

Fatjon Thomai

## Kjønn og lederstil,

# En kvalitativ studie om hvordan kjønn påvirker valg av lederstil for mellomledere i utdanningssektoren.

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft

Mai 2022



Fatjon Thomai

## **Kjønn og lederstil,**

# **En kvalitativ studie om hvordan kjønn påvirker valg av lederstil for mellomledere i utdanningssektoren.**

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne bacheloroppgaven er en avslutning på mine fire år med nettstudier i Økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Årene som fulltidsstudent har vært en lang reise med flere utfordringer på veien. Jeg har lært mye nytt faglig, men også om meg selv. Til tross for at det tidvis har vært krevende, har det også vært øyeblikk med inspirasjon og læringsglede. Dette er min første oppgave i et slikt omfang, og jeg ønsker å uttrykke min takknemlighet til mange gode mennesker som har hjulpet meg underveis på reisen.

Jeg dedikerer oppgaven til min mor Marjana Tarka og min far Stiljan Thomai, som dessverre ikke lever lenger. Deres kloke ord og omsorg vil alltid leve videre med meg. Takk til deg, bestemor, som har oppdratt meg. Takk til deg, storebror, for at du alltid er der for meg. Jeg hadde ikke klart dette uten deg. Takk til hele familien min, som alltid er der for meg og gir meg styrke. Takk til deg, sjelevennen min, som alltid er med meg og gir meg trygghet.

Takk til alle skoleansatte ved Ullersmo fengsel. Deres tilrettelegging og hjelp fra starten av studietiden, har vært uunnværlig og verdifull for meg. Uten deres støtte, hadde jeg aldri klart det. Takk også til kriminalomsorgens ansatte ved Ullersmo, for deres motiverende tilbakemeldinger. Takk til skoleansatte ved Berg fengsel, samt delaktige ved Utsikten. Dere har trodd på meg, tilrettelagt, støttet og hjulpet meg. Jeg ønsker også å takke de ansatte ved fengselet for motiverende ord underveis.

En stor takk rettes til veilederen min Anne Grethe Syversen, som gjennom konstruktive tilbakemeldinger alltid har klart å være motiverende, støttende og veiledende. En takk rettes også til de andre foreleserne jeg har hatt, for tilrettelegging og inspirasjon.

Jeg ønsker å takke alle gode venner og bekjente som har bidratt på veien. Dere er mange, og jeg vet verken hvor jeg skal starte eller slutte. Takk for at dere har trodd på meg.

Fatjon Thomai

*Fatjon Thomai*

## Sammendrag

Tittel:	Kjønn og lederstil, En kvalitativ studie om hvordan kjønn påvirker valg av lederstil for mellomledere i utdanningssektoren.	Dato: 17.05.2022
Deltaker	Fatjon Thomai	
Veileder:	Anne Grethe Syversen	
Evt. oppdragsgiver:	NTNU	
Stikkord/nøkkelord:	Lederstil, kjønn, utdanningssektor, mellomledere	
Antall sider/ord: 52	Antall vedlegg:1	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Oppgaven er gjennomført i samarbeid med en videregående skole som er en del av utdanningssektoren. Som en sentral sektor i samfunnet er det viktig å sette søkelys på lederskap og lederstil her. Målet med undersøkelsen er å avdekke om kjønn kan være en variabel i anvendelse og valg av lederstil. Det fører til problemstillingen: <i>Er det forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederstil i utdanningssektoren?</i> Problemstillingen har tre delproblemstillinger for å gi et fullverdig og helhetlig svar. Problemstillingen og dens tre delproblemstillinger styrer den tematiske strukturen gjennom oppgaven. Først blir teorien presentert med fokus på kjønnsforskjeller og likheter i lederskap. Deretter funn og drøfting, inndelt etter kategoriene lederegenskaper, lederatferd og lederstiler.</p> <p>Det er blitt brukt kvalitativ metode i undersøkelsen. Innsamling av data er gjennomført gjennom seks dybdeintervjuer av mellomledere ved informantskolen, tre menn og tre kvinner. Resultatene presenteres i samme rekkefølge som teorien. Med utgangspunkt i at datainnsamlingen var stor, er det noe data som ikke svarer direkte på problemstillingen, og blir presentert i form av oppsummeringer. Data som er diskusjonsverdig presenteres og støttes med sitater fra lederne.</p> <p>I diskusjonskapitlet blir resultatene fra datainnsamlingen drøftet sammen med utvalgt teori. Drøftingen blir presentert i samme tematisk rekkefølge som delproblemstillingene. Drøftingen av delproblemstillingene bidro til å gi et helhetlig svar for den overordnede problemstillingen.</p> <p>Konklusjonen i undersøkelsen er at det finnes forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederstil <i>blant lederne som deltar i undersøkelsen</i>. «Familiær kommunikasjon» er begrepet som viste forskjellen mellom kjønn i lederegenskaper. Identifisering av begrepet skaper en skillelinje i lederatferd, da det forekommer forskjeller i kommunikasjon, virkelighetsforståelse og konflikthåndtering. Skillelinjen skaper to ulike retninger. De to separate linjene fortsetter videre i harmoni med forskjellig lederstiler. Undersøkelsen viser at kvinnelig ledere tenderer mer i en demokratisk-relasjonsorientert lederstil med tilnærming til transaksjonsledelse, mens mannlig ledere tenderer en autoritær-oppgaveorientert lederstil med kontinuitet i transaksjonsledelse.</p>		

## Abstract

Title:	Gender and leadership style, A qualitative study of how gender affects choice of leadership style for middle-leaders in the education sector.	Date: 17.05.2022
Participants/	Fatjon Thomai	
Supervisor(s)	Anne Grethe Syversen	
Employer:	NTNU	
Keywords	Leadership styles, gender, the education sector, middle-leaders	
Number of pages/words:52	Number of appendix: 1	Availability (open/confidential): Yes
<p>This study has been carried out in collaboration with an upper secondary school, which is part of the education sector. It is important to have a closer look at leadership and the style of leadership in this area, as it is a central sector in society. The aim of the study is to uncover whether gender can be a variable in the application and choice of leadership style. This leads to the main thesis question: <i>Are there differences between female and male styles of leadership in the education system?</i> The main thesis question has three sub-questions to give an adequate and comprehensive answer to the main thesis question. The main thesis question and its three sub-questions govern the thematic structure throughout the thesis. First, the theory is presented with a focus on gender differences and similarities in leadership. The results and discussion are following, divided by the categories of leadership qualities, leadership behaviour and leadership styles.</p> <p>Qualitative method has been used in the survey. Data collection was obtained through six in-depth interviews with middle leaders from the participating school, three men and three women. The results are presented in the same order as the theory. Since the data collection was large, there is some data that does not directly answer the main thesis question and is presented in the form of summaries. Data worthy of discussion are presented and supported by citations from the leaders.</p> <p>In the discussion, the results from the data collection are discussed and argued together with selected theory. The discussion is presented in the same thematic order as the sub-questions, and it helped providing a comprehensive answer to the main thesis question.</p> <p>The conclusion of the survey shows that there are differences between female and male leadership styles <i>among the leaders participating in the survey</i>. “Family communication” is the term that showed the difference in leadership qualities between genders. The identification of the term creates a dividing line in leadership behaviour, as there are differences in communication, understanding of reality and conflict management. The dividing line creates two different directions. The two separate lines continue in harmony with different leadership styles. The study shows that female leaders tend more to a democratic relationship-oriented style of leadership with an approach to a style of transformation leadership. The male leaders tend more to an authoritarian task-oriented style of leadership with continuity in transactional leadership.</p>		

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	I
Abstract .....	II
Kapittel 1 Innledning .....	1
1.1 Kontekst, tema og bakgrunn .....	1
1.2 Formål.....	1
1.3 Problemstilling og avgrensning .....	2
1.3.1 Forskningsspørsmål .....	2
1.4 Oppbygging av oppgaven .....	3
1.5 Operasjonalisering av vilkår og begreper.....	3
Kapittel 2 Teori .....	4
2.1 Ledelse og kjønnsforskjeller i offentlig sektor: Generelt grunnlag .....	4
2.1.1 Lederegenskaper.....	5
2.2 Kjønnsforskjeller i lederatferd.....	6
2.2.1 Forskjeller i kommunikasjon og virkelighetsoppfattelse.....	6
2.2.2 Forskjeller i konflikthåndtering .....	7
2.2.3 Makthåndtering.....	7
2.3 Forskjeller i lederstiler .....	8
2.3.1 Oppgaveorientert – relasjonsorientert lederstil .....	8
2.3.2 Autokratisk – demokratisk lederstil .....	9
2.3.3 Transaksjonsledelse – Transformativ lederstil .....	9
Kapittel 3 Metode.....	11
3.1 Valg av forskningsdesign .....	11
3.2 Forskningsstrategi .....	11
3.3 Datainnnsamling.....	11
3.4 Metoderetning .....	12
3.4.1 Spesifisert intervju.....	12
3.5 Etterarbeid og analyse.....	14
3.6 Relevans og pålitelighet .....	14
3.6.1 Validitet .....	15
3.6.2 Reliabilitet og pålitelighet .....	15
3.7 Etske vurderinger .....	16
3.7.1 Presentasjon av lederne ved informantskolen.....	16
Kapittel 4 Funn .....	16
4.1 Lederegenskaper .....	17
4.2 Lederatferd.....	18



4.2.1 Kommunikasjon .....	18
4.2.2 Kommunikasjon som verktøy .....	19
4.2.3 Konflikt .....	20
4.2.4 Makt .....	21
4.3 Lederstiler.....	22
4.3.1 Beskrivelse av arbeidsplassen og relasjonen til ansatte .....	22
4.3.2 Tilnærming i private forhold.....	22
4.3.3 Delegering og instruering av oppgaver .....	24
4.3.4 Belønningssystem.....	24
4.4 Annet .....	26
5 Drøfting.....	26
5.1 Lederegenskaper .....	26
5.1.1 Oppsummering av egenskaper .....	27
5.2 Forskjeller i lederatferd.....	28
5.2.1 Forskjeller i kommunikasjon .....	28
5.2.2 Konflikt.....	30
5.2.3 Makt.....	31
5.2.4 Oppsummering av kjønnsforskjeller i lederatferd.....	31
5.3 Forskjeller i lederstiler .....	32
5.3.1 Oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert lederstil.....	33
5.3.2 Autokratisk lederstil og demokratisk lederstil.....	35
5.3.3 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse .....	36
5.3.4 Oppsummering av lederstiler.....	39
6 Konklusjon .....	39
6.1 Delproblemstilling 1: Å identifisere om lederegenskaper er avhengige av kjønn? .....	39
6.2 Delproblemstilling 2: Å identifisere om det er kjønnsforskjeller i lederatferd? .....	40
6.2.1 Kommunikasjon og virkelighetsoppfattelse .....	40
6.2.2 Konflikthåndtering .....	41
6.3 Delproblemstilling 3: Å identifisere om mellomlederne i utdanningssektoren har spesifikke tilnærminger i lederstilen sin avhengig av kjønn?.....	42
6.4 Oppsummering og svar til problemstilling .....	43
Litteraturliste.....	45

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

## Kapittel 1 Innledning

### 1.1 Kontekst, tema og bakgrunn

Ledelse har vært et menneskelig behov siden mennesker startet å danne grupper for å overleve miljøtrusler, farlige dyr eller andre grupper av mennesker. Samarbeid på tvers av enkeltmenneskers evner, men med øye for felles måloppnåelse har også skapt ledere. Til tross for at ledelsesfenomenet har vært tilstedeværende i så lang tid, kan den første virkelige lederstudien dateres ca. åtti år tilbake. Sosialpsykolog Kurt Levin og hans studenter begynte å studere gruppedynamikk og differensiering mellom ulike lederstiler (Kousholt, 2014). Den sosiale, kulturelle og politiske utviklingen de siste femti årene har vist at både menn og kvinner kan være effektive og ineffektive ledere. En kan se bort fra biologiske forskjeller og fokuset rettes mot faglig kunnskap og evner.

For å optimalisere effektiviteten av ledelsen, både for menn og kvinner, er det viktig å vurdere hvordan kjønn forholder seg til lederskap. Kjønn er et kjennetegn på en individuell forskjell som er viktig for måten folk tenker på seg selv, tenker på andre og handler i forskjellige situasjoner. Derfor er det en viktig faktor i vurderingen av hvordan det påvirker effektiviteten av lederskap.

### 1.2 Formål

Oppgaven har som formål å avdekke om det finnes forskjellige tilnærminger til lederstil basert på kjønn. Oppgaven bygger på forskjellige ledererfaringer i utdanningssektoren med lederens perspektiv i fokus. Relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker mange viktige aspekter ved organisatoriske resultater. Lederne må forstå effekten av sin egen stilling, for å bidra til effektivisering for medarbeiderne/gruppen de leder. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er det viktig å forstå behovet til medarbeiderne, slik at man kan forbedre relasjoner og gjøre arbeidsarenaen til plassen som leder og medarbeider samarbeider i full harmoni mot et felles mål. Positive og negative aspekter ved mannlig og kvinnelig lederstil må forstås. Oppgaven vil utforske om det er kjønnsstereotyper i lederstiler i utdanningssektoren og hvordan forskjellene kan påvirke institusjonen.

Ledelsen avgjør retningen i en institusjon. Det vil si en bevegelse med en felles ånd for å oppnå et resultat. En negativ retning for å oppnå målet påvirker både ansatte og institusjonens ytelse.

Derfor er det viktig å analysere mangfoldige aspekter ved ledelse og det tilnærmede behovet til en riktig ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 1.3 Problemstilling og avgrensning

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er ledelse avgjørende for utvikling og suksess i alle organisasjoner. Ledelse påvirker og motiverer medarbeiderne, bygger relasjoner med- og mellom dem, og delegerer oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det er ledelse som standardiserer normer og regler i organisasjoner, som danner grunnlaget for både kultur og subkultur i organisasjonen (Berg, 2010). Lederskap fastsetter strategien, misjonen, forretningsideen og målet til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er lederen som er visjonæren som fører organisasjonen til måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Berg (2010) mener at det er lederstiler som er avgjørende for hvilke ledelsesverktøy som anvendes i veien til måloppnåelse. Utdanningssektoren er en viktig sektor innad offentlig forvaltning. Derfor kan det være viktig å gjennomføre undersøkelser på mangfoldige variabler som kan påvirke lederstilen i utdanningssektoren. Kjønn er en viktig variabel som må undersøkes nærmere for å avgjøre hvordan lederne kan oppnå sitt beste potensiale og effektivitet i veien mot et felles mål (De la Rey, 2005). Det fører til følgende problemstilling:

*«Er det forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederstil i utdanningssektoren?»*

#### 1.3.1 Forskningsspørsmål

Delproblemstillingene som blir undersøkt i sammenheng med hovedproblemstillingen er:

1. Å identifisere om lederegenskaper er avhengige av kjønn?

Her fokuseres det på om kjønn har en betydning når det kommer til effektivitet blant mellomlederne i utdanningssektoren, ved å identifisere ulike egenskaper sett fra et lederperspektiv.

2. Å identifisere om det er kjønnsforskjeller i lederatferd?

Hensikten er identifisering av kjønnsforskjeller i *kommunikasjon, virkelighetsoppfattelse, konflikthåndtering og makt* blant lederne i utdanningssektoren.

3. Å identifisere om mellomlederne i utdanningssektoren har spesifikke tilnærminger i lederstilen sin avhengig av kjønn?

Hensikten er å belyse om det er kjønnsbaserte tendenser i lederstiltilnærmingen blant mellomlederne i utdanningssektoren. Ved undersøkelse av forskjellige erfaringer og oppfatninger i utøving av lederskap, vil delproblemstillingene være til hjelp for å belyse den overordnede problemstillingen.

#### 1.4 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 1 inneholder en generell presentasjon av valgt tema med fakta og problemstilling. Videre presenteres problemstillingen og dens delproblemstillinger, som er med på å avgrense oppgaven. I kapittel 2 er den teoretiske tilnærmingen. I kapittel 3 beskrives metoden som er anvendt til datainnsamling. Kapittel 4 inneholder et oppsummert resultat av intervjuene. I kapittel 5 drøftes resultatet i henhold til teorien. Avslutningsvis kommer kapittel 6 med svar på problemstillingen.

#### 1.5 Operasjonalisering av vilkår og begreper

*Lederskap:* Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er ledelse spesiell atferd som mennesker utviser med hensikt om å påvirke andre menneskers holdning, atferd og måte å tenke på. Ledelse er å motivere, inspirere og føre en organisasjon mot en ønsket visjon. Lederen må være visjonæren i organisasjonen og klare å tenke framover i tid. Bare det å motivere medarbeiderne/de ansatte er ikke nok. Ledere må være empatiske, og gjennom god kommunikasjon med ansatte føre institusjonen som en helhet mot måloppnåelse (Berg, 2010).

*Lederstil:* En måte og tilnærming til å gi en retning til organisasjoner, implementere interne og eksterne strategier og motivere medarbeiderne. Sett fra medarbeidernes perspektiv inkluderer det det overordnede mønsteret av klare og implisitte handlinger begått av lederen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

*Transformasjonsledelse:* Ifølge Berg (2010) er transformasjonsledelse en lederstil som driver organisasjonen og de ansatte til endring, læring og utvikling med øye for måloppnåelse. Lederen skaper en positiv atmosfære gjennom inspirasjon og motivasjon for medarbeiderne. Lederstilen fokuserer på kontinuerlig læring og utvikling av medarbeiderne.

*Transaksjonsledelse:* Ifølge Berg (2010) er transaksjonsledelse en lederstil som bruker et belønning- og straffesystem for å beholde medarbeiderne overbevist og motivert. Det er en klassisk modell for å lede en bedrift.

*Aktiv ledelse og passiv ledelse:* Berg (2010) mener forskjellen mellom aktiv ledelse (effektiv ledelse) og passiv ledelse (ineffektiv ledelse) er at en aktiv leder oppsøker avvik og deretter handler, sammenlignet med den passive lederen som handler på bakgrunn av avviket.

*Offentlig sektor:* Arbeidsplasser innenfor offentlig forvaltning, blant annet stat- og kommuneforvaltning (SSB, 2022).

## Kapittel 2 Teori

I kapittel 2 presenterer jeg teori som jeg legger til grunn når jeg analyserer og drøfter datamaterialet i oppgaven. Kapittelet er delt inn i tre underkapitler som tar for seg tre ulike tema: Ledelse og kjønnsforskjeller i offentlig sektor: En generelt grunnlag og lederegenskaper, kjønnsforskjeller i lederatferd og forskjeller i lederstiler.

### 2.1 Ledelse og kjønnsforskjeller i offentlig sektor: Generelt grunnlag

Ledelse er en kommunikasjonsprosess for å påvirke og lede, samt engasjere og motivere medarbeiderne i veien mot en felles måloppnåelse. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er lederen visjonæren og gallionsfiguren i organisasjonen. Strukturen i det sosiale perspektivet forutsier at forskjeller i kjønnsroller påvirker deres lederatferd, som kan lede institusjonen til forskjellige resultater (De la Rey, 2005).

En banebryter innen lederstudier er sosialpsykolog Kurt Lewin, som sammen med studenter startet en studie i 1939 (Kousholt, 2014). Lewin begynte å studere gruppedynamikk og differansen mellom autoritært, demokratisk og laissez-faire lederskap. Fra antikken og fram til 1939-tallet var fokuset kun på mannlige ledere, da det var mindre forståelse og aksept for kvinner som ledere. I begynnelsen var det ikke uvanlig at kvinner som fikk en lederstilling prøvde å tilpasse sin lederstil opp mot en mannlig lederstil. Ifølge Moran (1992) er det nå flere

indikasjoner på at kvinner påvirker offentlige institusjoner der de jobber med sin egen lederstil. Fenomenet har ifølge Roseners (2011) studier blitt beskrevet som den andre generasjonen av lederkvinner. Utviklingen i de sosiale, kulturelle og politiske arenaer i de siste femti årene har dog vist at både menn og kvinner kan være effektive og ineffektive ledere (Kousholt, 2014). Den nye generasjonen av kvinnelige ledere begynte å lede med sin egen lederstil. Kvinner begynte å stole på sin egen dømmekraft i enda større grad enn å utøve ledelse fra det mannlige perspektivet.

I Dan Look (2020) vises det til et amerikansk konsulentfirma som gjennom en lederstudie rangerte mannlige ledere og kvinnelige ledere i henhold til seksten ulike lederegenskaper. Ifølge studien ble utfallet at kvinnelige ledere lå bedre rangert i tolv av seksten lederegenskaper. Studien viser til eksempler hvor kvinner hadde bedre kommunikasjonsevner enn menn. De hadde mer respekt for kultur og etikk i institusjonen de leder, samtidig som at kvinner er mer tålmodig når det kommer til oppgavegjennomføringen. En av årsakene til dette kan være tidligere livserfaringer. Det er et faktum at menn og kvinner har forskjellige livserfaringer gjennom oppveksten. Begge kjønn får forskjellige råd, både fra foreldre og lærere. Samtidig oppfordres kvinner til å være mer nærende, forsiktige og emosjonelle enn menn. De kan også ha ulike typer rollemodeller. Oppveksten kan påvirke mennesker i voksen alder, som også naturligvis vil påvirke ledertilnærmingen. Uavhengig av kjønn er naturen hos alle individer forskjellige. Derfor er de individuelle personlighetstrekkene mer avgjørende å vurdere enn kjønnsforskjeller (Dan Look, 2020).

### 2.1.1 Lederegenskaper

Det er noen kvaliteter og egenskaper som ledere må beherske, både for å framstå som en tilstrekkelig leder, men også for å tiltrekke og beholde flinke medarbeidere. Ved å gjenkjenne disse egenskapene, kan man jobbe videre for å oppnå kontinuerlig forbedring mot et mer inkluderende og ideelt lederskap.

Northouse (2018) presenterer flere egenskaper som er sentrale for lederrollen. En transparent og ærlig leder kan bygge grunnlag for tillit, og på den måten vil medarbeidere stole mer på lederne sine. Med *ærlighet og integritet* fra lederens side, vil de føle seg trygge på at lederen ikke har en skjult agenda. *Kommunikasjonen* er sentral for å løfte utviklingen til det bedre, da

det gjenspeiler ærligheten mellom lederen og medarbeideren. At lederen kommuniserer både på organisasjonsnivå og et individuelt nivå, er viktig. Kontinuitet i kommunikasjonen skaper trygghet, og fremmer lederen i større grad som en gallionsfigur i organisasjonen. Medarbeiderne ønsker at lederen kan delegere oppgaver på en riktig og effektiv måte. Riktig oppgave til riktig medarbeider vil øke motivasjonen, som igjen fører til effektivitet. *Delegering* er derfor en viktig kvalitet hos lederen, og en kan se at egenskapene påvirker hverandre.

Videre kommenterer Northouse (2018) *respekt og tillit* som viktige egenskaper. Riktig oppgavedelegering er et aspekt av lederskap som viser respekt og tillit til medarbeiderne. Det er viktig at medarbeiderne føler seg verdsatt for sine bidrag til organisasjonen. Leder må behandle medarbeiderne med respekt og vise tillit i oppgavegjennomføring. Arbeidet kan tidvis bli stressende, og derfor blir også en *positiv holdning og sans for humor* avgjørende for oppgavegjennomføringen og trivsel på arbeidsplassen. Det er lederens oppgave å bidra med å holde ting enkelt og morsomt på kontoret. Det krever selvtillit å balansere alle disse momentene, noe lederen må være bevisst på. Med *selvtillit* viser lederen at hen er klar over ansvaret hen har. Lederen tar tak i ting og klarer å snu en utfordring til en mulighet. I *kommunikasjonen* med medarbeiderne, både gjennom gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, er det også viktig at lederen har fokus på *fleksibilitet og forståelse*. Det kan forekomme at oppgaven ikke er gjennomført fordi medarbeidere har vært syke eller på grunn av maskinfeil. Da bør det vises forståelse og fleksibilitet i henhold til gyldig grunn.

## 2.2 Kjønnsforskjeller i lederatferd

### 2.2.1 Forskjeller i kommunikasjon og virkelighetsoppfattelse

Det er flere andre forskjeller mellom menn og kvinners atferd i arbeidsmiljøet. Noen av forskjellene kan du finne i kommunikasjon, virkelighetsoppfattelse/forståelse og autoritet. Hos kvinner er veien å kommunisere med andre individer tilnærmet horisontal. Med en *horisontal kommunikasjon* vil kvinner styrke forholdet med og mellom medarbeiderne. På den måten vil det bygges både en lagarbeidsarena og likestilling mellom medarbeiderne. På den andre siden er den mannlige kommunikasjonsmåten *mer vertikal*. Det tyder på at kommunikasjonen kan bygge hierarkiske relasjoner hvor informasjonsflyten beveger seg fra toppen og nedover. En vertikal kommunikasjon kan beskrives som mer *autoritær holdning*. Dette kan sees i sammenheng med et objektivt syn på virkeligheten. Det betyr at sannheten er mer troverdig i sin helhet enn det som er i enkelte individers perspektiv. På den andre siden oppfatter kvinner

virkeligheten mer subjektivt. Her vektlegges individets egne erfaringer og syn på virkeligheten mer. Individenes intuisjon og følelser er viktig og gir grunnlag for persepsjon (Khalid et al., 2017).

### 2.2.2 Forskjeller i konflikthåndtering

Ifølge studier gjennomført av Thorpe (2019) håndterer menn og kvinner arbeidskonflikter på forskjellige måter. Det kan forklares ved at ulike kjønn har ulike forventninger og tilnærminger i samfunnet. Ifølge Thorpe (2019) er kvinner mer direkte og målrettet i konfliktorientering, sammenlignet med mannlige ledere som er mer prosessorientert. Kjønnskonflikt på arbeidsplassen kan skape utfordringer både for ledere og ansatte.

Leithwood et al. (2019) viser også til tilfeller, hvor både mannlige og kvinnelige ledere har en tendens til å håndtere konflikter på forskjellige måter. På den ene siden er de mannlige lederne som er transaksjonsorientert i kommunikasjon med medarbeiderne. Den mannlige lederen har fokus på oppgavene og hvordan de skal gjennomføres. På den andre siden er de kvinnelige lederne, som ofte har en mer demokratisk tilnærming. Det vil si å lede medarbeiderne til en løsning, i stedet for å beordre slik mannlige ledere kan gjøre. Slike tendenser gjenspeiles ofte når det oppstår kjønnskonflikt på arbeidsplassen. Kvinnelige ledere er ofte personlig engasjert, og er sensitive når det oppstår en krasj mellom personligheter på arbeidsplassen, som kan føre til konflikt blant medarbeiderne. De har fokus på god relasjonsoppbygging, sammenlignet med mannlige ledere som ofte fokuserer på strategier for å løse konflikter. Mannlige ledere løser konflikter ved å diskutere konflikter i lineære og legale termer (Leithwood et al., 2019).

### 2.2.3 Makthåndtering

Ifølge Kanter (1993) er det flere teorier som viser forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere. Teoriene viser at mannlige ledere er mer konkurranseorienterte, instrumentelle og dominerende av natur. Etter å ha gjennomført flere undersøkelser blant ulike organisasjoner konkluderte hun derimot med det motsatte. Kanter mente at det ikke var noen spesifikke kjønnsrelaterede måter å håndtere makt på som leder. Videre mente hun at det er like store forskjeller innad samme kjønn som mellom kjønn. Pounder og Coleman (2002) henviser til andre gjennomførte studier. De oppsummerer også med at det finnes «liten eller ingen forskjell mellom kjønn» og «det finnes ingen bevis for at det finnes noen forskjeller» i lederstiler,



effektivitet eller kompetanse mellom kjønn. Begge kjønn viser tvert imot flere likheter enn forskjeller i lederatferd, og at de er like effektive. I alle tilfeller bruker ledere den formelle makten som er gitt med stillingen for å ta beslutninger, samt for å lede selskapet mot måloppnåelse.

### 2.3 Forskjeller i lederstiler

Ifølge eksisterende ledelsesforskning på kjønn kan man kategorisere lederstiler i mannlig og kvinnelig lederstil. Mens det er menn som dominerer ledermarkedet, er det forskning som viser at kvinner bruker forskjellig lederstil sammenlignet med menn (Eagly et al., 1995). I en gjennomgang av litteraturen om kvinnelige ledelse, konkluderte man at kvinnelige ledere sammenlignet med menn, har en tendens til å være mer demokratiske i sin lederstil (Eagly og Carli, 2003).

#### 2.3.1 Oppgaveorientert – relasjonsorientert lederstil

I løpet av de siste tiårene er det gjennomført flere ledelsesstudier med hensikt om å tydeliggjøre forskjellene mellom lederstiler. Den klassiske forskjellen er mellom oppgaveorientert ledelse og relasjonsrelatert ledelse (Barbezat og Hughes, 2015). Oppgaveorientert ledelse fokuserer på oppgavegjennomføring som vil føre til en bedre ytelse, måloppnåelse for organisasjonen, standarder og regler (Barbezat og Hughes, 2015). Relasjonsrelatert ledelse er et menneskeorientert ledelsessyn, som retter fokuset på relasjoner med og mellom medarbeiderne. Hovedmålet til relasjonsorienterte ledere er å bygge en arbeidsarena som preges av tillit og harmoni mellom medarbeiderne eller laginteraksjoner. Gjennom gode relasjoner klarer lederen å nå organisasjonens mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ifølge Eagly et al. (1995) har kvinnelige ledere, sammenlignet med menn, en høyere tendens til å bygge relasjoner. Mannlige ledere på sin side kan være mer direkte i kommunikasjonen og mer rettet mot en oppgaveorientert lederstil (Eagly et al., 1995). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil relasjonsbygging mellom leder og medarbeider føre til bedre kommunikasjon og gjensidig tillit. Det vil resultere i en effektivitet- og produktivitetsøkning for medarbeiderne i en oppgavegjennomføring.

Andre forskere har argumentert for at det ikke er noen signifikante kjønnsforskjeller mellom menn og kvinner i deres ledelsesatferd. I Powell og Butterflys (1979) analyse av flere

forskningsstudier ble det funnet at begge kjønn har lik tilnærming til oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederstil.

### 2.3.2 Autokratisk – demokratisk lederstil

En annen forskjell innen lederstiler er mellom autokratisk lederstil og demokratisk lederstil. Autokratiske ledere har full autoritet og instruerer sine medarbeidere i oppgavegjennomføring. Stilen preges av liten autonomi for medarbeiderne, som kan føre til mindre utvikling. Den demokratiske lederstilen delegerer ansvaret med oppgavegjennomføring til medarbeiderne. Lederen bruker verktøy som god kommunikasjon og inkludering av medarbeiderne i beslutningsprosesser (Barbuto og Gifford, 2010).

### 2.3.3 Transaksjonsledelse – Transformativ lederstil

Den siste viktige forskjellen i lederskap er mellom transaksjonsledelse og transformativ lederstil. Skillet i lederstilen regnes som opprinnelsen til et nytt lederskapsparadigme, og blir derfor sett på som ekstra viktig (Fine, 2010). For å forstå transaksjonsledelse, kan man forestille seg at lederen sitter på et kontor. Lederen gir ordre til medarbeiderne og mottar oppdateringer om arbeidsutvikling underveis. Lederen er effektiv, men sjelden engasjert i medarbeiderne på et personlig nivå. For å forbedre ytelsen for organisasjonen, kan lederen ta i bruk ledelsesverktøy som eksempelvis transaksjoner i form av belønninger som bonus. I en transformativ ledelse oppmuntrer lederen, som fører til økning i selvtillit hos medarbeiderne. Dette gjør at medarbeiderne ikke blir preget av personlige bekymringer. Ved å se bort fra personlige bekymringer vil medarbeiderne engasjere seg mer i oppgaveløsninger. Det fører til utvikling, samt at medarbeiderne bidrar mer til organisasjonsutviklingen (Fine, 2010). Ifølge Thompsons (2000) undersøkelser vil den transformative og samhandlende lederstilen bli foretrukket av kvinner, mens transaksjonsstilen vil bli foretrukket av menn.

Transformativ lederstil anses å være mer effektiv i sammenhenger med raske endringer. Den transformative lederstilen, eller demokratisk lederstil, er verdifull spesielt i tilfeller av reformimplementering som krever en bred konsensus internt i organisasjonen. Det kan lede til at kvinner har større evne enn menn i håndtering av dynamiske omgivelser med en sterk endring og innovasjon (Thompson, 2000). Begge kjønn kan likevel utøve begge lederstilene. Det finnes både menn som foretrekker samarbeid og kommunikasjon i transaksjonsledelse, og kvinner

som er autoritære eller transformativ ledere. Alle ledere bruker ros og ris, tilbakemeldinger og forskjellige (Berg, 2010). Ifølge Hersey og Blanchard (1977) som har utviklet teorien om situasjonsbestemt ledelse må lederne alltid være fleksible i henhold til situasjonen og omgivelsene de befinner seg i. Ved diagnostisering av medarbeidernes motivasjon og kompetanse tilpasser lederne sin stil også. (Berg, 2010).

#### *2.3.3.a Lederverktøy i transaksjonsledelser og transformativ ledelse*

Turock (2019) rangerer transformativt lederskap som en høyere form for lederskap i sammenligning med transaksjonsledelse. I motsetning til oppgave- og relasjonsorientert ledelse er transformativ- og transaksjonsledelse en *kontinuitet*. Det vil si at lederne kan bruke både transformativ og transaksjonsledelse samtidig. En transformativ leder skaper visjon, misjonsfølelse og mål i organisasjonen. Lederen fremmer stolthet, inspirerer, inkluderer og motiverer medarbeiderne i veien mot målet. På den andre siden står transaksjonslederen som ved hjelp av belønningsverktøy fører medarbeiderne framover på veien mot målet for organisasjonen.

Det ble gjennomført en metaanalyse med 45 studier som undersøkte atferden av kjønnsforskjeller i transformasjonsledelse. I analysen kom det fram at kvinnelige ledere bruker en transformativ lederstil i større grad enn mannlige ledere (Eagly et al., 1995). Ledere med en transformativ stil fokuserer mer på trening, er oppmuntrende og mer fleksible når det kommer til problemløsning. Kvinnelige ledere har en tendens til å legge større vekt på kommunikasjon, samarbeid, tilhørighet og utdanning enn menn, samt å ha mer kvalitet på samhandlingen med ansatte. Lederatferden som baseres på kommunikasjon er mer åpen, rettferdig og hyggelig, og personen i disse rollene viser ansvar. Ifølge disse studiene er menn mer som «agenter» og fokusert på formålet og plikten. Menn har en tendens til å være mer aktiv, uavhengig og beslutningsfokuset. I tilfeller der kvinner fungerer som transaksjonsledere, registreres det at medarbeiderne får bedre jobber som belønning, til sammenligning med mannlige ledere som oftere sensurerer medarbeiderne (Eagly et al., 1995).

Konfrontert med den økende trenden av «kvinnelig lederstil» kontra «mannlig lederstil», har noen forskere blitt inspirert til å avgrense tematikken i hvor effektivt lederskap kan være avhengig av kjønn. I den sammenheng viser flere studier at kvinnelige ledere er like effektive

som mannlige ledere, til tross for at kvinner oftere befinner seg i ufordelaktige arbeidsomgivelser enn menn (Eagly et al., 1995).

## Kapittel 3 Metode

I dette kapitlet vil metoden for innsamling av data redegjøres. Valg av metode er basert på hvilken informasjon man trenger for å kunne besvare problemstillingen.

### 3.1 Valg av forskningsdesign

Ifølge Dalland (2017) beskrives metode som et tilnæringsverktøy til noe man ønsker å undersøke. Videre presiserer han hvor viktig det er å velge riktig metode som kan produsere den relevante dataen som man trenger for å besvare problemstillingen, på samme tid som at dataen er pålitelig. Ifølge Jacobsen et al. (2015) må valg av metode samsvare med problemstillingen, og derfor er det problemstillingen som avgjør tilnærmingen man har til undersøkelsen. Ifølge Gripsrud og Silkoset (2010) er et undersøkelsesdesign den planlagte arbeidsmetoden for å belyse en problemstilling.

I min problemstilling ønsker jeg å belyse om det er forskjeller i lederstiler mellom kjønn i utdanningssektoren. Derfor er det nødvendig med nærmere undersøkelse av ulike situasjoner og handlinger blant ledere av ulikt kjønn. Med dette som grunnlag, har jeg valgt et deskriptivt forskningsdesign som gransker hendelser, situasjoner og individer.

### 3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi har flere likhetstrekk med undersøkelsesdesignet, og beskriver veien for å besvare problemstillingen. Jeg skal i denne oppgaven gjennomføre en casestudie, da jeg ønsker å undersøke og forklare et fenomen i en spesifikk funksjonsgruppe i utdanningssektoren (Lewis et al., 2008).

### 3.3 Datainnsamling

I en datainnsamling skiller man mellom primær- og sekundærdata. På den ene siden beskriver primærdata innhenting av informasjon direkte av forskeren ved hjelp av eksempelvis intervjuer.

På den andre siden beskriver sekundærdata den empiriske dataen som allerede eksisterer i form av eksempelvis forskningslitteratur (Jacobsen, 2015). For å besvare problemstillingen min er det nødvendig å anvende begge innsamlingsmetodene. Ved hjelp av dybdeintervjuer vil jeg samle primærdata, og deretter supplere ved hjelp av sekundærdata.

### 3.4 Metoderetning

Det er problemstillingen som avgjør hvilken metode som bør anvendes i datainnsamlingen. Ifølge Oppen et al. (2020) graver kvalitative undersøkelser mer i dybden på et fenomen, ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer. Derfor har jeg valgt kvalitativ metode, hvor jeg ved hjelp av intervjuer vil belyse problemstillingen. Intervjuformen er passende, da jeg trenger å gå i dybden på materien, i motsetning til å tallfeste. Ifølge Oppet et al. (2020) beskriver deduktiv tilnærming en forskningsmetode med hovedmål om å teste den allerede etablerte teorien. Ved bruk av deduktiv tilnærming vil jeg prøve å belyse problemstillingen i min oppgave.

#### 3.4.1 Spesifisert intervju

Ifølge Dalland (2017) er et spesifisert intervju formen som beskriver ikke-generelle meninger, men heller fokuserer på spesifikke situasjoner og hendelsesforløp. Videre presiserer Dalland (2017) at den kvalitative metoden går i dybden til et spesifikt område, med forbehold om at intervjuobjektet er pålitelig. Et intervjuobjekt er individet som har informasjonen som søkes av forskeren, og pålitelig informasjonen fra intervjuobjektet er nødvendig for å kunne besvare spørsmålene (Dalland, 2017).

Med utgangspunkt i omgivelser og mangel av alternativer, ble første steg i prosessen å kontakte skolelederen i Berg fengsel. Lederen ble informert om prosjektet, og at hennes bistand kom til å ha avgjørende betydning for gjennomføringen av oppgaven. Bistanden var avgjørende med tanke på muligheten til å finne intervjuobjekter, samt også at de måtte ha den pålitelige informasjonen som trengtes til undersøkelsen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble skrevet ned på forhånd og sendt til seks mellomledere i utdanningssektoren. Hensikten med å sende spørsmålene på forhånd var at intervjuobjektene kunne få muligheten til å få bedre oversikt over tematikken. Slik ville hele prosessen bli mer forutsigbar, og de kunne stille mer forberedt til intervjuet. Intervjuobjektene i denne oppgaven er som nevnt mellomledere i

utdanningssektoren, og vil videre i oppgaven bli referert til som informanter/kvinnelig leder/mannlig leder.

Ifølge Dalland (2017) er det bedre å samle mer data enn det man har mulighet til å benytte seg av. Intervjuet ble utformet med en struktur bestående av tre forskningsspørsmål som hovedkategorier. Under hver kategori kom det flere delspørsmål. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med hver enkelt informant. Alle intervjuene begynte med en introduksjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene, som allerede var kjent for informantene. Å starte med noe kjent var en del av min strategi, da mennesker generelt har en tendens til å reagere mer mottagelig ovenfor noe kjent enn ukjent. Før intervjuene startet, ble informantene informert om at de kunne svare fritt på spørsmålene. Hvis noen av spørsmålene ble oppfattet som belastende, kunne informantene selv velge om de ville svare eller ikke. Det ble også informert om full konfidensialitet før intervjuene satte i gang. Det både med hensyn til mulig svikt i informasjonsflyt og at samlende data ville bli slettet etter oppgavegjennomføring. Intervjuene ble deretter gjennomført og jeg fikk innhentet data.

Med tanke på omgivelsene, var det vanskelig for meg å gjennomføre intervjuene med lydopptaker. Etter samtale med veileder ved NTNU fikk jeg tillatelse om fritak fra lydopptak. Spørsmålene ble også sendt til veilederen før intervjuene.

Som nevnt øverst i oppgavestrukturen, var intervjuene basert på tre forskningsspørsmål. Disse tre var utgangspunkt for videre delspørsmål som hjalp til med å samle inn den riktige dataen. Delspørsmålene var formet slik at selv om informantene hadde muligheten til å svare fritt, er tiden begrenset til hvert spørsmål. Derfor var det viktig å få nødvendig data innen rimelig tid. På grunn av manglende lydopptaker, tok jeg notater underveis, både mer utfyllende og i stikkordsform. De utdypende svarene jeg fikk fra informantene bidro til en bedre forståelse i sin helhet. Avslutningsvis ble alle informantene spurt om de ønsket å legge til ekstra informasjon som kunne tenkes være nødvendig og som ikke ble dekt av spørsmålene. Etter hvert intervju ble min erfaring videreført til neste intervju, for en kontinuerlig forbedring.

### 3.5 Etterarbeid og analyse

Ifølge Jacobsen (2015) kommer etterarbeid og dataanalyse som neste steg etter selve datainnsamlingen. Med utgangspunkt i at intervjuene ikke ble gjennomført med lydopptak, gjennomførte jeg etterarbeidet med strukturering i en matrise rett etter at intervjuene ble gjennomført. Da noterte jeg mer utfyllende svar til spørsmålene. Dette var det to årsaker til at jeg gjorde. For det første var jeg hundre prosent fokusert i gjennomføringen av intervjuene og informasjonen jeg hadde fått var fortsatt friskt i minnet. Det var flere momenter jeg ikke kunne skrive underveis i intervjuene i fare for å avbryte flyten hos informantene. På denne måten prøvde jeg så godt det lot seg gjøre å forsikre meg om at ingen informasjon gikk til spille. For det andre var informasjonen fra informantene forskjellig, og det var derfor nødvendig at jeg ble ferdig med et intervju før jeg begynte med det neste. Ifølge Jacobsen (2015) kan mye som blir sagt under et intervju tolkes på forskjellige måter. Ved å snakke fritt og utdypende når man svarer på spørsmål, blir det også rom for tolkning. Ved strukturering av datamaterialet rett etter intervjuet, forsikret jeg meg om at sitater ble gjengitt på en korrekt måte og at tvilen i innholdet skulle bli minimert slik at de ble tolket som de var ment.

Prosessen med dataanalyse startet etter at alle svarene fra intervjuene var strukturert i en felles matrisetabell under hvert spørsmål. I dataanalysen ble det utarbeidet både kategorier som svarte på problemstillingen og kategorier som åpnet for nye problemstillinger og områder som kan utforskes videre. Direkte sitater som ble notert underveis ble fremhevet for å kunne brukes til eksempler på resultat/drøftingsdelen. Informasjon som underbygger sitatene, ble notert i farger slik at det var enklere å samle den nødvendige dataen i ettertid. Helheten i prosessen bidro til at jeg sitter med dataen som er relevant for problemstillingen min.

### 3.6 Relevans og pålitelighet

Ifølge Dalland (2017) er det viktig at data som er samlet skal være pålitelig. Etter gjennomføring av intervjuer og datainnsamling er det viktig å være selvkritisk til prosessgjennomføringen. Følgende spørsmål er gjeldende: Er dataen jeg har samlet pålitelig og relevant for problemstillingen, og hvor pålitelig er måten dataen er samlet inn på?

### 3.6.1 Validitet

Validitet omhandler både om undersøkelsen faktisk måler og undersøker forholdet som var tiltenkt, og om data som ble funnet er relevant. Det er ikke tilstrekkelig med kun relevante kilder, men også nødvendig med innhenting av data for å sikre høy validitet i undersøkelsen (Grenness, 2004). Seks mellomledere i utdanningssektoren er brukt som kilde for innhenting av informasjon. Kildene var likt fordelt i kjønn. Etter å ha gjennomgått teorien flere ganger, forberedte jeg flere spørsmål i henhold til det jeg hadde lest. Spørsmålene ble formulert i en struktur. Informantene sto fritt til å svare på det de ønsket, med full konfidensialitet. Dette mener jeg styrker undersøkelsens validitet.

### 3.6.2 Reliabilitet og pålitelighet

Ifølge Grennes (2004) kan man se om reliabilitet i en undersøkelse er ivaretatt hvis man ser utviklingen i undersøkelsen og hvordan man utvinner dataen. Jeg noterte svarene jeg fikk fortløpende og oversiktlig. Etter hvert intervju gikk jeg over svarene til informanten. Informantene følte seg komfortable under intervjuene, og jeg fikk svarene jeg trengte. Disse momentene kan styrke reliabiliteten. Et viktig moment som kan svekke påliteligheten av undersøkelsen er at dataen ikke ble tatt opp på lydopptak. Det kan være forskjellige momenter, uttrykk og situasjoner som beskriver hva informanten mener mer konsist, og viktig data for resultatet blir ikke anvendt. Jeg noterte under hvert enkelt spørsmål får å unngå at dette skulle skje. Ulempen med dette kan eksempelvis være at mitt fokus er i en bestemt retning som jeg så for meg på forhånd, og deretter leter etter svar i den retningen, og informanten svarer i en annen retning. Svaret kunne muligens vært nyttig i et annet spørsmål, som jeg kanskje hadde gått glipp av. Manglende lydopptak svekker påliteligheten i undersøkelsen.

Det er reliabilitet som måler hvor pålitelig en undersøkelse er (Johannessen et al., 2011). Når et intervju er i gang er dataen som man samler avhengig av flere menneskelige faktorer. Det kan være eksempler hvor informanter kan komme med feilaktig informasjon i enkelte spørsmål. Alle mennesker er emosjonelle og kan i stor grad bli påvirket av det. Faktorer som kan spille inn her kan være god/dårlig humor, god/dårlig søvn natten før intervjugjennomføring, problemer på privaten og lignende. For at intervjuene skulle få en god start, startet vi med en kopp kaffe og hadde en vennlig tilnærming. Videre introduserte jeg forskningsspørsmålene og delspørsmålene som allerede var kjent for informanten. Jeg mener en bra start på intervjuet er en god tilnærming til gjennomføringen.



### 3.7 Etiske vurderinger

Ifølge Dalland (2017) er etikk i forskning en viktig variabel man må ta hensyn til i undersøkelsen. Etikk i forskning bør ses på lik linje som etikk i dagliglivet. Det vil si at det er viktig at forskning følger etiske linjer som er i henhold til samfunnets normer og regler. For å ivareta etikken i dette forskningsarbeidet har jeg vært oppmerksom på flere momenter. Som et føre-var-prinsipp, ble informantene gjort oppmerksomme på at selv om lydopptak ikke ville bli benyttet, ville skriftlige notater kun brukes og lagres fram til arbeidet er avsluttet og sensurert. Det var heller ikke nødvendig å svare på spørsmålene som kunne skape ubehag eller sette dem i en vanskelig situasjon. Det med hensyn til underveis i intervjuet, men også i et lengre perspektiv.

#### 3.7.1 Presentasjon av lederne ved informantskolen

Ifølge Jacobsen (2015) må undersøkeren forholde seg til norsk lovgivning om personalopplysningsloven. Personvern handler om retten til et privatliv og retten til å bestemme over egne opplysninger (Datatilsynet, 2022). Undersøkelsen mangler kontrakter med Norsk senter for forskningsdata (NSD). Med hensyn til å kunne forsvare full konfidensialitet vil den videregående skolen som har deltatt i undersøkelsen, omhandles som informantskolen. Informantene blir referert til etter kjønn med tall 1,2 og 3.

## Kapittel 4 Funn

Kapittel 4 beskriver funn fra undersøkelsen som er utført. Jeg gjennomførte 6 intervjuer med ulike mellomledere i utdanningssektoren. Det var tre kvinnelige ledere og tre mannlige ledere. De blir referert til som kvinnelig og mannlig informant 1,2,3. Datainnsamlingen var stor, og jeg har selektert informasjonen slik at det som er relevant for problemstillingen har blitt satt i fokus. Resultatene vil bli presentert i samme rekkefølge tilsvarende presentasjonen av teorien. Først presenteres ulike lederegenskaper, deretter lederatferd og så identifisering av ulike lederstiler. Direkte sitater blir brukt om nødvendig, for å gi et mer presist svar.

#### 4.1 Lederegenskaper

Den første delproblemstillingen setter søkelys på om det er kjønnsforskjeller i lederegenskaper. Hensikten er å studere om kjønn har betydning for ledereffektiviteten. På spørsmål om lederne kjenner sine ansatte på et personlig nivå, svarer alle at de kjenner til navn og familiestatus. De kjenner ikke til adressen, men vet hvor de aller fleste bor.

På spørsmål om hvilke lederegenskaper lederne mener er viktig for en mellomleder i videregående skole, svarte de relativt likt. Lederne mener at lederen bør være tydelig og god til å kommunisere, tilgjengelig, behandle sine ansatte med respekt, samt være en god lytter. Disse egenskapene går litt over til neste spørsmål, hvor lederne ble spurt om hvordan de definerer **lederintegritet** og hvordan de opprettholder integriteten på arbeidsplassen. Alle beskriver lederintegritet som en rolleforståelse, og som en balanse lederen må ha i sin relasjon med de ansatte. Mannlig informant 2 forklarer hvordan han selv ser på det:

«Jeg er tilgjengelig og kan ta flere bøller samtidig. Det er viktig med den menneskelige delen for meg, hvor familien og helsen til medarbeiderne kommer først. Jeg opprettholder lederintegritet ved å være til stede og snakke i pauser. Jeg er åpen for tilbakemeldinger, og viser at jeg bryr meg om de ansatte.

Lederne ser på seg selv som en rollemodell, som gjennom sin holdning kan påvirke arbeidsplassen. Derfor må det være en standard, moral, etikk og god kommunikasjon som kan smitte over på arbeidsmiljøet.

Åpenhet, tilgjengelighet og empatiske egenskaper blir også nevnt som viktige kvaliteter. Kvinnelig informant sier at «En leder må være ydmyk og ha respekt for andre. Jeg er åpen i kommunikasjonen, og ikke redd for å innrømme feil. Jeg verdsetter mine ansatte høyt og på den måten opprettholder jeg integriteten som leder». Alle seks lederne mener at lederens **holdning** kan påvirke ansatte i hverdagen i stor grad, samt i oppgavegjennomføringen. De ser på lederstillingen som et forbilde i institusjonen, hvor det lederen uttrykker og handler har en smitteeffekt hos de ansatte. **Humør** kan være en egenskap som blir tydelig i den sammenheng, noe de alle verdsetter. Kvinnelig informant 1 mener at «En arbeidsdag uten humør på arbeidsplassen hadde vært en grå dag».

**Å vise respekt** ved å lytte og ta de ansatte på alvor, er en fellesnevner i svarene til lederne. Mannlig informant 1 sier at «Jeg viser respekt for ansatte i alt fra smått til stort. Et eksempel på det er at jeg husker navn, og hilser alle 150 ansatte ved navn, fra rengjørere til lærere». Respekten som blir vist ovenfor de ansatte påvirker oppgavegjennomføringen. Videre mener lederne at **tillit** er viktig på arbeidsplassen, og at disse to kvalitetene henger sammen. Ved å gi tillit, vinner du tillit. Mannlig informant 1 sier: «Man skaper ikke tillit hos de ansatte, hvis respekten ikke er gjensidig. De to henger tett sammen».

**Oppgavefordelingen** ved informantskolen, foregår i henhold til organisasjonens strategiske plan, før oppgavene videre blir fordelt i de ulike fagområdene. Oppgavefordelingen blir utført av lederne, som har de ansattes engasjement og initiativ i bakhodet. **Selvtilliten** hos lederen reflekteres ut fra de ansattes innsats og resultat. Alle lederne, uavhengig av kjønn, forteller at selvtilliten som leder er god hvis oppgavene blir utført på en god måte, og motsatt hvis utfallet er negativt. Alle lederne mener også at **fleksibilitet** i arbeidet er nødvendig. Utdanningssektoren skaper verdi for samfunnet, men er en virksomhet som kan oppleve menneskelige feil. Alle mennesker har utfordringer, som eksempelvis helse, hjemmesituasjon, livsfaseforandringer og lignende. Da er det viktig at lederne viser fleksibilitet, samt **forståelse**, noe de alle er samstemte i.

På spørsmål om hvilke lederegenskaper en idealleder burde ha, er det noe forskjell i svaret mellom de kvinnelige og de mannlige. De mannlige lederne løfter fram evnen til empati, at man viser en sosial side, tydelighet, raushet og tilstedeværelse. Mannlig informant 2 mener at kommunikasjon er et viktig nøkkelord for å utøve lederskap på en god måte. De kvinnelige lederne løfter fram egenskaper som profesjonalitet, ydmykhet, omsorg, tillitsgivende, pålitelighet, humor, tydelighet og tilgjengelighet.

## 4.2 Lederatferd

### 4.2.1 Kommunikasjon

Uavhengig av kjønn er måten lederne kommuniserer med ansatte på både formell og uformell, ved hjelp av teknologi og fysiske møter. Ved informantskolen har lederne formelle møter hver tredje uke som en standard. Ellers bruker lederne alt fra SMS, e-poster, forumer, møter på kontoret, uformelle møter i matsalen og samtaler i gangene. En av de mannlige lederne svarer

at det er viktig å være tydelig og ærlig, mens de to andre viser til formelle og uformelle møter. Et felles trekk for de kvinnelige lederne kan oppsummeres følgende: Kvinnelig informant 1 mener at hun har en nær og «familiær» kommunikasjon med sine ansatte, mens kvinnelig informant 3 sier hun foretrekker å kommunisere med ansatte ansikt til ansikt, selv om det ikke alltid er mulig.

Alle seks lederne opplever kommunikasjonen med de ansatte som god og harmonisk. Lederne er opptatt av humor. To av de tre mannlige lederne mener de har god kommunikasjon med de fleste. Ved konfrontering på hvorfor kommunikasjonen ikke er god med alle, svarer mannlig informant 2 at alle ikke tar alt det han sier med en gang, og må derfor gjenta seg selv. Han sier: «Det er nødvendig at jeg er mer tydelig med noen». Mannlig informant 3 forteller at han har jobbet ved skolen i fire år, og er på en arbeidsplass hvor de fleste har jobbet lengre enn han selv. Likevel føler han seg inkludert, og beskriver seg selv som en person det er lett å snakke med. De kvinnelige lederne oppfatter kommunikasjonen som god, med masse humor og en åpenhet hvor en kan snakke om det meste. Kvinnelig leder 1 beskriver kommunikasjonen med de ansatte som «familiær», og kvinnelig 2 sier «Vi snakker alltid sammen, om alt som er å snakke om». Humor i kommunikasjonen er signaturen til alle seks lederne. Kvinnelig informant 2 sier hun bevisst sender alt av elektronisk post med en smiley. Alle lederne, uavhengig av kjønn, er likevel tydelige på at de viser sin formelle side til de ansatte om det er nødvendig, slik at det ikke påvirker oppgavegjennomføringen negativt.

#### 4.2.2 Kommunikasjon som verktøy

Lederne har noe delt syn på hvordan man bruker **kommunikasjon som verktøy**. Mannlig informant 1 sier: «Jeg bruker kommunikasjon som en transaksjon, hvor lederen gir noe til ansatte og får noe tilbake». Videre sier han at kommunikasjon er viktig også for å skape oversikt: «Ansatte må forstå hva vi gjør og hvorfor vi gjør det». De to andre mannlige lederne mener også at kommunikasjon er viktig. Mannlig informant 3 prøver bevisst å ha en god tone med medarbeiderne, uavhengig om de har ulike fagområder eller hobbyer. På den andre siden mener de kvinnelige lederne at dialog med de ansatte er den eneste veien å gå mot et felles mål, og at god kommunikasjon derfor er avgjørende. Kvinnelig informant 1 mener det skaper trygghet, og hun ser det som en umulig oppgave å nå et mål hvis kommunikasjonen med de ansatte mangler.

Kommunikasjon kan endre seg, utfra hvem man kommuniserer med. En av de tre mannlige lederne mente det ikke var stor forskjell mellom kommunikasjonen han hadde mot **venner versus** mot **ansatte**. De to andre mente derimot at det var stor forskjell. Mannlig informant 2 mener at «På jobben er jeg mer formell, mens med venner har jeg mer humor. Noen ganger er jeg kanskje mer barnlig med venner». Mannlig informant 3 mener han ikke føler seg «fri» nok til å uttrykke sine meninger om ulike tema på arbeidsplassen, eksempelvis politikk eller private forhold. De kvinnelige lederne er heller mer frigjorte, og viser andre tendenser. Kvinnelig informant 1 forteller at hun ofte har nær kommunikasjon med ansatte, hvor de snakker om alt mulig. Hun forteller sier: «Vi snakker om forskjellige ting og er «familiære» i kommunikasjonen med ansatte. Man må likevel holde litt avstand for å ivareta profesjonaliteten i kommunikasjonen». Ved spørsmål om hvor ofte lederne må ha en «lederholdning» i kommunikasjonen med sine ansatte, er det varierende kommentarer. En av de tre mannlige lederne mener at han har en lederholdning hele tiden, mens mannlig informant 3 mener han har en lederholdning kun i formelle møter. De kvinnelige lederne er inne på det samme. Kvinnelig informant 1 har en lederholdning i formelle samtaler, mens kvinnelig informant 2 mener hun har det hele tiden, men prøver å tilpasse seg situasjonen.

Alle seks ledere er enige i at tilbakemeldinger er et viktig verktøy. De må være sanne og målrettet, ellers kan de miste effekten. Lederne mener det er nødvendig med både ris og ros. Ris og ros har en bedre effekt hvis man gir det direkte i situasjonen og at de er sanne.

#### 4.2.3 Konflikt

Når det kommer til konflikt blant de ansatte, prøver begge kjønn å ha en objektiv tilnærming for helhetens skyld. Dette som utgangspunkt, men så kommer det også fram at noen kanskje ikke er så objektive som de først tror. De mannlige lederne er samstemte om objektivitet i hendelser mellom ansatte, men at de er mer subjektive i saken hvis det er hendelser mellom ansatte og elever. De lytter mer til sin ansatt, men må på samme tid være bevisst på å ivareta elevens interesser. De kvinnelige lederne er mer subjektive i sin tilnærming, hvor kvinnelig informant 2 sier: «Fra erfaring er det slik at noen ganger har jeg mer subjektiv holdning når det gjelder ansatte. Jeg vet de er klokere og kan sine fag bedre. Jeg velger å høre mer på dem».

De mannlige lederne forsøker å være åpne når de håndterer en konflikt. Med en objektiv

tilnærming, er de tydelige og prøver å kartlegge situasjonen. På den måten kan de styre og megle med partene innenfor lovverket. Mannlig informant 1 sier:

Jeg håndterer konflikt med åpenhet. Jeg vil at alt skal på bordet. Jeg er veldig tydelig i konflikthåndtering og det er viktig å sette den opp som en prosess hvor man belyser begge sider av saken, og deretter prøve å fikse det sammen.

De kvinnelige lederne viser en mer subjektiv tilnærming her. Kvinnelig informant 1 sier:

Det er viktig å kjenne sine ansatte. Noen håndterer det best hvis man er tydelig og direkte med oppklaringer, mens andre overhodet ikke håndterer at vi løser opp direkte. Da må jeg skape oppklarende situasjoner.

Når en konflikt oppstår på arbeidsplassen, har to av tre mannlige ledere frustrasjon som første reaksjon. Mannlig informant 1 ønsker raskere å få oversikt med baktanke om å forstå hvorfor konflikten oppstår. De kvinnelige lederne har en litt annen oppfatning av situasjonen om det skulle oppstå noe. Kvinnelig informant 2 forteller at hennes første reaksjon er å lytte, mens kvinnelig informant 1 sier: «Jeg synes at vi har for lite toleranse ovenfor at andre tenker, sier og gjør ting annerledes enn oss selv». Forebygging av konflikter kan derimot være med på å hindre at situasjoner kan oppstå. De mannlige lederne har fokus på trivsel i arbeidsmiljøet og en åpen og forebyggende dialog hvor lederne prøver å være føre var. De kvinnelige lederne kan her oppfattes som litt mer relasjonsorientert. Kvinnelig informant 1 sier at «Jeg prøver å skape en fellesskapsfølelse og samhold gjennom aktiviteter og ritualer. For eksempel lage julemarked, arrangere sosiale aktiviteter for ansatte og lignende». Kvinnelig informant 2 forteller at hun «(...) sanser og lytter for å kunne være i forkant».

#### 4.2.4 Makt

Lederne, av begge kjønn, bruker makt når det er nødvendig. Økonomiske årsaker eller ansattes arbeidstider er eksempler hvor styringsretten kan bli tatt i bruk. Begge kjønn forholder seg til lover og regler, og de viser til samfunnsansvaret til informantskolen. De forklarer at styringsretten er blitt tatt i bruk svært sjeldent, da de fleste saker løses gjennom dialog. Mannlig informant 2 sier: «Man kan bruke styringsretten veldig sjeldent i konfliktsaker mellom ansatte. Jeg må alltid være på den rette siden når elevs interesser og skolens samfunnsoppdrag er i fokus». Kvinnelig informant 2 sier at «Noen ganger er det bare sånn det er».

Alle lederne ved skolen prøver å inkludere ansatte i beslutninger og i prosjekter. På den måten

prøver de å unngå å bruke makt ved gjennomføring av en reform eller forandring. Mannlig leder nr. 1 sier at «Grasrota vet best. Ansatte som jobber med det vet alltid best. Vi må først diskutere reformen med dem, høre på innspill og deretter handle». Kvinnelig leder nr. 4 forklarer at «Jeg prøver å få ansatte med på laget. Ansatte kan sine fagområder og vi må involvere og inkludere dem. Slik utvikler vi en profesjonell læringskultur».

### 4.3 Lederstiler

#### 4.3.1 Beskrivelse av arbeidsplassen og relasjonen til ansatte

Relasjonen mellom ledere og ansatte ved informantskolen er tilsynelatende preget av lite forskjeller og god stemning. Det mannlige lederne beskriver relasjonene som en naturlig balanse lederne ønsker å ha. Mannlig informant sier: «XX videregående skole har en naturlig balanse. Det er høyt under taket med god trivselsfaktor og sterke fagmiljøer». Mannlig informant 2 sier at han tror han har en god relasjon med de fleste, og videre kommenterer han at «Noen kan oppleve meg som veldig firkantet, men sånn er det. Jeg liker å ha oversikt og kontroll». Videre blir det lagt vekt på kollektiv innsats:

Det er en plass med mange dedikerte lærere. Ikke alle er like gode, men de fleste er det. Det er veldig lite fravær. Vi har klart noe fantastisk. Vi har redusert inntakskravet til det laveste i hele Vestfold. Slik får vi mange elever og snur dem til ressurser med fagutdanning.

De kvinnelige lederne beskriver også arbeidsplassen som et godt sted å være. Kvinnelig informant 1 forteller at «Jeg ser på arbeidsplassen som engasjerende, som en storfamilie hvor vi alle må være tilpasningsdyktige». Kvinnelig informant 2 sier: «Jeg opplever arbeidsplassen som et sted med stor omsorg, både for hverandre og for elevene. Jeg gleder meg til å komme på jobb når jeg står opp om morgenen». At arbeidsplassen føles så god som den gjør, henger også samme med relasjonen mellom lederne og de ansatte, noe som allerede har kommet tydelig fram i form av balanse og god tone. De kvinnelige lederne beskriver relasjonen som nær og familiær. Kvinnelig informant 2 forteller at «Relasjonen min med ansatte er god, åpen og direkte».

#### 4.3.2 Tilnærming i private forhold

Alle de tre mannlige lederne mener de har en overfladisk tilnærming, og at de har et klart skille mellom jobb og privat. Mannlig informant 1 sier: «Overfladisk mot de fleste. Jeg skiller mye

mellom jobb og privat». Mannlig informant 3 sier at han ikke tar initiativ til tilnærming om private forhold med sine ansatte, men er tilgjengelig hvis den ansatte selv ønsker å snakke om det. Alle de tre kvinnelige lederne tar initiativ til tilnærming i private forhold med de ansatte. Kvinnelig informant 1 forteller: «Jeg tar selv initiativ til å snakke med ansatte, og prøver å forstå dem ved å vise omsorg. Jeg opplever daglig at ansatte kommer med egne private saker for å diskutere med meg».

Når det gjelder den andre veien, hvor ansatte selv tar kontakt, oppleves det forskjellig for lederne. To av de tre mannlige lederne opplever sjeldent at ansatte kommer for å snakke om private forhold. Den siste forteller derimot at «Ansatte kommer ofte, og jeg er overrasket over det». Alle de kvinnelige lederne synes at ansatte ofte kommer for å diskutere private anliggender, som for eksempel økonomiske utfordringer, helse, hjemmesituasjon og lignende. Kvinnelig informant 2 sier: «Jeg tror at ansatte føler det er trygt å komme til meg for å snakke om private saker». På spørsmål om hvordan lederne, uavhengig av kjønn, bevisst skaper bedre relasjoner med de ansatte er det ulike punkter som nevnes. Mannlig informant 2 sier:

Jeg snakker med dem om hvordan det går. Vi snakker sammen om elever og driften. Jeg har for eksempel sagt til dem at de skal avslutte klassen kl. 15.15, ikke 15.00. Jeg tar kontrollruter og viser meg frem litt over 15.00. Når jeg ser at alt er i orden, er det naturlig at vi snakker sammen som kolleger om forskjellige tema.

Mannlig informant 3 sier at «Jeg prøver å delta noen ganger på sosiale arrangementer. For eksempel fikser jeg skoleavslutning, hvor jeg kommer tidlig, men går tidlig, for å si det sånn». Lederne deltar så lenge det lar seg gjøre.

På spørsmål der lederne får valget mellom gode standarder eller gode relasjoner, er det delte syn. To av tre mannlige ledere velger gode standarder, til sammenligning med to av tre kvinnelige ledere som velger gode relasjoner. Mannlig informant 1 oppsummerer det slik: «Kortsiktig velger jeg gode relasjoner, men langsiktig velger jeg gode standarder. Hele målet med gode standarder er å bygge gode relasjoner med ansatte». Mannlig informant 3 sier at «Standard til elevene går foran gode relasjoner. En karakter må bli satt. Gjennom gode standarder blir man tryggere». To av tre kvinnelige ledere velger gode relasjoner, og den ene forklarer det slik: «Jeg hadde prioritert gode standarder hvis det hadde vært flere ansatte i avdelingen».



#### 4.3.3 Delegering og instruering av oppgaver

Alle lederne ved informantskolen foretrekker å delegere oppgaver, i stedet for å instruere. En forklaring på dette er at hver lærer har sitt eget fag de er ansvarlige for, hvor de kjenner oppgavene sine best. Mannlig informant 2 kommenterer: «En kombinasjon av dem. Ansatte liker å bli styrt. De vil ha faste rammer fra meg, samtidig som at de ønsker å utvikle ting selv. Hvis det var mitt valg, ønsker jeg å styre litt mer enn det jeg gjør. Jeg ønsker å være litt mer til stede». Mannlig informant 3 sier: «Å instruere dem er litt gammeldags. Jeg ønsker heller at de gjennomfører oppgavene selv, men de skal ikke glemme at jeg er her og kontrollerer». Blant de kvinnelige lederne sier kvinnelig informant 1: Man må gjøre det slik at det føles komfortabelt og riktig, både for elever og ansatte. Vi har et ansvar for elevene også». Kvinnelig informant 2: «Det er avhengig av oppgaven, men stort sett klarer ansatte oppgavene sine selv. Jeg prøver alltid å være støttende, og har den nødvendige oversikten». Kvinnelig informant 3 mener at det er en kombinasjon, og peker på at hun er heldig som ikke har en veldig stor avdeling, og har derfor oversikt over oppgavene og hvordan de skal løses. For henne forenkler det samarbeidet med de ansatte.

Noen ganger oppleves ansatte som **ambisiøse**, med motivasjon for faglig utvikling. Alle lederne viser til at de tilrettelegger for ansatte som er motiverte, i form av kompetanseheving, men også mer ansvar. Når det gjelder spørsmål knyttet til om det er lederens ansvar å inkludere ansatte i beslutningsprosesser, eller om det er nok å informere ansatte etter at en beslutning er tatt, sier de at det er situasjonsbestemt. I beslutninger har å gjøre med konkrete oppgaver, blir faglærere inkludert. Lederne mener det er en selvfølge med inkludering i slike tilfeller, siden det er fagfolk som kan sine fagområder.

#### 4.3.4 Belønningssystem

Alle lederne gir ros og rettferdig behandling som **belønning** på arbeidsplassen. Kvinnelig informant 2 sier: «Jeg gir ros og noen ganger tar jeg med litt frukt, slik at de får noe godt om morgenen. Noen ganger setter jeg fram blomster, for å gjøre det fint for alle». Mannlig informant 1 kommenterer: «Nei, det er bare den formelle kompetansen. Jeg er rettferdig. Ansatte får ikke noe utover det som ligger i høyere lønn når ansatte utvikler sin kompetanse». På spørsmål om hvilke tiltak lederne drar i gang for ansatte som ikke gjennomfører oppgavene på riktig måte, svarer alle lederne at de starter med samtaler på individuelle nivå. Alle lederne

viser til samtale og dialog som utgangspunkt for å finne en løsning, og går videre med formelle samtaler om det ikke fungerer.

På spørsmål om hvordan lederne **motiverer** de ansatte, og om det skjer på individuelt eller kollektivt, forteller at begge måter brukes når de roser og gir tilbakemeldinger. De mener at tilbakemeldinger alltid har en god effekt på motivasjonen til de ansatte. Når det kommer til å **inspirere**, innrømmer de mannlige lederne at det ikke er deres styrke. Mannlig informant 3 forteller:

Jeg er nok ikke best til å inspirere, det er ikke i min personlighet. Jeg prøver å inspirere ansatte ved å vise til resultater, eller økonomi. Skolen får penger for hver student, og derfor er vi avhengige av det.

På den andre siden viser de kvinnelige lederne at de prøver å skape inspirasjon ved å være engasjerte og positive, alltid tilgjengelig og hjelpsomme. Kvinnelig informant 1 sier at «Jeg skaper inspirasjon hos ansatte ved å vise engasjement i saker».

Samtlige ledere mener at inkludering av ansatte i **målsetting og strategiforming** er viktig. Dersom det ikke er tilfelle, kan det føre til krasj i implementeringsfasen. En dialog fra prosessens begynnelse hvor lederen kommer med sine forslag er nødvendig, slik at ansatte/fagansvarlige har mulighet til å komme med innspill. Når det gjelder en **felles visjon** for institusjonen, er det allerede bestemt av utdanningssektoren, noe lederne må forholde seg til. For **utvikling** hos den enkelte ansatte gjennomgår lederne utviklingssamtaler og oppfordrer til kursing innen fagfeltet.

Lederne ble bedt om å beskrive lederskap med tre ord:

Mann	Kvinne
1. Målstyring, ivaretagelse, respekt/tillit	1. Åpenhet, omsorg, ydmykhet
2. Kommunikasjon, åpenhet, ærlighet	2. Tydelighet, tilgjengelighet, omsorg
3. Relasjon, styring, mål	3. Faglig utvikling, arbeidsom, raushet

#### 4.4 Annet

Avslutningsvis ble lederne spurt om de følte det var noe de ville **tilføye** av informasjon, som de ikke hadde blitt spurt om gjennom intervjuet. Lederne syntes at undersøkelsen var dekkende, og at det var interessante spørsmål. De ble også spurt om de under noen omstendigheter følte seg ukomfortable eller synes det var **ubehagelig** å svare på spørsmål. Ingen følte ubehag, og leder nr. 6 kommenterer at undersøkeren var flink til å legge fram saken. Ved spørsmål om hva som burde **forbedres** til neste intervju, svarte mannlig informant 1 at 1 time ikke er nok tid til å gjennomføre intervjuet, i tillegg til at et spørsmål ble gjentatt to ganger.

### 5 Drøfting

Kapittel 5 er delt inn i tre underkapitler som tar for seg lederegenskaper, forskjeller i lederatferd og forskjeller i lederstiler.

#### 5.1 Lederegenskaper

Northouse (2018) kommenterer flere lederegenskaper ledere må beherske for å framstå som tilstrekkelige ledere, og hvordan de på samme tid skal tiltrekke og beholde flinke medarbeidere til å føre organisasjonen mot sine mål og visjoner. Basert på åpne spørsmål om egenskaper, viser funnet i undersøkelsen jeg har gjort, at lederne ved informantskolen, uavhengig av kjønn, har en lik oppfatning av hvordan de er som ledere. Lederne er opptatt av tydelig og god kommunikasjon, prøver å være tilgjengelig for de ansatte, behandler ansatte med respekt, gir tillit og er flink til å vise forståelse og fleksibilitet ovenfor sine medarbeidere. De la Rey (2005) setter søkelys på at strukturen i det sosiale perspektivet forutsier at forskjeller i kjønnsroller påvirker lederatferd, noe som kan lede institusjonen til forskjellige resultater. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er lederen visjonæren og gallionsfiguren i organisasjonen. Lederne ved informantskolen ser på seg selv som en figur, som gjennom sin holdning kan påvirke arbeidsplassen. Derfor prøver lederne alltid å handle bevisst med høy standard, moral, etikk og god kommunikasjon. På den måten kan det smittes over i arbeidsmiljøet. Hvis en da ser på Northouses oversikt over lederegenskaper, er det lederens tilnærming i nær kommunikasjon med ansatte som viser den største forskjellen blant informantene i denne undersøkelsen.

Northouse (2018) beskriver nær kommunikasjon med ansatte som nødvendig for å løfte utviklingen frem i institusjonen. Å kommunisere med de ansatte, både på et kollektivt nivå og

individuelt nivå, er viktig. Gjennom intervjuene med lederne ved informantskolen kom det frem at det er noen forskjeller basert på kjønn. De mannlige lederne kommuniserer både formelt og uformelt, samt individuelt og kollektivt. De synes at kommunikasjon med ansatte er avgjørende, og de bruker både fysiske måter og teknologiske informasjonssystemer for å kommunisere. De kvinnelige lederne bruker de samme metodene, teknikkene og systemene i kommunikasjonsflyten, men her dukker også ordet «familiær» opp. En tydelig, åpen, direkte og nær kommunikasjon er ifølge de kvinnelige lederne en nøkkel-egenskap. Det kan drøftes om et enkelt begrep som «familiær» blir så viktig i skillet mellom lederstil de ulike lederne faller inn under. En annen mulig forklaring kan være at de mannlige lederne tenkte det samme da de oppsummerte kommunikasjonen som avgjørende i lederskap.

I lys av drøftingen, uavhengig av kjønn, mener alle lederne at kommunikasjonen med ansatte er viktig, og at det er nødvendig for en leder å gi tilbakemeldinger i form av både ris og ros. Lederne mener at det har en bedre effekt når den gis direkte til ansatte i henhold til en konkret situasjon. Videre mener lederne, uavhengig av kjønn, at de gir ros både på et individuelt og kollektivt nivå, sammenlignet med ris som forekommer kun på individuelt nivå. Det kan tyde på at dialog og kommunikasjon mellom lederne og medarbeiderne står sentralt i arbeidshverdagen ved informantskolen.

#### 5.1.1 Oppsummering av egenskaper

Ifølge Eagly et al. (1985) viser flere studier til at kvinnelige og mannlige ledere kan være like effektive ledere. Kousholt (2014) peker på utviklingen på ulike arenaer i samfunnet de siste femti årene, og viser til at kvinner og menn kan være både effektive og ineffektive. Det er ingen signifikante forskjeller mellom kjønn, og dersom dette er tilfelle, vil det også kunne si at kjønn ikke er avgjørende for effektiviteten hos lederne ved informantskolen. Teorien støtter at det ikke nødvendigvis er kjønn som avgjør om du gjør en effektiv jobb eller ikke.

Moran (1992) kommenterte at kvinnelige ledere tidligere prøvde å tilnærme sin lederstil etter hvordan den mannlige lederen drev en organisasjon. Nå er det derimot flere indikasjoner på at kvinnelige ledere påvirker institusjoner med sin egen lederstil. Dette blir tydelig ved informantskolen, da egenskapene påvirker valgene de kvinnelige lederne tar. Ifølge Prossers (2011) beskrives disse kvinnene som andregenerasjons lederkvinner. Når Dan Look (2020)

kommenterer flere eksempler hvor kvinner har bedre kommunikasjonsevner enn menn, kan jeg trekke fram den ene kvinnelige lederen ved informantskolen som bringer familiær kommunikasjon på banen. Dersom kommunikasjon kan være en antydning til å belyse problemstillingen, vil det også kunne si at det er viktig med nærmere undersøkelse på kommunikasjon hos lederne ved informantskolen.

## 5.2 Forskjeller i lederatferd

### 5.2.1 Forskjeller i kommunikasjon

Ifølge Khalid et al. (2017) er det flere forskjeller mellom menn og kvinners atferd i et arbeidsmiljø, blant annet når det kommer til kommunikasjon, virkelighetsforståelse og autoritet. Han viser til kvinners horisontale kommunikasjon, i kontrast til menns vertikale kommunikasjon. På spørsmål om hvordan lederne ved informantskolen opplever kommunikasjonen med ansatte, er det noen forskjeller. De mannlige lederne oppsummerer kommunikasjonen som bra og inkluderende mot de fleste, men at de noen ganger må gjenta og være tydeligere. De kvinnelige lederne oppsummerer kommunikasjonen med de ansatte som god, nær og humoristisk. Dersom flertallet av de mannlige informantene opplever kommunikasjonen med de ansatte som bra med de fleste, sammenlignet med de kvinnelige som opplever en god kommunikasjon preget av humor, kan det vise en holdning i retning horisontal kommunikasjon blant de kvinnelige lederne. Hvis det i større grad er preg av avstand hos de mannlige lederne, kan dette også påvirke tankegangen hos de ansatte. Opplever de en avstand i kommunikasjonen med sin leder? Avstand i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider kan skape en vertikal kommunikasjon som peker mot en autoritær holdning. Gjennom den horisontale kommunikasjonen kan kvinnelige ledere skape nærhet, samarbeid og relasjonsbygging, som underbygges av Kaufmann og Kaufmann (2015) som kommenterer relasjonsbygging som et menneskeligorientert ledersyn, og en relasjonsorientert lederstil. Det står da i kontrast til de mannlige lederne ved informantskolen, som heller mot vertikal kommunikasjon og Khalids et al. (2017) syn på at det skapes mer avstand og en autoritær holdning.

Khalid et al. (2017) mener at horisontal kommunikasjon kan skape gode relasjoner og likestilling på arbeidsplassen, i kontrast til vertikal kommunikasjon som kan skape en autoritær holdning. På spørsmål om forskjeller i kommunikasjonen lederne ved informantskolen har til

ansatte og venner, er det flere ulikheter. Flertallet av de mannlige lederne mener forskjell i avstanden i kommunikasjonen mellom venner og ansatte er stor. Det kommer fram at de mannlige lederne føler at de i samme grad ikke kan være seg selv sammen med sine ansatte, og at de ikke kan kommunisere om alt. Hvis dette er tilfellet, kan det bygges en innvendig avstand hos lederne som kan trigge en mer autoritær holdning mot de ansatte på arbeidsplassen. Det kan føre til at lederne vil føle seg mindre inkludert i den frie, vanlige samtalen, som gir mindre rom for relasjonsbygging. Et negativt utfall av dette kan være at det leder til en vertikal kommunikasjon med ansatte, der den autoritære lederen bruker stillingsmakten til å kunne gjennomføre den minste oppgaven på arbeidsplassen. Dette er dog en tolkning med et pessimistisk utfall.

Eagly og Carli (2003) konkluderte med at kvinnelige ledere peker mot å være mer demokratiske i sin lederstil sammenlignet med menn. De kvinnelige lederne ved informantskolen mener kommunikasjonen de har med venner og ansatte er tilnærmet lik, og preget av lite, marginal avstand. De bruker ord som «nær» og «familiær» i sine beskrivelser, og det vil kunne føre til mer rom for relasjonsbygging på arbeidsplassen. De tilnærmer seg derfor en mer horisontal kommunikasjon. I lys av funnene i denne undersøkelsen kan man se at de mannlige lederne har en mer vertikal kommunikasjon, sammenlignet med kvinnene som har en horisontal kommunikasjon og derfor mer demokratisk i sin lederstil. På den måten oppleves ikke avstanden i kommunikasjonen så stor.

Khalid et al. (2017) kommenterer også at en autoritær holdning kan ses i sammenheng med et objektivt syn på virkeligheten. Han nevner også at kvinner oppfatter virkeligheten mer subjektiv, hvor de vektlegger individets egne erfaringer i større grad. På spørsmål om hva den første reaksjonen til lederne ved informantskolen er når en situasjon på skolen oppstår, er de kvinnelige og mannlige lederne dog samstemte. Alle legger vekt på at det er situasjonsbestemt. Det blir også kommentert at de har en objektiv tilnærming hvis det er noe som oppstår mellom de ansatte, mens at de har en mer subjektiv tilnærming om det er noe som skjer mellom lærer – elev. Da lytter de mer til lærerens og sin egen ansatts versjon. Dette viser at det ikke er noen kjønnsforskjeller mellom lederne når det kommer til virkelighetsoppfattelse.

### 5.2.2 Konflikt

Thorpe (2019) viser til egne studier som viser at menn og kvinner håndterer arbeidskonflikter på ulike måter. Kvinner har en mer direkte og målrettet framtoning i konflikthåndtering, til sammenligning med menn som er mer prosessorienterte. På ulike spørsmål knyttet til konflikt og konflikthåndtering på arbeidsplassen, er lederne ved informantskolen delte i svarene sine. De mannlige lederne viser at de har en mer objektiv tilnærming, hvor de først kartlegger situasjonen slik at alt skal være åpent og transparent. De kvinnelige lederne har en mer subjektiv tilnærming, da de velger strategi for konfliktløsning basert på de enkelte individene som er delaktige. Dette kan belyse to punkter. Det første er at kjønn er avgjørende for forskjeller innad konflikthåndtering. Det andre er at det er en indirekte bekreftelse på det Khalid et al. (2017) sier om at virkelighetsoppfatning er avhengig av kjønn. Dersom kvinnelige ledere har en mer subjektiv tilnærming ved å vektlegge individene som er innblandet i konflikten mer enn det å være objektiv, vil det kunne tyde på at kvinnelige ledere generelt heller mot en subjektiv tilnærming av virkelighetsforståelse.

Ifølge Leithwood et al. (2019) prøver kvinnelige ledere å lede medarbeiderne selv til en løsning av konflikter, samtidig som at de er mer fokuserte på relasjonsbygging, i kontrast til de mannlige lederne som har en mer strategisk måte å løse en konflikt på. Dette kan en se i praksis hos informantskolen også, da det er tydelig at de kvinnelige lederne har en mer personlig tilnærming ovenfor de ansatte. De engasjerer seg på en annen måte og er «familiar», i motsetning til sine mannlige kolleger som har en større avstand til sine ansatte. Gjennom den subjektive tilnærmingen til ansatte, kan det tolkes som at kvinnelige ledere er tilgjengelige og åpne for å bygge relasjoner med og mellom individer på arbeidsplassen i enda større grad enn ved en objektiv holdning. Ved en subjektiv tilnærming vil det være mer personlig engasjement. Mer personlig kommunikasjon kan føre til mer følelser og sensitivitet som gjør at ting oppfattes på en annen måte, sammenlignet med en objektiv holdning. Mannlige ledere tolkes mer objektive og strategiske med kartleggingen og oversikten i konflikter. Det kan føre til at konflikter på arbeidsplassen blir løst i formelle prosesser med legale termer som kan skape gode, men mindre personlige løsninger. Gjennom formelle prosesser vil alle parter føle seg likt behandlet etter regler, som kan føre til mindre behov for personlig kommunikasjon mellom leder og medarbeider.

### 5.2.3 Makt

Kanter (1993) henviser til flere teorier som viser forskjeller mellom kjønn i makthåndtering, men tilbakeviser dette gjennom sine egne undersøkelser, da hun ikke klarte å identifisere signifikante forskjeller i makthåndtering hos ledere, avhengig av kjønn. På spørsmål om maktbruk hos lederne ved informantskolen, er de samstemte. Både de kvinnelige og de mannlige lederne mener at det ikke ofte har vært nødvendig for bruk av styringsretten, og tenker først og fremst på samfunnsoppdraget skolen har. Dersom lederne av begge kjønn har skolens samfunnsoppdrag som hovedfokus, og med hensyn til det, sjeldent bruker makt, kan det også tolkes som at de mannlige lederne ikke er mer dominerende eller instrumentelle enn de kvinnelige lederne når det kommer til makthåndtering på arbeidsplassen.

Pounder og Coleman (2002) er inne på samme tematikk, men viser til at det tvert imot er flere likheter enn forskjeller i lederatferd. De kommenterer også at begge kjønn er like effektive og bruker den formelle stilingsmakten for å ta beslutninger og lede organisasjonen mot måloppnåelse. På spørsmål om hvordan lederne kan gjennomføre en reform eller oppgave uten bruk av styringsretten, oppsummerer alle lederne ved informantskolen ved å henvise til inkludering og involvering. De ser på sine ansatte som eksperter på sine felt, og vektlegger verdien av innspill og profesjonell læringskultur. I lys av disse kommentarene, kan de se ut til at det ikke er noen vesentlige forskjeller i måten lederne opplever makt, og deretter situasjoner hvor det kan være nødvendig med bruk av makt på arbeidsplassen. Under intervjuene kom det fram at begge kjønn er like inkluderende i involvering av ansatte, og at de deler mange av de samme egenskapene.

### 5.2.4 Oppsummering av kjønnsforskjeller i lederatferd

Khalid et al. (2017) kommenterer at det er flere forskjeller mellom kvinner og menns atferd, blant annet innen kommunikasjon, virkelighetsforståelse og autoritet. Gjennom drøftingen kommer det fram at det også gjelder lederne ved informantskolen. De kvinnelige lederne heller mot en horisontal kommunikasjon som danner grunnlag for nærhet, samarbeid og relasjonsbygging. De mannlige lederne står i kontrast til dette med sin vertikale kommunikasjon. Den vertikale kommunikasjonen skaper mer avstand og en autoritær holdning.

Ifølge Khalid et al. (2017) legger man i subjektive holdninger vekt på individenes oppfatning av virkeligheten, intuisjon og følelser. Utfra undersøkelsen kan det tolkes som at de kvinnelige



lederne heller mot en subjektiv tilnærming både i virkelighetsoppfatning og konflikthåndtering. Dersom kvinnelige ledere er subjektive, indikerer det også at lederne vektlegger intuisjonen og følelsene hos de enkelte individene, som kan hjelpe relasjonsbyggingen. Det vil forsterke et menneskeorientert syn hos kvinnelige ledere på arbeidsplassen. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er det menneskeorienterte synet et kjennetegn på relasjonsbygging på arbeidsplassen i en relasjonsorientert lederstil. I kontrast til dette vil et objektivt syn på virkeligheten føre til fokus på helheten i en situasjon, og som ifølge Khalid et al. (2017) kan skape en autoritær holdning på arbeidsplassen. Utfra undersøkelsen kan det tolkes som at de mannlige lederne heller mot et mer objektivt syn, både i virkelighetsforståelse og konflikthåndtering. Gjennom det objektive synet vil mannlige ledere fokuserer mer på formelle prosesser som bidrar til å skape avstand i nær kommunikasjon med ansatte, som videre kan føre til en autoritær holdning. Det går i retning til en autokratisk lederstil.

Ifølge Thorpe (2019) er mannlige ledere mer prosessorienterte i konflikthåndtering enn kvinnelige ledere. Den objektive tilnærmingen hos de mannlige lederne kan ses i sammenheng med prosessorienteringen hvor man ofte anvender standarder og regler. Barbezat og Hughes (2015) mener at bedre standarder og regler, samt bedre oppgavegjennomføringer er kjennetegn på et oppgaveorientert ledersyn. I den sammenheng kan det tolkes som at mannlige ledere gjennom den objektive tilnærmingen velger gode, strategiske og formelle prosesser som bidrar til å skape både bedre og flere standarder og regler. En slik trend peker ut og rangerer mannlige ledere til en mer autoritær- og oppgaveorientert lederstil.

Kanter (1993) fant ingen forskjeller mellom kjønn i makt håndtering. Hun mener at det er like mange forskjeller mellom kjønn, som det er forskjeller innad samme kjønn. Gjennom drøftingen kan det tyde på at det ikke er noen kjønnsforskjeller når det gjelder bruk av makt hos lederne ved informantskolen.

### 5.3 Forskjeller i lederstiler

Det er forskere som argumenterer for at det ikke er noen signifikante kjønnsforskjeller mellom menn og kvinner i deres ledelsesatferd. Pounder og Coleman (2002) underbygger dette. I Powell og Butterflys (1979) analyse av flere forskningsstudier kom det fram at begge kjønn har lik tilnærming til oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederstil. I denne oppgaven er det flere

av de samme egenskapene som blir beskrevet, når de kvinnelige og mannlige lederne ved informantskolen får **spørsmål om hvordan de beskriver lederskap**. Begge kjønn beskriver lederskap ved å henvise til egenskaper som går på både relasjonsorientert lederstil og oppgaveorientert lederstil. Siden egenskapene som løftes fram er rettet mot god kommunikasjon, respekt og tillit mot ansatte, gode relasjoner og faglig utvikling, kan det tyde på at det ikke er vesentlige forskjeller i lederstil basert på kjønn hos lederne ved informantskolen.

### 5.3.1 Oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert lederstil

Barbezat og Hughes (2015) viser forskjellen mellom oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert lederstil som en klassisk forskjell. De vektlegger at ledere med fokus på oppgaver og gjennomføring av dem er ledere med en oppgaveorientert lederstil. Ved informantskolen forteller de mannlige lederne at det er høyt under taket, og gir beskrivelser om et sterkt fagmiljø og et sted der alle har mulighet til å uttrykke seg fritt, lite fravær og dedikerte ansatte. De vektlegger også at det skapes ressurser for samfunnet. Det er med stolthet at de fremhever at de klarer seg best i regionen når det gjelder videreutdanning. Dersom de mannlige lederne viser til statistikken med oppgavegjennomføringer og måloppnåelser, vil det kunne tolkes i retning av at de har et høyt fokus på oppgaver og gjennomføringen av dem, og dermed en oppgaveorientert lederstil.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) har en leder som bruker relasjoner i veien mot måloppnåelse en relasjonsorientert lederstil. De kvinnelige lederne ved informantskolen beskriver arbeidsplassen som en stor familie med engasjerte medarbeidere, hvor alle gleder seg til å komme på jobb. En av de mannlige lederne kommenterte at det var «høyt under taket» på skolen, noe som også kan ses i lys av at de alle er «en stor familie», sett fra de kvinneliges perspektiv. Det kan tolkes som at de da er mer relasjonsorienterte enn sine mannlige kolleger. De kvinnelige lederne vektlegger lederverktøy som tilpasningsdyktighet, omsorg og positive holdninger, og fokuserer på relasjoner som resulterer i en «storfamilie». Dette faller under beskrivelsen av en leder med en relasjonsorientert lederstil, siden lederen bruker relasjoner i veien mot måloppnåelse.

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener relasjonsorienterte ledere bruker relasjoner som lederverktøy til å føre organisasjonen mot målet. I denne oppgaven ble det stilt flere spørsmål som beskriver relasjoner med ansatte. De mannlige lederne beskriver relasjonen med ansatte som en naturlig balanse, hvor en har en god og åpen relasjon til de fleste. Ut fra det de ulike lederne forteller, kan det tolkes som at relasjonen med ansatte baseres på standarder og regler som preges av mindre autonomi for ansatte. En av lederne kommenterer også at de muligens kan oppfattes som «firkantet» i noen situasjoner. Hvis de mannlige lederne kan bli oppfattet som firkantet i en kontrollpreget relasjon, med ønske om mer oversikt på arbeidsplassen, kan det også forsterke tolkningen av at mannlige ledere har en mer autoritær retning i lederstil. Det vil si mer fokus på standarder, regler og oppgavegjennomføring. Lederstillingen har både makt, innflytelse og ansvar for å klare å gjennomføre oppgaver og føre skolen til måloppnåelse som står til samfunnsmålene. I en stresset hverdag, hvor mange daglige gjøremål må gjennomføres, må leder være bevisst på hvilken vurdering som blir prioritert. Balansegangen mellom oppgavegjennomføring og gode relasjoner er noe lederne må tenke over og vurdere til enhver tid.

På sin side, beskriver de kvinnelige lederne relasjonen til de ansatte med nærhet og omsorg. De opplever at det er stor vilje til å hjelpe hverandre på arbeidsplassen, hvor relasjonen er god og transparent. Dersom de kvinnelige lederne opplever relasjonene som god og omsorgspreget, vil det kunne tolkes i den retning at de kvinnelige lederne bevisst fokuserer på relasjonsbygging i større grad enn de mannlige lederne. En god, direkte og nær relasjon indikerer at ansatte føler seg fri til å kunne kommunisere om det meste med lederne. Det kan føre til en arbeidsplass som er preget av harmoni og gjensidig tillit. På den måten kan det tolkes som at de kvinnelige lederne er mer relasjonsorienterte, til sammenligning med sine mannlige kolleger som er mer oppgaveorienterte.

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at en relasjonsorientert lederstil er en menneskeorientert lederstil, som står i kontrast til den oppgaverelaterte lederstilen med fokus på oppgaver. På spørsmål om lederens initiativ til å ta kontakt med ansatte om private forhold og vice versa, beskriver de mannlige lederne ved informantskolen at kommunikasjonen om det private er overfladisk. Samtlige av de mannlige lederne ved skolen har et klart skille mellom jobb og det private. Dersom kommunikasjonen om private forhold mellom leder og medarbeider er

overfladisk, og leder skiller mellom privat og jobb, tyder det på at en har en autoritær- og oppgaveorientert tilnærming i relasjonen. De mannlige lederne er dermed mer fokusert på oppgavegjennomføring i arbeidstiden, og er mer private i samhandling med venner på fritiden. De kvinnelige lederne har derimot daglig kommunikasjon om private forhold med ansatte. Lederne tar selv initiativ til kommunikasjonen ved å vise forståelse og omsorg. De opplever også at ansatte selv tar initiativ til å snakke om utfordringer på hjemmefronten. Ved at de kvinnelige lederne tar initiativ til å ha kontakt om private forhold, viser de at de legger vekt på tillit og nærhet i relasjonen til de ansatte. Ifølge Northouse (2018) vil tillit til ansatte vise verdsettelse som kan forbedre relasjoner. I lys av diskusjonen kan det bety at kvinnelige ledere tilnærmer seg mer en relasjonsorientert lederstil.

### 5.3.2 Autokratisk lederstil og demokratisk lederstil

Ifølge Barbuto og Gifford (2010) er det forskjell på en autokratisk lederstil, hvor leder har full autoritet og instruerer medarbeidere med oppgavegjennomføring, sammenlignet med en demokratisk lederstil, hvor verktøy som inkludering og god kommunikasjon er sentral i oppgavedelegeringen. Når det kommer til delegering eller instruering av oppgaver for å oppnå en mer effektiv oppgavegjennomføring, er svarene noe delte hos lederne ved informantskolen. De mannlige lederne tenker det er best å kombinere. Samtlige mannlige ledere ønsker å delegere oppgavene til fagfolk, men ønsker personlig å styre mer enn det som er aktuelt ved skolen. Dersom de mannlige lederne ønsker å styre mer ved å være tilstedeværende i oppgavegjennomføringen, kan det tolkes i retning av et ønske for mer autoritet og instruering av ansatte. Det fører til en mindre demokratisk tilnærming, som i kontrast bruker god kommunikasjon i veien mot målet. Likevel viser de mannlige lederne inkludering ved å involvere fagfolk i oppgaver og beslutninger.

De kvinnelige lederne forteller om en mer situasjonsbestemt handlekraft, og retter fokus mot oppgavetype og samfunnsansvaret skolen har. Lederne ønsker å være mer støttende, men alltid ved å ha full oversikt i oppgavegjennomføringen. Dersom de kvinnelige lederne mener at de kan tilpasse stilen mellom delegering og instruering, kan de beskrives som situasjonsbestemte ledere. Dette underbygges av Berg (2010), som kommenterer hvordan situasjonsbestemte ledere tilpasser lederstilen ut fra de ansattes motivasjonsgrad og kompetanse. Det trenger i midlertidig ikke bety at kvinnelige ledere er mindre autoritære. Uavhengig av kjønn, er det

samfunnsoppdraget som kommer først hos lederne. Derfor er det nødvendig med oversikt i oppgavegjennomføringen, og det kan også føre til at ledere av begge kjønn må være mer autoritære. Det er elevenes interesser som først og fremst må ivaretas.

### 5.3.3 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Ifølge Fine (2010) er forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse den siste viktige forskjellen i tilnærming til lederstil. De to tilnærmingene regnes som opprinnelsen til et nytt lederparadigme, og derfor anses også forskjellen mellom lederstilene som ekstra viktig. Ved informantskolen ble det tydelig at de mannlige lederne har et større skille mellom jobb og privat, og derfor i mindre grad engasjerer seg på et personlig nivå med medarbeiderne. Dette kan tolkes som en tilnærming til transaksjonsledelse. De kvinnelige lederne viste derimot at de hadde daglig kommunikasjon om private forhold med de ansatte, og utpekte seg som mer engasjerte på et personlig nivå. Dette kan tolkes som en tilnærming til transformasjonsledelse, der oppmuntring og personlig engasjement står sentralt.

Fine (2010) sier at transaksjonsledelse er en lederstil som bruker transaksjoner som verktøy til å forbedre ytelse og føre organisasjonen mot et mål. På spørsmål **om lederne har et belønningssystem** for å vise verdsettelse hos medarbeiderne med hensyn til en bedre oppgavegjennomføring, forklarer alle lederne ved informantskolen at de ikke bruker et slikt system. De mannlige lederne presiserer at de ikke har et belønningssystem utover den formelle lønnsstigningen man får ved en eventuell kompetanseutvikling. De kvinnelige lederne forteller også at de ikke har et belønningssystem, men at de roser ansatte eller tar med noe godt til matsalen. Dersom de kvinnelige lederne bruker kommunikasjon og forbedrer relasjoner ved å ha med seg frukt, vil det også si at kvinnelige ledere er transaksjonsorienterte. Men er det slik at ros, frukt og blomster er tilstrekkelig for at en skal se kvinnelige ledere som mer transaksjonsorienterte enn de mannlige lederne? Ifølge Berg (2010) er ros og gode tilbakemeldinger et lederverktøy, og det kommer fram i undersøkelsen at alle lederne ved informantskolen anvender dette i sin praksis, bare i ulik grad.

Eagly et al. (1995) kommenterer en metaanalyse med 45 studier som undersøkte atferden av kjønnsforskjeller i transformasjonsledelse, hvor det kom frem at kvinnelige ledere bruker en transformativ lederstil i større grad enn mannlige kolleger. Metaanalysen skiller mellom to

retninger, hvor den ene er kvinnelige ledere og deres vekt på kommunikasjon og samarbeid, versus den andre retningen hvor menn fokuserer mer på formålet og plikten. Da lederne ved informantaskolen ble spurt om å definere **lederintegritet**, er det noen forskjeller mellom de mannlige og de kvinnelige. De mannlige lederne definerer lederintegritet som en rolleforståelse, hvor man må holde en balanse mellom å være leder og inkluderende. Lederne må være tilgjengelige og hjelpsomme med rådgivning, og samtidig kunne håndtere arbeidspresset. De kvinnelige lederne definerer lederintegritet med ord som ydmykhet, respekt og verdsettelse av de ansatte. En kan si at både de mannlige lederne og de kvinnelige lederne er åpne for samarbeid og kommunikasjon med ansatte. De mannlige nevner tilgjengelighet og omsorg for ansattes helse og familie, til sammenligning med de kvinnelige som nevner ydmykhet, respekt og åpen for tilbakemeldinger. De mannlige lederne rangerer helsen og familien til de ansatte først, og viser derfor ikke at de er mer fokusert på målet enn de kvinnelige lederne. På den andre siden ble resultatet på spørsmål om kommunikasjon og relasjoner litt annerledes. I undersøkelsen kommer flere nyanser til syne, som indikerer at kvinnelige ledere gjennom horisontal kommunikasjon med ansatte og med relasjonsoppbygging som formål, indirekte skaper en samarbeidsvillig arbeidsplass preget av engasjement og utvikling. Det kan vise at både de kvinnelige og de mannlige lederne har lik tilnærming til transaksjonsledelse, der kvinner tenderer mer i retning av transformasjonsledelse.

Ifølge Thompsons (2000) undersøkelser vil den transformativ og samhandlende lederstilen bli foretrukket av kvinner, og transaksjonsledelse bli foretrukket av menn. På spørsmål om hvordan lederne ved informantaskolen bruker **kommunikasjon som et verktøy** i veien mot målet, er det enighet blant de mannlige lederne at god kommunikasjon og dialog er den eneste veien å gå. Kommunikasjon beskrives som et avgjørende verktøy for å skape oversikt. Det gjør noe med forholdet mellom leder og ansatt, og handler om at du «jeg gir noe, og du gir noe». De kvinnelige lederne legger vekt på at kommunikasjon med ansatte er viktig for å skape trygghet og for å nå skolens mål. Dersom de mannlige lederne ser på god kommunikasjon som en transaksjon med ansatte for å nå målene skolen har, vil det kunne si at de mannlige lederne er transaksjonsorienterte. Men er det slik at det kun er de mannlige lederne ved informantaskolen som bruker kommunikasjon som transaksjon, eller kan det også være tilfelle for de kvinnelige lederne? Dersom god kommunikasjon med ansatte brukes som et lederverktøy for å kunne skape trygghet, samtidig som at det har avgjørende betydning for måloppnåelsen til skolen, vil

det også kunne bety at kvinnelige ledere er på kommunikasjon som en transaksjon med medarbeiderne på lik linje som sine mannlige kolleger.

Ifølge Turock (2019) kan transaksjonsledelse og transformasjonsledelse bli sett på som en kontinuitet, i motsetning til oppgave- og relasjonsorientert lederstil. Det kan forklares med at lederne kan anvende kvaliteter fra begge sider samtidig. På motsatt side står transaksjonsledelse som benytter seg av belønningssystemer for å oppnå det samme. Uavhengig av kjønn motiverer alle ledere ansatte ved å gi ros, gode tilbakemeldinger, god kommunikasjon og ved alltid å være til stede. Pounder og Coleman (2002) heller ikke noen dokumenterte forskjeller i lederstiler og atferd mellom kjønn. Lederne ved informantskolen skaper visjon ved å inkludere og involvere ansatte fra starten i utformingsfasen av prosjekter, hvor alle ansatte kommer med sine innspill. Ansatte inkluderes av lederne i de fleste beslutninger, når det gjelder målsetting og strategiforming, så kjønn virker ikke avgjørende her. På spørsmål om inspirasjon, mener de mannlige lederne at det verken er en styrke eller et personlighetstrekk hos dem selv. De bruker å vise til resultater i form av tall og statistikk når de ønsker å inspirere de ansatte. De kvinnelige lederne skaper inspirasjon hos de ansatte ved å selv være engasjerte i ulike saker, og gjennom å ha en positiv holdning. Dersom de mannlige lederne bruker økonomisk lønnsomhet fra skolebudsjettet til å skape inspirasjon hos ansatte, vil det også kunne si at de mannlige lederne bruker transaksjonsledelse med formål om å inspirere, som igjen er en kvalitet innen transformasjonsledelse. De kvinnelige lederne skaper inspirasjon ved å selv engasjere seg. Ved å engasjere seg på denne måten, kan man også si at kvinnelige ledere bruker engasjement form en transaksjonsform. Tidligere har vi sett at lederen opptrer som en gallionsfigur. De kvinnelige ledernes engasjement kan smitte over på arbeidsplassen, og deretter inspirere de ansatte. Slik vil de inspirerte lærerne kunne utøve bedre undervisning, som igjen vil resultere i at flere dyktige elever vil oppnå fagbrev, og samtidig vil skolen nå sine mål. Det vil si at kvinnelige ledere bruker transaksjonsegenskaper til å utvikle transformasjonsegenskaper på lik linje som mannlige ledere. Dersom lederne ved Færder, uavhengig av kjønn, bruker egenskaper fra både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, vil det si at begge lederstilene kan ses på som kontinuitet som anvendes samtidig.

Ifølge Eagly et al. (1995) og referansen til metaanalysen med 45 studier, vil kvinnelige ledere som bruker transaksjonsledelse bruke belønningssystemer til å gi bedre jobber som belønning,

sammenlignet med mannlige ledere som bruker belønningssystemer oftere for å sensurere ansatte. På spørsmål om lederne behandling av saker der ansatte ikke gjennomfører oppgaver på riktig måte, viser lederne ved informantskolen til dialog og samtale. Det gjelder ledere av begge kjønn. De refererer først til dialog med den ansatte, og deretter til en formell samtale. Både de mannlige lederne og de kvinnelige lederne viser til dialog og kommunikasjon, gir ris og tilbakemeldinger, før kommunikasjonen styres over til formelle samtaler i henhold til lover og regler. Samtidig bruker alle lederne transaksjonsegenskaper som god kommunikasjon for å skape inspirasjon og relasjoner, og det vil derfor ikke nødvendigvis bety at de mannlige lederne oftere bruker belønningssystemer for å sensurere den ansatte.

#### 5.3.4 Oppsummering av lederstiler

Kvinnelige ledere ser mer på gode relasjoner på arbeidsplassen, sammenlignet med mannlige ledere som viser seg å være mer oppgaveorienterte. I lys av drøftingen, kan det tolkes som at mannlige ledere tenderer til en mer autoritær lederstil, rettet mot oppgavegjennomføringen i oppbygging av relasjoner med ansatte. På en annen side kan det forsterke oppfatningen av at kvinnelige ledere har en demokratisk tilnærming rettet mot samarbeid, tillit og en mer menneskeorientert lederstil med mål om lederstiler.

## 6 Konklusjon

Den overordnede problemstillingen i denne oppgaven er: «*Er det forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederstil i utdanningssektoren?*». Med en kvalitativ studie, har jeg forsøkt å finne svar på dette. Kapittel 6 er inndelt i fire underkapitler. De tre første tar for seg de tre enkelte delproblemstillingene, før jeg avslutningsvis oppsummerer og prøver å gi et helhetlig svar på den overordnede problemstillingen.

### 6.1 Delproblemstilling 1: Å identifisere om lederegenskaper er avhengige av kjønn?

Identifisering av forskjeller i lederegenskaper er den første delproblemstillingen som baner veien videre i undersøkelsen. Når alle lederne ble spurt konkret om ulike egenskaper, var svarene nesten like, uavhengig av kjønn. Alle lederne viser gjennom svarene sine at de er oppmerksomme, både for ansvaret de har med tanke på institusjonen de leder, samt med tanke på sine ansatte. Lederne viser høy lederintegritet i sine stillinger.



Det ble identifisert en antydning til forskjell mellom kjønn på spørsmål om nær kommunikasjon. Alle lederne beskriver nær kommunikasjon med ansatte som alfa omega, både for å skape bedre dialog med de ansatte, samt i veien mot skolens måloppnåelse. Uttrykket «familiær kommunikasjon» som ble brukt av kvinnelig leder nr. 1, var det som identifiserte forskjellen mellom kjønn i lederegenskaper. Dette skillet utvikler seg som en veiviser for belysning av den overordnede problemstillingen.

## 6.2 Delproblemstilling 2: Å identifisere om det er kjønnsforskjeller i lederatferd?

Hensikten med delproblemstilling 2 er identifisering av kjønnsforskjeller i *kommunikasjon, virkelighetsoppfattelse, konflikthåndtering og makt* blant lederne i utdanningssektoren.

### 6.2.1 Kommunikasjon og virkelighetsoppfattelse

En «familiær kommunikasjon» med ansatte indikerer at lederne ved informantskolen har omtrent en tilnærmet horisontal kommunikasjon, som kommunikasjonen de har med familie og venner. Spørsmålet om lederne skiller mellom kommunikasjonen med ansatte kontra med venner, ble sentral for å kunne belyse om lederne har en familiær og horisontal kommunikasjon på arbeidsplassen eller en vertikal kommunikasjon hvor informasjonsflyten beveger seg fra toppen og nedover. Det viste seg at de kvinnelige lederne ikke skilte så mye mellom venner og ansatte, og hadde derfor en horisontal kommunikasjon. De mannlige lederne hadde i motsetning til dette en vertikal kommunikasjon på arbeidsplassen.

En nær og familiær kommunikasjon indikerer at kvinnelige ledere har en subjektiv tilnærming til ansatte på arbeidsplassen, der lederne ser på individenes oppfatninger og intuisjoner som sentrale. Det vil også kunne si at kvinnelige ledere oppfatter virkeligheten mer subjektivt enn sine mannlige kolleger. Den horisontale kommunikasjonen hos de kvinnelige lederne kan skape en mer demokratisk holdning. En subjektiv tilnærming kan skape mer rom for relasjonsbygging med og mellom medarbeiderne på arbeidsplassen. På den andre siden viste oppsummeringen fra de mannlige lederne at de var mindre rettet mot «familiær kommunikasjon». De mannlige lederne skilte mer mellom jobb og privat, der lederne mente at de ikke kunne kommunisere med ansatte om private forhold. Når skillet mellom jobb og privat er stort, forteller det også at

kommunikasjonen med de ansatte er mer vertikal hvor informasjonsflyten beveger seg fra toppen og ned. Med et større skille mellom jobb og privat, vil den vertikale kommunikasjonen som skapes kunne tolkes som objektiv og som en mer autoritær tilnærming. Det kan også indikere at mannlige ledere har en mer objektiv oppfatning av virkeligheten.

### 6.2.2 Konflikthåndtering

Når det kommer til konflikthåndtering, er det også andre forskjeller mellom kjønn i lederatferd. De mannlige lederne håndterer konflikt på en objektiv måte, hvor de gjennom oversiktlige strategier, standarder og regler prøver å få full oversikt i konfliktsituasjoner. De kaller inn de ansatte som er del i en konflikt, én og én. Etter å ha fått en helhetlig oversikt, lar de delaktige partene konfrontere hverandre på kontoret. Den objektive konflikthåndteringen gjennom standarder og regler bekrefter den formelle og den objektive holdningen til de ansatte i valg og bruk av strategier og regler. Det styrker tolkningen om at en vertikal kommunikasjon på arbeidsplassen skaper en autoritær holdning, og konflikter ikke nødvendigvis løses på permanent basis, men heller der og da, som kan resultere i en kortsiktig løsning.

De kvinnelige lederne viser seg å være mer subjektive i konflikthåndtering. De vektlegger kontakten de har til de enkelte individene som er del i konflikten, og deretter tilpasser strategien for konflikthåndtering. Men noen av de ansatte, kommuniserer de kvinnelige lederne mer nært og direkte, mens de med andre har en mer formell oppklaring. Ved en tilnærmet horisontal kommunikasjon med ansatte og en subjektiv tilnærming på arbeidsplassen, vil kvinnelige ledere skape en mer demokratisk følelse hos medarbeiderne som er innblandet i en eventuell konflikt. En slik gjensidig, fri kommunikasjon kan resultere i at konfliktene får en mer permanent løsning.

I undersøkelsen ble det ikke identifisert tydelige kjønnsforskjeller i *makt*håndtering på arbeidsplassen. Identifisering av kjønnsforskjeller i lederatferd, deriblant i *kommunikasjon*, *virkelighetsforståelse* og *konflikthåndtering* skaper derimot et skille blant lederne. Denne skillelinjen kan påvirke både valg og utøvelse av lederskap i institusjonen. På den ene siden tenderer de mannlige lederne mot en vertikal kommunikasjon, og er mer objektive når det kommer til virkelighetsforståelse og konflikthåndtering. Det kan trigge en autoritær holdning på arbeidsplassen med hovedfokus på oppgavegjennomføringen. På den andre siden har de

kvinnelige lederne en mer horisontal tilnærming i kommunikasjon med medarbeiderne, som gir en mer subjektiv tilnærming i virkelighetsforståelse og konflikthåndtering. Det kan trigge demokratiske valg, med rom for relasjonsbygging på institusjonen.

### 6.3 Delproblemstilling 3: Å identifisere om mellomlederne i utdanningssektoren har spesifikke tilnærminger i lederstilen sin avhengig av kjønn?

Trender som viser kjønnsforskjeller i lederstiler, kan identifiseres på spørsmål om generell beskrivelse av informantskolen. De mannlige lederne beskriver skolen som et sted med «god takhøyde» og sterke fagmiljøer, mens de kvinnelige lederne beskriver arbeidsplassen som «en stor familie» med mange engasjerte ansatte som gleder seg til å komme på jobb. Informantskolen når sine mål, og utdanner flere ressurser hvert år, uavhengig av *ledernes perspektiv* om arbeidsplassen. Ved å beskrive arbeidsplassen som et sted med god takhøyde og som alltid klarer sine mål, viser det at de mannlige lederne har oppgavegjennomføring i hovedfokus og tenderer til en oppgaveorientert lederstil. I motsetning står de kvinnelige lederne med sin beskrivelse av «en stor familie», som viser at de tenderer mot en relasjonsorientert lederstil.

Skillelinjen mellom kjønn innad lederstiler indentifiseres ved oppsummering av relasjonen lederen har til medarbeiderne sine. De mannlige lederne viser til relasjoner med ansatte som en naturlig balanse, hvor lederne tidvis kan bli oppfattet som firkantet i sitt syn og sine avgjørelser. De kvinnelige lederne ser på sin relasjon til den ansatte som familiær, nær, åpen og direkte. Det forsterker tolkningen om at de mannlige lederne tenderer mot en oppgaveorientert lederstil preget av lover og regler, med hovedfokus på oppgavegjennomføringen. De kvinnelige lederne oppsummerer forholdet til de ansatte med de tre nøkkelbegrepene familiær, nær og åpen, noe som kjennetegner lederegenskaper innenfor en relasjonsorientert lederstil.

Skillelinjen mellom kjønn innad lederstiler fortsetter i kommunikasjonen med de ansatte når det kommer til private forhold. De mannlige lederne har i større grad et klarere skille mellom jobb og privat, og har sjelden eller aldri kontakt med de ansatte hva angår private forhold. Det viser at de mannlige lederne har oppgaver i hovedfokus på arbeidsplassen, og at de heller er private når de ikke er på jobb. Det forsterker tydingen om at mannlige ledere tenderer mot en mer autoritær- og oppgaveorientert lederstil. De kvinnelige lederne på sin side har i større grad

daglig kommunikasjon med sine ansatte om private forhold. Det forsterker tydingen om at de kvinnelige lederne tenderer mot en demokratisk- og relasjonsorientert lederstil på arbeidsplassen.

Både de kvinnelige og de mannlige lederne bruker bevisst kommunikasjon, ros, gode tilbakemeldinger, og innimellom blomster eller kake på matsalen, som et «belønningssystem» for de ansatte. Kommunikasjon blir derfor sett på som en transaksjon med ansatte, for å skape transformasjon i form av engasjement, motivasjon, bedre forhold og en bedre hverdag for alle. Det vil si at det ikke er en direkte sammenheng mellom ulike kjønn og lederstiler innen transformasjonsledelser og transaksjonsledelse. Samtidig kan en lederstil innen transaksjonsledelse ses som en kontinuitet av en oppgaveorientert lederstil, til sammenligning med en lederstil innen transformasjonsledelse som kan ses på som kontinuitet til relasjonsorientert lederstil. Undersøkelsen viser at de mannlige lederne tenderer mot en mer autoritær-oppgaveorientert lederstil, og at de kvinnelige lederne tenderer mot en mer demokratisk-relasjonsorientert lederstil. Det vil også kunne si at de mannlige lederne tenderer mot en mer transaksjonsorientert lederstil, og de kvinnelige mot en lederstil innen transformasjonsledelse.

#### 6.4 Oppsummering og svar til problemstilling

Skillet som skapes av begrepet «familiær kommunikasjon» indikerer først forskjellen mellom kjønn i *lederegenskaper*, og fører undersøkelsen videre til identifisering av en skillelinje mellom kjønn i *lederatferd*. Videre går skillelinjen i to separate retninger, ved *identifisering av forskjellige lederstiler avhengig av kjønn*. På den ene siden finner man den kvinnelige retningen, fra en horisontal kommunikasjon til en subjektiv holdning. Videre går retningen til en demokratisk-relasjonsorientert lederstil, som i stor grad kan relateres til en ledelsesstil innen transformasjonsledelse. På den andre siden finner man den mannlige retningen, fra vertikal kommunikasjon til en objektiv holdning. Videre går retningen mot en autoritær-oppgaveorientert lederstil som i høyere grad relateres til en transaksjonell lederstil.

Den overordnede problemstillingen spør om det er forskjeller mellom kvinnelig og mannlig lederstil i utdanningssektoren, men spørsmålet man heller kan stille er: Er det slik at de to ulike retningene, kvinnelig og mannlig, og valg av lederstil representerer alle mellomledere ved

informantskolen? Deretter å utvide til å favne enda bredere; Representerer det alle mellomledere i hele utdanningssektoren? Det kan tyde på at seks mellomledere, med lik fordeling av kjønn, *kan* være representativt for informantskolen. Det kan også tydes i retning av at resultatet av undersøkelsen *kan* representere en trend som åpner opp og inviterer til mer forskning. Den overordnede problemstillingen krever videre forskning i mye større skala enn hva denne undersøkelsen har tatt for seg, både i bredde og dybde. Det er nødvendig for å kunne tilnærme seg en *generaliserbar* besvarelse for forskjellig bruk av lederstiler mellom kjønn hos alle mellomledere i utdanningssektoren, og for å kunne gi et bedre svar på problemstillingen i denne oppgaven.

## Litteraturliste

Barbezat, D. og Hughes, R. (2015). *Effects and the Gender Pay*. New York: Salary Structure.

Barbuto, J. E. og Gifford, G. T. (2010). Examining Gender Differences of Servant Leadership. *The Journal of Leadership Education*, 9, s. 4-21. doi: 10.12806/V9/12/RF1

Berg, M. E. (2010). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Dan Look, T. (2020). How leadership differences between men and women are evolving today. *Danlook.com*. 29.juli, 2020. Tilgjengelig fra: [danlok.com/how-leadership-differences-between-men-and-women-evolving-today/](http://danlok.com/how-leadership-differences-between-men-and-women-evolving-today/) (Hentet 21.02.2022)

Datatilsynet <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/> (Hentet: 14.5.2022) Datatilsynet. (2022).

De la Rey, C. (2005). Gender, women and leadership, *Agenda*, 19(65), s. 4-11. doi: 10.1080/10130950.2005.9674614

Dalland, O (2017) *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), s. 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Eagly, A. H., Karau, S. J. og Makihjani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 117(1), s. 125-145. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.125

Fine, M. G. (2010). Women Leader's Discursive Constructions of Leadership. *Women's studies in Communication*, 32(2), s. 180-202. <https://doi.org/10.1080/07491409.2009.10162386>

Gripsrud, G og Silkoset, R (2010) *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Oslo: Høyskoleforlaget

Grenness, Tor. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Oslo: Cappelen.

Jacobsen, D. G. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Khalid, S., Muqadas, F., Rehman, M. og Rehman, S. (2017). Women leadership and its mentoring role towards career development, i *Women leadership*, s. 655-660. Pakistan: Superior University.

Kanter, Rosabeth Moss (1993), *Men and Women of the Corporation*, s. 199. USA: Basic Books.

Kousholt, B. (2014). *Organisation og Mennesker*. 1.utg. Hardcover: Praxis, 2014.

Leithwood, K., Harris, A. og Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School leadership and management*, 20(1), s. 5-22.  
doi:10.1080/13632434.2019.1596077

Lewis Ph., Saunders M., Thornhill A., (2009). *Research for business students*. 4.utg. Harlow: Pearson Education Limited

Lorber, J. (2010). *Gender Inequality: Feminist Theories and Politics*, 4.utg. New York: Oxford University Press.

Moran, B. B. (1992). *Gender differences in leadership*. Tilgjengelig [librarytrendsv40i3h\\_opt.pdf \(illinois.edu\)](#) (Hentet: 05.02.2022)

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8.utg. USA: SAGE.

Oppen M., Mørk B. E., Haus E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm.

Pounder, J. og Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), s. 22-133. doi: 10.1108/01437730210424066

Powell, G. N. og Butterfield, D. A. (1979). The “Good manager”: Masculine or Androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), s. 395-403. <https://doi.org/10.2307/255597>

Rosener, J. B. (2011). Ways Women Lead. I Werhane, P. Painer-Morland, M. (red). *Leadership, Gender, and Organization. Issues in Business Ethics*. Dordrecht: Springer.

Statistisk Sentralbyrå <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling> (Hentet: 07.01.2022) Statistisk sentralbyrå (SSB). (2022).

Thompson, M. D. (2000). Gender, Leadership Orientation, and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex roles* 42, s. 969-992. <https://doi.org/10.1023/A:1007032500072>

Thorpe, A. (2019). Educational leadership, development and women: insights from critical realism. *International Journal of Leadership in Education*, 22(2), 135-147. doi: 10.1080/13603124.2018.1450995.

Turock, B. (2019). Women and Leadership. *Journal of Library Administration*, 32(3), s. 115-137. doi: 10.1300/J111v32n03\_08



