

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## **Jakten på kjønns spesifikke bidrag til lederskap**

*Et litteraturstudie av fenomenet kjønn og ledelse*

**Kristin Johnsen**

***Masteroppgave i STV -3901 organisasjons- og ledelsesvitenskap – November  
2015***



## **FORORD**

Jeg ønsker først og fremst å takke veilederen min Turid Moldenæs for inspirasjon, samt gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt vil jeg takke Kristian, Hilde, Sigbjørn, Mette og Frank som tok seg tid til å lese korrektur på oppgaven.

Kristin Johnsen

Tromsø 15.11.2015



## **SAMMENDRAG**

I den internasjonale litteraturen om kjønn og ledelse påvises det et forhold mellom ledelse, kjønn, og organisatoriske resultater og flere studier konkluderer med at kjønn faktisk utgjør en forskjell. Å ha som mål å vise at enten kvinner eller menn utgjør en forskjell, er derimot noe annet enn å vise det eventuelle kjønns spesifikke bidraget empirisk. Denne oppgaven er derfor en kritisk gjennomgang av den internasjonale litteraturen om kjønn og ledelse. Nærmere bestemt belyses spørsmålet om det finnes dokumentert forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, og hvordan disse eventuelt forklares. Oppgaven har vist at det finnes slike forskjeller, og at mannlige ledere overgår kvinnelige ledere når det gjelder de fleste resultater. Videre viste analysen ved hjelp av et instrumentelt og symbolsk perspektiv at kjønnsforskjeller i ledelse både må forstås i en meningsammenheng i forhold til hvordan mannlig og kvinnelig ledelse som sosiale fenomener tolkes og konstrueres, samt som en målrettet og rasjonell prosess. Oppgaven avsluttes med en diskusjon om slike forskjeller kan sies å være empirisk dokumentert. Det konkluderes med at bildet er lite entydig, og at kjønnsforskjeller i ledelse ikke nødvendigvis kan belegges i forskning.

# Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG.....	v
1 Introduksjon .....	2
1.1 Oppgavens disposisjon .....	4
2 Teoretisk referanseramme.....	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Bruk av teori i litteraturstudiet.....	6
2.3 Ledelse- to perspektiv .....	7
2.4 Forventninger til litteraturen .....	11
2.5 Oppsummering.....	11
3 Metodisk tilnærming og datamateriale .....	14
3.1 Innledning.....	14
3.2 Valg av metode .....	14
3.3 Et litteraturstudie .....	14
3.4 Kvalitetskrav .....	15
3.5 Utvalg - kriterier og utfordringer.....	16
3.6 Utfordringer ved datainnsamling og utvalg .....	18
3.7 Validitet og reliabilitet .....	19
3.8 Hva kjennetegner litteraturen?.....	20
3.9 Inndeling av spørsmålene i kartet .....	20
3.10 Oppsummering .....	22
4 Presentasjon av datamateriale .....	24
4.1 Innledning.....	24

4.2	Litteraturoversikt .....	24
4.3	Sentrale trekk ved litteraturbidragene.....	28
4.4	Sammendrag av to sentrale artikler .....	30
4.5	Oppsummering .....	34
5	Diskusjon og analyse .....	36
5.1	Innledning.....	36
5.2	Forskjeller i organisatoriske resultater mellom kvinnelige og mannlige ledere? .....	36
5.3	Hvordan forklares forskjellene? .....	40
5.4	Oppsummering .....	49
6	Avslutning.....	52
6.1	Innledning.....	52
6.2	I tråd med forventningene?.....	52
6.3	Vitenskapelig dokumenterte forskjeller mellom kvinner og menn?.....	54
6.4	Videre forskning?.....	61
7	Referanseliste.....	63
	Vedlegg.....	68





## 1 Introduksjon

I 2008 ble Norge rangert på førsteplass i rapporten *The Global Gender Gap* om likestilling mellom kjønnene. Norge var også det første landet til å introdusere en lovpålagt prosentandel kvinner i bedriftsstyrer. Den lovpålagte prosentandelen er på 40 %, og bestemmelsen gjelder for bedrifter i både offentlig og privat sektor. Norge oppfattes i tråd med dette som et land der kvinner har oppnådd full likestilling og at likestillingsproblematikken er et tilbakelagt stadium. Dette er imidlertid ikke tilfelle, og betegnes som det *norske likestillingsparadokset* (Kvande 2007). Norge har fortsatt en sterk kjønnsdelt utdanning, og arbeidsliv, samt at kvinner i fulltidsjobb tjener mindre enn menn i de fleste næringer (Martinsen 2009: 148). Et overveldende faktum er også at menn er sterkt overrepresentert i de fleste lederstillinger. Kvinner innehar bare ca. 16 % av disse stillingene, men utgjør nær halvparten av arbeidsstyrken (Strand, 2007).

Internasjonal forskning har fokusert på ulike forklaringer for den observerte forskjellen mellom andel menn og kvinner i ledende stillinger. Noen forskere har vært opptatt av mulige strukturelle og organisatoriske barrierer for at kvinner skal nå til topps i organisasjoner. Her har den internasjonale litteraturen på kvinner og ledelse fokusert mye på *glasstaket*, definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger. Andre har hevdet at grunnen til den lave andelen av kvinner i lederstillinger, er at kvinner har en annen lederstil enn menn, samt at denne er i konflikt med det som kreves av en toppleder (Martinsen 2009). Oppfatningen av hva som er gode lederegenskaper, har i stor grad vært egenskaper som forbindes med menn. Dette er egenskaper som å være rasjonell, dominant, effektiv og ambisiøs (Eagly m.fl. 2003). Maskulinitet og ledelse har gjerne blitt forstått som to sider av samme sak, og normen for toppledelse er ofte sammenvevd med den maskuline stereotypen innen slik ledelsesforskning (Kvande, 2007).

Som en utfordring til den tradisjonelle tankegangen om kjønn og ledelse har det, den siste tiden, vært en økning i forskning på kvinner og ledelse. Innen slik forskning argumenteres det for kvinners spesielle egnethet som ledere og at kvinnelige ledere har spesielle kvalifikasjoner. De gir dermed andre bidrag til organisasjoner enn sine mannlige kollegaer (Alvesson og Due Billing 1992). Næringslivet har endret seg og det har også forståelsen av hvilken type lederskap som kreves. Kvinner anses derfor som bedre ledere på grunn av sin evne til å danne relasjoner, vise empati, samt på grunn av sin evne til å samarbeide (Bolsø, 2011).

Det har vært en lang tradisjon i ledelsesforskningen å betrakte kjønn som to enhetlige kategorier gjerne knyttet til normative og stereotypiske forståelser av kvinnelighet og mannlighet. Dette kan virke som en sterk forenkling (Alvesson og Due Billing 1992). Samtidig er ideen om at det ene kjønn er bedre egnet til å lede, enn det andre, på grunn av spesifikke verdier og kompetanse, høyst levende (Alvesson og Due Billing 1992). Det er derimot uklart om det ene kjønn faktisk gir prinsipielt andre bidrag til organisasjoner, enn det andre. På bakgrunn av det ovenstående er oppgaven en kritisk gjennomgang av den internasjonale forskningen om kjønn og ledelse. Mitt ønske er, for det første, å undersøke om det finnes kjønnsspesifikke bidrag til lederskap, og hva eventuelle forskjeller i slike bidrag skyldes. Er for eksempel kvinner og menn forskjellige med tanke på lederstil? Tilfører kvinner organisasjoner noe som er forskjellig fra det menn gjør? Påvirker kvinner og menn organisasjoner og medarbeidere på ulik måte? Og oppnår menn og kvinner ulike resultater? Å ha som mål å vise at enten kvinner eller menn utgjør en forskjell, er derimot noe annet enn å vise det eventuelle kjønnsspesifikke bidraget empirisk. Jeg ønsker derfor, for det andre, å diskutere hvorvidt man kan hevde at det faktisk finnes vitenskapelig dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater, samt hvorvidt disse kan sies å være empirisk begrunnet. Med bakgrunn i et litteraturstudie er intensjonen å finne svar på følgende:

*Er det dokumenterte forskjeller med tanke på hvilke organisatoriske resultater kvinnelige og mannlige ledere oppnår, og hvordan forklares eventuelt disse forskjellene?*

For å kunne forstå forholdet mellom kjønn, ledelse og resultater som noe mer enn et dikotomt forhold mellom femininitet og maskulinitet, har jeg valgt å drøfte problemstillingen med utgangspunkt i to perspektiver, det instrumentelle- og det symbolske. Ut fra det instrumentelle perspektivet vil man betrakte ledere og ledelse som en viktig faktor og avgjørende årsak til de materielle resultatene organisasjoner oppnår. Det legges vekt på resultater som er knyttet opp mot effektivitet og organisatorisk måloppnåelse. Ut fra det symbolske perspektivet vil man i motsetning betrakte ledere som symboler og ledelse som symbolske handlinger. I forhold til organisatoriske resultater antas det at ledere har stor virkning på symbolplanet, og resultater vil handle om underordnedes følelser og forestillinger knyttet til lederen og selve arbeidet.

Perspektivene presenterer ulike innfallsvinkler til å forstå et så komplekst fenomen som ledelse. Det symbolske perspektivet representerer et klart alternativ til det instrumentelle, men de to innfallsvinklene utelukker ikke nødvendigvis hverandre. Bruken av perspektivene kan gi

verdifull innsikt i å se om forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, framtrer som et resultat av sosiale fortolkninger eller på bakgrunn av objektive fakta. Jeg ønsker derfor å belyse de dokumenterte forskjellene ved å ta i bruk perspektivene og for å analysere de eventuelle forklaringene på slike forskjeller. Kan forskjellene og forklaringene på dem forstås med bakgrunn av tilskrivning (et symbolsk perspektiv), eller med bakgrunn i at menn og kvinner faktisk utøver ulike lederstiler (et instrumentelt perspektiv)?

### **1.1 Oppgavens disposisjon**

Resten av oppgaven er strukturert som følger:

I kapittel 2 redegjør jeg for det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på. Jeg redegjør for de to perspektivene problemstillingen drøftes ut fra. Ulike teoretiske antakelser til empiriske funn blir også presentert.

I kapittel 3 presenteres valg av forskningsdesign. Her drøftes litteraturstudie som metode og spørsmålene i mitt «feature map» presenteres.

I kapittel 4 følger en presentasjon av datamaterialet mitt. Det gis en oversikt over litteraturutvalget og hvilke artikler som inkluderes. Her presenteres kjennetegn og bakgrunnsinformasjon om de ulike bidragene.

I kapittel 5 blir en analyse av de empiriske funnene presentert.

I kapittel 6 avsluttes oppgaven og funnene oppsummeres i forhold til de teoretiske antakelsene. Teoretiske og metodiske svakheter ved studiene drøftes og forslag til videre forskning presenteres.



## **2 Teoretisk referanseramme**

### **2.1 Innledning**

I dette kapitlet vil jeg starte med en begrunnelse av hvorfor det kan være hensiktsmessig å bruke teori i et litteraturstudie selv om problemstillingen er utformet som et direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen. Deretter følger en redegjørelse av de perspektivene som danner det teoretiske rammeverket for min analyse. Problemstillingen er innrettet mot å belyse om det finnes dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater. Samtidig ønsker jeg å drøfte hvordan man i litteraturen forklarer forskjellene.

De to perspektivene bygger på ulike oppfatninger av ledelse og gir forskjellig inntak til å forstå forholdet mellom ledelse og kjønn. De vil imidlertid ikke være gjenstand for streng empirisk utprøving i oppgaven. Snarere vil de bli brukt som et teoretisk bakteppe som mine empiriske observasjoner holdes opp mot og tolkes i forhold til. Jeg forventer dermed ikke at publikasjonene eksplisitt gjør rede for hvilket perspektiv som ligger til grunn i deres studie. På den måten blir perspektivene brukt som et redskap i min tolkning av de sammenhengene og funnene de ulike publikasjonene gjør.

Videre vil jeg presentere et sett av antakelser om funn jeg vil kunne gjøre i forskningslitteraturen. Disse er basert på og utledet ut fra perspektivene. Kapitlet avsluttes med en tabell over de teoretiske antagelsene.

### **2.2 Bruk av teori i litteraturstudiet**

I en litteraturstudie hvor man først og fremst skal oppsummere andres forskning, kan en teoretisk forankring synes overflødig. Jeg ønsker likevel å forankre min litteraturstudie i teori av flere grunner. For det første kan teori gi forskningsarbeidet retning, og samtidig danne utgangspunkt for forskningsspørsmål og problemstilling. For det andre kan teori hjelpe forskeren i utviklingen av analytiske rammer. En analytisk ramme gir grunnlag for å forstå mønstre i dataene (Thagaard, 1998). Dette bidrar til at sammenhenger og funn i forskningslitteraturen blir meningsfulle, noe som gjør en dypere forståelse mulig (Postholm, 2005).

Jeg vil bruke perspektivene i analysearbeidet for å utvikle forståelsen av de spørsmålene jeg ønsker å finne svar på. Videre vil jeg bruke de som teoretiske knagger for å kategorisere forskningslitteraturen. Samtidig vil de danne utgangspunkt for de antagelsene jeg utvikler med tanke på funn i litteraturen. Perspektivene vil kunne bidra til å utvikle en begrepsmessig og teoretisk forståelse av ledelse og kjønn, og hjelpe til med å analysere hvordan forfatterne forklarer forskjeller mellom menn og kvinner med tanke på organisatoriske resultater.

Det instrumentelle og symbolske perspektivet representerer forskjellige tilnærminger til spørsmålet om det finnes forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater og hvordan disse forskjellene eventuelt forklares. Jeg har valgt disse to på grunn av at de nettopp representerer to ulike standpunkter i ledelses- og organisasjonsforskningen (Strand, 2007). Selv om perspektivene kan oppfattes som motpoler, utelukker de nødvendigvis ikke hverandre. Jeg forventer med andre ord ikke at det ene eller det andre perspektivet alene kan belyse min problemstilling. De vil derfor anvendes som supplerende og antas å belyse problemstillingen fra flere sider. På den måten kan jeg oppnå en mer helhetlig og reflektert analyse av datamaterialet.

### **2.3 Ledelse- to perspektiv**

#### **Innledning**

Ledelse oppfattes som en mystisk prosess, men er samtidig en prosess som berører alles liv. Dette kan være noe av grunnen til den utbredte fasinasjonen fenomenet har fått. Ledelse er et moderne begrep, og det finnes nesten like mange definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Høst, 2009). Også organisatoriske resultater er et komplekst og mangefasettrert begrep. De to perspektivene vil forstå både ledelse og resultater på ulike og komplementære måter.

#### **Et instrumentelt perspektiv på organisering og ledelse**

Det instrumentelle perspektivet er utledet av den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien. Denne tradisjonen knytter sammen ulike skoleretninger og forskere fra ulike perioder fra dette århundret, som blant annet Scientific Management, klassisk byråkratiteori og klassisk administrasjonslære. Den underliggende ideen er at organisasjoner er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer og tjenester. De forstås med utgangspunkt

i et slikt perspektiv som objektive enheter. Disse kan styres, samt ledes rasjonelt og planmessig, og blir ut fra dette redskaper for effektiv måloppnåelse (Røvik, 1998).

I det instrumentelle perspektivet synes ledelse i høy grad å falle sammen med styring. Ledelse sees på som en instrumentell aktivitet der lederskap er en innflytelsesprosess orientert mot gruppens eller organisasjonens måloppnåelse (Christensen m.fl. 2013). Hvordan ledelse oppfattes og forstås i det instrumentelle perspektivet reflekteres tydelig i en definisjonen av Yukl (2013):

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (Yukl 2013: 23).

Sosial innflytelse og måloppnåelse er begge viktige elementer i en slik definisjonen av ledelse. Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnende. Personer blir pekt ut som ledere i kraft av sin kompetanse og sine egenskaper. Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om sentrale spørsmål på gruppens vegne. Ledelse er derimot ikke bare et spørsmål om sosial innflytelse. Ledere utøver denne innflytelse over andre på bakgrunn av en spesifikk hensikt. Denne hensikten er i bunn og grunn knyttet til måloppnåelse (Grønhaug, 2008). Lederens viktigste oppgaver blir da å sørge for at arbeidet samordnes, organiseres og utføres slik at målene nås. Denne prosessen er lineær og pilen går fra leder til de ansatte: Lederen skal styre, ansatte eller underordnende skal styres, og det på en mest effektiv måte (Irgens, 2011). I tråd med dette, vil lederfunksjonene sett i lys av et slikt perspektiv primært være knyttet til de instrumentelle aspektene: planlegging, organisering, rekruttering, rapportering, koordinering, budsjettering, initiere, beslutte, evaluere og kontrollere (Christensen m.fl. 2013).

Lederskap utøves av aktører i hierarkiske høye posisjoner, der formelle legale forhold og underordnedes aksept av disse, er betingelser for leders kontroll over underordnete aktører (Christensen m.fl. 2013). Ledelse vil dels kunne skje ved utforming av organisasjonsstrukturen, samt forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. Ledere framstår som rasjonelle problemløsere. Det betyr at det formelle lederskapet besitter evnen til rasjonell analyse og identifisering av virksomhetens problemer. De har evnen til å vurdere hvilke konsekvenser ulike handlingsalternativer vil gi, og hvilke alternativer som

er de beste for å løse et gitt organisatorisk problem. Ledelsen skal derfor ha kunnskaper om mål-middel-sammenhenger (Christensen m.fl. 2013). Oppsummert betyr dette at ledelse ut fra et instrumentelt perspektiv handler om teknisk-rasjonell styring av organisasjonen (Strand 2007: 112-113).

En underliggende antagelse i det instrumentelle perspektivet er at ledere og ledelse er den dominerende årsak til gode resultater i organisasjoner generelt. Ledelse er dermed en avgjørende faktor og av stor betydning. Ledere kan påvirke organisatorisk innsats og produsere resultater. Perspektivet legger vekt på resultater som organisatorisk måloppnåelse og organisatorisk effektivitet. Det vil si i hvilken grad de underordnede eller organisasjonen utfører sine oppgaver suksessfullt og oppnår sine mål (Høst, 2011). Fokuset ligger på konsekvensene av leders atferd, og det handler om å påvirke gruppens eller organisasjonens innsats og ytelse. Resultatene inkluderer flere forhold som blant annet produktivitet, økonomisk overskudd, markedsandel og fortjenestemargin, men også effektivitet og kvalitet på arbeidet, gruppeprosesser, problemløsning, oppgavegjennomføring og andre organisatoriske aktiviteter. Det skilles mellom direkte og indirekte resultater. Den direkte effekten av ledelse handler om hvorvidt underordnede er villige til å gjennomføre det leder ber dem om å gjøre, mens den indirekte effekten av ledelse handler om hvor godt underordnede presterer og hvor godt underordnede gjennomfører oppgavene. Effektene av ledelse ses derfor i dette perspektivet som en kausalkjede av ulike utfallsvariabler (Yukl, 2013).

Videre bygger perspektivet på en antakelse om at ledelse handler om å nå slike resultater gjennom andre. Spesifikk lederatferd, samt lederegenskaper i interaksjon med underordnede anses å være nøkkelen (Yukl, 2013). Den oppgaveorienterte atferden brukes til å påvirke påliteligheten av ulike prosesser og effektivitet, og fokuset for en slik atferd er prestasjoner. Leder tildeler og tilrettelegger arbeidet for ansatte med den hensikt å oppfylle allerede gitte mål (Yukl, 2013). Den relasjonsorienterte atferden brukes derimot til å forbedre menneskelige relasjoner og menneskelige ressurser. For ledere handler det om å velge den mest optimale kombinasjonen av disse i den aktuelle situasjonen. Effektiv ledelse handler i tråd med dette om å velge rett lederstil ut fra den gitte konteksten og ut fra egne forutsetninger (Irgens, 2011).



## Et symbolsk perspektiv på organisering og ledelse

Den underliggende ideen i det symbolske perspektivet er at ledere har stor virkning på et symbolplan (Pfeffer, 1981). Ledere gjør inntrykk, de både «gjør» noe og «er» noe. De står ofte som tolkere og forvaltere av symbolfenomener, og har en viktig funksjon ved å sette rammer og utløse følelser, forestillinger og handlinger. Den symbolske definisjonen av ledelse betrakter lederen som en forvalter av mening (Smircich og Morgan 1982). Ledelse betegnes som symbolske handlinger, og betraktes som en sosial prosess hvor leder besitter både evne og rett til å definere virkeligheten for de underordnende (Pfeffer, 1981). Ledere kan påvirke så vel oppfatninger som materielle forhold. Ved bruk av ulike typer lederatferd, former og fortolker leder ulike situasjoner i et forsøk på å skape en felles fortolkning av virkeligheten for seg selv og de underordnende. Ledere spiller derfor en viktig rolle i både våre sosiale og mentale kart. Ledere blir betydningsfulle, de er symboler og symbolbærere (Smircich og Morgan 1982).

Følgelig mener Meindl m.fl. (1985) at vi som observatører og deltakere i organisasjoner har utviklet en sterk romantisert oppfattelse av lederskap, hva ledere gjør, hva de er i stand til å oppnå, samt den generelle effekten de har i organisasjoner. Et element i en slik romantisert oppfattelse er synet på ledelse som en sentral organisatorisk prosess. Vi anser ledelse som en primær kraft og årsak til organisatoriske effekter og utøver dermed en sterk tro på individuell ledereffektivitet (Meindl m.fl. 1985). Ledelse er derimot bare tilsynelatende en årsak, folk bedømmer den slik, men dette er en alminnelig feilslutning, basert på at ledelsen er synlig og gir inntrykk av å styre. Blant dem som avviser ledelse som en viktig faktor for organisasjoners resultater finner vi organisasjonsforskere som Meindl (1985) og Pfeffer (1981). De påstår at ledelsens virkning er overdramatisert og sammenlikner ledere med lypærer. De er viktige, men utgjør ikke noen forskjell så lenge de fungerer som forutsatt (Strand, 2007).

Ledelse og effektiv ledelse vil dermed ut fra det symbolske perspektivet framtre på grunn av symboler og subjektiv bedømmelse, samt hvorvidt leders definisjon av situasjonen anses som legitim og korrekt (Pfeffer, 1977). Effektivt lederskap er betinget av hvordan leder definerer opplevelsene til de underordnende, samt av at den felles forståelsen oppfattes som legitim. Med utgangspunkt i et slikt perspektiv har ledelse effekt ved å påvirke definisjonen av den sosiale konteksten som leder og underordnende operer i. Ledelse kan dermed tenkes å ha sine viktigste effekter i å skape tolkningsrammer, gi mening, rettferdiggjøre bestemte handlinger, samt bekrefte identiteter og gi grunnlag for frivillig oppslutning organisasjonen og ledelsen

(Smircich og Morgan 1982). Når ledere tilskrives ære for organisatoriske effekter og innsats kommer det av at folk prøver å skape mening i en kaotisk organisatorisk verden - preget av tvetydighet og mangel på sikker informasjon. Mennesker har et grunnleggende behov for å finne og forstå sammenhenger (Strand, 2007). Ledelse skapes gjennom attribusjon - en mekanisme som gjør seg gjeldende når personer tilskrives bestemte roller og egenskaper (Strand, 2007).

## **2.4 Forventninger til litteraturen**

Perspektivene bygger som jeg var inne på tidligere, på ulike oppfatninger av ledelse og fokuserer på ulike resultater. De gir også forskjellige inntak til å forstå forholdet mellom ledelse og kjønn, og dermed ulike forventninger til spørsmålet om det er forskjeller mellom kvinner og menn med tanke på organisatoriske resultater og til hvordan disse forskjellene forklares.

Med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet forventer jeg at forfatterne har lagt vekt på resultater som effektivitet i oppgaveutførelsen eller grad av organisatorisk måloppnåelse. Videre forventer jeg at dersom de kan dokumentere entydige forskjeller når det gjelder hvilke organisatoriske resultater kvinner og menn i lederposisjoner oppnår, skyldes det at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler.

Med bakgrunn i det symbolske perspektivet forventer jeg at forfatterne har lagt vekt på resultater som motivasjon, jobbtilfredshet, tillit, oppslutning og lignende. Videre forventer jeg at dersom forfatterne kan dokumentere entydige forskjeller når det gjelder hvilke organisatoriske resultater kvinner og menn i lederposisjoner oppnår, skyldes det at disse tilskrives ulike trekk og ferdigheter.

## **2.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg begrunnet hvorfor jeg ser det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i to teoretiske perspektiv for å strukturere forventninger til litteraturen, samt analysen av forfatterens funn. Videre har jeg redegjort for hvilke teorier som danner avhandlingens teoretiske forankring og teoretisk grunnlag for analysen. En begrunnelse for teorivalg og bruk av det instrumentelle og symbolske perspektivet er gitt. Avslutningsvis har jeg formulert ett sett med antakelser som brukes i analysen av de empiriske funnene. Disse er utledet med bakgrunn

i de to teoretiske perspektivene. Tabellen nedenfor gir en forenklet oversikt over forventningene.

Perspektivene vil også danne bakteppe for både metodekapittelet og det kapittelet hvor datamaterialet presenteres.

Tabell 1. Oversikt over forventningene

	<b>Det instrumentelle perspektivet</b>	<b>Det symbolske perspektivet</b>
<b>Er det dokumenterte forskjeller med tanke på hvilke organisatoriske resultater kvinner og menn i lederposisjoner oppnår?</b>	Her legges det vekt på resultater som effektivitet i oppgaveutførelsen eller grad av organisatorisk måloppnåelse.	Her legges det vekt på resultater som motivasjon, jobbtilfredshet, tillit, oppslutning og lignende.
<b>Hvordan forklares disse forskjellene?</b>	Dersom det dokumenteres entydige forskjeller, skyldes dette at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler.	Dersom det dokumenteres entydige forskjeller, skyldes dette at menn og kvinner tilskrives ulike trekk og ferdigheter.



### **3 Metodisk tilnærming og datamateriale**

#### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metode. Innledningsvis følger en begrunnelse for valg av litteraturstudie som metodisk tilnærming. Deretter redegjøres det for hvilke data som ligger til grunn for oppgaven og hvordan disse ble samlet inn. Videre redegjør jeg for hvilke utvalgs-kriterier som ligger til grunn og diskuterer utfordringer knyttet til dette. Det argumenteres for hvordan oppgavens validitet og reliabilitet er ivaretatt, før det avslutningsvis gis en oversikt over spørsmålene i mitt *feature map*.

#### **3.2 Valg av metode**

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre et litteraturstudie. Dette fant jeg hensiktsmessig da problemstillingen min er av en såpass utforskende karakter. Jeg søker innsikt i fenomenet kjønn og ledelse, samtidig som jeg er interessert i å avdekke sammenhenger, samt indentifisere gjennomgående tendenser i litteraturen. Det får jeg mulighet til gjennom et litteraturstudie, da metoden er godt egnet til å skaffe seg oversikt, samt fordype seg i relevant litteratur - både av teoretisk og empirisk art. Jeg får mulighet til å skaffe meg innsikt i fenomenet uten å bruke mye tid og ressurser på selv å samle inn empiriske data. Ved å gjennomgå tidligere forskning på feltet kan jeg indentifisere områder hvor det trengs mer forskning. Slik tillater metoden meg en bredere problemstilling enn hva for eksempel et intervjustudie ville gjort. Det ville i midlertid kun avdekket hvordan en liten gruppe individer oppfatter fenomenet, noe som ville begrenset redegjørelsen av kjønnsforskjeller i ledelse.

#### **3.3 Et litteraturstudie**

Et litteraturstudie er en grundig og systematisk studie av litteratur innenfor et spesifikt tema eller problemområde. Jeg ønsker å benytte boken *Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination* av Chris Hart (2011) som pensum og veileder gjennom metoden. Hart (2011) definerer et litteraturstudie som:

*The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated*

*and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed* (Hart 2011: 13).

I følge Hart (2011) er et litteraturstudie en essensiell del av et hvert forskningsprosjekt. Et litteraturstudie kan anvendes på to ulike måter. For det første kan det brukes i forkant, eller som en del av en større oppgave for å skape et nødvendig grunnlag og rammeverk for egen studie (Hart, 2011). For det andre kan den brukes som et selvstendig litteraturstudie. Masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger er eksempler på selvstendige litteraturstudier dersom de kritiske studerer litteratur innenfor et spesifikt felt (Ridley, 2012). Jeg ønsker å benytte meg av den siste måten et litteraturstudie ble beskrevet på. Derfor er denne oppgaven en kritisk studie av hvordan forskningslitteraturen forstår og forklarer kjønnsforskjeller i ledelse.

### **3.4 Kvalitetskrav**

Hart (2011) anbefaler følgende kvalitetskrav for å hindre at litteraturstudien blir en tynn forkledd bibliografi:

*Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new.* (Hart 2011: 1-2).

Det betyr at oppgaven bør ha tilstrekkelig bredde og dybde, samt være tydelig, kortfattet og konsistent. Den bør også inneholde en effektiv analyse for å oppnå en god syntese. En god syntese oppnås ved å behandle datamaterialet fra ulike synsvinkler. I utformingen av litteraturstudien har jeg forsøkt å oppfylle disse kvalitetskravene, og har derfor gjort følgende tiltak:

Som kvalitetssikring, og for å oppnå faglig bredde og dybde, har jeg søkt etter artikler som er publisert i tunge internasjonale tidsskrift. Det betyr at artiklene er fagfellevurdert og at det allerede ligger en kvalitetssikring til grunn. Videre valgte jeg å søke via søkemotorer som ProQuest, Google Scholar og Oria for å sikre faglig tyngde og kvalitet i utvalget. I søkene ble det lagt vekt på høy referansegrad og høy Impact Factor. Videre har jeg utledet et sett av teoretiske antakelser basert på det instrumentelle og symbolske perspektivet. Dette er i lys av perspektivene forventninger til funn i forskningslitteraturen. Ved å ta i bruk perspektivene

oppnår jeg alternative synsvinkler for å forstå fenomenet. For at litteraturstudien skal være tydelig, har jeg som et siste tiltak utformet et kart, eller det Hart (2011) kaller et *feature map*. Dette er utformet med bakgrunn i min problemstilling. Kartet gjør det lettere å kategorisere den valgte litteraturen og bidrar til å oppnå en effektiv analyse. Slik kan jeg systematisk strukturere kunnskap om fenomenet, samtidig som kartet gjør det lettere å identifisere sammenhenger og tendenser i datamaterialet. Slik gjorde kartet det med andre ord mulig å lage en skjematisk oppsummering av funn i litteraturen og en systematisk og effektiv analyse av datamaterialet.

### **3.5 Utvalg - kriterier og utfordringer**

Det er i utgangspunktet skrevet tusenvis av artikler om temaet kjønn og ledelse. Et enkelt søk i søkemotoren *google scholar* på *leadership and gender* gir hele 1 730 000 resultater. Dette kan i utgangspunktet være en fordel, da det ved første blick ser ut til å foreligge mye relevant litteratur om fenomenet. Jeg opplevde det derimot som en utfordring å få tak i relevante artikler som kunne bidra til å svare på min problemstilling. Det har vært viktig for meg at utvalget skal gi et helhetlig bilde av kjønnsforskjeller i ledelse med tanke på organisatoriske resultater. I tråd med dette var det vesentlig at artiklene for det første belyste både ledelse, kjønn og resultater, samt forholdet mellom disse. Det skulle i midlertid vise seg å være vanskelig å få tak i artikler som belyste sammenhengen mellom alle disse forholdene.

I følge Hart (2011) handler kvalitet om tilstrekkelig tyngde, bredde og dybde. Jeg har derfor lagt ned mye tid i et forsøk på å utforme kriterier for at disse kvalitetskravene oppfylles, samt at de fanger opp kjønnsforskjeller i ledelse med tanke på organisatoriske resultater. Utvalgskriteriene er derfor tett knyttet opp til oppgavens problemstilling og artiklene som ligger til grunn er på et overordnet nivå valgt på bakgrunn av deres faglige relevans for min problemstilling.

Det første utvalgskriteriet jeg har benyttet er at artiklene skal handle om ledelse, kjønn og resultater. Dette for å belyse om det er forskjeller mellom mannlig og kvinnelige ledere i organisatoriske resultater. Det betyr at jeg har ekskludert artikler som kun studerer forholdet mellom kjønn og ledelse, og dermed ikke er koblet opp mot kvinnelige og mannlige lederes oppnåelse av organisatoriske resultater.

Første grep for å sikre faglige dybde i utvalget var å lese mye litteratur om ledelse og kjønn. Følgelig la jeg merke til en rekke forfattere og artikler som var hyppig referert og omtalt. Disse

kan regnes som fremtredende bidrag i litteraturen. Gjennomgang av referanser som brukes i publiserte bidrag, samt utførelse av referansesøk er verdifulle metoder for å finne relevant informasjon om et spesifikt tema (Rumsey, 2004). Referansesøk var i tråd med dette ytterlige grep for å sikre faglig dybde i oppgaven. Jeg benyttet databasen *Social Sciences Citation Index* for å utføre slike søk. Her ble de fremtredende bidragene dobbeltsjekket ved å undersøke antall siteringer de hadde. Referansesøk bidro til at jeg lettere kunne indentifisere publikasjoner som influerte og bygget på hverandre, og fungerer på basis av hvem som siterer hvem i sine verk (Rumsey 2004). Jeg jobbet jeg meg bakover i tid ved å følge opp kilder som var brukt i de ulike artiklene, men også framover i tid ved å finne ut hvor artiklene hadde blitt sitert. Slik kunne jeg lettere indentifisere tendenser i datamaterialet mitt og indentifisere hvilken påvirkning ulike forfattere har på området.

Videre bidro referansesøkene til å indentifisere relevante artikler med høy referansegrad. Flere av disse ble derimot kastet etter en grundigere gjennomgang. Det var fordi de til tross for høy referansegrad, ikke bidro til å belyse problemstillingen min. På en annen side bidro de derimot gjennom både siteringer og referanselister, til å finne andre relevante artikler. Artikler som bidro til å belyse problemstillingen min, og som samtidig hadde høy referansegrad ble inkludert, samt benyttet som inkluderingsfaktor nummer to. Særlig tre forfattere ble mye referert til: Alice H. Eagly, Gary N. Powell og Robert P. Vecchio. Referansefrekvens ble benyttet som inkluderingsfaktor da dette kan være en nyttig indikator på hva som er kjernelitteraturen innenfor et felt. Det er viktig å nevne at ikke alle artiklene i datamaterialet er fremtredende bidrag i litteraturen. Til tross for lav referansegrad, ble disse inkludert for å sikre tilstrekkelig bredde i utvalget, og bidro med relevant informasjon til å belyse oppgavens problemstilling. Det ga oversikt over feltet og en bedre forståelse av den pågående debatten omkring temaet. Et overordnet krav til artiklenes innhold er at de skal kunne være med på å belyse min problemstilling. Jeg forventer dermed ikke at samtlige artikler skal gi utfyllende svar på alle delene av problemstillingen. Følgelig ble det inkludert enkelte artikler som ikke finner kjønnsforskjeller i ledelse fordi de sammen med de andre artiklene i utvalget, i sum bidrar til å besvare problemstillingen min.

For å sikre faglig bredde og tyngde i utvalget benyttet jeg meg i hovedsak av søkemotorer som Google Scholar, Proquest og Oria - universitetets egen søkemotor. Valg av søkemotorer ble tatt på bakgrunn av deres høye dekningsgrad av faglige artikler. Søkene ble i starten av arbeidet



med oppgaven utført på norsk. Det ga imidlertid få søkeresultat. De resterende søkene ble derfor gjort på engelsk for å kunne fange bredere i forskningslitteraturen. Nedenfor følger en oversikt over de søkeordene som ga flest treff:

- *Leadership, gender AND organizational outcomes*
- *Gender differences in leadership AND organizational performance*
- *Gender, leadership AND subordinate performance*
- *Female leadership AND outcomes*

På bakgrunn av delvis overlappende forbindelse mellom databasene, ga søkene ofte et tilnærmet likt søkeresultat. Jeg var redd dette begrenset tilgangen til relevante artikler, men det viste seg derimot å gi en god pekepinn på at søkene traff i forhold til tema. Utvalget jeg satt igjen med til sist var 14 internasjonale artikler publisert i perioden 1995- 2015. Dette er et relativt lite utvalg, men det kan likevel argumenteres for at bidragene til sammen gir et representativt bilde av fagfeltet, da de inkluderer både kjernelitteratur, relevante reviewer og ulike teoretiske og empiriske forskningsarbeid. I tråd med dette, kan det til tross for et relativt lite utvalg, argumenteres for at jeg har oppnådd tilstrekkelig bredde. Med tanke på at problemstillingen kun fokuserer på kjønnsforskjeller i oppnåelsen av organisatoriske resultater og ikke i ledelse generelt, kan det også argumenteres for at det ikke nødvendigvis er behov for et større utvalg.

På grunn av utvalgsstørrelse ble det spesielt viktig å sikre kvaliteten på artiklene i utvalget. Det tredje utvalgskriteriet var derfor at utvalget skulle inneholde forskningsbaserte artikler fra internasjonale tidsskrift. For å veie tidsskriftene benyttet jeg meg av databasen ISI Web of Knowledge. Databasen tilhører Institute of Science Information, som nå er en del av informasjonsbyrået Thomas Reuters. Tidsskriftene ble veid ut fra Impact Factor, som er et mål på hvor hyppig en gjennomsnittlig artikkel blir referert til i løpet av en bestemt tidsperiode. Et tidsskrifts Impact Factor vurderes ut fra antall ganger det er referert til, det vil si at jo flere referanser, desto høyere Impact Factor.

### **3.6 Utfordringer ved datainnsamling og utvalg**

For å sikre tilstrekkelig bredde, tyngde og kvalitet i utvalget, bør man ideelt sett prøve å identifisere så mange relevante artikler som mulig, samt ha både høy Impact Factor på tidsskriftene og høy referansegrad på artiklene. Det finnes derimot ikke et spesifikt antall eller en spesifikk grense for hvor mange artikler som bør ligge til grunn (Ridley, 2012). Ei heller for

hvor grensen bør gå for hvor høyt et tidsskrift bør score på Impact Factor-skalaen, eller for hvor mange siteringer som bør ligge til grunn for å oppnå høy referansefrekvens. Dette blir i stor grad skjønnsmessige vurderinger, noe jeg opplevde som svært utfordrende. Som en løsning på dette, ble innsamlingen av datamaterialet i tråd med Rumsey (2004) avsluttet da resultatene var overlappende, dvs. da jeg fikk opp samme artikler ved ulike søkeord.

Et litteraturstudie er ikke bedre enn kvaliteten av datamaterialet det bygger på. Jeg har derfor brukt mye tid på å sikre at utvalget mitt skal være solid. I all validering av funn må vi som forskere kritisk drøfte om vi har fått tak i de kildene som gir riktig informasjon (Jacobsen 2005: 217). En utfordring i denne sammenheng var å få tilgang til all den litteraturen jeg vurderte som relevant. Det oppstod enkelte tilfeller hvor jeg ikke fikk tak i artikler som jeg anså som relevant. Det var på grunn av begrenset tilgang til forskjellige tidsskrift. Dette var artikler som kunne vært med å belyse min problemstilling. Jeg kan derfor ha gått glipp av informasjon som kunne belyst temaet fra andre perspektiv enn de jeg allerede bruker.

Samtidig hadde mange av de artiklene med høy referansegrad ikke ledelse og kjønn med fokus på organisatoriske resultater som hovedtema. De hadde derfor i liten grad relevans i forhold til min problemstilling. Spesielt lite var det å finne av artikler som omhandler forholdet mellom alle de tre elementene problemstillingen min består av, dvs. ledelse, kjønn og resultater. Løsningen ble derfor et utvalg av ledelseslitteraturen som dekker min problemstilling, og med høyest mulig referansegrad blant disse.

### **3.7 Validitet og reliabilitet**

En vanlig forståelse av å sikre et forskningsarbeids validitet eller gyldighet er at det handler om å sørge for at du faktisk måler det du skal måle. Sagt annerledes, å sikre at funnene virkelig kartlegger det fenomenet du skal utforske. Reliabilitet handler på sin side om hvor pålitelig forskningen og resultatene er, og i hvilken grad funnene dine kan repliseres av andre forskere. Eller sagt på en annen måte: om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Fangen 2010: 237).

For å sikre oppgavens validitet har litteraturutvalget mitt, i den grad det lot seg gjøre, blitt samlet inn ved hjelp av referansesøk der artiklene ble valgt ut på grunnlag av høy referansegrad. Høy referansegrad ble vektlagt for å sikre gyldigheten innenfor fagfeltet. For å sikre reliabilitet har jeg forsøkt å redegjøre så eksplisitt som mulig for innsamlings- og utvalgskriterier ved

innhenting av mitt datamateriale. Jeg har foretatt avgrensede søk, samtidig som søkeord og søkemotorer er blitt oppgitt. I forhold til reliabilitet bør man som forsker spørre seg om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. Det kan tenkes at undersøkelsesmåten har påvirket resultatet, og i noen tilfeller kan de som undersøkes påvirkes av undersøkeren (Jacobsen, 2005). Ved bruk av et litteraturstudie sikres høy reliabilitet fordi man for det første unngår at datamaterialet kan være påvirket av måten man samler inn data på. For det andre på grunn av at artiklene er publisert og offentlig tilgjengelige. Andre har derfor tilgang til dem og kan gå meg «etter i sømmene».

### **3.8 Hva kjennetegner litteraturen?**

Et *feature map* er som sagt et verktøy for å organisere og kartlegge store mengder informasjon om et spesifikt forskningstema. Det utformes etter hvilken informasjon forsker trenger for å svare på den spesifikke problemstillingen. Mitt kart skal hjelpe meg som forsker å identifisere relevante data, samt presentere disse på en eksplisitt og strukturert måte.

Kartet er delt i tre deler og inneholder 20 spørsmål. Den første delen har fokus på kjennetegn ved de utvalgte publikasjonene. Den andre delen er en videre operasjonalisering av problemstillingen min, og omhandler litteraturens svar på denne. I det følgende presenteres de enkelte delene av mitt kart.

### **3.9 Inndeling av spørsmålene i kartet**

#### **Del 1: Spørsmål 1-10: Bakgrunnsinformasjon om publikasjonene**

Med tanke på oppgavens validitet og reliabilitet, samt generaliserbarhet, er det viktig å kartlegge ulike kjennetegn ved publikasjonene. Gyldigheten av dataene er blant annet avhengig av hvor gamle dataene er. Dersom oppgaven hadde tatt utgangspunkt i for gamle datakilder kunne det vært grunn til å tvile på deres gyldighet. Da jeg arbeider med sekundærdata og disse danner grunnlaget for min analyse, vil det samtidig være viktig å avklare hvordan datainnsamlingen i de ulike publikasjonene har foregått. Det er fordi jeg som forsker ikke har samme kontroll som ved innsamling av primærdata over de forholdene som kan påvirke påliteligheten av mine data. Gyldigheten av disse vil derfor strekt være avhengig av de kildene jeg legger til grunn. Man bør derfor identifisere metoden som ligger bak de enkelte publikasjonene og avklare hvem som har samlet inn data, hvordan dette er gjort, og hvordan

dataene er registrert. Dette blir belyst og drøftet nærmere både i det kapitlet som presenterer datamaterialet og i analysekapitlet.

**Del to: Spørsmål 11-15: Organisatoriske resultater.**

Disse fem spørsmålene retter fokus mot den første delen av problemstillingen min. De er ment å kartlegge hvilke resultater litteraturen fokuserer på, og dermed også hvilken lederskapsforståelse som ligger til grunn i de ulike studiene.

**Spørsmål 11- 14:** Hensikten med disse spørsmålene er for det første å kartlegge om det er dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater. For det andre er hensikten å fange opp hvilke forskjeller dette er, samt hvilke resultater det legges vekt på. Disse spørsmålene ble utformet fordi jeg så det som hensiktsmessig og gjøre en kort analyse av de ulike resultatene. Derfor har jeg på et overordnet nivå valgt å kategorisere disse. Er det enighet i litteraturen enig om hvilke resultater kvinnelige og mannlige ledere oppnår, eller råder det uenighet? Ved å kategorisere resultatene kan jeg lettere se hvilke resultater kvinner og menn i lederposisjoner oppnår og hva slike resultater dreier seg om. Er det snakk om påvirkning av medarbeidernes følelser knyttet til leder og selve arbeidet, eller er det snakk om påvirkning av medarbeidernes innsats og ytelse? Og er det sann at kvinner oftere enn menn, eller omvendt, oppnår resultater som faller inn under en bestemt kategori? Derfor har jeg valgt å utlede tre kategorier jeg kan plassere resultatene i; organisasjonens eller avdelingens økonomiske resultat, resultater i form av påvirkning på medarbeidernes følelser knyttet til arbeidet og resultater i form av påvirkning av medarbeidernes utøvelse av selve arbeidet. Kategoriene er utledet for å muliggjøre en kort analyse av de ulike resultatene og for å se om de kan forstås i lys av enten et symbolsk eller instrumentelt perspektiv.

**Spørsmål 15:** Dette spørsmålet er ment å identifisere om de forskjellene som dokumenteres er entydige, eller om dokumentasjonene på dette området spriker? Dette ser jeg som hensiktsmessig da dette kan si noe om hva som karakteriserer den empiriske dokumentasjonen av kjønnsforskjeller i ledelse.

### **Del tre: Spørsmål 16- 20: Hva skyldes forskjellene?**

De fem siste spørsmålene retter fokus mot siste del av problemstillingen og har som hensikt å kartlegge hvordan forskjellene forklares. I forrige kapittel avledet jeg to sett teoretiske antakelser i relasjon til nettopp dette. Jeg ønsker å kategorisere funnene i forhold til hvordan de kan knyttes til antakelsene fra de to perspektivene. Samtidig er spørsmålene ment å indentifisere eksplisitte henvisninger til spesifikke teorier og forfattere. Det vil være interessant å avdekke om det råder en eventuell hegemoni blant de teoriene som benyttes i studiene.

**Spørsmål 16- 17:** Disse spørsmålene er ment å kartlegge om forskjellene skyldes at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler. Er det snakk om en kvinnelig og en mannlig lederstil? Og hvilke er det som utgjør den store forskjellen?

**Spørsmål 18-19:** Disse spørsmålene er ment å kartlegge om forskjellene skyldes at kvinner og menn tilskrives ulike trekk og ferdigheter, og hvilke av disse blir sett på som mest gunstige for å oppnå organisatoriske resultater. Hvilke trekk og ferdigheter tilskrives menn og hvilke tilskrives kvinner?

**Spørsmål 20:** Skyldes forskjellene andre forhold, og er dette forhold som kan knyttes til det symbolske eller det instrumentelle perspektivet?

### **3.10 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg redegjort for den metodiske tilnærmingen i oppgaven. Jeg har argumentert for mitt valg av litteraturstudie, og hvordan denne metoden best kan gi svar på min problemstilling. Videre har jeg redegjort eksplisitt og grundig for ulike utvalgsriterier og for hvordan innsamlingen av datamaterialet har forløpt. Jeg har drøftet utfordringer knyttet til innsamlingen, og de ulike kvalitetskravene og tiltakene som ble lagt til grunn for å oppfylle disse ble drøftet. Hvordan oppgavens validitet og reliabilitet er forsøkt ivaretatt er også diskutert. Kapitlet avsluttes med en noe detaljert beskrivelse av spørsmålene i mitt *feature map*.



## 4 Presentasjon av datamateriale

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for datamaterialet som er samlet inn, og begynner først med en oversikt over litteraturutvalget. Her blir samtlige artikler listet opp med hensyn til forfatter, årstall, tittel og publikasjonsmedium, samt forfatternes formål. Deretter presenterer jeg bakgrunnsinformasjon om de ulike bidragene. Det vil bli lagt vekt på hvilke metodiske tilnærminger studiene anvender, og hvilke teoretiske perspektiver de har lagt til grunn i sine analyser. Videre blir de forskjellige organisasjoner kategorisert med hensyn til bransje, sektor og størrelse. Siste del av kapittelet består av en nærmere presentasjon av to publikasjoner i artikkelutvalget. Den ene artikkelen *Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis* er valgt ut fordi det er den mest siterte artikkelen i utvalget. Samtidig bidrar den til å belyse alle delene av problemstillingen, spesielt i forhold til hvordan kjønnsforskjellene i ledelse og resultater forklares. Den andre artikkelen *Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour* er valgt ut fordi den særlig belyser første del av problemstillingen, og gir innblikk i hvilke resultater det legges vekt på i litteraturen, samt hvilke forskjeller som finnes i oppnåelsen av disse. Kapittelet avsluttes med en oversiktstabell over hvilke artikler som bidrar til å svare på hvilke deler av problemstillingen. Noen artikler bidrar til å svare på kun en av delene, mens andre bidrar til å svare på alle.

### 4.2 Litteraturoversikt

Litteraturutvalget mitt består av 14 internasjonale forskningsartikler. Oversiktstabellen nedenfor gir en oversikt av artiklene, presentert i alfabetisk rekkefølge.

Tabell 2: Oversikt over artiklene i litteraturutvalget

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål	Impact Factor	Referansefrekvens
Gisela Mohr og Hans-Joachim Wolfram (2008)	Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour	British Journal of Management	Undersøke om kjønn modererer forholdet mellom verbal støtte og ulike utfall av denne typen lederstil.	Journal Impact Factor: 1.584 5 Year Impact Factor: 2.704	Times Cited: 3

Jon Welty Peachey og Laura J. Burton (2011)	Male or Female Athletic Director? Exploring Perceptions of Leader Effectiveness and a (Potential) Female Leadership Advantage with Intercollegiate Athletic Directors	Sex Roles	Undersøke om lederstil og kjønn påvirker organisatoriske resultater, blant sportslige ledere.	Journal Impact Factor: 1.735 5 Year Impact Factor: 2.067	Times Cited: 1
An-Chih Wang, Jack Ting-Ju Chiang, Chou-Yu Tsai, Tzu-Ting Lin & Bor-Shiuan Cheng (2013)	Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance	Organizational behaviour and Human Decision Processes	Undersøke hvordan kjønn påvirker forholdet mellom autokratisk/ demokratisk lederstil og underordnes innsats.	Journal Impact Factor: 2.201 5 Year Impact Factor: 3.938	Times Cited: 1
Ceasar Douglas (2012)	The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships	The Leadership Quarterly	Undersøke den modererende rollen kjønn (leder og underordnede) har på forholdet mellom ledelse og ledereffektivitet.	Journal Impact Factor: 3.138 5 Year Impact Factor: 4.326	Times Cited: 5
Leire Gartzia og Marloes van Engen (2012)	Are (male) leaders «feminine» enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles	Gender in Management: An International Journal	Fremme forståelse om forskjeller mellom kvinner og menn i lederstil, samt undersøke den modererende rollen kjønnsidentitet har i disse forskjellene.	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 8
Sarah Bruke og Karen M. Collins (2001)	Gender differences in leadership styles and management skills	Woman in Management Review	Studere forskjeller mellom kvinner og menn i lederstil og ledereffektivitet.	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times cited: 59
Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield & Kathryn M. Bartol (2008)	Leader evaluations: a new female advantage?	Gender in Management: An International Journal	Undersøke hvordan kjønn påvirker evalueringer av transformasjons- og transaksjonsledere.	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Time Cited: 15
Alice H. Eagly, Steven J. Karau og Mona G. Makhijani (1995)	Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis	Psychological Bulletin	Studere forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i ledereffektivitet, og identifisere hvilke forhold som skaper disse forskjellene.	Journal Impact Factor: 14.756 5 Year Impact Factor: 22.155	Times Cited: 313



Kenneth S. Rhee og Tracey H. Sigler (2015)	Untangling the relationship between gender and leadership	Gender in Management: An International Journal	Studere oppfatning av lederstil, kjønn og ledereffektivitet	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times Cited: 1
Harsh K. Luthar (1996)	Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers	Sex Roles	Studere hvordan autokratisk og demokratisk lederstil påvirker oppfatningen av mannlige og kvinnelige ledere	Journal Impact Factor: 1.735 5 Year Impact Factor: 2.067	Times Cited: 14
Leslie Pratch og Jordan Jacobowitz (1996)	Gender, Motivation, and Coping in the Evaluation of Leadership Effectiveness	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	Undersøke effekten av kjønn i evaluering av ledelse	Journal Impact Factor: 0.00 5 Year Impact Factor: 0.00	Times Cited: 42
Mark Reuvers, Marloes L. van Engen, Claartje J. Vikenburg og Elisabeth Wilson-Evered (2008)	Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences	Creativity and Innovation Management	Studerer forholdet mellom transformasjonsledelse, kjønn og underordnedes innovative jobbatferd	Journal Impact Factor: 1.016 5 Year Impact Factor: 0.00	Times Cited: 32
Douglas F. Cellar, Stuart Sidle, Keith Goudy og Daniel O'Brien (2001)	Effects of Leader Style, Leader Sex, and Subordinate Personality on Leader Evaluations and Future Subordinate Motivation	Journal of Business og Psychology	Studere forholdet mellom lederstil, kjønn, underordnedes score på personlighetstrekket åpen og underordnedes motivasjon	Journal Impact Factor: 2.075 5 Year Impact Factor: 3.015	Times Cited: 2
Robert P. Vecchio (2002)	Leadership and Gender Advatage	Leadership Quarterly	En kritisk gjennomgang av forskning om kjønn og ledelse	Journal Impact Factor: 3.138 5 Year Impact Factor: 4.326	Times Cited: 69

Tabellen nedenfor viser hvilke artikler som svarte på de forskjellige delene av problemstillingen min. Hvert bidrag svarer ikke på alle delene, men problemstillingen vil i helhet belyses ved hjelp av de utvalgte artiklene.

Tabell 3: Oversikt over hvilke artikler som svarer på de forskjellige delene av problemstillingen

<b>TITTEL</b>	<b>Del en av problemstillingen</b>	<b>Del to av problemstillingen</b>
Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour (Mohr og Wolfram 2008)	X	X
Male or Female Athletic Director? Exploring Perceptions of Leader Effectiveness and a (Potential) Female Leadership Advantage with Intercolligate Athletic Directors (Peachey og Burton 2011)		X
Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance (Wang m.fl. 2013)	X	X
The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships (Douglas 2012)	X	X
Are (male) leaders «feminine» enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles (Gartzia og Engen 2012)		X
Gender differences in leadership styles and management skills (Burke og Collins 2001)	X	X
Leader evaluations: a new female advantage? (Powell m.fl. 2008)	X	X
Effects of Leader Style, Leader Sex, and Subordinate Personality on Leader Evaluations and Future Subordinate Motivation (Cellar m.fl. 2001)	X	X
Gender, Motivation, and Coping in the Evaluation of Leadership Effectiveness (Pratch og Jacobowitz 1996)	X	X
Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences (Reuvers m.fl. 2008)	X	X

Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis (Eagly m.fl. 1995)	X	X
Leadership and gender advantage (Vecchio 2002)	X	X
Untangling the relationship between gender and leadership (Rhee og Sigler 2015)	X	X
Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers (Luthar 1996)	X	X
<b>Antall artikler som belyser de ulike delene av problemstillingen</b>	12	14

### **4.3 Sentrale trekk ved litteraturbidragene**

I denne delen av oppgaven gjennomgås bakgrunnsinformasjon. Det blir lagt fokus på kjennetegn ved de enkelte publikasjonene, metodiske og teoretiske tilnærminger, samt organisatorisk kontekst og bransjetilknytning.

#### **Tid og sted**

Syv av studiene er publisert i tidsperioden 1995-2002, tre er publisert mellom 2002-2008, og de resterende fire er publisert fra og med 2011 til 2015.

Av de 12 empiriske studiene i utvalget er det en publikasjon fra Tyskland, en fra Taiwan og en fra Nederland. Resterende er fra USA. Både litteraturstudien og den teoretiske artikkelen er begge publikasjoner fra USA. To av publikasjonene er utgitt av tidsskriftet *The Leadership Quarterly*, to av *Sex Roles* og tre av *Gender In Management: An international journal*. De øvrige er publisert i forskjellige tidsskrift.

#### **Metodisk tilnærming**

Av de 14 publikasjonene er 12 av dem empiriske studier og to av dem er oversiktsartikler. Av de 12 empiriske studiene er alle kvantitative undersøkelser. Av de to oversiktsartiklene er en av dem en kvantitativ undersøkelse, nærmere bestemt en metaanalyse, mens den andre er en ren

teoretisk litteraturgjennomgang. I hovedsak inneholder alle disse studiene en kort litteraturgjennomgang for å gi en oversikt over feltet i tillegg til de empiriske resultatene. Av de 12 empiriske studiene, er syv av dem utvalgsundersøkelser, men de fleste av disse er eksperimentelle forskning på kjønn og ledelse. De resterende fire er rene laboratoriske eksperiment. Primærdata ble samlet inn ved bruk av survey i ti av tilfellene (Mohr og Wolfram 2008, Peachey og Burton 2011, Wang m.fl. 2013, Douglas 2012, Gartzia og Engen 2012, Burke og Collins 2001, Powell m.fl. 2008, Reuvers m.fl. 2008, Rhee og Sigler 2015, Luthar 1996, Cellar m.fl. 2001). I det ellefte tilfellet ble data trukket fra en større studie (Pratch og Jacobowitz 1996). Data ble i samtlige tilfeller analysert ved hjelp av kvantitative analysemetoder. Det ble i hovedsak anvendt analysemetoder som regresjons og variansanalyse, nærmere bestemt univariat og multivariat analyse. Disse analysemetodene ble ofte kombinert med korrelasjonsanalyse i de fleste studiene for å analysere korrelasjonen mellom ulike variabler. I de fire rent eksperimentelle studiene ble det i analysen av de empiriske dataene brukt både faktoranalyse og variansanalyse (Luthar 1996, Rhee og Sigler 2015, Cellar m.fl. 2001, Powell m.fl. 2008). Av de to oversiktsartiklene er en av dem en metaanalyse, mens den andre er en ren teoretisk litteraturstudie. Metaanalysen tar i bruk sekundærdata som er samlet inn ved søk etter relevant litteratur i forskjellige databaser.

### **Teoretiske perspektiver**

Det vil her bli gitt en kort oversikt over hvilke teoretiske perspektiver som anvendes i de ulike studiene. Det er spesielt to teoretiske perspektiv som går igjen i flere av artiklene. Dette er sosial rolle teori og teorien om transformasjonsledelse. I pensumsutvalget er det fire av 14 studier som bruker teorien om transformasjonsledelse, og da i kombinasjon med teorien om transaksjonsledelse fordi disse to bygger på hverandre. Ingen av disse fire studiene bruker teorien om transformasjonsledelse alene, men supplerer denne med andre teorier (Reuvers m.fl. 2008, Douglas 2012, Powell m.fl. 2008, Peachey og Burton 2010). De resterende ni studiene bruker sosial rolle teori, der en av disse bruker teorien alene. Wang m.fl. (2013) kombinerer teorien om kjønnskongruens som inngår i sosial rolle teori med attribusjonsteori. Pratch og Jacobowitz (1996) kombinerer teorien om kjønnsrollekongruens med en psykologisk modell på ledelse. Eagly m.fl. (1995) kombinerer sosial rolle teori med flere alternative perspektiver på ledelse, mens Cellar m.fl. (2001) anvender den psykologiske fem-faktormodellen på personlighet i tillegg til sosial rolle teori. Mohr og Wolfram (2008) spesifiserer på sin side at

de ikke tar utgangspunkt i en spesifikk teori, men fokuserer istedenfor på et såkalt interaktivt perspektiv, hvor ledelsesatferd kalt verbal støtte spiller en stor rolle.

### **Organisatorisk kontekst**

Videre vil jeg redegjøre for de studerte organisasjonenes kontekst, der dette er opplyst. Jeg tenker da spesielt på forhold som bransjetilknytning, størrelse og struktur. På den måten får man innblikk i både ulikheter og likheter mellom studiene som kan ha betydning for hvordan ledelse virker og hva kjønnsforskjellene skyldes.

### **Bransjetilknytning**

Blant de empiriske studiene inkluderer de fleste, flere organisasjoner i sin studie. Unntaket er to studier som studerer ledelse og kjønn i kun en bestemt organisasjon og de fire eksperimentelle studiene. Tre av studiene omfatter virksomheter innenfor industribransjen, hvor den ene ikke spesifiserer hvilken industri det dreide seg om. Den andre omfatter både teknologiske og elektroniske selskaper, mens den siste har omfattet virksomheter innenfor både industribransjen og servicebransjen. Mohr og Wolfram (2008) inkluderer 46 ulike selskaper fra ulike bransjer i sin studie. Disse inkluderer forsikringselskaper, boligselskaper, og ulike banker, samt 13 selskaper fra andre bransjer.

Videre studerer en av de empiriske studiene deltakere fra fire Australske sykehus (Reuvers m.fl. 2008). En annen studie i utvalget mitt studerer medlemmer av to nasjonale amerikanske organisasjoner; The American Woman's Society of Certified Public Accountants og American Institute of Certified Public Accountants. Deltagerne ble klassifisert etter industri, og klassifikasjonene gjaldt offentlig regnskap, industri, utdanning og offentlig organisasjon (Burke og Collins 2001). Blant litteraturstudiene omfatter den ene metaanalysen mange forskjellige typer organisasjoner, de fleste bedrifter eller utdanningsinstitusjoner (Eagly m.fl. 1995). De fire eksperimentelle studiene, samt en empirisk studie er forskning av studenter fra store amerikanske universiteter.

## **4.4 Sammenheng av to sentrale artikler**

To av artiklene er valgt for en grundigere gjennomgang og presentasjon. Det skyldes deres relevans for å besvare problemstillingen min. Den første artikkelen er *Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis*, av Eagly, Karau og Makhijani. Dette er den mest

siterte av mine artikler og belyser alle delene av min problemstilling. Den ene av artikkelforfatterne, Eagly, er godt kjent i ledelsesmiljøet og artiklene hennes siteres ofte. Hennes viktigste bidrag til psykologifeltet er teorien om kjønnsrollekongruens. Dette er som vist ovenfor en av de mest brukte teoriene i de fleste av bidragene. Den andre artikkelen er skrevet av Mohr og Wolfram og har tittelen *Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders Verbal Behaviour*.

### **Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis**

Alice H. Eagly er professor i både psykologi, samt organisasjon og ledelse ved Northwestern Universitet, Illinois. Primært har hun bidratt forskningsmessig innenfor sosialpsykologi, personlighetspsykologi og industriell organisasjonspsykologi. Som nevnt ovenfor er hennes viktigste bidrag teorien om kjønnsrollekongruens. Eagly har skrevet flere artikler om ledelse og kjønn. Den aktuelle artikkelen ble publisert i *Psychological Bulletin* i 1995. Artikkelen er sitert 312 ganger og er derfor den mest siterte artikkelen i utvalget mitt. Den er også den eldste av dem. Utgangspunktet til Eagly og hennes kollegaer er at kvinner har oppnådd større tilgang til lederstillinger og lederroller i organisasjoner. De er derfor opptatt av å forstå karakteren av, samt utstrekning av forskjellene og likhetene mellom kvinnelige og mannlige ledere, og da spesielt med tanke på ledereffektivitet.

Forfatterne adresserer spørsmålet om hvorvidt det ene kjønn generelt er mer effektivt enn det andre i lederskapsroller. Samtidig adresser de spørsmålet om hvilke forhold som skaper kjønnsforskjeller i ledereffektivitet. På bakgrunn av en fortsatt rådende skepsis om kvinners evne til å lede er forfatternes formål å empirisk avgjøre om kvinner og menn er like effektive som ledere. De kritiserer tidligere forskning på området for å ha inkludert for få studier og for at disse studiene velges på bakgrunn av ukjente kriterier. Forfatternes formål er derfor å syntetisere et stort antall studier - ved hjelp av kvantitative metoder- som sammenligner ledereffektivitet mellom kvinner og menn. Et sekundært formålet er å undersøke hvilke forhold som skaper forskjeller mellom menn og kvinner i ledereffektivitet.

Artikkelen starter med en teoretisk analyse av kjønnsforskjeller i ledereffektivitet. Her identifiseres ulike teoretiske perspektiv som alle gir prediksjoner om kvinner- og menns effektivitet som ledere. I tråd med prediksjonene konkluderer forfatterne med at det er lite sannsynlig at det ene eller det andre kjønn skulle være mer effektivt i lederroller.

Ledereffektivitet defineres som:

*...Effective leaders facilitate the ability of a group or organization to meet its goals and maintain itself over time. Therefore, effectiveness is ordinarily regarded as an outcome of leaders behaviour rather than a particular type of behaviour (Eagly m.fl. 1995: 128).*

Forfatterne definerer ledelse i instrumentelle termer; som et verktøy for måloppnåelse. Ut fra definisjonen har ledelse effekt på enten gruppe- eller organisasjonsnivå. Ledereffektivitet defineres som et utfall av leders atferd, og ikke som en spesifikk type ledelse eller lederatferd. Ledelse er derfor en avgjørende årsak til ulike organisatoriske resultater og effektivitet måles ut fra hva ledelsen klarer å oppnå av slike. Likevel er det tynt dokumentert hvilke organisatoriske resultater det er snakk om. Artikkelen gir dermed begrenset informasjon i forhold til første del av problemstillingen min.

Artikkelen bidrar derimot til å belyse siste del av problemstillingen, om hva forskjeller mellom kvinner og menn med tanke på ledelse og resultater skyldes. Forfatternes metaanalyse viser at det på et aggregert nivå, ikke finnes kjønnsforskjeller i ledereffektivitet. De mente det likevel var nødvendig med en nærmere gransking av resultatene og oppdaget etterhvert ulike forhold som favoriserte både kvinnelige og mannlige ledere. Særlig tre forhold hadde betydning for kjønnsforskjeller i ledereffektivitet. Det første forholdet handler om hvordan lederroller er definert. Menn er mest effektive i lederroller som defineres i maskuline termer, mens kvinner er mest effektive i roller som defineres i feminine termer. Kvinner var mer effektive enn menn i roller som anses å kreve mellommenneskelige evner. Dette var blant annet evnen til å danne relasjoner, samt evnen til å samarbeide. Menn derimot var mer effektive enn kvinner i roller som anses å kreve oppgaverelaterte evner, som blant annet evnen til å lede og kontrollere ansatte.

Det andre forholdet dreide seg om hvilken kontekst ledelse utøves i, nærmere bestemt organisasjonstype. Militære organisasjoner skilte seg fra andre organisasjoner ved at de favoriserte mannlige ledere. Det viste seg også at enkelte organisasjonstyper skapte betydelige fordeler for kvinner, og dermed var mer effektive enn menn. Dette var blant annet utdanningsinstitusjoner, samt offentlige og sosiale tjenesteorganisasjoner. Til sist fant

forfatterne av studien at menn gjorde det bedre enn kvinner som linjeledere, mens kvinner gjorde det bedre enn menn som mellomledere.

### **Leadership and effectiveness in the context of gender: the role of leaders' verbal behaviour**

Denne artikkelen ble publiserte i British Journal of Management i 2008 av Gisela Mohr og Joachim Wolfram. Mohr er professor i arbeids- og organisasjonspsykologi og direktør for det psykologiske instituttet ved Universitetet i Leipzig, Tyskland. Hun har spesialisert seg på forskningstemaer som jobbstress, arbeidsledighet, arbeidsusikkerhet og kvinners arbeidsledighet. Hans- Joachim Wolfram har også jobbet ved Universitetet i Leipzig, Tyskland, men som stipendiat ved det psykologiske institutt. Hans interesser er arbeids- og organisasjonspsykologi, sosialpsykologi og sosialpsykologiske perspektiver innenfor en organisatorisk kontekst. Artikkelforfatterne inntar en interaktiv tilnærming hvor de fokuserer på en spesifikk form for kommunikasjon, nemlig *verbal støtte*. Formålet med studien er å analysere effektiviteten av denne.

Ut fra begrepet *verbal støtte* tas det i betraktning at kommunikasjon er noe mer enn bare å gi og motta informasjon. En slik verbal atferd, hvor man uttrykker aktelse for andre, vil fremme aksept for innholdet i et budskap og gi underordnede en følelse av at måten de arbeider på anses som akseptabel. Slik vil de kunne få en følelse av trygghet i jobben. Forfatterne anser det derfor som logisk at ledere som tar i bruk slik atferd er mer effektive. De anser *verbal støtte* å ha positiv effekt på tre variabler: jobbtilfredshet, joggengasjement og irritasjon. Studien bidrar på den måten med opplysninger til første del av problemstillingen min, det vil si hvilke organisatoriske resultater som vektlegges i litteraturen.

*Verbal støtte* referer til positiv kommunikasjon mellom leder og underordnede, der det inngår at leder indikerer at han eller hun verdsetter underordnedes meninger. Slik signaliserer leder en interesse for de underordnede og deres ansvarsområder. Underordnede får på den måten en følelse av å bli tatt på alvor. Dette er et grunnleggende behov hos mennesker og vil føre til økt jobbtilfredshet. Samtidig viser funnene at verbal støtte har positiv effekt på jobbengasjement, som refererer til det emosjonelle båndet mellom underordnede og organisasjonen. Et slikt bånd utvikles når underordnede internaliserer organisasjonens mål og aksepterer verdien av disse.

Til sist viser forfatterne til hvordan verbal støtte er negativt korrelert med irritasjon. Irritasjon er en form for mental utmattelse der det ikke vil være tilstrekkelig med korte pauser. Det vil



derimot være nødvendig med både forandring i oppgaver, samt utvidete tidsfrister. Det antas at kommunikasjon mellom leder og underordnede generelt reduserer stress fordi leder holdes oppdatert på underordnedes stressnivå, og kan på bakgrunn av dette tilpasse oppgaver i forhold til underordnedes kapasitet.

Forfatterne la også vekt på den modererende effekten kjønn har på forholdet mellom *verbal støtte* og de ulike utfallsvariablene. Studien bidrar på den måten også med opplysninger til siste del av problemstillingen min. Forfatterne fant at en modererende effekt av kjønn kun kom til uttrykk i forholdet mellom *verbal støtte* og irritasjon. I forkant av studien forventet forfatterne at dette forholdet skulle være sterkere for kvinner enn for menn, nærmere bestemt at når verbal støtte utvises av en kvinne ville dette føre til lavere grad av irritasjon hos de underordnede. Det viste seg derimot at underordnede som ledes av en mann som utviser en slik atferd opplevde mindre grad av irritasjon. For kvinner hadde bruken av *verbal støtte* derimot ingen effekt på irritasjon.

#### **4.5 Oppsummering**

I dette kapitlet ble det først redegjort for datamaterialet som er samlet inn. Det ble gitt en oversikt over litteraturutvalget hvor samtlige artikler ble listet opp med hensyn til forfatter, tittel, tidsskrift, publikasjonsmedium og formål. Deretter ble sentrale trekk ved bidragene med hensyn til metode og teoretisk perspektiv presentert. Artikkene i tabellen ovenfor, danner, sammen med oppgavens to teoretiske perspektiv, grunnlaget for å kunne svare på de ulike delene av problemstillingen. Deretter fulgte en kategorisering av de ulike organisasjonene i forhold til bransjetilknytning og sektortilhørighet. En slik kartlegging ble gjort for å få innblikk i ulike forhold som kan ha betydning for forholdet mellom kjønn, ledelse og resultater. I den siste delen av kapitlet fulgte en grundigere presentasjon av to artikler. Disse ble valgt på bakgrunn av deres omfattende informasjon om forskning på ledelse og kjønn.



## **5 Diskusjon og analyse**

### **5.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene i litteraturen med bakgrunn i min problemstilling; Er det dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, og hvordan forklares eventuelt disse forskjellene? I kapittel to utledet jeg noen forventninger til hvilke organisatoriske resultater forfatterne ville legge vekt på og hvordan forskjeller i slike resultater forklares. Ut fra det instrumentelle perspektivet forventet jeg at det vil legges vekt på resultater som effektivitet i oppgaveutførelsen eller organisatorisk måloppnåelse. Videre forventet jeg at dersom det finnes dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i så måte, så skyldes dette at kvinner og menn i lederposisjoner faktisk utøver ulike lederstiler. Ut fra det symbolske perspektivet forventet jeg derimot at det ville legges vekt på resultater som motivasjon, jobbtilfredshet, tillit, oppslutning og lignende. Dersom forfatterne dokumenterer forskjeller skyldes dette at menn og kvinner i lederposisjoner tilskrives ulike trekk og ferdigheter.

I analysen av problemstillingen vil jeg først forsøke å belyse om det finnes dokumenterte forskjeller, og hvilke dette er. Jeg ønsker å se hvilke organisatoriske resultater det er snakk om, og hva disse innebærer. Oppnår menn i lederposisjoner en type resultater, mens kvinner i lederposisjoner oppnår en annen type. Til slutt ønsker jeg å drøfte hvordan de ulike forskjellene forklares.

### **5.2 *Forskjeller i organisatoriske resultater mellom kvinnelige og mannlige ledere?***

Samtlige av forfatterne av de artiklene jeg har valgt ut, har undersøkt om kjønn har en modererende effekt på forholdet mellom ledelse og resultater. I likhet med tidligere studier av ledelse benytter mine studier ulike atferdskategorier og et ulikt antall atferdskategorier (jf. Yukl, 2012). I mine studier finner jeg både de som har lagt vekt på transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, en demokratisk og en autokratisk lederstil, samt verbal støtte. Konklusjonen fra disse undersøkelsene er derfor lite entydige. Mens enkelte finner at kjønn har betydning er det andre som avkrefter dette. Dermed blir det vanskelig å sammenlikne funnene. Jeg ønsker likevel å oppsummere for funnene når det gjelder spørsmålet om det finnes

dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater.

På et overordnet nivå er det åpenbart at studiene kan dokumentere slike forskjeller. Forfatterne legger imidlertid vekt på ulike resultater, og disse kan forstås på to måter: enten i samsvar med det instrumentelle -eller det symbolske perspektivet.

Moderne organisasjoner er i stadig endring. Slike endringer oppstår på bakgrunn av ulike teknologiske- og sosioøkonomiske framskritt. Disse er igjen et resultat av økt globalisering, framveksten av kunnskapssamfunnet, og ikke minst framveksten av en tjenesteøkonomi. Dette understreker viktigheten av å ha motiverte ansatte som deltar, bidrar, er innovative, og som skaper ulike konkurransefortrinn for organisasjonen de jobber i (Gartzia og Van Engen 2012).

Derfor ser vi at de fleste forfatterne har lagt vekt på den type resultater som går under fellesbetegnelse *underordnet ytelse* og *ledereffektivitet*. I sum anses slike resultater å være en viktig drivkraft bak organisatorisk overlevelse og produktivitet (Gartzia og Van Engen 2012, Reuvers m.fl. 2008, Douglas 2012, Eagly m.fl. 1995). Dette er brede kategorier som operasjonaliseres i ulike variabler, som for eksempel kreativitet, innovasjon, innovativ jobbatferd, ekstra innsats, oppnåelse av spesifiserte mål, og effektiv utførelse av ulike oppgaver og arbeid.

*Underordnet ytelse* er vanligvis operasjonalisert med variablene *effektivitet i oppgaveutførelsen*, som igjen er i samsvar med det instrumentelle perspektivet. I litteraturen er slike resultater gjentatte ganger målt i forhold til hvor effektive medarbeiderne er i utførelsen av et gitt arbeid. Det handler om at underordnede utfører gitte oppgaver på en mest mulig effektivt måte, det vil si om dette skjer innenfor gitte tidsfrister, og om arbeidet anses som tilfredsstillende utført. Det legges videre vekt på at økt effektivitet kan oppnås ved at leder klargjør hvilke oppgaver som skal gjøres og hvilke standarder som forventes, igjen klart i overenstemmelse med det instrumentelle perspektivet på ledelse. Underordnedes sjans for effektiv oppgaveutførelse øker derfor når usikkerhet og tvetydighet reduseres (Wang m.fl. 2013, Mohr og Wolfram 2008, Cellar m.fl. 2001, Peachey og Burton 2012).

Det vies stor oppmerksomhet til spørsmålet om kjønn påvirker forholdet mellom ledelse og *underordnet ytelse*. Funnene synes imidlertid å sprike i flere retninger. På et overordnet nivå dokumenteres det likevel at mannlige ledere overgår kvinnelige når det kommer til

underordnetes ytelse. Samtidig finner enkelte forfattere at slike forskjeller ikke eksisterer (Pratch og Jacobowitz 1996, Peachey og Burton 2010, Mohr og Wolfram 2008).

Reuvers m.fl. (2008) dokumenterer blant annet at mannlige sportslige ledere overgår kvinnelige sportslige ledere med tanke på å fremme innovativ jobbatferd hos underordnede. Begrepet innovativ jobbatferd omfatter både aspekter av innovasjon og kreativitet. Innovasjon betraktes som en viktig katalysator for effektiv og konkurransedyktig atferd i et globalt miljø. Innovativ jobbatferd omhandler formulering av nye ideer som er gunstige for organisatorisk atferd. Innovasjon er definert som:

The intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products and procedures (Reuvers m.fl 2008: 228).

Kreativitet er på sin side definert som *products, ideas, or procedures that are original and potentially useful to an organization* (Wang m.fl. 2013: 104) og refererer til hvordan medarbeidere bruker eksisterende informasjon i utviklingen av unike ideer og produkter. På den måten er kreativitet og innovasjon knyttet til effektivitet i oppgaveutførelsen. I så måte kan innovativ jobbatferd forstås med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv.

Det samme gjelder resultater som knyttes til organisatorisk måloppnåelse og da spesielt det som betegnes *ledereffektivitet*. Denne typen resultater innebærer mellommenneskelig påvirkning i organisering av grupper for å oppnå spesifiserte mål, tilrettelegge for økt innsats og utvikle relasjoner. Dette vil føre til økt ytelse blant medarbeiderne (Douglas, 2012). På linje med underordnetes innsats fremheves ledereffektivitet som viktig for organisatorisk konkurransedyktighet og overlevelse. Funnene peker i midlertid i motsatt retning. Mens enkelte forfattere ikke finner betydelige forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere når det kommer til ledereffektivitet (Pratch og Jacobowitz, Peachey og Burton 2011, Cellar m.fl. 2001), finner andre at menn er mer effektive enn kvinner (Rhee og Sigler 2015, Douglas 2012). Likevel er det overordnede bildet at ulike former for ledelse eller ulike lederstiler (transformasjonsledelse og autokratisk/demokratisk lederstil) har større effekt på organisasjonens resultater når de utøves av kvinner.

Kvinner er altså mer effektive ledere enn menn. Kvinnelige ledere overgår mannlige ledere når det gjelder å sette høye krav til ytelse og ut fra dette utvikle underordnede til forfølge disse. Det betyr at kvinnelige ledere stimulerer sine medarbeidere til å yte mer enn de er forventet å

gjøre. Samtidig er kvinnelige ledere mer effektive enn mannlige i oppnåelsen av organisatoriske mål. De er også mer effektive i å møte medarbeidernes jobberelaterte behov, tilrettelegge for ytelse og utvikle relasjoner (Powell m.fl. 2008, Eagly m.fl. 1995, Luthar 1996, Bruke og Collins 2001).

Enkelte resultater er ansett som virkemidler mot frivillig turnover blant ansatte (Peachey og Burton 2011). Det kan forklare hvorfor det i de artiklene jeg har valgt, er lagt vekt på resultater som motivasjon, underordnes tilfredshet, organisatorisk jobbensgjement, samvittighet og irritasjon. Også studier som vektlegger slike resultatmål viser sprikende og lite entydige funn. Mens enkelte studier ikke finner kjønnsforskjeller (Wang m.fl 2013, Peachey og Burton 2011, Mohr og Wolfram 2008), finner andre studier enten at mannlige ledere overgår kvinnelige, eller omvendt (Cellar m.fl. 2001, Powell m.fl. 2008, Mohr og Wolfram 2008).

Når det gjelder studier som har lagt vekt på sammenhengen mellom ledelse og *irritasjon*, er resultater knyttet til symbolske handlinger, og dermed i samsvar med det symbolske perspektivet. Ledere synes med andre ord å påvirke og skape endringer i underordnedes holdninger og følelser. *Irritasjon* er ifølge Mohr & Wolfram (2008), underrepresentert i studier på ledereffektivitet. Det er en indikator på underordnedes velvære, og derfor interessant i en analyse av organisatoriske resultater (Mohr og Wolfram 2008). De artiklene jeg har valgt viser at mannlige ledere i større grad enn kvinnelige ledere fremmer mer fornøyde, mindre stressede, samt mindre irriterte medarbeidere. Ansatte føler med andre ord mindre stress i arbeidet når de har mannlige ledere (Mohr og Wolfram 2008).

Flere av forfatterne legger også vekt på resultater som *økt tilfredshet* fra underordnedes side. Studier som har vektlagt slike resultatmål viser også sprikende funn. Mens enkelte forfattere ikke finner forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere når det kommer til økt tilfredshet (Mohr og Wolfram 2008, Peachey og Burton 2012), finner andre at kvinnelige ledere har mer tilfredsstilte medarbeidere enn mannlige ledere (Powell, 2012). *Økt tilfredshet* omhandler følelser som enten er knyttet til lederen, lederens metoder eller selve arbeidet: om man trives med type og mengde arbeid. Dermed kan også de forstås med bakgrunn i et symbolsk perspektiv. Mer tilfredse medarbeidere kan ifølge Mohr og Wolfram (2008) oppnås ved bruk av tydelig kommunikasjon der lederen gir uttrykk for at han eller hun verdsetter de underordnedes synspunkter. På denne måten viser lederen interesse for underordnedes kunnskaper. Det gir igjen en følelse av å bli tatt på alvor. Dersom et slikt menneskelig behov

blir dekket på arbeidsplassen kan det, ifølge flere av forfatterne, føre til økt jobbtilfredshet så vel som tilfredshet med leder (Mohr og Wolfram 2008, Peachey og Burton 2012, Powell m.fl. 2008).

Videre legges det vekt på resultater som *motivasjon*. I den forbindelse viser det seg at mannlige ledere i større grad enn kvinnelige har mer motiverte medarbeidere. Det å jobbe under en mannlig leder fører til at underordnede er mer motiverte og har større framtidig interesse for jobbrelevante arbeidsoppgaver (Cellar m.fl. 2001). Samtidig legges det vekt på resultater som *organisatorisk engasjement*. I den forbindelse viser studiene ingen systematisk forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere. Engasjement i en organisatorisk sammenheng, refererer til den emosjonelle tilknytningen underordnede utvikler til organisasjonen han eller hun jobber for. Ledere innehar en sentral rolle i å overbevise underordnede om hvorfor organisatoriske mål spiller en viktig rolle. Jobbengasjement øker når underordnede internaliserer organisasjonens mål og anser dem som sine egne. Dette styrker det emosjonelle båndet mellom organisasjonen og de ansatte (Mohr og Wolfram 2008). I likhet med *jobbtilfredshet* kan *organisatorisk engasjement* oppnås gjennom tydelig kommunikasjon. Kommunikasjon mellom underordnede og leder gjør det mulig for leder å tilpasse arbeidsmengde i forhold til medarbeiders arbeidskapasitet (Mohr og Wolfram 2008).

### **5.3 Hvordan forklares forskjellene?**

Til tross for at funnene angående problemstillingens første spørsmål viser en betydelig inkonsistens er det åpenbart at de fleste studiene dokumenterer at kjønn har betydning for resultater, både de som er av instrumentell og de som er av symbolsk karakter. Hvordan forklares så disse forskjellene? Forklares de med referanse til at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler eller med referanse til at menn og kvinner tilskrives ulike trekk og ferdigheter?

#### **Menn og kvinner utøver faktisk ulike lederstiler**

I to av mine studier lar funnene seg kun forstå med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv. Burke og Collins (2001) har undersøkt forholdet mellom ledelsesvariabler, resultatmål (ledereffektivitet) og kjønn. Denne studien viser at kvinnelige ledere er mer effektive enn mannlige ledere som en følge av deres ulike lederstiler. Selv om forskjellene var små, var de signifikante. Kvinner utvikler i større grad enn menn positive relasjoner, fungerer som rollemodeller og setter organisasjonens mål foran sine egne (Burke og Collins 2001).

Kvinnelige ledere scoret med andre ord høyere på transformasjonsledelse og bruken av betinget belønning. Mannlige ledere viste generelt mer av andre typer atferd, som regnes som aspekter ved de mindre effektive lederstiler (Burke og Collins 2001).

Luthar (1996) fant derimot at menn som utøvde en demokratisk lederstil oppnådde større grad av organisatoriske resultater enn kvinner som utøvde en demokratisk lederstil. Derimot oppnådde kvinnelige ledere større grad av organisatoriske resultater enn mannlige ledere når de utøvde en autokratisk lederstil. Disse funnene stemmer overens med andre studier, som viser at menn som utøver en lederstil som bryter med tradisjonelle kjønnsroller likevel oppnår større grad av organisatoriske resultater (Wang m.fl. 2013). Luthar (1996) argumenterer for at dette skyldes at mannlige og kvinnelige ledere ikke lenger evalueres i lys av kjønns spesifikke forventninger. De mener at det er mulig at forventninger om hva som er akseptabel atferd for menn og kvinner er forandret og vasket ut. Ut fra forklaringen til både Burke og Collins (2001) og Luthar (1996) kan forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater sies å skyldes at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler. I så måte er funnene i overensstemmelse med det instrumentelle perspektivet.

### **Mismatch mellom lederstil og stereotypiske kjønnsroller**

Flere av studiene lar seg imidlertid forstå med bakgrunn i både et instrumentelt- og et symbolsk perspektiv. Wang m.fl. (2013) og Cellar m.fl. (2001) tar som tidligere vist til, utgangspunkt i både resultat kategorier og lederstiler som kan forstås med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv. De har lagt vekt på å identifisere hvilke lederstiler som er nøkkelen til organisatoriske resultater og antakelser om at kvinner og menns ulike lederstiler fører til ulike organisatoriske resultater.

Cellar m.fl. (2001) har for eksempel studert effekten av lederstil, kjønn og underordnedes personlighet i evalueringer av ledereffektivitet og underordnet ytelse. Resultatene viste at det å ha en leder som utøver en lederstil i samsvar med stereotypiske kjønnsroller kan føre til en økning i underordnedes motivasjon. Derfor var scoringene lavere for kvinner som utøvde en autokratisk stil enn for kvinnelige ledere som utøvde en demokratisk stil. Dette gjaldt også for mannlige ledere som utøvde en demokratisk stil i større grad enn for mannlige ledere som utøvde en autokratisk stil (Cellar m.fl. 2001). Wang m.fl. (2013) studerte hvordan en autokratisk og en demokratisk lederstil sammen med kjønn påvirker underordnedes ytelse, og



fant at kjønn moderer dette forholdet. Når en demokratisk lederstil utøves av en kvinnelig leder har denne lederstilen en svakere, men fremdeles positiv effekt på underordnedes ytelse, enn når den utøves av en mannlig leder (Wang m.fl. 2013). Dermed samsvarer disse funnene med studien til Cellar m.fl (2001) som viser at ledere som utøver en lederstil som bryter med tradisjonelle kjønnsroller oppnår mindre grad av organisatoriske resultater. Både Cellar m.fl. (2001) og Wang m.fl. (2013) argumenterer for at forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, skyldes at ledelse evalueres i lys av kjønnsspesifikke stereotypier. Dette poenget er tydelig i et utsagn fra Cellar m.fl. (2001):

*Our results indicated that participants low in Agreeableness rated their future levels of effort and task interest lower if the leader exhibited a leader style that was inconsistent with gender role stereotypes. Thus, ratings tended to be lower in the autocratic female and democratic male leader conditions (Cellar m.fl. 2001: 70).*

Det er derfor ingen tvil om at en betydelig del av litteraturen forklarer forskjeller i organisatoriske resultater med utgangspunkt i en uoverensstemmelse mellom lederstil og stereotypiske kjønnsroller (Wang m.fl. 2013, Cellar m.fl. 2001, Mohr og Wolfram 2007, Douglas 2012, Eagly m.fl. 1995). Individuer har klare preferanser til kvinners og menns atferdsmønstre og disse er relatert til tradisjonelle forventninger knyttet til de respektive kjønn. For eksempel forventes menn å utvise autokratiske egenskaper, som det å være bestemt, besluttsom, ha kontroll og å streve etter å prestere. Kvinner forventes i motsetning å utvise kommunale egenskaper som det å være sympatisk og omsorgsfull. Det oppstår dermed uoverensstemmelse mellom lederstiler og stereotypiske kjønnsroller, hvis den lederstilen som utøves, oppfattes å bryte med det som tradisjonelt anses som ønskelig atferd blant menn og kvinner.

Evalueringer av ledere er ofte påvirket av systematiske tilbøyeligheter til skjeve bedømmelser på bakgrunn av normative forestillinger om kvinner og menn (Wang m.fl. 2013), og kvinnelige ledere devalueres spesielt på grunn av slike forestillinger. For eksempel skriver Wang m.fl. (2013):

*We found that the positive effect of benevolent leadership on subordinate performance becomes weaker for female leaders. ....these results suggest that female leaders' benevolent behaviour is more likely to be attributed to females' stereotyped gender roles (Wang m.fl. 2013: 106).*

Studien til Wang m.fl. (2013) viser nettopp at kvinner devalueres som ledere på grunn av skjeve bedømmelser som gjøres på bakgrunn av normative forestillinger. Den demokratiske lederstilen oppfattes å være i overensstemmelse med tradisjonelle kjønnsroller knyttet til kvinner, og har derfor større tilbøyelighet for å attribueres til kvinnelige kjønnsnormer. Kvinnelige ledere devalueres derfor som følge av at det gjøres feilslutninger når man skal velge mellom aktørårsaker og omstendigheter som årsaker. Kvinnelige ledere fraskrives æren for organisatoriske resultater fordi den demokratiske lederstilen oppfattes som en respons på situasjonelle begrensninger og tiltak for å hindre negative evalueringer, framfor kompetanse og gode lederegenskaper (Wang m.fl.2013).

Flere av artiklene viser en slik tendens og støtter derfor opp om en slik årsakssammenheng. Ledere tilskrives stor betydning som årsak til resultater. Mekanismen som gjør seg gjeldende når folk tillegger årsaker til personer og hendelser, kalles tilskrivning eller attribusjon (Strand, 2007). Det understrekes både i Wang m.fl (2013) og Cellar m.fl (2001) at forskjellene skyldes at kvinner tilskrives kommunale trekk, mens menn tilskrives autokratiske. Dermed kan forklaringene deres forstås med bakgrunn i et symbolsk perspektiv og forskjellene sies å skyldes at menn og kvinner tilskrives ulike trekk og ferdigheter. Dette, sett i sammenheng med deres bruk av instrumentelle former for ledelse og resultat kategorier gjør at deres forståelse av forholdet mellom ledelse, resultater og kjønn kan betraktes som en hybrid mellom det instrumentelle og symbolske perspektivet.

### **Oppfattet mismatch mellom stereotypisk lederrolle og stereotypiske kjønnsroller**

De fleste studiene lar seg forstå i bakgrunn av et symbolsk perspektiv på grunn av deres fokus på fordommer mot kvinner i lederposisjoner som mulige forklaringer på observerte kjønnsforskjeller med tanke på organisatoriske resultater. Flere av studiene argumenterer for at forskjellene skyldes en annen form for uoverensstemmelse enn den som ble redegjort for i det forrige kapitlet. Som en generell tendens forventes det at mennesker handler i tråd med kulturelt definerte kjønnsroller. Det eksisterer med andre ord et sosialt press som favoriserer kjønnsrollekonsistent atferd. På bakgrunn av et slikt press kan det oppstå uoverensstemmelse mellom den stereotypiske lederrollen og den stereotypiske kjønnsrollen knyttet til kvinner. Det er fordi evnen til å lede er mer stereotypisk knyttet til menn enn kvinner (Wang m.fl. 2013), og kan derfor være spesielt problematisk for kvinner i lederposisjoner (Eagly m.fl. 1995). For å innfri folks forventninger til lederrollen kan kvinnelige ledere som en alternativ løsning

adoptere maskuline lederstiler. Problemet er derimot at det igjen vil bryte med folks forventninger om hva som er akseptert kvinnelig atferd. Besluttsomhet og selvsikkerhet oppfattes ofte som arrogant når slike karaktertrekk gjør seg gjeldende i kvinner. På den måten opplever ofte kvinnelige ledere å havne i rollekonflikt (Eagly m.fl. 1995). De kan utøve en demokratisk lederstil for å bli likt, men risikerer da å ikke bli respektert. Eller de kan utøve en autokratisk lederstil for å oppnå respekt, men risikerer da å ikke bli likt (Rudman og Glick 2001, i Rhee og Sigler 2015).

Mannlige ledere påvirkes derimot ikke av slike inkompatible rolleforventninger i samme grad som kvinnelige ledere. Det betyr at valg av lederstil har ulike konsekvenser for kvinner og menn (Pratch og Jacobowitz 1996). For eksempel vil det å utøve en feminin lederstil ikke gå på bekostning av en mannlig leders suksess. På den måten har mannlige ledere større spillerom enn kvinnelige ledere når det gjelder valg av lederstiler. Deskriptive forestillinger om kvinner kan derfor skape systematiske skjevheter i evalueringen av kvinnelige ledere (Douglas 2012). Dette er feilslutninger som er gjort på grunnlag av stor usikkerhet, komplekse og nye situasjoner:

*...The relationship between transformational leadership and leader effectiveness was stronger for male leaders than for female leaders. ... our results suggests that individuals may be more likely to provide differential evaluations of male leaders based on the leadership style they exhibit than they are to apply the same tendency in their evaluations of female leaders. Women are less likely to occupy leader roles than men, making the experience of having a female leader a novelty for many people. As a result, when individuals evaluate a female leader's effectiveness being a female becomes the salient factor, and less attention is given to the leadership style she actually exhibits (Douglas 2012: 173).*

Organisasjoner er komplekse systemer. En full forståelse av slike systemer vil derfor være hinsides observatøren. For å forstå denne kompleksiteten lager individer ufullstendige og implisitte teorier om årsakssammenhenger. Hvilke kausale faktorer som framtrer er ikke tilfeldig, men påvirkes av psykologi og sosiologi. Følgelig oppstår det en systematisk skjevhet i hvordan et system forstås, hvordan hendelser og utfall defineres og forklares, samt, til hvilke årsaker de tilskrives. Denne skjevheten i tolkning er en subjektiv tendens til å foretrekke en tolkning framfor en annen, som igjen skyldes mangel på informasjon og fordi slik informasjon ofte er ambivalent (Meindl m.fl.1985).

Som sitatet til Douglas (2012) viser, skjer det en systematisk skjevhet i tolkningen av kvinnelige ledere fordi det er mer sannsynlig at menn enn kvinner innehar lederroller. Menns tilstedeværelse i lederroller stemmer dermed overens med de forventninger vi har til hvem som bør inneha slike roller. Underordnede har derfor opplevd både gode og dårlige mannlige ledere, og personer som skal evaluere en mannlig leders effektivitet blir mer påvirket av deres faktiske atferd, enn det faktum at de er menn (Douglas, 2012). Derimot er det å ha en kvinnelig leder en ny og fremmed situasjon for mange. At lederen er kvinne blir derfor det fremtredende i individers evalueringer av ledereffektivitet (Douglas, 2012). Douglas (2012)s forklaring kan dermed forstås i lys av et symbolsk perspektiv fordi forskjellene skyldes en systematisk skjevhet i tolkning på grunn av mangel på informasjon om kvinner i lederstillinger.

Rhee og Sigler (2015) trekker i likhet med Douglas (2012) fram mangel på kvinner i lederposisjoner som forklaring på forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder organisatoriske resultater. Dette tyder ikke bare på at forskjellene skyldes mangel på informasjon om kvinner i lederposisjoner, men også mangel på synlighet av kvinner i lederposisjoner. Rhee og Sigler (2015) studerte oppfatningen av ledereffektivitet og preferanser i lys av kjønn og lederstil. Deres studie viste at selv om demokratiske ledere ble evaluert som mer effektive enn autokratiske ledere, ble mannlige ledere som utøvde en demokratisk lederstil evaluert som mer effektive enn kvinnelige ledere. Forfatterne argumenterer for at forskjellene skyldes at vår oppfatning av mannlige leders effektivitet er basert på en kulturell norm som strekker seg langt tilbake i tid. Det gjør at normen er vanskelig å bryte med. Rhee og Sigler (2015) formulerer det slik:

*(..)Despite efforts to recruit even more women into management, the number of female leaders dwindles dramatically the closer one gets to the top(...) In effect, men have set the rules for so long that women still feel uneasy- and traditions are hard to change (Rhee og Sigler 2015: 123).*

For at en slik kultur skal endres, trengs det flere kvinner i lederstillinger. Det holder ikke med et par, man trenger en betydelig andel (Castle 2011, i Rhee og Sigler 2015). I følge det symbolske perspektivet, øker handlinger som gjør ledere synlig, muligheten, for en positiv evaluering (Strand 2007:158). Med andre ord kan forskjellene skyldes at kvinner i lederposisjoner ikke er synlige.

Fokus på andre forhold, som blant annet den organisasjonstypen ledelse utøves i, bidrar også til å forklare forskjellene mellom kvinner og menn i lys av et symbolsk perspektiv. Ut fra symbolperspektivet tolkes ledelse med bakgrunn i den konteksten den inngår og utøves i (Smircich og Morgan 1982). Ut fra de artiklene jeg har valgt ser vi at ulike organisatoriske variabler,- som organisasjonstype kan skape forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater. Menn oppnår flere resultater i enkelte organisasjonstyper, mens kvinner gjør det bedre i andre (Eagly m.fl. 1995). I en metaanalyse viste Eagly m.fl. (1995) at militære organisasjoner er den eneste organisasjonstypen som favoriserer mannlige ledere. Forfatterne argumenterer for at slike funn samsvarer med deres tolkning om at forskjeller mellom kvinner og menn skyldes inkongruens i kjønnsroller. De militære rollene var innehatt av flere menn enn kvinner, og følgelig mannsdominerte. Samtidig var disse rollene definert på en svært maskulin måte. Studien viste også at det eksisterer fiendtlige og kjønnsdiskriminerende holdninger mot kvinnelige offiserer blant militære kadetter (Eagly m.fl. 1995). Fordomsfulle holdninger kan derfor skape vanskelige forhold for kvinner i lederposisjoner. Forfatterne konkluderer derfor med at både kjønnskongruens og fordommer kan være årsaken til at menn evalueres som mer effektive enn kvinner i militære organisasjoner (Eagly m.fl. 1995).

Det var derimot ingen organisasjonstyper som ga kvinner en substansiell fordel som ledere. Analysen viste likevel at enkelte organisasjonstyper favoriserte kvinnelige ledere. Eksempler på slike organisasjoner var utdanningsinstitusjoner, statlige organisasjoner og sosiale helsetjeneste-organisasjoner (Eagly m.fl.1995). Organisasjonstype kan her forstås som kontekst. En slik forklaring lar seg dermed forstå med bakgrunn i et symbolsk perspektiv, da ledelse utført av kvinner og menn, får mening og virkning avhengig av hvilken kontekst den inngår i. Kjønnsforskjeller i ledelse kan derfor sies å skyldes nettopp den konteksten ledelse utøves i.

Selv om Eagly m.fl. (1995) identifiserte militære organisasjoner som den eneste organisasjonstypen som favoriserte menn, tyder resultatene fra Reuvers m.fl. (2008) på at flere organisasjonstyper favoriserer mannlige ledere:

*Hospitals constitute a masculine typed setting specifically in terms of leadership. .. The male gendered setting, as depicted by the patriarchal nature of hospital workforces, allows for more effective leadership by men* (Reuvers m.fl. 2008: 232,237).

I sin studie av transformasjonsledelse og innovativ jobbatferd fant disse forfatterne at mannlige ledere fremmer mer innovativ atferd hos underordnede enn kvinnelige ledere. Dette til tross for at studien ble gjennomført i en sykehuskontekst. Kvinner er konsentrert i de lavere statusyrkene og utgjør derfor en betydelig minoritet blant høyt utdannede fagfolk og ledere i sykehussektoren. Sykehus anses derfor å være mannsdominert, og utgjør en maskulin kontekst. Kvinner innehar dermed ifølge forfatterne lederposisjoner som betegnes som *out of role*. Som en konsekvens av dette devalueres kvinnelige ledere i større grad enn mannlige ledere (Reuvers m. fl. 2008). Forfatterne konkluderer med at forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater skyldes nettopp det de kaller *the gendered nature of the context*. I symbolperspektivet blir alle sidene ved ledelse og organisasjon fremtredelsesformer et sett av symboler som gir veiledning for de innvidde, men som også gir flere tolkningsmuligheter. En viktig veiledning for tolkningsprosessen er at symboler får ulik betydning i ulike kontekster. Kontekster, eller tolkningsrammer kan være kjønnsforestillinger i samfunnet (Strand, 2007). Som studiene til Reuvers m.fl. (2008) og Eagly m.fl.(1995) viser, er menn mest effektive som ledere i mannsdominerte organisasjoner, mens kvinner er mest effektive i andre. Dermed ser vi at forskjellene ikke skyldes at kvinner og menn faktisk utøver forskjellige lederstiler, men at kvinner og menn tilskrives ulike trekk og ferdigheter som får ulik betydning i ulike kontekster.

### **Attribusjon**

Uoverensstemmelse mellom lederstil og tradisjonelle kjønnsroller er som nevnt tidligere, hyppig trukket fram som forklaring på forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere når det gjelder organisatoriske resultater. Forklaringen møter derimot en del kritikk ulike steder i litteraturen og flere av forfatterne utfordrer en slik teoretisk tolkning. Den betraktes blant annet som deterministisk, i den forstand at en lederstil som bryter med tradisjonelle kjønnsroller, alltid skaper begrensninger i oppnåelsen av organisatoriske resultater. Derimot viser enkelte av studiene at slik lederstil kan påvirke oppnåelsen av organisatoriske resultater i en positiv retning (Wang m.fl. 2013, Mohr og Wolfram 2008). Slike funn strider mot det sentrale prinsippet om deskriptive skjevheter i bedømmelsen av ledelse. Teorien om rollekongruens er derfor ikke tilstrekkelig til å forklare hvorfor slike positive avvik forekommer (Wang m.fl.2013, Mohr og Wolfram 2008).

Som vi så tidligere, studerte Wang m.fl. (2013) hvordan forholdet mellom en autokratisk og demokratisk lederstil, samt kjønn påvirker underordnetes ytelse. Studien viste at kvinner som

utøver en demokratisk lederstil har en svakere effekt på organisatoriske resultater enn menn som utøver en slik stil. Det første forholdet forklares med utgangspunkt i stereotypiske forventninger knyttet til kvinnelig og mannlig atferd. Derimot mener forfatterne at slike forventninger ikke kan forklare hvorfor menn som utøver en demokratisk lederstil i større grad enn kvinner oppnår resultater som økt effektivitet i oppgavegjennomføringen, samtidig som de fremmer større grad av kreativitet hos medarbeiderne (Wang m.fl. 2013).

Wang m.fl. (2013) supplerer derfor teorien om kjønnsrollekongruens med attribusjonsteori i forklaringen på slike forskjeller. Også denne forklaringen kan forstås ut fra et symbolsk perspektiv, fordi den setter fokus på hvordan forskjeller mellom kvinner og menn framtrer på grunn av ulike attribusjoner knyttet til kvinnelige og mannlige ledere. Forfatterne tar utgangspunkt i Kelley's attribusjonsprinsipper når de skal drøfte resultatene. De argumenterer for at når en mannlig leder utøver en demokratisk lederstil, har denne lederstilen større sannsynlighet for å bli oppfattet som intensjonell. En handling sier mer om en aktørs underliggende disposisjoner og intensjoner når det ikke foreligger noen, eller få åpenbare årsaker, til hvorfor en handling oppstår (Wang m.fl. 2013). Demokratisk lederstil utøvd av en mannlig leder bryter med forventninger knyttet til den tradisjonelle maskuline kjønnsrollen, og oppleves derfor som uforventet, samt meningsfull. Den har større effekt på underordnede ytelse i fravær av alternative årsaker (Wang m.fl. 2013).

«Mekanismen som gjør seg gjeldende når folk legger årsaker til personer og hendelser, kalles tilskrivning eller attribusjon. Attribusjon skjer som en del av en prosess for å skape mening og sammenheng i det en sanser, og for å etablere årsaker til at ting skjer. Tilbøyeligheten hos observatører er å overdrive aktørens betydning på bekostning av andre faktorer. Det kalles den grunnleggende attribusjonsfeilen. Observatører tillegger personers egenskaper og handlinger større betydning enn de tillegger andre faktorer» (Strand 2007: 158-159). Som studien til Wang m.fl. (2013) viser attribueres demokratisk ledelse utøvd av en kvinnelig leder til situasjonelle begrensninger, mens den samme lederstilen utøvd av en mannlig leder attribueres til personlige egenskaper og intensjoner. Dermed kan forskjellene sies å skyldes at kvinnelig og mannlig ledelse attribueres ulike årsaker i samsvar med det symbolske perspektivet.

Videre danner en seg, ved erfaring, prototypiske bilder som man vurderer nye personer og hendelser i samsvar med. Man trekker slutninger ut fra tilgjengelige opplysninger, for eksempel trekk ved situasjonen. Tilskrivninger og attribusjoner gjøres for å gi sammenheng og form til det

en mener å ha oppfattet. Det er et allment behov å danne seg meninger om årsaker, og likhet er en viktig dimensjon i en slik meningsdannelse. Folk trekker slutninger på grunnlag av forhold og egenskaper de synes å kjenne igjen fra andre situasjoner; f.eks. har mange opplevd at menn er gode ledere (Kaufmann 1990 i Strand 2007).

I likhet med Wang m.fl. (2013), viser studien til Mohr og Wolfram (2008) en motsatt effekt av kjønnsinkongruent lederstil. Studien viser at menn som utøver en lederstil kalt *verbal støtte* har mer fornøyde og mindre stressede medarbeidere, til tross for at en slik lederstil anses å bryte med forventninger knyttet til den maskuline kjønnsrollen (Mohr og Wolfram 2008). På samme måte som Wang m.fl. (2013) forklarer Mohr og Wolfram (2008) at forskjellene skyldes at underordnede har ulike forventninger til mannlige og kvinnelige ledere. Slik kan også deres forklaring på forskjellene forstås i lys av et symbolsk perspektiv fordi det tyder på at vi vurderer ledelse og resultater i samsvar med prototypiske bilder.

#### **5.4 Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg med utgangspunkt i to ulike perspektiver diskutert funn fra et utvalg artikler som omhandler forholdet mellom kjønn og ledelse. Analysen viser at spørsmålet om det finnes forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater, og hvordan disse eventuelt forklares, lar seg forstå med bakgrunn i både det instrumentelle og det symbolske perspektivet. De to perspektivene gir dermed et nyansert bilde av kjønn- og ledelseslitteraturen, og problemstillingen finner sin forklaringskraft ved hjelp av begge perspektivene.

Noen få av de studiene som inngår i utvalget mitt har lagt vekt på resultater som lar seg forstå med bakgrunn i et symbolperspektiv. Dette er resultater som motivasjon, jobbtilfredshet, tillit, oppslutning og lignende. En betydelig større del av studiene la vekt på resultater som lar seg forstå med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet. Ved første blick kan det derfor se ut som om det meste av litteraturen forstår sammenhengen mellom ledelse og kjønn i tråd med forventninger ut fra det instrumentelle perspektivet. I det instrumentelle perspektivet står troen på at ledelse er den dominerende årsaken til resultater i organisasjoner sterkt. Samtidig er ledelse en prosess som handler om å gjøre virksomheten mest mulig effektiv, og mål er derfor et viktig element i definisjonen av ledelse. Det handler om å påvirke medarbeideres innsats og kvalitet på arbeidet. Lederens viktigste oppgave er å tildele og tilrettelegge arbeidet for ansatte



med den hensikt å oppfylle allerede gitte mål. Det er dermed naturlig at det i dette perspektivet legges vekt på resultater som blant annet effektivitet i oppgaveutførelsen og grad av organisatorisk måloppnåelse. Som tidligere vist ser vi at det instrumentelle perspektivets fokus på effektivitet og måloppnåelse trer fram i måten resultatene i studiene operasjonaliseres på. Det handler om hvorvidt medarbeiderne utfører gitte oppgaver på en mest mulig effektiv måte og hvor effektive de er i utføringen av ulike oppgaver og ulikt arbeid. På den andre siden ser vi at studiene legger vekt på resultater som måles i hvorvidt individer, grupper eller leder når organisasjonens mål.

Videre viser studiene at det finnes forskjeller i de organisatoriske resultater kvinnelige og mannlige ledere oppnår. Menn i lederposisjoner overgår kvinner i lederposisjoner når det kommer til underordnedes effektivitet i oppgaveutførelsen. Det samme gjelder motivasjon, jobbtilfredshet og jobbengasjement. Derimot overgår kvinner i lederposisjoner menn når det gjelder måloppnåelse.

Selv om de fleste studiene i utvalget har instrumentelle aspekter viste det seg at mine forventninger i lys av det symbolske perspektivet kan synes å ha større støtte når det gjelder hvordan disse forskjellen forklares. Det skyldes at det instrumentelle perspektivet legger stor vekt på atferd og lederstil (Yukl 2008, 2013). Dermed vil kjønnsforskjeller i ledelse i lys av dette perspektivet ha utgangspunkt i ulike lederstiler. Antakelsen om at menn og kvinner faktisk utøver ulike lederstiler får kun støtte i to av bidragene i utvalget. I det ene forklares forskjellene med at kvinner utøver den mest effektive lederstilen, transformasjonsledelse, mens menn utøver transaksjonsledelse som ikke er fullt så effektiv (Burke og Collins 2001). I det andre bidraget forklares forskjellene med at menn oppnår større grad av organisatoriske resultater når de utøver en demokratisk lederstil, mens kvinner lykkes bedre når de utøver en autokratisk lederstil (Luthar, 1996). Disse er de eneste bidragene som trekker i retning av at forskjellene skyldes at menn og kvinner faktisk utøver ulike lederstiler. Ut fra dette kan jeg ikke si å ha fått tilstrekkelig støtte til mine forventninger ut fra det instrumentelle perspektivet om hva kjønnsforskjeller i ledelse skyldes. Dog er det flere studier som viser at kjønnsforskjeller i organisatoriske resultater handler om ulike instrumentelle lederstiler og om resultater som effektivitet og måloppnåelse.

Analysen viser i midlertid at forskjellene i større grad forklares med at det eksisterer kjønns spesifikke forestillinger, oppfatninger og normer, som videre kan være førende for

hvordan kvinnelige og mannlige ledere vurderes og evalueres. Forventningene i lys av det symbolske perspektivet kan derfor synes å ha større støtte enn det instrumentelle perspektivet når det kommer til spørsmålet om hvordan forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere i organisatoriske resultater forklares. Det symbolske perspektivet fokuserer på hvordan ledere tilskrives ære for organisatoriske resultater på grunn av menneskers behov for å skape mening i en verden preget av tvetydighet. Ledelse handler om attribusjon; en mekanismen som gjør seg gjeldende når personer tilskrives bestemte roller og egenskaper. Som jeg har vist forklarer de fleste av studiene jeg har sett på, forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere i organisatoriske resultater med bakgrunn i kjønns spesifikke forventninger til kvinner og menn. Dermed innfris mine antakelser om at forskjellene skyldes at menn og kvinner tilskrives ulike trekk og ferdigheter.

Dermed ser vi at begge perspektivene bidrar til å belyse min problemstilling og i så måte utfyller hverandre. De gir med andre ord en bredere og mer nyansert innsikt i forståelsen av forholdet mellom kjønn og ledelse enn et perspektiv alene.

## **6 Avslutning**

### **6.1 Innledning**

Intensjonen med denne oppgaven har vært å finne svar på om det finnes dokumenterte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, og hvordan disse forskjellene eventuelt forklares. Oppgaven har vist at det finnes slike forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere. Mannlige ledere overgår kvinnelige ledere når det kommer til underordnedes effektivitet i oppgaveutførelsen. Det samme gjelder motivasjon, jobbtilfredshet og jobbengasjement. Derimot overgår kvinner i lederposisjoner menn når det gjelder måloppnåelse. Videre forklarer studiene at kjønnsforskjellene både skyldes at kvinner og menn faktisk utøver ulike lederstiler, samt at de tilskrives ulike trekk og ferdigheter.

### **6.2 I tråd med forventningene?**

Innledningsvis var jeg av den oppfatning at ledelse var en logisk instrumentell virksomhet. Jeg antok at forholdet mellom ledelse og kjønn dreide seg om såkalte «harde realiteter» som effektivitet og måloppnåelse. Enkeltindividets egenskaper og atferd ville være utgangspunktet og forklaringen på kjønnsforskjeller i ledelse, samtidig som det ville foreligge gode vitenskapelige bevis på hvilke egenskaper og ledelsesformer som utgjorde den store forskjellen. Analysen har derimot vist at ledelse og kjønnsforskjeller i ledelse og resultater, ikke bare dreier seg om slike aktørorienterte og heroiske lederskapsforestillinger, men av flere ulike forhold.

På de fleste områder kan det sies at fenomenet kjønn og ledelse har innfridd mine teoretiske forventninger. Det legges som forventet vekt på resultater som grad av måloppnåelse og effektivitet i oppgavegjennomføringen jf. det instrumentelle perspektivet, og resultater som motivasjon, jobbtilfredshet og lignende jf. det symbolske perspektivet. Videre viste det seg å finnes forskjeller i de organisatoriske resultater kvinnelige og mannlige ledere oppnår, og mannlige ledere overgår kvinnelige ledere når det kommer til de fleste resultatene, bortsett fra når det gjelder måloppnåelse. Forskjellene forklares som forventet på bakgrunn av at kvinner og menn tilskrives ulike trekk og ferdigheter i samsvar med det symbolske perspektivet. Kvinner tilskrives ofte egenskaper som anses å være i konflikt med de egenskapene som kreves av en leder. Menn tilskrives i motsetning egenskaper som forventes av en leder. Det er derfor vanskeligere for kvinnelige ledere enn mannlige ledere å oppnå organisatoriske resultater.

Siden oppgavens tema er kjønn og ledelse, er det mulig at det i tillegg til det instrumentelle og symbolske perspektivet, burde vært tatt i bruk teorier om kjønn. Det kunne muligens bidratt til en mer omfattende forståelse av hvordan kjønn fremtrer i organisasjoner. Jeg valgte derimot ikke å inkludere slike teorier i fare for å legge til grunn et enhetlig feministisk syn på kjønn og ledelse. Mitt valg av teori har derimot gitt meg mulighet til å se et fenomen som i stor grad har blitt studert av psykologer fra andre ulike og interessante synsvinkler. De to teoriene har derfor bidratt til en ny forståelse av hva forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater skyldes. Uten disse, er jeg redd jeg ikke nødvendigvis ville kommet fram til de samme resultatene. Jeg er redd oppgaven ville blitt det Hart (2011) refererer til som en tynn forkledd bibliografi av eksisterende litteratur. Det kunne fort blitt en overflatisk analyse hvor diskriminering av kvinnelige ledere kun er knyttet til kvantitative faktorer som antall kvinner i ledelse og objektive sosiale roller, framfor en mer dyptgående og nyansert forståelse hvor mening og symbolikk står i fokus. Dermed inkluderer analysen flere aspekter ved kjønn og ledelse, framfor at kjønnsforskjellene tenderer til å anta en rigid karakter.

Det instrumentelle perspektivet har bidratt til å belyse hvordan ledelse og forskjeller mellom mannlig og kvinnelige ledere med tanke på organisatoriske resultater dreier seg om instrumentelle lederstiler og faktiske forskjeller i disse, samt resultater som effektivitet og måloppnåelse. På den andre siden har det symbolske perspektivet bidratt med å belyse noen viktige konsekvenser som ikke alltid er like tydelige i en instrumentell tankeramme. For det første at forholdet mellom kjønn og ledelse dreier seg om resultater knyttet til symbolske handlinger. Samtidig har perspektivet bidratt med å belyse hvordan den sammenhengen og konteksten ledelse utøves i, er avgjørende for hvordan ledelse virker. Dermed får mannlig og kvinnelig ledelse mening og virkning avhengig av hva slags kontekst den inngår i. Ledelse, kjønnsforskjeller i ledelse og resultater kan dermed forstås i en meningssammenheng, og i forhold til hvordan mannlig og kvinnelig ledelse som sosiale fenomener tolkes og konstrueres. Følgelig skyldes forskjellene attribusjon, den mekanismen som gjør seg gjeldende når folk tillegger personer og hendelser årsaker. Kvinnelige og mannlige ledere oppfattes ulikt og forskjellene skyldes ofte blant annet deskriptive forestillinger om kvinner. Denne feilslutningen oppstår som følge av at mennesker forsøker å skape mening og sammenheng i det de sanser, og samt etablere årsaker til at ting skjer. Dette gjøres på grunnlag av stor usikkerhet i komplekse situasjoner.

Det tyder på at det som tilsynelatende kan oppfattes som to motstridende oppfatninger- jf. det symbolske og det instrumentelle perspektivet- derimot kan gi et mer helhetlig bilde av fenomener som kjønn og ledelse. Dette tydeliggjøres av det kanskje mest interessante funnet i analysen, at flere av studiene i utvalget kjennetegnes ved både instrumentelle og symbolske aspekter. Dermed kan deres oppfattelse av kjønn og ledelse forstås som en hybrid mellom det instrumentelle og det symbolske. Dette tyder på at det ikke bare finnes en bestemt måte å se fenomenet kjønn og ledelse på.

Problemstillingen lar seg altså forklare ut fra begge perspektivene. Oppgaven har vist at det finnes forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med tanke på organisatoriske resultater, og at mannlige ledere overgår kvinnelige ledere når det gjelder de fleste resultater. Videre har den vist at forklaringene på forskjellene bekrefter det instrumentelle synet på ledelse som en målrettet og rasjonell prosess, samt det symbolske synet på ledelse som tolkningsvirksomhet. Forskjellene skyldes at menn og kvinner faktisk utøver ulike lederstiler. Kvinner utøver den mest effektive lederstilen transformasjonsledelse, mens menn utøver transaksjonsledelse som ikke er fullt så effektiv. Videre oppnår menn større grad av organisatoriske resultater når de utøver en demokratisk lederstil, mens kvinner lykkes bedre når de utøver en autokratisk lederstil. Analysen har også vist at forskjellene skyldes at menn og kvinner tilskrives ulike trekk og ferdigheter. Forskjellene har bakgrunn i kjønnsspesifikke forventninger til ledere. Dermed kan man tenke seg at elementer som aktør og struktur knyttes sammen og bidrar til en mer helhetlig forståelse av forholdet mellom kjønn, ledelse og resultater.

### ***6.3 Vitenskapelig dokumenterte forskjeller mellom kvinner og menn?***

Selv om det finnes en mengde empiriske studier om kjønn og ledelse, er det vanskelig å skulle oppsummere om det ene kjønn faktisk bidrar annerledes enn det andre, og hvilke konsekvenser dette har for organisasjonen. Oppgaven har vist at bildet er lite entydig og at de funnene som foreligger, er mange og motstridende. Flere av studiene går langt i retning av å konkludere med at kjønn faktisk utgjør en forskjell, andre er mer forsiktige. Det er vanskelig å si hva slike forskningsfunn betyr. Å ha som mål og vise at enten kvinner eller menn utgjør en forskjell, er noe annet enn å vise det eventuelle kjønnsspesifikke bidraget empirisk. Det må derfor tas flere viktige forbehold med tanke på hvilke konklusjoner som kan trekkes. For at man skal kunne hevde at det faktisk finnes vitenskapelig dokumenterte forskjeller, og at disse er empirisk begrunnet, må dokumentasjonen være gjennomført i henhold til vitenskapelige

metoder. I presentasjonen av datamaterialet ga jeg en kort oversikt over de metodene som benyttes i studiene og viste at de fleste baseres på kvantitative metoder. Slike kvantitative tilnærminger kan få konsekvenser for muligheten til å overføre resultatene, samt ha påvirkning på generaliserbarheten av min oppgave. Det er derfor viktig å bemerke at en del metodiske svakheter ved studiene kan begrense det empiriske innblikket i kjønnsforskjeller i ledelse.

Det samme gjelder studienes teoretiske forankring, som representerer et tradisjonelt syn på både kjønn og ledelse. Teoretiske definisjoner og forståelser av ledelse og kjønn er retningsgivende for forskningsprosessen, samt de funn som blir gjort (Yukl, 2013). Som vi så i presentasjonen av datamaterialet bruker de fleste studiene kognitiv psykologisk teori som sitt analytiske grunnlag. Med bakgrunn i dette, ønsker jeg å reflektere over hvordan teoretiske og metodiske utgangspunkt preger hvordan man håndterer, samt nærmer seg kjønnsforskjeller i ledelse- og organisasjonsforskning. Hva slike utgangspunkt gjør med forskningsspørsmålene og hvordan det innvirker på hvilke spørsmål det blir relevant å stille.

Til tross for at en tilnærming basert på sosial persepsjon kan gi betydelige innsikter, kan den ha implikasjoner for forskningen på kjønn og ledelse. I kognitiv psykologisk teori knyttes kjønn til sosiale roller. Det påvises en sammenheng mellom sosialt kjønn og organisatoriske resultater. Kvinnelige ledere oppnår ikke de samme resultater som mannlige ledere på grunn av tradisjonelle forventninger knyttet til deres sosiale rolle i samfunnet. Det foreslås en betydelig effekt av kjønn i evalueringer av ledelse som favoriserer menn. Samtidig foreslår de en effekt av forholdet mellom kjønn og lederstil i evalueringer av ledelse som favoriserer kjønnskongruente ledere.

Ut fra analysen i forrige kapittel, ser vi tydelig hvordan forskning med kognitiv psykologisk teori kan sies å være både kjønnscentrert og lederskapscentrert. Det dominerende bildet som karakteriserer denne forskningen er, hva som framstår som en forståelse av kjønn som forskjell. Kjønnrollebegrepet innebærer en tankegang om at kjønn er noe som preger kvinner og menn, og derfor også kvinnelige og mannlige ledere. Dette skaper en forestilling om at kjønn er noe iboende som forblir uberørt av ytre faktorer (Annfelt,2000). Dermed innebærer en slik tankegang en ide om systematiske og universelle forskjeller mellom kjønnene (Annfelt,2000).

Det foreligger en implisitt antakelse om at kjønn faktisk utgjør en forskjell i ledelse. Slik utelukkes alternative spørsmål om hvordan kjønn skapes og konstrueres i organisasjoner. Det

virker for meg som om kognitiv psykologene tror på kjønnes fundamentale forskjellighet, og det kan virke som de er mer opptatt av forskjellen i seg selv enn av strukturelle trekk, beslutningsprosesser, maktrelasjoner eller organisatoriske prestasjoner. Det fokuseres på hvordan kjønn er en grunnleggende kategori for å forstå samfunnet, samt ledelse, framfor hvordan organisasjoner konkret fungerer. En forenklet forståelse av organisasjoner vil derfor være et nærliggende problem (Bru, 2000).

En slik logikk formidler at samfunnet består av mannlige og kvinnelige områder, der det mannlige området danner normen. En slik forestilling er svært utbredt i den forskningen jeg har gjennomgått, og den har ulike implikasjoner. Blant annet impliserer slik forskning som regel at menn gjøres til et bedre alternativ, også i ledelsessammenheng. Videre impliseres en «sexisme» rettet mot kvinner, der kvinnelige ledere devalueres i forhold til mannlige ledere. Dermed framstilles kvinner som ofre (Due Billing 2011). Dette ser vi tydelig i studienes hypoteser. En viktig implikasjon av kognitiv psykologisk teori er derfor empirisk støtte til studier som hevder at mannlige ledere og maskulinitet er overordnet kvinnelige ledere og femininitet. Slik opprettholdes ikke bare et prinsipp om at kjønn kan forstås som en dikotomi; at menn og kvinner er forskjellige, men også et hierarkisk prinsipp; at menn rangeres over kvinner.

Analysen av kjønn knyttes til rigide kategoriseringer av menn og kvinner med biologisk forskjellige egenskaper. Det innebærer at studiet av kulturelle kjønne konnotasjoner og oppfatninger framstår som irrelevant (Alvesson og Due Billing 1992). De empiriske analysene vi finner i kognitiv psykologisk forskning inneholder et utbredt og forenklet syn på kjønn og ledelse i organisasjoner, med fokus på generelle kjønnsmønstre, samt gjennomsnittlige kjønnsrelasjoner og diskriminering i organisasjoner (Alvesson og Due Billing 1992). Dette bidrar til et fokus på generelle forhold, framfor et fokus på forskjellige aspekter ved menn, kvinner, maskulinitet, femininitet og organisasjoner (Alvesson og Due Billing 1992).

Sosialpsykologene påviser misforholdet mellom lederstil og stereotypiske kjønnsroller. Arbeidet med å påvise denne forskjellen, samt argumentet for at disse kan forklares som følge av ulike sosiale roller, har en avgjørende effekt for hva som står i fokus i sosialpsykologiske studier av kjønn og ledelse. Kvinner og menn er biologisk forskjellige, og det stilles kjønns spesifikke forventninger til oss. Innenfor det sosialpsykologiske paradigmet får denne antakelsen helt avgjørende betydning for hvilke problemstillinger og hypoteser som fremsettes. Men også helt spesifikke konsekvenser for resonneringen som ligger til grunn for disse:

Kjønnsroller er basert på og knyttet til hvilke trekk og ferdigheter som er akseptable for kvinner og menn. De er deskriptive i den forstand at de består av forventninger knyttet til fysiske trekk som er karakteristisk for hvert kjønn, men også preskriptive, bestående av forventninger knyttet til de psykologiske trekkene som er akseptabelt for hvert kjønn. I tråd med tradisjonelle kjønnsroller forventes kvinner å utvise feminine egenskaper som det å være åpen, omsorgsfull og relasjonsorientert. Menn forventes i motsetning å utvise maskuline egenskaper som det å være besluttsom, effektiv og oppgaveorientert.

Slike beskrivelser av feminine og maskuline lederegenskaper er gjennomgående og preger store deler av forskningen. Forskjeller ved kjønnene dramatiseres ved at kvinner og menn behandles som to ulike grupper i analysearbeidet. På den andre siden er dette abstrakte og generelle kategorier av maskulinitet og feminitet som bidrar til å fokusere på kvinner og menn som homogene grupper, framfor å fokusere på eventuelle forskjeller innad i gruppene. Dermed tilsløres også ulike former for maskulinitet og feminitet (Alvesson og Due Billing 1992). Følgelig anses også organisasjoner som homogene kategorier, og organisasjoners kompleksitet utelukkes når det kommer til spørsmål om kjønn.

På bakgrunn av resonnement om at kvinner og menn er forskjellige framsettes hypoteser om hvilke organisatoriske resultater kvinner og menn i lederposisjoner oppnår. Siden kvinner og menn antas å ha ulike sosiale roller vil det være kjønnsspesifikt hvilke resultater kvinnelige og mannlige ledere oppnår. Kort formulert: Den stereotypiske oppfatningen av ledelse er svært utbredt. Den dominerende oppfatningen av ledelse er knyttet til maskuline roller og egenskaper. Noen eksempler på de hypotesene som fremsettes i disse studiene illustrer dette:

1. Men and woman leaders, in general, are evaluated differently.
2. Men and woman leaders are evaluated differently for particular leadership styles.
3. Men who use a transactional leadership style will be evaluated more favorably than woman using that style.

Som vi ser, presenteres det en gjennomgående assosiasjon mellom menn og ledelse i disse prediksjonene. Når det maskuline bildet tas for gitt blir fort menn de mest begripelige. Forskernes teoretiske posisjonering kan derfor sies å åpne for at slike tendenser lettere kommer til syne i analysene av det empiriske materialet. Diskusjonen kan fort ledes inn i forenklede konklusjoner hvor det tas for gitt at kvinner alltid devalueres som ledere. Slik forskning bidrar



dermed ikke nødvendigvis til en kvalitativ ny forståelse av sammenhengen mellom kjønn og ledelse, men bidrar derimot til at stereotypiske oppfatninger av kvinnelige og mannlige ledere reproduseres.

I prediksjonene antas holdbarheten av tradisjonelle oppfatninger om kjønnsroller og lederrollen. Differensieringen er i studiene gjort med bakgrunn i det som framstilles som en grunnleggende kunnskap om hvilke sosiale roller kvinner og menn hadde, samt forventninger knyttet til disse, på et gitt historisk tidspunkt. Det kan tyde på at slik forskning forankres i, og reflekterer verdier som ikke lenger er gjeldende (Powell m.fl. 2008). Derimot kan det tenkes at den rollen kjønn spiller i evalueringer av ledelse har endret seg. Det kan tenkes at det har skjedd en endring i kjønnsspesifikke stereotyper som et resultat av økende antall kvinner i lederposisjoner (Powell m.fl. 2008).

Systematiske skjevheter i evalueringen av kvinnelige og mannlige ledere på bakgrunn av tradisjonelle forventninger knyttet til kvinner og menn bør derfor ikke behandles som en uavhengig og konstant organisatorisk variabel, men heller som betinget av ulike organisatoriske og institusjonelle faktorer (Alvesson og Due Billing 1992). Empiriske analyser av kvinner og menn i organisasjoner bør derfor studere menn og maskulinitet som en sosial konstruksjon som reproduseres og endres i ulike historiske og kulturelle kontekster (Kvande 2007).

De fleste hypotesene testes på studenter fra store amerikanske universitet ved hjelp av eksperimentelle design (Rhee og Sigler 2015, Luthar 1996, Pratch og Jacobowitz 1996, Cellar m.fl. 2001, Powell 2008). Disse bruker vignetter som metode for å studere forholdet mellom kjønn og ledelse (Luthar 1996, Cellar m.fl. 2001, Rhee og Sigler 2015, Peachey og Burton 2010, Powell m.fl. 2008). Bruk av vignetter er vanlig i eksperimentell forskning på ledelse og inkluderer både videofilmer eller skriftlige tekster. Disse skildrer hypotetiske ledere og lederatferd i konstruerte lederskapsituasjoner. Deltakere blir i etterkant spurt om å fylle ut spørreskjemaer hvor de blir bedt om å evaluere lederen og den lederatferden de nettopp har blitt eksponert for.

Det kan diskuteres hvorvidt eksperimentell lederskapsforskning av studenter og andre lett tilgjengelige individer er den beste måten å tilegne seg kunnskap om kjønnsforskjeller i ledelse og resultater på. Selv om det eksperimentelle design er ideelt i teorien, er det imidlertid mange begrensninger ved et slikt design (Skog, 2004). For det første trekker eksperimentelle studier

konklusjoner som tas med utgangspunkt i forenklede og kunstige miljøer. De belyser derfor ikke hvordan ledere opptrer i en hverdagssammenheng eller i naturlige omgivelser (Alvesson og Kärreman 2003). Ledelse opptrer ikke naturlig, men er framprovosert av forskeren (Alvesson og Kärreman 2003). Når slike eksperimentelle studier til slutt skal konkludere, kan de ikke si noe om det er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere i virkelige organisasjoner. Dette skaper begrensninger med tanke på generalisering av resultatene fordi situasjonen i slike studier blir så kunstig at den til slutt har liten eller ingen relevans for det opprinnelige spørsmålet (Skog, 2004). Jeg tar derfor liten risiko når jeg konkluderer at eksperimentelle design gir et begrenset empirisk inntak til studiet av kjønnsforskjeller i ledelse. Man må inn i den kompleksitet og de motsetninger som kjennetegner organisasjoners hverdagsliv (Bolsø, 2011), samt studere om de kjønnede forestillingene som påstås å være gjeldende, også finnes bak kulturen og strukturen i virkelige organisasjoner.

Mange av studiene mener likevel gjennom instrumentelle design å kunne bidra med unik kunnskap til studie av kjønn og ledelse fordi informasjonen som gis er den samme for alle deltakere, noe som øker den interne validiteten (Powell 2008). Flere betydelige svakheter med slike design gjør derimot at argumentene om effekten av kjønn nødvendigvis ikke kan belegges i slik forskning. Ledelse utøves i ekstremt forskjellige kontekster og med ekstremt ulike relasjoner. Videre er lederskapets kontekst kulturell, og hverken mekanisk eller behavioristisk (Alvesson og Kärreman 2003). Kontekst er derfor spesielt viktig når det gjelder å forstå kjønnsforskjeller i ledelse (Alvesson og Due Billing 1992).

Flere av studiene jeg har valgt argumenterer for at kjønnsforskjellene i ledelse blant annet skapes av diskriminering mot kvinner. Videre antas det i studiene at en slik diskriminering er en del av den sosiale og organisatoriske kulturen. Studiene nedtoner derfor behovet for å snakke om ulike typer kultur når det gjelder kjønnsdiskriminering. Samtidig begrenser eksperimentelle design muligheten til å inkludere ulike situasjoner og kontekster, samt at situasjonene man opererer med, er kunstig konstruerte. Flertallet av eksperimentelle studier bidrar til at spørsmålet om heterogenitet og mangfold underrepresenteres i forskning på kjønn og ledelse (Alvesson og Due Billing 1992). Slike design forsømmer ulike kulturelle kontekster som påvirker oppfatninger av kvinnelige og mannlige ledere, og som igjen skaper kjønnsforskjeller i ledelse (Alvesson og Kärreman 2003). Det innebærer videre at studiet av historisk skiftende symbolske og kulturelle uttrykk for kjønn forsømmes. Man bør derfor studere ledelse og kjønn

i et stort antall ulike organisasjoner og kontekster for å kunne generalisere funn, samt for å oppnå et mer nyansert bilde av hvordan rolle kjønn spiller i ledelse, samt organisasjoner (Alvesson og Due Billing 1992).

Samtlige av de studiene jeg har valgt studerer forholdet mellom kjønn og ledelse kvantitativt empirisk og positivistisk, og bygger på innsamlede data fra spørreundersøkelser. Det er grunn til å stille seg skeptisk til den fundamentale antakelsen innenfor ledelsesforskningen, nemlig at spørreundersøkelser gir oss ny kunnskap (Arnulf og Larsen 2015). Det kan være at noen av de mest brukte spørreskjemaene i samfunnsvitenskapene er utformet slik at konklusjonene kan forutses allerede før man har samlet inn data (Arnulf og Larsen 2015). Kjønnsperspektivet studeres i de studiene jeg har valgt ved at det krysses av i kategorien kvinne eller mann. Når startpunktet er en slik biologisk inndeling av kjønn, kan det leses som en vilje til å lete etter kjønnsforskjeller i ledelse, i de kommende analyser.

Mange av studiene framsetter komplekse modeller som viser hvordan forhold som kjønn, ledelse og resultater henger sammen. De fleste viser at kjønn har betydning for hvilke resultater ledere oppnår, og at mannlige ledere i de fleste tilfeller overgår kvinnelige ledere. Det kan derimot være grunn til å være skeptisk til resultater som slår fast slike sammenhenger, blant annet fordi de ulike testleddene i spørreskjemaer ofte måler det samme språklige meningsinnholdet (Arnulf og Larsen 2015). På den måten reflekterer mange forskningsresultater om slike statistiske sammenhenger derfor nødvendige språklige sammenhenger, såkalte semantiske kvaliteter- ved testleddene. Data fra spørreskjemaer henger stort sett bare sammen i språket (Arnulf og Larsen 2015). For eksempel er det slik at hvis «leder» betyr mann, så vil «en god leder» automatisk bety at vedkommende er mann. På den måten kan det hende at forskning på ledelse, kjønn og resultater som benytter spørreundersøkelser gjenspeiler kunnskap vi allerede har. Menn vil i den sammenhengen bli mest begripelig.

Med henvisning til de studiene jeg har valgt, samt Yukl (2013) og Bolsø (2012), argumenterer jeg for at forventninger om forskjeller mellom kvinner og menn som ledere kan tenkes å være større enn de reelle forskjellene. Dermed kan det tenkes at studiene bekrefter myter framfor å analysere fram andre trekk ved empirien, enn det som passer med populære standardoppfatninger av kvinner og menn.

#### **6.4 Videre forskning?**

Selv om attribusjonsprinsipper er teoretiske nøkkelmekanismer i mye av litteraturens forklaringsmodeller på forskjellene, er det overraskende få studier som eksplisitt måler underordnede kjønns spesifikke forventninger og attribusjoner. Det antas likevel et kausalforhold mellom ledelse, kjønn og resultater. Det ville derfor vært interessant med empiriske studier som undersøkte om slike prinsipper faktisk moderer forholdet mellom kjønn og ledelse. Samtidig er mye av litteraturen konsentrert rundt heroiske og maskuline forestillinger av kjønn. Det ville derfor for det første være interessant å stille spørsmålstegn ved den selvfølgelige assosiasjonen mellom menn og ledelse slik den presenteres i både teori og empiri. Ut fra dette ville det vært interessant å undersøkt hvordan denne assosiasjonen faktisk manifesterer seg i praksis. På den måten kan man få større innsikt i hvorvidt stereotypiske forventninger fortsatt er gjeldende i evalueringer av kvinnelige og mannlige ledere.

Yukl (2013) argumenterer for viktigheten av å undersøke hvordan organisatoriske og kulturelle faktorer på samfunnsnivå påvirker individers adferd på individnivå for å kunne forklare eller forstå hvilken rolle kjønn spiller i ledelse. I den sammenheng kunne det tenkes at slike kulturelle faktorer for eksempel er utbredte forventninger, knyttet til kvinnelige og mannlige ledere. Dermed kunne flere intervjustudier vært en ide, fordi slike organisatoriske og kulturelle faktorer ofte kommer til syne i informanters fortellinger. Videre forskning bør derfor studere kjønn og ledelse kvalitativt og konseptuelt, framfor å studere slike fenomener som binære statistiske variabler.

Ved å ta i bruk andre metodiske tilnærminger som studerer et større antall organisasjoner og i større grad inkludere kontekstuelle faktorer som kultur, makt og språk, samt alternative teoretiske utgangspunkt, kunne man oppnådd større innsikt i fenomener som kjønn og ledelse.



## 7 Referanseliste

- Alvesson M. & Due Billing Y. (1992) «Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding» *Organizational Studies* Vol.13, No. 1, ss. 73-103 DOI: 10.1177/017084069201300107
- Alvesson M. & Kärreman D. (2003), «Att konstruera lederskap. «Liderskap» i praktiken», *Nordiske organisasjonsstudier*, Nr. 2 ss. Lunds Universitet.
- Annfelt, T. (2000), «Poststrukturalisme og forskning om kjønn- noen perspektiver og problemer», *Sosiologisk forskning*. Vol. 1, No. 8, ss. 23-33.
- Arnulf J.K & Larsen K.R., (2015), «Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers» *Scandinavian Psychologist*, Nr. 2, e3, DOI: 10,15714/scandpsychol.2.e3.
- Bolsø A. (2011), «Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap», *Tidsskrift for kjønnsforskning*, Årgang 35, Nr. 3 ss. 218-233.
- Bru, K. (2000) «Kvinner viser vei- men stoppes de av språket? En postmodernistisk forståelse av kjønn og ledelsesdiskursen» (Hovedoppgave, Universitetet i Bergen). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Christensen, T., Læg Reid P., Roness, P., Røvik A.K. (2013) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Christensen, T. (1991) *Virksomhetsplanlegging. Myteskapning eller instrumentell problemløsning*. Universitetsbiblioteket. Oslo. Blindern.
- Cummings, L, Staw, B. (1981) *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews*. Jai press inc. Connecticut.
- Due Billing Y. (2011) «Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?» *Gender, Work and Organization* Vol 18. No 3 DOI. 10.1111/j.1468-0432.2010.00456.x
- Eagly A. H, 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, No. 4, ss. 569-591, DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Glasø, H. (2013) *Transformasjonsledelse*. 1. utgave, 1. opplag. Gyldendal akademisk. Oslo.
- Grønhaug K., Hellesøy O., Kaufmann G. (2008) *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag. Oslo.
- Hart, C. (2011) *Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination*. 7. utgave. SAGE Publications Ltd. London.

- Høst, T. (2009) Ledelse - en helhetlig modell. Universitetsforlaget. Oslo.
- Irgens, Eirik J. (2011) Dynamiske og lærende organisasjoner, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Fagbokforlaget. Bergen.
- Jacobsen, D, I. (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utgave. Høyskoleforlaget. Kristiansand.
- Kaufmann G. (2009) Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.
- Kvande E. (2007) Doing Gender in Flexible Organisations. Fagbokforlaget. Bergen.
- Martinsen Ø. L. (2009) Perspektiver på Ledelse. 3. utgave. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Meindl J. R., Ehrlich S.B., Dukerich J.M. (1985) «The Romance og Leadership», Administrative science Quarterly, Vol. 30, No. 1, ss. 78-102. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2392813> , Dato: 09/12/2014 09:13
- Ottsen O. (2011) Ledelse. Å bruke teori i praksis. 1. utgave. Høyskoleforlaget. Oslo.
- Pfeffer J. (1977) «The Ambiguity of Leadership», The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1, ss. 104-112. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/257611>, Dato: 01/12/2014 16:38
- Postholm, M. B. (2005) Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kassstudier. Universitetsforlaget. Oslo.
- Ridley, D. (2012) The Litterature Review. A Step-by-Step Guide for Students. 2. utgave. SAGE Publications Ltd. London.
- Rumsey, S. (2004) How to find information: A guide for researchers. Open University Press. London.
- Røvik K. A. (1998) Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. 7. Opplag. Fagbokforlaget. Bergen.
- Skog, O, J. (2004) Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming. 2. utgave, 6. opplag. Gyldendal akademisk. Oslo.
- Strand, T. (1992) Ledelse kan læres. Artikler ved administrativt forskningsfonds 40 års jubileum. Bedriftsøkonomens forlag. Oslo.
- Strand, T. (2007) Ledelse, organisasjon og kultur. 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.
- Smircich L. & Morgan G. (1982), «Leadership: The Management of Meaning», Journal of Applied Beahvioral Sience, 18; NP-b, DOI: 10.1177/002188638201800303
- Thagaard, T. (1998) Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget. Bergen.

Yukl G. (2012), «Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention», *Academy of Management Perspective*, Vol. 26, No 4, ss. 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088

Yukl G. (2008), «How leaders influence organizational effectiveness», *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 1, ss. 708-722, DOI: 10.1016/j.leaguan.2008.09.008

Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*. 7. utgave. Pearson Education Limited. England.



## Artikkeloversikt:

- Burke S & Collins K. M (2001) Gender differences in leadership styles and management skills. *Woman in Management Review*, Vol.16, No. 5 ss. 244-257 DOI: 10.1108/09649420110395728
- Cellar D. F, Sidle S, Goudy K, O'Brien D (2001) Effects of Leader Style, Leader Sex, and Subordinate Personality on Leader Evaluations and Future Subordinate Motivation. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 1. ss. 61-72. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/25092753> Dato: 15/12/2014 17:16
- Douglas C (2012) The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol 23. ss. 163-175 DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.11.013
- Eagly A.H, Karau S. J, Makhijani M. G (1995) Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 1. ss. 125-145
- Gartzia L & Van Engen M (2012) Are (male) leaders «feminine» enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27. No. 5, ss. 296- 314 DOI: 10.1108/17542411211252624
- Luthar H. K (1996) Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers. *Sex Roles*, Vol. 35, No. 5/6 ss. 337- 361
- Mohr G & Wolfram H. J (2008) Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour. *British Journal of Management*, Vol. 19. ss. 4-16 DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00521.x
- Powell G. N, Butterfield A, Bartol K. M (2008) Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An international Journal*, Vol. 23, No. 3. ss. 156-174 DOI: 10.1108/17542410810866926
- Pratch L. & Jacobowitz J (1996) Gender, Motivation, and Coping in the Evaluation of Leadership Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 4. ss. 203-220
- Reuvers M, Van Engen M. L, Vikenborg C. L, Wilson- Evered E (2008) Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Journal Compilation*, Vol. 17, No. 3 DOI: 10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x
- Rhee K. S & Sigler T. H (2015) Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30, No. 2. ss. 109-134 DOI: 10.1108/GM-09-2013-0114
- Vecchio, R (2002) Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 6, ss. 643- 671 DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00156-X
- Welty J. & Burton L. J (2011) Male or Female Athletic Director? Exploring Perceptions of Leader Effectiveness and a (Potential) Female Leadership Advantage with Intercolligate Athletic Directors. *Sex Roles*, Vol. 64. ss. 416-425 DOI: 10.1007/s11199-010-9915-y

Wang A. C, Chiang J. T, Tsai C, Lin T, Cheng B (2012) Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* Vol. 122. ss. 101-113  
DOI: 10.1016/j.obhdp.2013.06.001

## ***Vedlegg***

### **Kart (Feature map)**

#### **DEL 1: Informasjon om den utvalgte publikasjonen**

1. Navn på publikasjon
2. Forfatter
3. Publikasjonsmedium
4. I hvilket år ble studiet foretatt (1994-2014)?
5. Studert over tid:
  - a) Langtidsstudie
  - b) Korttidsstudie
  - c) Ikke oppgitt
6. Eventuelle utvalgskriterier, hvilke?
7. Objektive eller subjektive mål?
  - a) Subjektive
  - b) Objektive
  - c) Begge deler
8. Er studiet et kvalitativt eller kvantitativt forskningsopplegg?
  - a) Kvalitativt
  - b) Kvantitativt
  - c) Begge deler
9. Publikasjonen er:
  - a) Deduktiv
  - b) Induktiv

c) Abduktiv

10. Hvilken metode for datainnsamlingen er benyttet?

## **DEL 2: Organisatoriske resultater**

11. I litteraturen, hvilke resultater legges det vekt på?

- a) Organisasjonens eller avdelingens økonomiske resultater
- b) Resultater som ledereffektivitet
- c) Resultater i form av påvirkning på medarbeidernes følelser knyttet til arbeidet
- d) Resultater i form av påvirkning på medarbeidernes utførelse av arbeidet, det vil si medarbeidernes ytelse og innsats

12. Er det dokumenterte forskjeller i disse?

- a) Ja
- b) Nei

13. Hvis ja, hvilke forskjeller er det snakk om?

- a) Kvinner overgår menn med tanke på organisatoriske resultater
- b) Menn overgår kvinner med tanke på organisatoriske resultater
- c) Ingen av kjønnene overgår det andre med tanke på organisatoriske resultater

14. Hvilke resultater oppnår menn, og hvilke oppnår kvinner?

- a) Kvinner oppnår resultater som kan forstås i lys av et symbolsk perspektiv
- b) Kvinner oppnår resultater som kan forstås i lys av et instrumentelt perspektiv
- c) Menn oppnår resultater som kan forstås i lys av et symbolsk perspektiv
- d) Menn oppnår resultater som kan forstås i lys av et instrumentelt perspektiv

15. Er forskjellene entydige?

## **DEL 3: Hvordan forklares/ hva skyldes forskjellene**

16. Skyldes forskjellene at menn og kvinner faktisk utøve ulike lederstiler?

- a) Ja
- b) Nei

17. Hvis ja, hvilke lederstiler utgjør den store forskjellen?

18. Eller skyldes forskjellene at kvinner og menn tilskrives ulike trekk og ferdigheter?

a) Ja

b) Nei

19. Hvis ja, hvilke trekk tilskrives kvinner og hvilke trekk tilskrives menn?

20. Skyldes forskjellene andre forhold? Hvis ja, hvilke?

a) Forhold knyttet til antakelser fra det instrumentelle perspektivet

b) Forhold knyttet til antakelser fra det symbolske perspektivet