelen for kjønn var ikke statistisk signifikant og det må dermed antas at resultatene som ble illustrert i regresjonsanalysen tilhører tilfeldigheter.

4.2. Oppfølgingsspørsmål

- **Har ledere på det operative nivået en annen grad av tillit til sine ledere, enn deres egne ansatte har til dem?**

Ettersom at det er respondenter med lederansvar som har vært med å svare på undersøkelsesspørsmålet om tillit til nærmeste leder, vil være av interesse å analysere hvordan personer med lederansvar vurderer sine egne overordnede.

I besvarelsen av dette spørsmålet er det blitt benyttet variansanalyse, ANOVA (one way anova). Denne er blitt benyttet fremfor t-test for to uavhengige stikkprøver da den tilfører mer informasjon i samme modell uten å redusere reliabiliteten.

I analysen som ble foretatt ovenfor, om tillit til nærmeste leder, kom det frem at både menn og kvinner i snitt vurderer sin nærmeste leder relativt høy med hensyn til tillit. Det vil dermed være ønskelig å foreta en analyse for å se nærmere på om personer med lederansvar igjen vurderer sine ledere høyere enn deres egne underordnede vurderer dem.

H0: Det er ikke noen sammenheng mellom variablene.

H1: Personer med lederansvar vurderer tilliten til deres ledere høyere enn deres underordnede vurderer tilliten til dem.

I analysen blir det påstått at det er en forskjell mellom personer med lederansvar sin rapportering til sine overordnede og deres egne underordnede sin rapportering og vurdering av deres tillit til dem som ledere. Som nevnt innledningsvis vil det bli benyttet en variansanalyse, ANOVA. Variablene som er valgt for å kategorisere ut i fra er: *"I have confidence in my immediate superior"* og *"Do you have a supervisory function?"*. I analysen har respondenter med lederansvar fått verdi 1 og respondenter uten lederansvar fått verdi 2.

4.2.1. Resultater

Av tabellene nedenfor kommer det frem at personer med lederansvar har gitt en gjennomsnittsverdi, om sin tillit til sin overordnede, på 5,3. Respondenter uten lederansvar har gitt en gjennomsnittsverdi, om sin tillit til sin overordnede, på 4,99. Dette gir en forskjell på 0,31. Det kan for øvrig nevnes at personer med lederansvar har gitt skalaverdien 3 som laveste rapporterte tillit til nærmeste leder. Denne verdien tilsier at respondentene som har gitt denne vurderingen har vurdert påstanden *"jeg har tillit til min nærmeste leder"* i spørreskjemaet som "litt uenig". Det er altså ingen av respondentene med lederansvar som har vurdert sin tillit til nærmeste leder innen de to laveste skalaverdiene sett ut ifra påstanden i spørreskjemaet. I tilfellet hvor det hadde blitt gitt en slik vurdering ville det vært noe som StatoilHydro måtte tatt tak i umiddelbart da tillit innad i bedriften mellom medarbeidere og spesielt mellom ledere bør være solid. Uten velfungerende tillitsforhold kan det i verste tilfelle gått ut over andre ansatte, selskapet og deres kunder for eksempel ved at informasjon kan bli holdt tilbake og informasjonsflyten mellom partene ikke er tilstrekkelig. Hva som i tilfelle hadde gjort at en leder hadde følt et manglende tillitsforhold til sin nærmeste leder er vanskelig å spekulere for mye i, men det er altså ikke blitt gitt en slik vurdering mellom ledere. Det er derimot blitt gitt en slik vurdering mellom ansatte og deres tillitsforhold til deres leder.

Descriptives

I have confidence in my immediate superior - Manager 1

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|-------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| Yes | 54 | 5,30 | ,717 | ,098 | 5,10 | 5,49 | 3 | 6 |
| No | 466 | 4,99 | 1,035 | ,048 | 4,90 | 5,09 | 1 | 6 |
| Total | 520 | 5,02 | 1,010 | ,044 | 4,94 | 5,11 | 1 | 6 |

ANOVA

I have confidence in my immediate superior - Manager 1

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 4,498 | 1 | 4,498 | 4,436 | ,036 |
| Within Groups | 525,225 | 518 | 1,014 | | |
| Total | 529,723 | 519 | | | |

Figur 9: Variansanalyse, ANOVA.

I modellen er personer med lederansvar representert under besvarelsen ”ja”, og personer uten lederansvar under besvarelsen ”nei”. Modellen benytter testobservatoren (F-verdien) for å måle reliabiliteten i modellen, verdien på denne er på 4,436 og ved å se på tabellen for f-fordeling for 5 prosent signifikansnivå og kolonnen for + 100 frihetsgrader blir det presentert en kritisk verdi på 3,84. Testobservatoren er større enn kritisk verdi, og det kan dermed anslås at H0 forkastes da forskjellen i gjennomsnittet mellom de to vurderingene ikke skyldes tilfeldigheter. Modellen viser også til en signifikanssannsynlighet på 3,6 prosent. Noe som gjør at det med 96,4 prosent sikkerhet kan sies at variablene er forskjellig fra hverandre og dermed støtter hypotesen.

Alternativ hypotesen vil bli beholdt og nullhypotesen forkastet, ettersom det er en gjennomsnittlig forskjell mellom respondenter med lederansvar og respondenter uten lederansvar sin vurdering av deres overordnede i forhold til tillit. Årsaker til at personer med lederansvar vurderer sine overordnede, med hensyn til tillit, høyere kan være mange. Det er nærliggende å anta at forholdet mellom ledere på operativt og administrativt nivå trolig har et nærmere samarbeid hva angår administrative oppgaver og dialog som omhandler ansatte, arbeidsoppgaver og andre emner som er av for sensitiv natur til å diskutere med andre ansatte og medarbeidere. Gjennom et slikt samarbeid og dialog vil det kunne bli bygd opp et sterkt tillitsforhold mellom partene som gir utslag i en høy vurdering av tillit til sin nærmeste leder og dermed høyere enn hva som er tilfellet mellom underordnede til lederne på operativt nivå. Vurderingen av tilliten og tillitsforholdet til sin nærmeste leder er gjennomsnittlig meget høyt for begge ledd, noe som indikerer at de fleste opplever et godt tillitsforhold til sin nærmeste leder. Det vil alltid forekomme avvik

fra gjennomsnittet hvor det blir benyttet ytterpunkter av skalaverdiene i vurderingen, dette kan enten dra opp eller ned snittet.

Som nevnt tidligere i denne besvarelsen ville det bli nærmere belyst hvordan vurderingen av tillitsforholdet var satt opp for personer med lederansvar og personer uten lederansvar. For å illustrere dette er det blitt benyttet en krysstabell, som i dette eksempelet kun skal vise prosentvis inndeling av vurderingene og frekvensen av besvarelsene og ikke benyttes til måling av signifikansnivå.

Do you have a supervisory function? * I have confidence in my immediate superior - Manager 1 Crosstabulation

| | | | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | | | | | | Total |
|-------------------------------------|------------|---|--|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|
| | | | 1/Not at all | 2 | 3 | 4 | 5 | 6/To a high degree | |
| Do you have a supervisory function? | Yes | Count | 0 | 0 | 2 | 2 | 28 | 22 | 54 |
| | | % within Do you have a supervisory function? | ,0% | ,0% | 3,7% | 3,7% | 51,9% | 40,7% | 100,0% |
| | | % within I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | ,0% | ,0% | 11,1% | 3,3% | 11,4% | 12,6% | 10,4% |
| | % of Total | ,0% | ,0% | ,4% | ,4% | 5,4% | 4,2% | 10,4% | |
| No | Count | Count | 6 | 14 | 18 | 59 | 218 | 153 | 468 |
| | | % within Do you have a supervisory function? | 1,3% | 3,0% | 3,4% | 12,7% | 46,8% | 32,8% | 100,0% |
| | | % within I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | 100,0% | 100,0% | 88,0% | 98,7% | 98,5% | 97,4% | 89,6% |
| | % of Total | 1,3% | 2,7% | 3,1% | 11,3% | 41,8% | 29,4% | 89,6% | |
| Total | Count | Count | 6 | 14 | 18 | 61 | 246 | 175 | 520 |
| | | % within Do you have a supervisory function? | 1,3% | 3,7% | 3,5% | 11,7% | 47,3% | 33,7% | 100,0% |
| | | % within I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % of Total | 1,3% | 2,7% | 3,5% | 11,7% | 47,3% | 33,7% | 100,0% | |

Figur 10: Krysstabell for illustrasjon av frekvensfordeling og prosentvis inndeling.

I modellen har 6 respondenter svart med skalaverdien 1 (svært uenig) og 14 respondenter har svart innen skalaverdien 2 (Uenig). Til tross for at disse kun utgjør en minoritet i forhold til utvalget med henholdsvis 1,3 prosent og 3 prosent, er det av interesse for StatoilHydro og finne ut hva det er som gjør at disse respondentene har et dårlig tillitsforhold til sin leder. Det er naturlig at det forekommer avvik, men det vil være til alles beste om forholdet ble oppklart og årsaker til denne vurderingen ble tatt opp. For øvrig får begge ledertrinn som en helhet og i snitt en høy vurdering fra respondentene.

4.3. Forsknings spørsmål nr 2.

- **Får kvinnelige ledere en annen tilbakemelding på lederatferd enn mannlige ledere?**

I arbeidet med å besvare dette forsknings spørsmålet har det vært krevende å finne variabler fra spørreskjemaet som belyser hvordan respondentene anser og vurderer deres nærmeste leder i forhold til lederstil og lederatferd. Det er et utvalg av variabler som har nære assosiasjoner til attributter som inngår i definisjonen for lederstil, men det er ingen variabler fra spørreundersøkelsen som går direkte inn på opplevd lederstil eller hva slags lederstil respondentene antar lederen for å bruke. Variabler som er omtalt tidligere i oppgaven, og som er blitt benyttet i besvarelsen for tillit til nærmeste leder vil også være gjeldende for opplevd lederatferd. Disse variablene omhandler; motivasjon, støtte, tilgjengelighet, tillit, rollemodell og hvordan lederen formidler informasjon til ansatte. Oppsummert kan det argumenteres med at summen av disse variablene utgjør trekk ved forskjellige lederstiler og kan dermed være bidragene til å belyse hva slags tilbakemelding lederne får av respondentene og deres underordnede.

I forkant av analysene som vil bli presentert i besvarelsen av dette forsknings spørsmålet er det blitt foretatt flere analyser for å finne hvilke variabler det er nærliggende å anta har assosiasjoner og nær tilknytning til en leders lederatferd og lederstil. I en vurdering av de alternative variablene som er tilgjengelige i spørreskjemaet er variabelen for ”støtte” blitt valgt som den avhengige variabelen. Valget falt på denne variabelen da ”støtte” er et forholdsvis vidt begrep som ofte har nær tilknytning til vurdering av en leders personlige trekk og lederstil. En høy vurdering fra respondentene på denne variabelen kan dermed gi en god assosiasjon hvordan de opplever sin nærmeste leder i forhold til lederstil og lederatferd. Variabelen som er blitt vektlagt som avhengig variabel er: *”I receive necessary support from my immediate superior”*.

Det er flere faktorer som har innvirkning på opplevd grad av støtte fra nærmeste leder. Det er dermed essensielt, som ved analysene for tillit til nærmeste leder, å inkludere variabler som kan være med å belyse kausaliteten mellom variablene og påvirkningen de eventuelt har på den avhengige variabelen. Variablene og spørsmålene som ansees å ha en sammenheng med ”støtte” er:

1. *”My immediate superior is good at motivating his/her subordinates”*.

2. *“My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation”.*
3. *“I have confidence in my immediate superior”.*
4. *“My immediate superior provides me with constructive feedback on my work”.*
5. *“Kjønn”.*
6. *“My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company”.*
7. *“My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with governing documentation”.*
8. *“My immediate superior is a role model for me in relation to complying with governing documentation”.*

Variablene som er listet ovenfor er de uavhengige variablene i de videre analysene som vil bli foretatt. Disse er som nevnt valgt ut ifra hvilke faktorer som det er nærliggende å anta har en effekt på den avhengige variabelen. Variablene er satt opp etter kronologisk rekkefølge etter hvilken effekt det er antatt at de kombinert har på den avhengige variabelen. Mer direkte formulert, så er det antatt at de fem første variablene har størst effekt, mens de tre sistnevnte er antatt å ha mindre grad av effekt. Grunnen til dette er at formuleringen av spørsmålene slik de er fremstilt i spørreundersøkelsen ikke direkte spør om lederatferd eller trekk, men i større grad om handlinger lederen foretar som kan statuere som et godt eksempel for den enkelte ansatte eller i mindre grad enn de første variablene bidrar til oppklaring rundt variabelen for ”støtte”.

Hypotesene som ønskes besvart er som følger:

H0: Det er ingen sammenheng mellom variablene. Forskjellene er tilknyttet tilfeldigheter.

H1: Jo høyere motivasjon, jo høyere grad av støtte.

H2: Jo høyere tillit, jo høyere grad av støtte.

H3: Jo høyere grad av tilgjengelighet, jo høyere grad av støtte.

H4: Jo høyere grad av konstruktive tilbakemeldinger, jo høyere grad av støtte.

H5: Jo høyere grad av oppdatering fra nærmeste leder, jo høyere grad av støtte.

H6: Kvinnelige ledere får en høyere tilbakemelding på støtte enn menn.

4.3.1. Resultat

I første omgang er det blitt foretatt en analyse av reliabilitetskoeffisienten hvor alle de overnevnte variablene er lagt inn i analysen.

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,921 | ,904 | 9 |

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|----------------|----------------|------|-------------|----------|------|
| Between People | 2929,222 | 470 | 6,232 | | |
| Within People | | | | | |
| Between Items | 7686,248 | 8 | 960,781 | 1952,515 | ,000 |
| Residual | 1850,196 | 3760 | ,492 | | |
| Total | 9536,444 | 3768 | 2,531 | | |
| Total | 12465,666 | 4238 | 2,941 | | |

Figur 11: Reliabilitetskoeffisient.

Cronbachs alfa er i dette tilfellet meget solid, med en verdi på 0,921. Ettersom at Cronbachs alfa vil stige jo flere variabler som er inkludert i modellen og jo høyere korrelasjon disse har, vil det være nødvendig å begrense antall variabler i dette tilfellet under 10.

For den videre analysen er det blitt foretatt en korrelasjonsanalyse mellom de valgte variablene, for å finne korrelasjonen mellom variablene og se hvilket signifikansnivå disse har med hverandre.

Correlations

| | | I receive necessary support from my immediate superior - | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | kjønn20 |
|--|---|--|--|--|--|---|--|---|--|----------------------|
| I receive necessary support from my immediate superior - | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | 1 ,000 528 | ,774** ,000 520 | ,795** ,000 528 | ,778** ,000 524 | ,730** ,000 517 | ,661** ,000 522 | ,546** ,000 503 | ,615** ,000 494 | -,059 ,178 520 |
| My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,774** ,000 520 | 1 ,000 522 | ,710** ,000 522 | ,823** ,000 522 | ,798** ,000 517 | ,655** ,000 519 | ,543** ,000 501 | ,609** ,000 493 | -,082 ,062 514 |
| My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,795** ,000 528 | ,710** ,000 522 | 1 ,000 531 | ,730** ,000 527 | ,673** ,000 519 | ,645** ,000 525 | ,512** ,000 505 | ,585** ,000 498 | -,009 ,840 523 |
| I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,778** ,000 524 | ,823** ,000 522 | ,730** ,000 527 | 1 ,000 527 | ,726** ,000 519 | ,666** ,000 524 | ,507** ,000 503 | ,614** ,000 495 | -,085 ,052 519 |
| My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,730** ,000 517 | ,798** ,000 517 | ,673** ,000 519 | ,726** ,000 519 | 1 ,000 519 | ,679** ,000 517 | ,580** ,000 498 | ,632** ,000 491 | -,043 ,333 511 |
| My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,661** ,000 522 | ,655** ,000 519 | ,645** ,000 525 | ,666** ,000 524 | ,679** ,000 517 | 1 ,000 525 | ,562** ,000 501 | ,631** ,000 493 | ,005 ,201 518 |
| My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,546** ,000 503 | ,543** ,000 501 | ,512** ,000 505 | ,507** ,000 503 | ,580** ,000 498 | ,562** ,000 501 | 1 ,000 505 | ,631** ,000 485 | -,028 ,513 488 |
| My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | ,615** ,000 494 | ,609** ,000 493 | ,585** ,000 496 | ,614** ,000 495 | ,632** ,000 491 | ,631** ,000 493 | ,631** ,000 485 | 1 ,000 496 | ,000 ,993 489 |
| kjønn20 | Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N | -,059 ,178 520 | -,082 ,062 514 | -,009 ,840 523 | -,085 ,052 518 | -,043 ,333 511 | ,005 ,001 518 | -,029 ,513 498 | ,000 ,993 489 | 1 520 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figur 12: Korrelasjonskoeffisient.

I korrelasjonsanalysen blir det sett nærmere på korrelasjonen mellom de forskjellige variablene og hvilken samvariasjon disse har med hverandre. Det er her ønskelig med en korrelasjon så nær 1 som mulig, men over 0,5 er akseptert. Tabellen viser at alle variablene er signifikante og har en god korrelasjon med hverandre foruten om variabelen for ”kjønn”. Korrelasjonsanalysen kan gi en relativt god indikasjon på hvilke variabler som samvarierer med hverandre, men i regresjonsmodellen kan disse faktorene forandres. I forskningsspørsmålet for ”tillit” var det samme resultat ved at ”kjønn” ikke korrelerte eller hadde samvariasjon med andre variabler i analysen. Før det tas noen konklusjoner på dette er det nødvendig å se nærmere på den multiple regresjonsanalysen for å se hvilken kombinert sammenheng variablene har på den avhengige variabelen.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,875 ^a | ,765 | ,761 | ,524 |

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 413,612 | 8 | 51,701 | 187,961 | ,000 ^a |
| | Residual | 127,080 | 462 | ,275 | | |
| | Total | 540,692 | 470 | | | |

Figur 13: Del 1 - multippel regresjonsanalyse.

Den forklarte variansen (R^2) i modellen er på 76,5 prosent med et marginalt avvik til R^2 -justert på 0,004. Ettersom modellen inneholder ni forskjellige variabler kan det antas at antall variabler har en påvirkning på den forklarte variansen, da dette er en ikke- avtakende funksjon. Den kan dermed i prinsippet fortsette å stige selv om det er inkludert variabler som ikke er relevante. En må dermed være litt tilbakeholden og kritisk til den forklarte variansen og det er også en av grunnene til det blir foretatt flere analyser for i bedre grad å avdekke mangler eller svakheter. Som nevnt innledningsvis er det tidligere blitt foretatt analyser med et større antall variabler, hvor den forklarte variansen var større, men grunnet stort avvik i den multiple regresjonsanalysen ble denne forkastet til fordel for denne mer modifiserte utgaven.

Av modellen for ANOVA er det illustrert hvilken F- verdi og signifikans nivå som gjelder for den sammensetningen som er presentert. Modellen og sammensetningen er sett ut ifra frihetsgraden og f- testens signifikans på 5 prosent nivået.

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,264 | ,134 | | 1,962 | ,050 |
| | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | ,159 | ,039 | ,179 | 4,051 | ,000 |
| | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | ,374 | ,036 | ,375 | 10,330 | ,000 |
| | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | ,256 | ,047 | ,244 | 5,447 | ,000 |
| | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | ,082 | ,035 | ,090 | 2,307 | ,022 |
| | My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company - Describe your immediate superior (manager with responsibility for personnel/resource owner) based on the following statements: | ,054 | ,033 | ,058 | 1,621 | ,106 |
| | My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation - | ,038 | ,041 | ,039 | ,947 | ,344 |
| | My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation - | ,007 | ,044 | ,007 | ,160 | ,873 |
| | kjønn2r0 | -,035 | ,050 | -,016 | -,711 | ,478 |

Figur 14: Multipl regressjonsanalyse – "støtte".

I modellen for multipl regressjonsanalyse er det illustrert at det er fire variabler som ikke lengre er signifikante på 5 prosent nivået med den avhengige variabelen. Disse er:

- *"My immediate superior keeps me sufficiently updated on activities and priorities in the company".*
- *"My immediate superior guides me in performing my tasks in accordance with our governing documentation".*
- *"My immediate superior is a role model for me in relation to complying with our governing documentation".*
- *"Kjønn".*

Ettersom disse variablene ikke lengre er signifikante i forklaringen av den avhengige variabelen blir disse fjernet fra den multiple regresjonsanalysen og det bør bli foretatt en ny analyse uten disse. Grunnen til at det bør foretas en ny multippel regresjonsanalyse, uten disse variablene, er at kovariansen mellom de uavhengige variablene kan påvirke regresjonskoeffisientene til de andre variablene og dermed gi et feilaktig inntrykk av hvilken effekt de signifikante variablene har på den avhengige variabelen.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,871 ^a | ,758 | ,756 | ,524 |

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 437,769 | 4 | 109,442 | 399,318 | ,000 ^a |
| | Residual | 139,777 | 510 | ,274 | | |
| | Total | 577,546 | 514 | | | |

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,321 | ,124 | | 2,596 | ,010 |
| | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | ,166 | ,038 | ,187 | 4,404 | ,000 |
| | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | ,388 | ,034 | ,389 | 11,448 | ,000 |
| | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | ,270 | ,044 | ,258 | 6,120 | ,000 |
| | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | ,121 | ,032 | ,134 | 3,750 | ,000 |

Figur 15: Modifisert utgave av multippel regresjonsanalyse for variabelen "støtte".

I den nye modellen ovenfor er den forklarte variansen på 75,8 prosent og er nærmest identisk med den forklarte variansen på 76,5 prosent for den forrige regresjonsanalysen. Den forklarte variansen i den nye modellen har dermed ikke sunket mer enn 0,7 prosent og avviket mellom R² og R²-justert er på 0,002 og kan dermed vurderes som tilsvarende sterk. Ved å fjerne variablene som ikke lengre var signifikante kan det sees en endring i regresjonskoeffisienten til samtlige av de gjenstående variablene. Signifikansnivået er også

blitt styrket for noen av variablene. De uavhengige variablene i modellen forklarer nå tilsvarende av variasjonen i den modifiserte modellen som i regresjonsmodellen med de fire forkastede variablene. Den modifiserte modellen er dermed mer korrekt og realistisk i forklaringen av den avhengige variabelen.

Variabelen som har sterkest effekt i modellen er variabelen for ”tilgjengelighet” med en standardisert regresjonskoeffisient på 0,389. Deretter følger variabelen for ”tillit” med 0,258, ”motivasjon” med 0,187 og ”konstruktive tilbakemeldinger” med 0,134. Alle variablene har en positiv effekt på konstantleddet, og vil dermed føre til en økning på den avhengige variabelen tilsvarende den ustandardiserte regresjonskoeffisienten ved en økning på en enhet. Denne effekten er, som nevnt tidligere, sett i sammenheng med hvordan de uavhengige variablene samlet virker inn på den avhengige variabelen.

Hypotesene som ble satt opp i forkant av analysen har i stor grad blitt beholdt og nullhypotesen er motbevist. For hypotesen som omhandlet ”oppdatering” (H5) ble hypotesen forkastet da signifikantnivået visste til at det ikke kunne bevises noen sammenheng mellom variabelen og den avhengige variabelen. Det samme gjelder for hypotesen om at kvinnelige ledere får en høyere vurdering på støtte enn menn (H6). Kjønn på lederen har dermed ikke en statistisk signifikant effekt på grad av vurdert ”støtte” til nærmeste leder. Nullhypotesen beholdes dermed for disse hypotesene.

4.3.2. Drøfting

Variablene som ble tatt ut i den modifiserte regresjonsanalysen har hver for seg en viss effekt på variabelen for ”støtte”, men i sammenheng med de andre variablene og i en regresjonsanalyse var ikke signifikansnivået sterkt nok til at effekten de dermed hadde på den avhengige variabelen kunne tilskrives noe annet enn tilfeldigheter. Som diskutert tidligere i besvarelsen var det antatt at disse variablene ville være de svakeste av de valgte variablene, noe som visste seg å være korrekt i den sammenhengen som ble satt opp. Dette illustrerer viktigheten med å gjennomføre nødvendige analyser, slik som korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser, for å minimere sjansen for at variabler som ikke er signifikante tillegges en effekt de ikke har på den avhengige variabelen.

De gjenstående og statistisk signifikante variablene; ”motivasjon”, ”tillit”, ”tilgjengelighet” og ”konstruktive tilbakemeldinger” kan assosieres som nærliggende og essensielle faktorer til hvordan respondentene vurderer støtten fra deres nærmeste leder.

Variabelen for motivasjon; ”*my immediate superior is good at motivating his/her subordinates*” har en sterk regresjonskoeffisient både i vurderingen av tillit og støtte. Motivasjon fra nærmeste leder er dermed den variabelen som i de to gjennomgåtte spørsmålene har hatt gjennomsnittlig størst effekt på den avhengige variabelen sett i sammenheng med de andre variablene i analysen. Dette er ikke overraskende da motivasjon er et svært sammensatt begrep og oppleves individuelt. Begrepet motivasjon er et positivt ladet ord som man kjenner seg igjen i og som for de fleste respondentene er lett å vurdere en leder ut ifra, til tross for at det er individuelt hva slags motivasjon man reagerer best på. Kaufmann & Kaufmann (2003:43) beskriver motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Motivasjon og motiverende atferd er dermed et svært viktig begrep innen ledelsesteori, da den kan være avgjørende både med hensyn til effektiviteten i organisasjonen og for enkeltpersoner i deres daglige arbeid. Begrepet kan dermed forstås ut ifra hva som gjør at man handler på et spesielt sett, hvilke hensikter man har, hvilke drivkrefter som er bakenforliggende og hvilke årsaker det er som gjør at en handler som man gjør. Dersom en leder klarer å motivere til en atferd, vil han/hun til en viss grad kunne påvirke retningen den ansatte arbeider i mot.

Hva som direkte påvirker jobbatferden og vurderingen respondentene gjør seg om motivasjonen de opplever å få fra sin nærmeste leder er vanskelig å si eksakt. Motivasjon kan fremmes enten gjennom insentiver, påvirkning, egne forventninger til arbeidet og lederen, sosiale faktorer og andre interne og ytre påvirkninger og motiverende elementer. Det eksisterer utallige teorier om både indre og ytre former for motivasjon som lederen kan spille på i motivasjonen av de ansatte. I undersøkelsen er det derimot bare en vurdering på en skalaverdi som belyser hvordan respondentene opplever lederens motiverende atferd på dem selv og ikke hva han/hun foretar seg for å skape eller ikke skape denne atferden. I sum kan det i alle fall vurderes slik at motivasjon har en avgjørende effekt på både variabelen for tillit og støtte.

En annen variabel som har sterk effekt på den avhengige variabelen er tilgjengelighet; ”*My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation*”. Tilgjengelighet som leder er ikke alltid like lett å få til ovenfor de ansatte. Et poeng i denne undersøkelsen er at avdelingene som er med i undersøkelsen er forholdsvis små, med en variasjon fra ca. 3 ansatte til ca. 18 ansatte i avdelingene, noe som muliggjør en større grad av tilgjengelighet for avdelingene med få ansatte enn i de større avdelingene. Lederne er

hovedsakelig tilknyttet det operative nivået, noe som trolig medfører mer standardiserte arbeidsoppgaver og dermed mer fast plassering innen arbeidsstedets fire vegger, noe som øker tilgjengeligheten i forhold til arbeidssituasjoner hvor lederen er mye bortreist. Dersom en ser bort i fra andre kommunikasjonsmidler og baserer vurderingen basert på fysisk tilstedeværelse i lik grad som tilgjengelighet. Vurderingen av variabelen viser at tilgjengeligheten til nærmeste leder er for mange viktig i vurderingen av lederen samlet sett og i vurderingen av støtte og tillit.

Variabelen ”tillit”; *”I have confidence in my immediate superior”* har en sterk effekt i regresjonsmodellen på den avhengige variabelen. Grad av opplevd tillit til nærmeste leder anses dermed å være en avgjørende faktor i forklaringen av variasjonen i variabelen for ”støtte”. Som beskrevet i besvarelsen av forskningsspørsmålet om tillit har et godt tillitsforhold mellom den underordnede og deres ledere ofte en sterk positiv effekt på vurderingen av lederen. For mange er et godt tillitsforhold til deres leder essensielt for at kommunikasjon dem i mellom skal fungere optimalt og at viktig informasjon kommer frem. Tillit er som med mange av de andre variablene individuelt hvordan man opplever, og det finnes ikke noen eksakt fasit svar for hvordan hver enkelt opplever dette tillitsforholdet til sin nærmeste overordnede. Et godt tillitsforhold er ofte en bakenforliggende faktor for et åpent forhold og for gjensidig respekt mellom partene. Uten en grad av tillit til hverandre kan det sette ”kjepper i hjulet” for ethvert arbeidsforhold og effektivitet.

Som en del av kommunikasjonen mellom underordnede og overordnede er det viktig at en leder kan gi konstruktive tilbakemeldinger om arbeidsforhold og arbeidssituasjonen. På lik linje bør denne dialogen kunne gå begge veier og på sett og vis bygger den dermed videre på tillitsforholdet dem i mellom. Respondentene i undersøkelsen har vurdert deres leders evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger relativt høyt, noe som indikerer at de fleste er fornøyd med måten lederen foretar denne kommunikasjonen på.

En av variablene som ble valgt bort i utformingen av den modifiserte utgaven av regresjonsanalysen var ”kjønn”. Kjønn har i oppgaven vært et sentralt begrep da det har vært ønskelig å undersøke om det er noen forskjeller i responsen kvinnelige og mannlige leder får i forhold til lederstil og atferd samt om kvinnelige ledere i helhet ble vurdert annerledes enn mannlige ledere. Gjennom de forskningsspørsmålene som foreløpig er blitt foretatt har det ikke gitt svar på at forskjellene mellom vurderingen av kvinner og menn

som ledere kan vurderes noe lengre enn kun være basert på tilfeldigheter. I analysen av ”tillit” ble det konkludert med at variabelen for kjønn ikke var signifikant i forhold til vurderingen av tillit til nærmeste leder, det samme er tilfellet i denne analysen og støtte fra nærmeste leder. I begge tilfeller er nullhypotesen gjeldende og viser til at det ikke kan påvises noen sammenheng mellom variabelen for kjønn og de avhengige variablene.

4.3.3. Oppsummert

For å kunne oppsummere besvarelsen om kvinnelige ledere får en annen tilbakemelding av sine underordnede enn mannlige ledere, er svaret nei. Av de undersøkelsene som er blitt foretatt er det ingenting som antyder at kvinner og menn får forskjellig vurdering av de underordnede. Dette er basert på en felles sammenheng og sammenligning mellom vurderingene respondentene har foretatt.

Det kan i midlertidig spekuleres i om kvinnelige og mannlige ledere hver for seg får en annen vurdering av henholdsvis mannlige og kvinnelige underordnede. Teorien som er blitt presentert tidligere i oppgaven viser til at det kan forekomme kjønnsforskjeller når spesielt menn vurderer kvinnelige ledere. Menn har en tendens i følge teorien å vurdere mannlige ledere høyere enn kvinnelige ledere, men for kvinner er det mer jevnt hvordan de vurderer lederen ut ifra kjønn. I denne oppgaven har ikke fokuset vært på hvordan hver enkelt respondent vurderer lederen sin, men hvordan de samlet sett vurderer enten mannlige eller kvinnelige ledere. Ut ifra de analysene som er blitt foretatt for ”tillit” og ”støtte” er det ikke funnet noe av statistisk signifikans som indikerer at mannlige ledere vurderes høyere enn kvinnelige ledere.

Som en kuriositet kan det illustreres i tabellen nedenfor hvordan gjennomsnittsvurderingen fra samtlige respondenter har vært på de variablene som er blitt belyst.

Statistics

| | My immediate superior is good at motivating his/her subordinates - Manager 1 | My immediate superior is available if I want to discuss aspects of my work situation - Manager 1 | My immediate superior provides me with constructive feedback on my work - Manager 1 | I have confidence in my immediate superior - Manager 1 | I receive necessary support from my immediate superior - |
|----------------|--|--|---|--|--|
| N Valid | 522 | 531 | 519 | 527 | 528 |
| Missing | 11 | 2 | 14 | 6 | 5 |
| Mean | 4,55 | 4,93 | 4,59 | 5,02 | 4,89 |
| Std. Deviation | 1,188 | 1,057 | 1,180 | 1,005 | 1,067 |
| Variance | 1,411 | 1,118 | 1,393 | 1,011 | 1,138 |
| Minimum | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |

Figur 16: Frekvensfordeling blant variablene.

Som det kommer frem av tabellen er den gjennomsnittlige vurderingen av tillit og tilgjengelighet vurdert høyest, men det er ikke stor forskjell mellom de tre høyest vurderte variablene. Motivasjon og tilbakemelding er en noe lavere vurdering, dette kan trolig assosieres med at det her er mer personlige egenskaper hos lederen som er gjeldende og i så måte hvor utadvendt lederen kan være i visse situasjoner som når det trengs motivasjon og til tider gjerne krevende og vanskelige tilbakemeldinger.

4.4. Forskningsspørsmål nr 3.

- Har kvinner en sterkere opplevd negativ effekt på privatlivet enn menn med bakgrunn i deres arbeidssituasjon?

Med opplevd negativ effekt, assosieres det til økt stressnivå for respondenten. Hva respondenten velger å legge i spørsmålet: ”i hvilken grad har du en arbeidssituasjon som virker negativt inn på privatlivet ditt?” er forøvrig individuelt, men det er nærliggende å anta at stress og stressymptomer vil være en faktor som respondenten legger til grunn for sin besvarelse.

I besvarelsen av forskningsspørsmålet er det blitt benyttet en t- test for to uavhengige stikkprøver hvor spørsmålet: ”I hvilken grad har du en arbeidssituasjon som virker negativt inn på privatlivet ditt?” er benyttet sammen med variabelen for ”kjønn”.

H0: Det er ingen sammenheng mellom variablene

H1: Det er en sammenheng mellom variablene og dermed forskjell mellom variablene.

4.4.1. Resultater

I tabellen nedenfor er det illustrert hvilken gjennomsnittsvurdering på intervallnivå som er blitt gjort blant respondentene. Menn kan sees å ha gitt en høyere gjennomsnittsvurdering enn kvinner med et snitt på 2,51 mot kvinners 2,28. Standardavviket er relativt likt for begge parter og indikerer at det er en viss grad av spredning i besvarelsene.

| Group Statistics | | | | | |
|---|------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| | Kjønn respondent | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| To what degree is your work situation affecting your personal life in a negative way? - | Male | 302 | 2,51 | 1,283 | ,074 |
| | Female | 218 | 2,28 | 1,292 | ,088 |

| Independent Samples Test | | | | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | t-test for Equality of Means | | | | |
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| To what degree is your work situation affecting your personal life in a negative way? - | Equal variances assumed | 1,972 | 518 | ,049 | ,226 | ,114 |
| | Equal variances not assumed | 1,970 | 465,699 | ,049 | ,226 | ,115 |

Figur 17: t-test for to uavhengige stikkprøver.

Forskjellen mellom kvinner og menn er på 0,226 noe som kan sies å være en liten forskjell mellom kjønnene i besvarelsen. Hvorvidt forskjellen er stor nok til at det kan vurderes som

signifikant eller basert på tilfeldigheter er avhengig av testobservatoren og den kritiske verdien.

Ved å benytte tabellen for t-fordeling kommer det frem at den kritiske verdien for 5 prosent er på 1,960. Testobservatoren er på 1,972 og er dermed større enn den kritiske verdien. Signifikanssannsynligheten er på 4,9 prosent og sammen med de andre funnene gir dette grunnlag for å forkaste nullhypotesen (H0) til fordel for alternativ hypotesen (H1). Det er en signifikant gjennomsnittlig forskjell mellom menn og kvinner i vurderingen av opplevd negativ effekt fra deres arbeidssituasjon på deres privatliv.

4.4.2. Drøfting

Dette er interessant da det ifølge tidligere studier er blitt kartlagt at kvinner i større grad enn menn opplever stress som følge av arbeidssituasjonen (Alvesson & Billing, 2009:150-159). I hovedsak omfatter denne studien kvinnelige ledere på operativt og administrativt nivå. Medarbeiderundersøkelsen fra StatoilHydro omfatter kun operativt nivå og er dermed representativ i forhold til funnene som Alvesson og Billing viser til. I følge studien om stress rapporterer kvinnelige ledere høyere grad av, og mer tegn til stress symptomer enn mannlige ledere. I kombinasjon med familie og små barn kan stress symptomene øke, spesielt for kvinner (Jick & Mitz, 1985). Det er nærliggende å anta at stress i arbeidslivet ofte vil kunne medføre en negativ effekt i privatlivet. Til tross for at medarbeiderundersøkelsen fra StatoilHydro ikke spør spesifikt om opplevd stress, så er det her vektlagt at opplevd negativ effekt fra arbeidssituasjonen er synonymt med og kan assosieres med opplevd stress i arbeidssituasjonen, og dermed effekten dette har på privatlivet.

I følge Djøf (2004) viser en dansk studie blant mellomledere at 41 prosent av kvinner og 21 prosent av menn opplever stress i hverdagen. Tallene kan også antas å være gjeldene for kvinner og menn som ikke har lederansvar. I følge den samme studien til Djøf er tallene for toppledere lavere med henholdsvis 19 prosent for både mannlige og kvinnelige ledere. Hvorfor det viste seg å inneha mindre grad av opplevd stress å være i topplederrollen fremfor mellomleder og førstelinjerollen er ikke belyst. Det kan derimot antas at toppledere i større grad enn førstelinjeledere og mellomledere er spesielt valgt ut ifra, blant flere kriterier, hvordan de takler hektiske arbeidssituasjoner og generelt stress på arbeidsplassen i kombinasjon med familieliv. Toppledere har også en tendens til å være

noe eldre enn ledere på lavere nivåer og kan dermed gjennom erfaring i arbeidslivet, og privat, ha lært seg og tolerer og arbeide med stress på en annen og bedre måte.

En svensk studie av Chef (2006) viser til at det ikke er noen påviste forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med hensyn til stress, dette til tross for at 50 prosent av kvinnene i undersøkelsen rapporterte at de hadde hovedansvaret for barn og husarbeid, mot 20 prosent av menn. Barn og husarbeid utgjør i denne undersøkelsen og på disse kvinnene ikke en faktor for økt stressnivå til tross for at mye annen forskning tyder på at de burde opplevd større grad av stress enn menn. Kanskje kan det ha seg slik at menn har kommet opp på kvinners nivå med hensyn til stress, og at begge kjønnene dermed opplever grad av stress likt, mens undersøkelsene som blir foretatt dermed legger listen høyere for hva som vurderes som høyt stressnivå. Hva som eventuelt er bakgrunnen for dette er vanskelig å si uten tilstrekkelig informasjon om hver enkelt respondent.

4.4.3. Oppsummert

Som nevnt tidligere i oppgaven er det flere svakheter ved kvantitative studier, blant annet at personlige meninger og bakgrunnene for at folk svarer som de gjør i en spørreundersøkelse ikke kommer frem. Mye av arbeidet med hvorfor folk svarer som de gjør må dermed gjøres på antakelser eller tidligere studier om emnet, med mindre det blir belyst gjennom en grundig spørreundersøkelse som tar for seg et stort antall variabler som får frem mer av bakgrunnen og nyansene i vurderingene.

Generelt viser studier til at kvinner oftere og i større grad rapporterer om økt stress nivå og stress symptomer enn menn. Kvinner er ifølge noen mer tilbøyelige til å innrømme at de opplever stress og at dette påvirker dem negativt i hverdagen, mens menn holder det mer for seg selv. Menn har de siste tiårene rapportert om økt stressnivå, men ved en gjennomgang av metaanalyser av studier som er blitt foretatt om stress på kjønnene, er fortsatt kvinner representert med høyest nivå. Grunner for dette kan være at menn har fått større tilstedeværelse i hjemmet og bidrar mer med husarbeid og tar større ansvar for barn og er dermed blitt mer påvirket av disse faktorene enn tidligere. Dette er spekulasjoner, men som forskning tidligere har visst, så kan økt ansvar i hjemmet og spesielt med små barn bidra til en økt ”konflikt” mellom jobb og hjem. Det kan i så tilfelle være at menn ”overtar” en del av denne konflikten fra kvinner ved å delta mer i hjemmet og ta større ansvar for barn, og dermed rapporterer med en høyere grad av opplevd negativ effekt fra deres arbeidssituasjon på privatlivet.

Respondentene kan også antas å svare usant eller uriktig i spørreskjemaet og dermed skape en ubalanse ved og enten rapportere for høyt eller for lavt. Respondentene kan også ha svart på spørreskjemaet med utgangspunkt i hva de har opplevd av stress og negativ effekt fra arbeidssituasjonen den siste uken eller måneden som kan ha vært mye mer stressfull enn resten av året. Hva som respondentene bruker som begrunnelse for svarene de avgir er ikke mulig å fange opp i en kvantitativ undersøkelse. Med andre ord hvor velvalgt og begrunnet er det deres besvarelser og hvor mye «gjemmer» de. Det kan være en mulig forklaring, men uten tilstrekkelig informasjon og større studier er det ikke mulig å si sikkert.

Noe som imidlertid er verdt å bemerke er at tross et utvalg på 533 respondenter (minus eventuelle manglende verdier), så skal det lite til for at en besvarelse blant ytterpunktene og da særlig på skalaverdien 6 vil kunne få store effekter på totalvurderingen av analysene og resultatene. Det er allerede relativt få besvarelser som ligger i denne enden av skalaen og tilfaller det tilfeldige besvarelser her som følge av feil gjort hos respondenten eller man har svart som følge av en dårlig dag, så vil dette ha stor innvirkning på datasettet og resultatene. Det er dermed viktig å ha et kritisk blikk på resultatene som kommer.

5.0. Drøfting og oppsummering

Forsknings spørsmålene som var ønsket besvart i denne studien var:

1. Har kvinnelige ledere høyere grad av tillit fra sine medarbeidere enn mannlige ledere?
Har ledere på det operative nivået en annen grad av tillit til sine ledere, enn deres egne ansatte har til dem?
2. Får kvinnelige ledere en annen tilbakemelding på lederatferd enn mannlige ledere?
3. Har kvinner en sterkere opplevd negativ effekt på privatlivet enn menn med bakgrunn i deres arbeidssituasjon?

Kjønn har hatt en sentral rolle i oppgaven og vært et av hovedtemaene som det har vært ønsket å belyse nærmere, spesielt for kvinner og kvinnelig ledere. Variabelen for kjønn har blitt benyttet i forsknings spørsmålene og deres tilhørende analyser for å se hvilken effekt kjønn på henholdsvis lederen har hatt på effekten av de målte variablene og vurderingen respondentene har gitt i undersøkelsen.

Variablene for opplevd grad av ”tillit” og ”støtte” til nærmeste leder ble benyttet for de avhengige variablene og ett sett av uavhengige variabler ble deretter testet opp imot disse variablene for å måle hvilken effekt og påvirkning de fikk på den videre vurderingen av de avhengige variablene. Utgangspunktet og hypotesene var om kvinner og kvinnelige ledere fikk en annen vurdering av respondentene enn mannlige ledere. ”Tillit” og ”støtte” er kjennetegn ved flere av de presenterte teoriene i oppgaven og har en stor effekt på for eksempel lederstil, kjennetegn ved en god leder og hva mennesker ser ut til å verdsette hos kollegaer og ledere.

Deler av teorien gir et grunnlag for å forstå hvorfor kvinner er i den posisjonen de er i, og hvorfor det ikke sees et større antall kvinnelige leder i arbeidslivet. Dette har vært viktig å påpeke fordi det framstår som en motpol mot diskusjonen for hvorfor dette temaet var interessant, da det ble argumentert for at kvinner både var smartere og mer effektive i arbeidet og skåret høyere på personlige egenskaper enn menn. Sammen med likestilling og kjønnskvotering har det sett ut til at det skulle vært «rake veien» for kvinner dersom de hadde sett seg ut en lederstilling. Slik har det altså ikke vært. Teorien som er blitt presentert viser et mer nyansert og forskjellig bilde enn hva mange ville tro, hvor

motivasjon, selvtillit, barn og familie og egne ønsker kan se ut til å stor betydning for kvinners lyst og vilje til å ha lederstillinger. Synspunktet om at kvinner hadde alle mulige forutsetninger til å lykkes i lederstillinger faller litt sammen da det påpekes hvilke hindringer og barrierer som fortsatt syntes å eksistere og der mange av dem ligger hos den enkelte og ikke i samfunnet.

Teoriene og forskningene som er blitt presentert og diskutert gjennom oppgaven har illustrert at det er flere forskjellige motsetninger og resultater innen kjønnsforskning. Noen hevder at det foreligger forskjeller fra menn og noen argumenterer for at det ikke foreligger noen forskjell. Da dette har vist seg å være side mot side og forskning mot forskning har det vært interessant å arbeide videre med undersøkelsen og datasettet fra StatoilHydro for å se om det ville kunne bevises eller motbevises om det var noen statistisk signifikante forskjeller mellom vurderingen kjønnene fikk av sine underordnede.

I besvarelsen av forskningsspørsmål 1 og 2 har det ikke kunnet konkluderes med at det foreligger tilstrekkelig informasjon i datasettet som tilsier at det er forskjell i vurderingen av kvinnelige og mannlige ledere. Variabelen for ”tillit” og ”støtte” visste til at variabelen ikke var signifikant i sammenheng med de andre variablene og opp imot den avhengige variabelen. Denne undersøkelsen støtter dermed oppunder teoriene og forskningen som viser til at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere og vurderingen de får fra deres underordnede. Ingen av kjønnene favoriseres dermed av respondentene. Hvilke resultater som ville ha kommet frem om undersøkelsen hadde blitt foretatt i andre avdelinger, forretningsområder og med et annet utvalg er umulig å si noe nøyaktig om, men det er nærliggende å anta at det ikke ville medført store endringer da utvalget som er blitt testet har en god generalisering og pålitelighet. Variasjoner kan og vil for øvrig alltid kunne forekomme og kan ikke utelukkes.

I vurderingen av opplevd negativ effekt fra respondentenes arbeidssituasjon på deres privatliv ble det antatt at kvinner opplevde høyere grad av negativ påvirkning, men dette ble gjennom analysene som ble foretatt avkrefte. Det ble derimot påvist at menn i snitt rapporterte høyere grad av negativ effekt fra deres arbeidssituasjon, noe som står i kontrast med litteratur og forskning som er presentert på området. Disse resultatene var også statistisk signifikant.

I drøftingen og oppsummeringen av forskningsspørsmål 3 ble det argumentert for at dette enten kunne ha sammenheng med feilrapportering eller at menn nå i større grad enn

tidligere, og spesielt i StatoilHydro, opplever høyere grad av negativ effekt fra deres arbeidssituasjon på privatlivet. En påstand kan dermed være at menns økende bidrag i hjemmet og med barn, kan ha bidratt til at menn nå opplever en del av stresset og hindringene som kvinner har vært argumentert for å ha i karrieren. Verdt å merke seg er at snittet i vurderingene ligger på et så lavt nivå at det ikke kan konkluderes med at noen av kjønnene som snitt har en høy opplevd negativ effekt fra arbeidslivet på privatlivet, men heller at det er en signifikant forskjell mellom besvarelsene til menn og kvinner.

6.0. Konklusjon

Ut i fra de analysene som er blitt foretatt i denne studien, kan det ikke konkluderes med at det er en statistisk signifikant forskjell mellom vurderingen av kvinnelige og mannlige ledere med hensyn til de overnevnte forskningsspørsmålene.

Det er viktig å påpeke at resultatene som er funnet i denne studien ikke nødvendigvis representerer populasjonen i StatoilHydro, men utvalget som er valgt ut representerer et valid og reliabelt utvalg, noe som styrker resultatene til videre generalisering i organisasjonen. Studien viser til at det ikke foreligger forskjellsbehandling i vurdering av lederne i forhold til variablene som er blitt testet. En del av aspektene i teoriene og forskningen som er blitt presentert som viser til at menn og kvinner leder forskjellig og utgjør forskjellige ledere faller til dels igjennom ettersom dette ikke kan valideres ut ifra resultatene, men det kan heller ikke forkastes da det ikke foreligger nok informasjon om det temaet til å konkludere tilstrekkelig.

Problemstilling:

”Blir kvinnelige ledere vurdert forskjellig fra mannlige ledere innen områder som er assosiert med gode lederegenskaper og ledertrekk?”.

Det foreligger ikke nok informasjon eller statistisk signifikante resultater som støtter at kvinnelige ledere blir vurdert forskjellig fra mannlige ledere.

Hypotese:

”Kvinnelige ledere oppnår høyere vurdering av de underordnede enn mannlige ledere”.

Hypotesen kan ikke forkastes og heller ikke støttes da det ikke er tilstrekkelig resultater som viser til at det er en signifikant forskjell i vurderingen mellom kvinnelige og mannlige ledere. En svakhet med de studiene som er blitt foretatt i denne oppgaven og i teoriene og forskningene som er blitt presentert, er at ingen av resultatene er ensidig utelukket og kan dermed ikke med 100 prosent sikkerhet si at deres resultater er generaliserbart for alle organisasjoner og populasjoner. Det oppstår dermed, som nevnt i oppgaven, ett skille mellom de som argumenterer for at det foreligger forskjeller og de som argumenterer med at det ikke foreligger forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere.

7.0. Litteratur- og kildehenvisning

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*, Second Edition. California: SAGE Publications Ltd.

Bayes, J. (1987). Do female managers in public bureaucracies manage with different voices? Paper presented at the 3rd international interdisciplinary congress of women. Dublin, 6-10 July.

Bell, E., Denton, T. & Nkomo, S. (1993). Women of color in management: Towards an inclusive analysis. IE. Fagenson (red.), *Women in management* (s.105-130). Newbury Park, CA: Sage.

Billing, Y.D. & Alvesson, M. (1994). *Gender, Managers and Organizations*. Berlin/New York: de Gruyter.

Bjørn, K. (1981). Barn ingen hindring. En studie av kvinners sysselsetting i Norge i 1970-årene, INAS- rapport 81:2, Oslo: INAS.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Brandth, B. & Kvande, E. (1989). "Like barn leker best", *Nytt om kvinneforskning*, Nr. 3.

CHEF (2006). *Bäst på allt och aldrig nöjd*. Stockholm: Kairo futures/Chef.

Cliff, J., Langton, N. & Aldrich, H. (2005). Walking the walk? Gendered rhetoric vs. action in small firms. *Organization Studies*, 26 (1): 63-91.

Colbjørnsen, T. (2004). *Leder og lederskap, AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Davidson, M. & Burke, R.J. (2000). *Women in Management*. London: Sage.

Djøf (2004). Investigation by the Danish Union for lawyers and economists. *Dansk Jurist og Økonom Forbund*, fra Djøf bladet, Copenhagen.

Drake, I. & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO A.S.

Eagly, A. (1987). *Sex difference in social behavior*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Eagly, A. & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September: 62-71.
- Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M.C. Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, Vol 129(4), Jul 2003, 569-591.
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 108, 233-256.
- Eagly, A., Karau, S. & Mikhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, vol. 111, 3-22.
- Eagly, A., Mikhijani, M. & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 117, 125-145.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hewlett, S.A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, April 2002.
- Højgård, L. (2002). Tracing differentiation in gendered leadership. An analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service. *Gender, Work and Organization*, 9: 15- 38.
- International Labour Office (2004). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva: ILO.
- Iversen, G. & Ellingsæter, A.L. (1984). *Endringer i kvinners arbeidsmarkedstilpasninger*, Samfunnsøkonomiske studier nr. 55, Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jick, T. & Mitz, L. (1985). Sex difference in work stress. *Academy of Management Review*, 10:408-20.

- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaul, H. (1982). *Når fravær er nærvær*, Trondheim: IFIM.
- Kovalainen, A. (1990). How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates? *Scandinavian Journal of Management*, 6: 143-159.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990). *Nye Kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam forlag AS.
- Ljones, O. (1979). *Kvinnens yrkesdeltaking i Norge*, SØS nr. 39, Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Martin, J. (1993). Organizational communication from a feminist perspective. In S. Deetz (ed.) *Communication Yearbook*, Vol. 16. Newbury Park: Sage.
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Micco, L (2004). *Women outmuscle men in management task, study finds in Leadership Theory and Practice*. Northhouse, P. London: Saga Publication.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Reskin, B. & Padavic, I. (1994). *Women and Men at work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ryan, M. & Haslam, S.A. (2007). The Glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership position, *Academy of Management review*, 32 (4): 1292-5.
- Skrede, K. & Tornes, K. (1983). *Studier i kvinners livsløp*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.

Interaktive referanser:

CNN (2012). *Leading women*. Intervju med Kristin Skogen Lund. Hentet 6. Mai 2012, fra <http://edition.cnn.com/2012/05/02/opinion/female-executive-quota-norway/index.html>

Gimming, K. & Skoglund, T. (2007). *Norsk økonomi – store variasjoner i arbeidstid*, kap.7, side 63-71. Statistisk Sentralbyrå (SSB). Hentet 6. mai 2012, fra http://www.ssb.no/emner/09/01/sa_98/kap7.pdf

Likestillingsloven (1978). *Lov om likestilling mellom kjønnene*. Hentet 2. april 2012, fra <http://www.lovdatabank.no/all/nl-19780609-045.html>

NOU, Norges Offentlige Utredninger (2008). *Kjønn og lønn – fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Hentet 23. mai 2012, fra <http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf>

Statoil Annual Report (2007). Hentet 14. April. 2012, fra <http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/2007/OurBusiness/PeopleAndOrganisation/Pages/GenderEqualityAndDiversity.aspx>

Statoil (2006). *News and Media*. Hentet 26. april 2012, fra <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2006/Pages/OilAndGasActivitiesToMergeWithStatoil.aspx>

Stortingsmelding nr. 13 (2010- 2011). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi*. Hentet 12. mai 2012, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-13-2010-2011.html?showdetailedtableofcontents=true&id=637119>