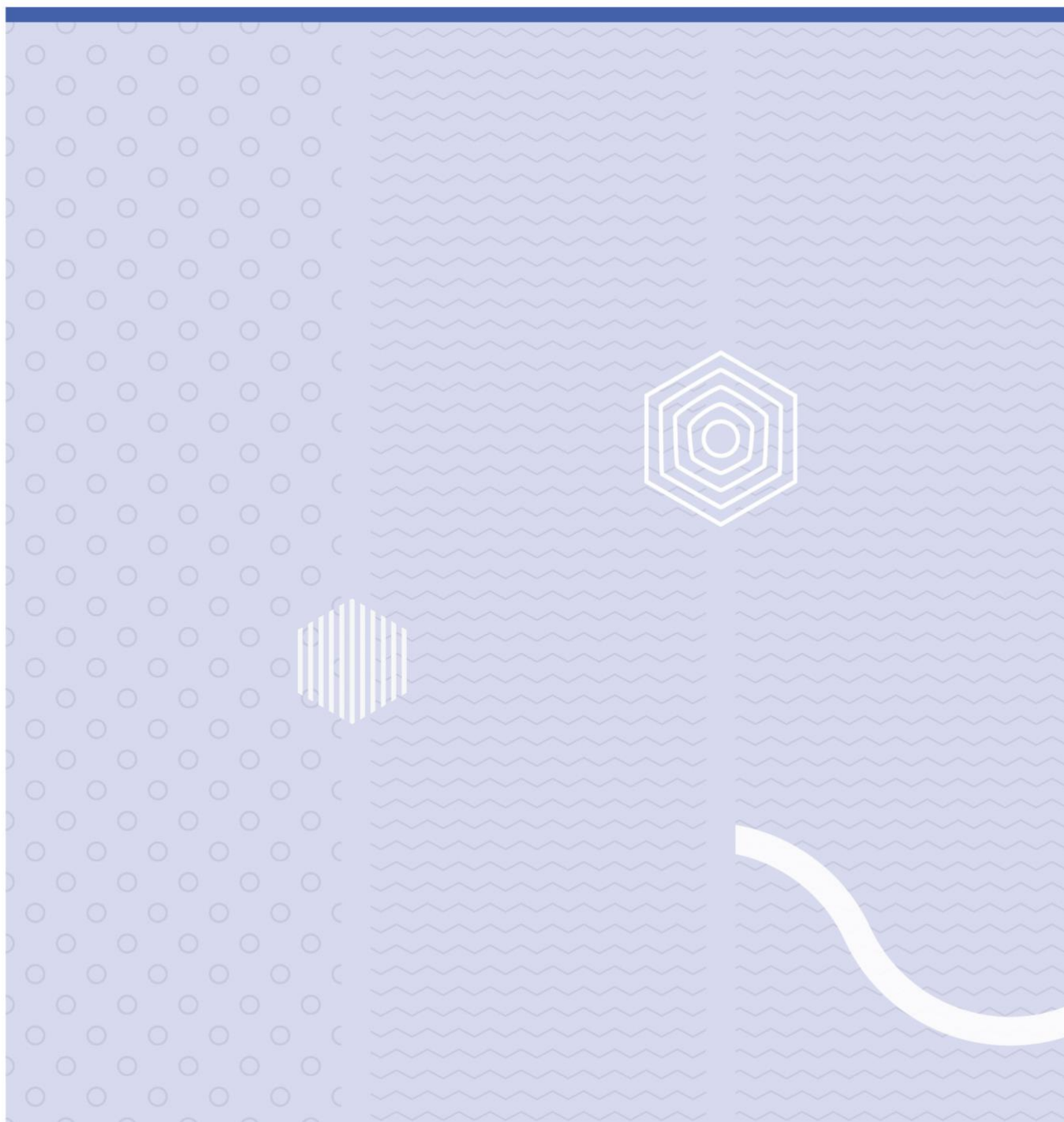


Melina Amdal Poterqoj, Vanessa Sandmoe, Eirin Djuvik,
Erica Chinwendu Aguta

Hofstedes kulturdimensjoner: Oppfattelsen til mannlige- og kvinnelige ledere i Norge

Bacheloroppgave i økonomi og ledelse



Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på et spennende og krevende bachelorløp i Økonomi og Ledelse som har strekt seg over en periode på tre år. Denne oppgaven gjenspeiler vår utvikling og kunnskapen vi har ervervet oss gjennom tre studieår ved Handelshøyskolen i Sørøst-Norge, campus Drammen. Det er også et produkt av en problemstilling som vi selv anser som relevant for lederskap i ulike næringer i Norge. Disse tre årene har bydd på både faglige og personlige utfordringer som har resultert i personlig utvikling og kjennskap. Erfaringene våre fra disse tre årene vil vi kunne ta med oss og få nytte av videre i studier og arbeidsliv. Det å skrive en bacheloroppgave har vært en lang og utfordrende prosess, men vi har også lært mye nytt og tatt i bruk mye av kunnskapen vi har ervervet oss i studietiden.

Vi retter en stor takk til alle som har bidratt på vår vei. En særlig oppmerksomhet rettes mot våre åtte informanter som tok seg tid og lot seg intervjuet som ga oss verdifull informasjon på temaer vi hadde lite kunnskap om– uten deres hjelp hadde oppgaven vært vanskelig å svare på. Vår største takk går til vår veileder Erik Lankut. Takk for meget god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger, og for at du har motivert oss til å gjøre vårt beste. Du har vært til stor hjelp når vi har stått fast, så en takk til deg for at du har hatt troen på oss fra start til slutt av bacheloroppgaven. Til grunn for dette kan vi levere en oppgave vi er svært stolte av.

Sist, men ikke minst, vil vi alle takke hverandre for tre fine år sammen. Vi har vært heldige å ha hverandre som trygghet, og gode støttespillere som har bygget hverandre opp. Vi har hatt en god plan fra start som var en nøkkelfaktor for å lykkes, da det førte til jevnt og strukturert arbeid gjennom hele perioden. Vi har lært hatt god kjennskap til hverandres arbeidsteknikker som la et godt grunnlag for et fantastisk samarbeid for å komme oss i mål.

God lesing!

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven skal vi svare på problemstillingen om det er det forskjell på oppfattelsen av maskulinitet, feminitet, individualisme og kollektivism blant norske mannlige- og kvinnelige ledere. For å besvare dette har vi valgt å bruke Geert Hofstedes teori om kulturdimensjoner, samt tidligere teorier og problemstillingen vår.

Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode for å innhente datamaterialet. Ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide, ble det gjennomført åtte dybdeintervjuer av ledere.

Informantene ble rekruttert gjennom vårt nettverk, før vi deretter benyttet oss av snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse. Informantene jobber innenfor ulike næringer som vil hjelpe oss med å få en bredere forståelse av oppfattelsen ledere har. Resultatene vi kom frem til gjennom analysen var ikke helt som vi forventet. Våre forventninger før studien baserte seg på de stereotypiske oppfatningene av hvilke verdier menn og kvinner har i en lederrolle, og hvordan de praktiseres. Ut fra resultatene kan vi avkrefte $\frac{3}{5}$ hypoteser som omhandler at kvinnelige ledere har feminine verdier, mannlige ledere har maskuline verdier og at kvinnelige ledere er mer kollektivister enn menn.

Vi mener at denne studien kan bidra til lederes utvikling og bevisstgjøring på lederstil ved å gjøre ledere mer bevisst på hvilken lederstil de selv har, samt hvilke egenskaper en leder bør ha.

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	6
1.2 GEERT HOFSTEDE.....	6
1.2.1 Formål	7
1.3 PROBLEMSTILLING	7
1.4 AVGRENSNING.....	8
2. LITTERATURGJENNOMGANG	9
2.1 LEDERSKAP	9
2.2 VERDIER	10
2.3 KULTUR.....	11
2.4 ORGANISASJONSKULTUR.....	12
2.5 GEERT HOFSTEDES KULTURDIMENSJONER	12
2.5.1 Individualisme kontra kollektivism	12
2.5.2 Maskulinitet kontra Femininitet	13
2.6 TIDLIGERE FORSKNING OM MANNLIGE OG KVINNELIGE LEDERE	15
2.7 HYPOTESER.....	18
3. METODE	20
3.1 VALG AV METODE	20
3.1.1 Forskningsdesign	20
3.1.2 Fenomenologi	21
3.2 UTVELGELSE AV INFORMANTER TIL KVALITATIVE INTERVJUER	21
3.2.1 Utvalgsstrategi	22
3.2.2 Utvalgsstørrelse	22
3.2.3 Rekruttering av informanter	22
3.2.4 Intervjuguide	23
3.3 UTFØRELSE AV DYBDEINTERVJU.....	24
3.3.1 Observasjon	25
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET.....	26
3.5 TRANSKRIBERING	27
4. ANALYSE	28
4.1 FORSKNINGSETIKK	28
4.2 ANALYSE OG RAPPORTERING VED BRUK AV FENOMENOLOGISK FREMGANGSMÅTE.....	29
4.3 DEDUKTIV, INDUKTIV OG ABDUKTIV METODE	30
5. ANALYSE AV FUNN OG DRØFTING	32

5.1 PRESENTASJON AV INFORMANTER	32
5.2 MATRISE - HELHETSINTRYKK OG SAMMENFATNING AV MENINGSINNHOLD	32
6. GJENNOMGANG AV FUNN OPP MOT HYPOTESENE	35
6.1 HYPOTESE 1: KVINNELIGE LEDERE HAR FEMININE VERDIER.....	35
6.2 HYPOTESE 2: MANNLIGE LEDERE HAR MASKULINE VERDIER	36
6.3 HYPOTESE 3: KVINNELIGE LEDERE ER MER KOLLEKTIVISTER ENN MENN	37
6.4 HYPOTESE 4: KVINNELIGE LEDERE OPPFATTES MER SOM FEMININE	39
6.5 HYPOTESE 5: MANNLIGE LEDERE OPPFATTES MER SOM MASKULINE.....	40
6.6 ETTER DIN MENING, HVA ER DE VIKTIGSTE VERDIENE/PERSONLIGHETSTREKKENE EN LEDER SKAL/BØR HA?	42
6.7 OPPSUMMERING ANALYSE	45
7. DISKUSJON.....	46
7.1 FEMINITET VS. MASKULINITET	46
7.2 KOLLEKTIVISME VS. INDIVIDUALISME	48
7.3 EGENSKAPER EN LEDER BØR HA	51
7.4 OBSERVASJON AV NYE FENOMEN - GLOBE	53
8. RESULTAT	54
8.1 AVKREFTE/BEKREFTE HYPOTESENE BASERT PÅ TEORI	54
8.2 RELIABILITET OG VALIDITET.....	55
8.3 VIDERE ANBEFALING	56
9. KRITIKK OG FEILKILDER TIL METODE.....	59
10. KONKLUSJON	61
11. LITTERATURLISTE.....	63
12. VEDLEGG.....	67
VEDLEGG 1.....	67
VEDLEGG 2.....	68
VEDLEGG 3.....	71
VEDLEGG 4.....	74
VEDLEGG 5.....	80
VEDLEGG 6.....	83
VEDLEGG 7.....	86
VEDLEGG 8.....	90
VEDLEGG 9.....	93
VEDLEGG 10.....	97

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Basert på fordypningsfaget International Management, ønsket vi å undersøke kulturelle forskjeller på arbeidsplassen knyttet opp mot ledelse. På søken etter en problemstilling innen dette fagfeltet og ved hjelp av veileder, kom vi over Hofstedes kulturelle dimensjoner. Denne teorien fanget vår interesse, og la dermed grunnlaget for problemstillingen vår. Det er gjort mye forskning på personlighetstrekk og ledelse globalt, samt på maskulinitet og femininitet i ledelse. Vi fant ingen tidligere forskning som omhandlet norske lederes oppfatning av maskulinitet og femininitet, og deres oppfattelse av sine egne personlighetstrekk. På bakgrunn av dette så vi muligheten til å utforske dette temaet med et slikt utvalg.

1.2 Geert Hofstede

Geert Hofstede (1928) var en nederlandsk akademiker som er kjent for den oppsiktsvekkende forskningen på nasjonale og organisasjonskulturer. Gjennom Hofstedes omfattende studie, analyserte han en stor database med en ansattes verdi score samlet i IBM mellom 1967 og 1973 (Hofstede-Insights, u.å. b). Hofstedes data ble samlet gjennom to spørreundersøkelser med over 160 000 respondenter, fra mer enn 70 forskjellige land (Doh & Luthans, 2018, s.129). På bakgrunn av hans forskning, identifiserte han fire dimensjoner for å definere arbeidsrelaterte verdier knyttet til nasjonal kultur: maktdistanse, usikkerhetsunnavikelse, individualisme og maskulinitet (Library British, u.å.).

Hofstedes arbeid har gitt oss et rammeverk for å forstå kulturelle forskjeller. Forvaltning av kulturelt mangfold er blitt et viktig tema for selskaper av alle størrelser. Fremveksten av global virksomhet og virksomhetenes behov for å omfavne mennesker fra en rekke etniske bakgrunner og kulturer, har vært med på å bidra til behovet for å utvikle en kulturell følsomhet (Library British, u.å.). På grunn av kulturell uvitenhet eller følsomhet, kan det dermed oppstå problemer i internasjonale

operasjoner. Dermed må bedriftskultur og lederpraksis modifieres for å passe lokale forhold (Library British, u.å.).

1.2.1 Formål

Formålet med oppgaven er å bruke Hofstedes teori om de kulturelle dimensjonene og se om det stemmer overens med hvordan norske ledere oppfatter seg selv i undersøkelsesperioden. Grunnen til at vi tar for oss norske ledere er for å avgrense oppgaven, og for å kunne bidra til å utvikle den norske lederstilen. Ifølge Hofstedes skala (Hofstede-Insights, u.å. a), scorer nordmenn høyt på feminitet, og Norge er et individualistisk samfunn: er det faktisk slik at mannlige- og kvinnelige ledere kan oppfatte seg selv som foreslått av Hofstede?

Problemstillingen vår er å avdekke om det er forskjell på oppfattelsen av maskulinitet, feminitet, individualisme og kollektivism blant norske mannlige- og kvinnelige ledere. Vil vi se om kvinnelige ledere oppfatter seg mer feminine eller maskuline sammenlignet med mannlige ledere og omvendt. Videre ønsker vi å se om det er en korrelasjon mellom personlighetstrekk og norske ledere.

1.3 Problemstilling

Vi vil prøve å avdekke hvordan norske ledere oppfatter seg selv på bakgrunn av Hofstedes kulturelle dimensjoner. Basert på dette har vi formulert følgende problemstilling:

Er det forskjell på oppfattelsen av maskulinitet, feminitet, individualisme og kollektivism blant norske mannlige- og kvinnelige ledere?

1.4 Avgrensning

I vår bacheloroppgave har vi valgt å ta utgangspunkt i Hofstedes kulturdimensjoner, med fokus på dimensjonene; individualisme og kollektivism, femininitet og maskulinitet.

Oppgavens fokus ligger på femininitet og maskulinitet knyttet til ledelse. Her ser vi på disse egenskapene som en psykologisk kjønnsidentitet frikoblet fra biologi. Videre fokuseres det også på individualisme og kollektivism knyttet opp mot ledere, i betydningen ideologi. Det betyr at det er en samling med ideer som til sammen bygger opp et individs mål, forventninger og handlinger (Liberalistene, 2021).

Oppgaven er avgrenset til kvinnelige- og mannlige ledere, topp-, mellom- og avdelingsledere, fra ulike organisasjoner. Dette utvalget ble valgt på bakgrunn av prosjektets tidsbegrensning og utvalgets tilgjengelighet. Resultatene av undersøkelsen er ikke egnet til å generalisere funn i hele populasjonen med sikkerhet.

På grunn av tidsbegrensningen valgte vi å kun ha en kvalitativ metode og ikke en kvantitativ spørreundersøkelse, som kun traff den avgrensede gruppen vi ønsket å undersøke. Det virket også mer hensiktsmessig og interessant for akkurat dette prosjektets formål, ettersom vi ønsket å undersøke deres oppfatning og holdninger.

2. Litteraturgjennomgang

I denne delen av oppgaven skal vi presentere det teoretiske grunnlaget som er viktig for å kunne besvare problemstillingen vår. Problemstillingen tar for seg oppfattelsen norske ledere har på feminitet kontra maskulinitet og individualisme kontra kollektivism. Vi vil starte med å definere begrepene lederskap, verdier, kultur og organisasjonskultur. Videre skal vi gå gjennom teori rundt Geert Hofstedes kulturdimensjoner. Her vil vi ha en grundigere gjennomgang av dimensjonene som handler om individualisme og kollektivism, og maskulinitet og feminitet.

2.1 Lederskap

Ifølge Store Norske Leksikon er ledelse og lederskap to begreper som brukes om hverandre som kan spores langt tilbake i tid, og er en av de eldste opptatthetene da man har ønske om å danne en felles forståelse av begrepet (Sagberg, 2022). Måltrettede historier har blitt fortalt gjennom generasjonene om ledere, kompetanser, ambisjoner og mangler, ledes rettigheter og privilegier og ledernes plikter (Tjora, 2021).

Ledelse er et konsept som det er vanskelig å definere. Mer enn fire tiår tilbake bekreftet Bass og Stogdill at *“Det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse”* (Bass & Bass, 2008, s.11).

Selv om det er vanskelig, er det viktig å ha en god definisjon av begrepet ledelse. Det er et begrep som blir brukt innen flere områder av menneskelig aktivitet som for eksempel innen næringsliv, politikk, religion, sport, etc.

I mange århundrer ble lederskap bare sett på som en personlig egenskap. Ledere var eksepsjonelle personer eller helter som var i stand til å bruke sin karisma, intelligens, visdom og politiske dyktighet for å kontrollere eller/og kommandere mennesker (Halverson & Tirmizi, 2008, s.136). Til tross for at ledelse fortsatt ble definert som en personlig egenskap, startet en ny trend etter andre verdenskrig. Stogdill (1950) presenterte en definisjon av ledelse som *“En prosess som var med på å påvirke aktivitetene til en organisert gruppe i dens innsats mot målsetting og måloppnåelse”* (Silva, 2016, s. 2). Dette minner noe om den

moderne oppfattelsen av ledelse som en prosess for innflytelse på andre og ikke bare som en individuell egenskap.

Litteraturgjennomgangen bekrefter at konsept lederskap har utviklet seg over tid. Lederskap er altså et konsept som har utviklet seg over tid og etter en lang periode med å betrakte det som en personlig egenskap, har man i nyere tid forstått det som en egenskap alle kan tilegne seg. Konsept lederskap er et komplekst fenomen som involverer følger og konteksten i en påvirkningsprosess (Halverson & Tirmizi, 2008, s.136).

Vi har derfor forsøkt å sette sammen flere ulike definisjoner på ledelse for å gi en så felles og klar definisjon av begrepet som mulig. Fordelen med er at man får én definisjon å forholde seg til, som bidrar til mindre usikkerhet rundt begrepet og man får én felles beskrivelse av hva lederskap er. Ledelse kan defineres som *“En prosess som antyder at en leder påvirker og blir påvirket av følger, og gjenkjenner at lederskap ikke er et lineært ikke-retnings-fenomen, men en rekke interaktive hendelser som gjør lederskap flerveis og tilgjengelig for alle i teamet”* (Sagberg, 2022; Halverson & Tirmizi, 2008, s.136).

2.2 Verdier

Verdier er noe vi setter pris på, og som vi er opptatt av å ivareta og fremme (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 128). Verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg på at noe er bra og noe annet er dårlig. Disse verdiene følger ofte fra grunnleggende antakelser man har. I organisasjoner blir ofte beslutninger man tar, og planer man legger basert på verdiene organisasjonen har lagt til grunn. Verdiene en organisasjon har er kvaliteter de streber etter, og det er ofte primærkilden til deres motivasjon. Når man lever i overensstemmelse med verdiene som er lagt til grunn, oppnår man en følelse av velvære, tilfredsstillelse, balanse og harmoni (Johannessen & Olsen, 2013, s.135). Når man opplever dette, vet man hvorfor man gjør det man gjør og hvorfor man bør fortsette slik.

Debatten om hva som anses å være norske verdier, har vist at begrepet kan tøyes i flere retninger, alt fra brunost og bunad, likestilling og religionsfrihet (Nordbakken, 2017). Sosiologen Harald Eia forteller at den mest typiske norske verdien, sammenlignet med

andre land, er at nordmenn føler seg som de mest uavhengige menneskene i verden (Mørtvedt, 2020).

2.3 Kultur

Hofstedes dimensjoner avdekker kulturelle forskjeller, og det er dermed viktig å forstå begrepet kultur. *Kultur* er et uttrykk som er blitt brukt mye, og som har mange ulike definisjoner. I mange år har teoretikere definert *kultur* på sin egen måte, og det er ingen riktig fasit på hva som definerer uttrykket. En generell definisjon på kultur, er *“Erverve kunnskap som folk bruker for å tolke erfaringer og generere sosial atferd. Denne kunnskapen danner verdier, skaper holdninger og påvirker atferd”* [oversatt] (Doh & Luthans, 2018, s.124).

Vi har valgt å bruke Hofstedes kulturelle dimensjoner gjennom oppgaven da denne teorien sies å representere et paradigme av tankegangen til mennesker, noe vi synes er relevant og har stor relevans på et meget omfattende organisasjonsteoretisk felt.

Geert Hofstede forklarer kultur slik, *“Kollektiv programmering av sinnet som skiller en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen”* [oversatt] (Viewdutch, 2011, 1:00).

Hofstedes definisjon på kultur er en kollektiv tankegang for en gruppe mennesker, som skiller seg ut fra andres tankegang. Han bruker uttrykket *“kollektiv programmering”* som en metafor, og han fokuserer på hvordan mennesker tilegner seg programmering. Hofstede mener at kultur er limet som holder samfunn sammen. Han ser på mennesker som kommer til verden med et operativt system, men som fortsatt trenger mye programmering for å fungere. Med *“kollektiv”* mener han det som er delt med mennesker som har vokst opp i samme *“skog”* (Viewdutch, 2011, 2:15). Hofstede måler kultur ved å se på hvordan mennesker oppfører seg i et partikulært miljø, samler inn data fra individuelle mennesker og tar gjennomsnittet av de som gir et sikkert svar.

2.4 Organisasjonskultur

I likhet med begrepet *kultur*, er *organisasjonskultur* et begrep som er vanskelig å finne en definisjon på. I sin enkleste form blir organisasjonskultur definert som *“Delte verdier og tro som gjør det mulig for medlemmene å forstå rollene deres og organisasjonens normer”* [oversatt] (Doh & Luthans, 2018, s.185).

Basert på denne definisjonen, vil organisasjonskulturen gi medlemmene i organisasjonen en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør (Sagberg, 2020). En organisasjon som har dette i bunn, i tillegg til at de har en god og hensiktsmessig organisasjonskultur, kan også utgjøre et konkurransefortrinn.

2.5 Geert Hofstedes kulturdimensjoner

Basert på Geert Hofstedes forskning, utviklet han et rammeverk for å skape forståelse av hvordan den grunnleggende verdien ligger til grunn for organisatorisk atferd. Hofstede anviste fire verdidimensjoner: maktdistanse, usikkerhetsunnavikelse, individualisme/kollektivism og maskulinitet/femininitet (Deresky, 2016, s.118-119). Basert på problemstillingen tar vi kun for oss individualisme/kollektivism og maskulinitet/femininitet.

2.5.1 Individualisme kontra kollektivism

“Viktigheten av personlig tid, frihet og utfordring sto for individualisme, mens viktigheten av trening, fysiske forhold og bruk av ferdigheter sto for kollektivism” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s.138). (..) *“Forskjellen mellom dem er at individualisme-kollektivism handler om “jeg” versus “vi” uavhengighet fra in-grupper versus avhengighet av in-grupper”* [oversatt] (Hofstede et al., 2010, s.146).

Verdidimensjonen “individualisme” defineres gjennom menneskers tendens til å se på seg selv eller sin familie, med mindre vekt på samfunnets behov. Hovedfokuset på denne verdidimensjonen er individet selv, eller kjernefamilien, hvor de definerer seg som et “jeg” (Deresky, 2016, s.120). Kulturer som bærer preg av individualisme setter seg selv og egne interesser først, som er en kontrast til kollektivism. Land hvor kollektivism dominerer, har

mennesker en følelse av tilhørighet hvor viktigheten av en utvidet gruppe eller familie legges vekt på, samt at gruppen skal nå en oppnåelse og det å ha harmoni. Kollektivistiske samfunn definerer seg som et "vi" hvor felles ideer og meninger settes sammen av gruppen man tilhører (Deresky, 2016, s.120).

For å se forskjellen i jobbsammenheng, forteller Hofstede i et intervju at: *"Når det gjelder å utføre oppgaver sammen, i et kollektivistisk samfunn kommer relasjoner først, og oppgaver etterpå. I et individualistisk samfunn kommer oppgaven først, og relasjonene kan komme etterpå"* [oversatt] (Vintage movie archive, 2014, 3:28).

For å rette dette opp mot den norske kulturen, kan vi se på 6-D modellen på Hofstede Insights, som gir oss en oversikt over lands driverne i henhold til kultur, sammenlignet med andre drivere til andre verdenskulturer. Ser vi på figur 1, har Norge en score på 69, som betyr at Norge betraktes som et individualistisk samfunn. Dermed tilsier dette at norsk kultur verdsetter personlige meninger, hvor retten til privatliv er viktig og respektert (Hofstede-Insights, u.å.). Fra jobbsammenheng, viser dette at arbeidsgiver og ansatt forholdet er basert på kontrakter, hvor ledere fokuserer på ledelse av individer og tilbakemeldinger er direkte (Hofstede-Insights, u.å.).

2.5.2 Maskulinitet kontra Femininitet

Hofstedes dimensjon om maskulinitet og femininitet handler om hvilke verdier av selvsikkerhet, presentasjoner, uavhengighet og rolleforskjeller som verdsettes av samfunnet.

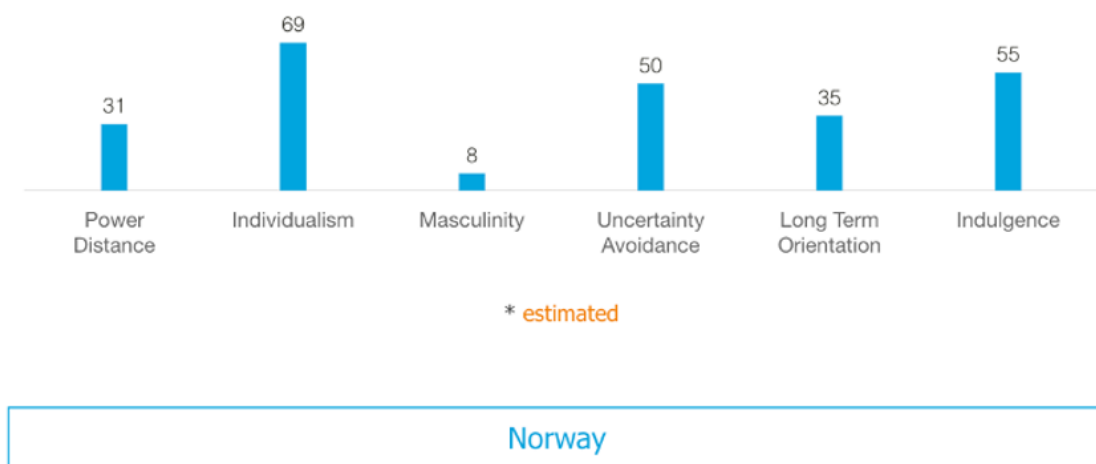
Vi kan se at i et maskulint samfunn verdsettes disse verdiene i stor grad, mens de feminine verdiene legger mer vekt på relasjoner og livskvalitet (Halverson & Tirmizi, 2008, s.27).

Samfunn og kulturer som scorer høyt på den maskuline dimensjonen drives av gode presentasjoner, konkurranser og suksess (Hofstede-Insights, u.å.). Det maskuline samfunnet fokuserer mer på å jobbe fremfor å ha fritid, og det vil være et tydeligere skille mellom kjønnsrollene. Vi kan se på det som den gamle og klassiske inndelingen av et samfunn hvor menn skal arbeide, og kvinner har rollen for omsorg. Det maskuline samfunnet retter seg

mer mot å «leve for å jobbe», mens det feminine samfunnet retter seg mer mot å «jobbe for å leve» (Hofstede et al., 2010, s.167).

Samfunn og kulturer med en høy score på femininitet ser viktigheten av verdier i et samfunn, der omsorg og livskvalitet er et tegn på suksess. Den feminine dimensjonen viser til at flere er mer samarbeidsvillige, og det oftest blir bedre relasjoner mellom de som jobber i en organisasjon. Konflikter blir også løst ved at det blir rettferdig for begge parter og at de kan inngå et kompromiss (Hofstede-Insights, u.å.).

Ved å bruke 6-D-modellen på Hofstede Insights får vi en innsikt til hvordan den norske kulturen ligger i forhold til de ulike dimensjonene. Her ser vi at Norge scorer relativt lavt på den maskuline dimensjonen med en score på 8, noe som tilsier at Norge er et feminint samfunn. Norge drives av de myke aspektene der kulturen verdsettes og oppmuntres. I det feminine samfunnet blir en god leder sett på som støttende og inkluderende, og fokuset blir rettet mer mot trivsel og status vises ikke (Hofstede-Insights, u.å.).



Figur 1: Country comparison - Norway (Hofstede-Insights, u.å.a).

2.6 Tidligere forskning om mannlige og kvinnelige ledere

Det ble tidligere foretatt en lederundersøkelse på over 2900 norske ledere om personlighetstrekkene deres, som ble gjort av AFF. AFF benyttet seg av en kvantitativ undersøkelse, som gir et generalisert blikk på hvordan kvinnelige og mannlige ledere er og hva slags verdier og personlighetstrekk de har. I vår oppgave velger vi å intervju og observere få informanter slik at vi får en dypere forståelse på hvordan de oppfatter de ulike kulturelle dimensjonene (Wennberg, 2019).

BI-professorene Øyvind L. Martinsen og Lars Glasø gjennomgikk dataen, og avdekket at kvinnelige ledere gjennomsnittlig har høyere verdier enn menn på fire av de fem personlighetstrekkene som internasjonal forskning viser er viktig for å være en effektiv leder; evne til å ta initiativ og være tydelig og kommunikativ, evne til nytenkning og nysgjerrighet, omsorg og omgjengelighet, evne til å jobbe planmessig mot mål og evne til å tåle press og stress i jobben (Wennberg, 2019). Menn gjør det bedre enn kvinner innenfor det siste punktet.

Ifølge store studier blir det vist at kvinnelige ledere oppnår bedre resultater enn menn på de fleste områder. Runar Heggen, daglig leder i Teamwork og erfaren rådgiver innenfor ledelse, tror at forskjellene vil bli mindre. Han sier videre at det klart vil skje endringer og at den tradisjonelle maskuline, dominerende og autoritære lederen ikke samsvarer med det vi i dag forbinder med tillit og relasjonsbasert ledelse. Heggen sier at han er *“Ganske sikker på at i neste generasjons ledere blir mindre og mindre grad fokusert på om du er mann eller kvinner”* (Wennberg, 2019). De som blir ledere, uavhengig av kjønn, må være følelsesmessig stabile og ha gode sosiale evner. I tillegg er det viktig at de er resultatorienterte og tør å teste ut nye ideer (Wennberg, 2019).

Arbeidslivet har endret seg de siste tiårene, og i dagens arbeidsliv er det et behov for ledere som tør å vise sårbarhet og tillit til sine ansatte. Dette vil skape grunnlag for at de ansatte ønsker å ta ansvar og vise initiativ, og som vil bidra til gode resultater.

Den stereotypiske oppfatningen av kvinnelige ledere er at de er flinke til å bygge relasjoner og utvikle andre (Fantoft, 2017). Dette blir motbevist i en studie fra det amerikanske leder

utviklingsselskapet Zenger Folkman, hvor det blir avdekket av kvinnelige ledere også er bedre på områder som tradisjonelt har blitt oppfattet som typisk maskuline. Blant annet det å ta initiativ, være resultatorientert og utvikle ambisiøse mål. Som oftest forventer man at menn er bedre på de områdene. Det knuser myten om at kvinnelige lederes fremste fortrinn er omsorgsegenskapen deres (Fantoft, 2017).

I undersøkelsen har Zenger Folkman evaluert resultatene fra 360 studier der det ble gjort direkte intervjuer med ledere, samt vurderinger av dem fra deres kollegaer og sjefer. Det ble funnet ut at kvinner scorer bedre på høy integritet og ærlighet, problemløsning, innovasjon og å inspirere andre. Menn er derimot bedre enn kvinner på faktorene som å utvikle strategisk perspektiv og teknisk profesjonell ekspertise (Fantoft, 2017).

Karima Merchant, en tidligere student ved Claremont McKenna College, skrev en oppgave om *“Hvordan menn og kvinner er forskjellige: kjønnsforskjeller i kommunikasjonsstiler, påvirkningsteknikker og lederstiler”* [oversatt]. Her skriver hun om hvordan David Schneider (2005) skisserte de vanligste stereotypiske oppfatningene man har om kvinnelige- og mannlige ledere (Merchant, 2012, s. 27).

Schneider baserte dette på psykologisk forskning, hvor stereotypiske egenskaper for kvinner går under at de er vennlige, følsomme, sympatiske og emosjonelle, og menns egenskaper inkluderer å være dominant, aggressiv, kraftfull, selvsikker, rasjonell og følelsesløs. Populær litteratur har også vist at menn er mer mål- og oppgaveorienterte, mens kvinner er mer menneske- og relasjonsorienterte i kommunikasjonsstilen deres (Merchant, 2012, s. 27 & 28).

Når det gjelder lederskap, er det forskjell i lederstil på tvers av kjønn. Menn er oppgaveorienterte ledere og kvinner er relasjonsorienterte ledere. Oppgaveorienterte ledere er autokratiske, direkte og kontrollerende (Merchant, 2012, s. 37).

Menn er som tidligere nevnt målorienterte, særlig når det gjelder måten de tilnærmer seg kommunikasjon for å oppnå resultater, bevare uavhengigheten, dominans og opprettholde sin status i den hierarkiske sosiale ordenen.

Kvinner er derimot mer opptatt av båndene de har med sine ansatte. Denne relasjonsorienterte lederstilen er preget av demokratisk og deltakende lederegenskaper. De er også opptatt av å vise bekymring for sine ansattes velvære og de involveres i beslutningsprosesser. Kvinner ser på målet med en samtale ved å opprettholde interaksjon med den andre personen og søke kontroll og forståelse (Merchant, 2012, s. 37 & 38).

I en artikkel av Sondre Risholm Liverød (2015), som er en psykolog og spesialist i klinisk voksenpsykologi, skriver han at gutter og jenter fra starten har åpenbare forskjeller. I tenåringsalderen blir hjernen oversvømt av hormoner, og Anne Mior og David Jessel konkluderer med at de mannlige hormonene øker gutters aggresjon, konkurranseinstinkt og deres selvtillit (Liverød, 2015). Det nevnes at menn er handlingsorienterte, hvor de gjerne prefererer ting fremfor mennesker. I motsetning til dette er kvinner bedre menneskekjennere, hvor kvinner gjerne har et større overblikk over en situasjon og dermed kan si noe om den emosjonelle kvaliteten i en relasjon (Liverød, 2015).

Vi kan videre se fra en artikkel i Resett av Maria Zähler, hvor hun skriver *“Kvinner er i mye større grad i kontakt med følelsene sine, og er generelt mer åpne for å “tenke med hjertet”* (Zähler, 2018). Slike egenskaper som blir beskrevet er viktig å kunne ta med seg når en skal oppdra en familie, men Zähler sier videre at disse egenskapene kanskje ikke alltid er like rasjonelle å ha som en leder. Hun mener at ledere skal kunne ta rasjonelle beslutninger om det som er tryggest og best for flertallet, uansett om det føles bra eller ikke (Zähler, 2018).

Det er flere ulike synspunkter på om det er bra å ha feminine verdier som en leder, hvor Solberg skriver det motsatte av det Zähler forteller i Forskning.no. På grunn av globalisering og hvordan dagens samfunn ser ut, har det skapt et sterkere press og krav om innovasjon og endringer. Dette har ført til at Solberg mener at en autoritær maskulin ledelse ikke er optimalt lenger for å oppnå dagens ønskede resultater. Derimot kan dette oppnås gjennom tilhørende satsing på medarbeidere og kunnskap (Bergstrøm, 2013).

2.7 Hypoteser

For å belyse vår problemstilling på best mulig måte, har vi valgt å dele problemstillingen inn i fem underliggende spørsmål. Spørsmålene blir kalt for hypoteser, noe om kan forklares som en påstand som blir testet ved hjelp av den vitenskapelige metoden (UIO, 2017). Disse vil være gjennomgående for hele oppgaven.

Basert på litteraturgjennomgangen, antar vi at kvinnelige ledere har feminine verdier og mannlige ledere har mannlige verdier. Som beskrevet i blant annet artikkelen av Sondre Risholm Liverød (2015), hvor han påpeker at biologisk er kvinner og menn annerledes fra barndom grunnet blant annet hormoner. Forskningen viser at hormonene påvirker hvordan menn og kvinner handler, hvor vi kan se at kvinner har en mykere side til seg og er bedre menneskekjennere. Menn er derimot oversvømt med hormoner, som øker deres konkurranseinstinkt og selvtillit. Basert på litteraturgjennomgangen for problemstillingen, har vi dermed kommet opp med følgende hypoteser:

Hypotese 1) Kvinnelige ledere har feminine verdier

Hypotese 2) Mannlige ledere har maskuline verdier

Basert på litteraturgjennomgangen, antar vi at kvinnelige ledere er mer kollektivister enn menn. Som vi kan se ifølge tidligere forskning, er kvinner mer relasjonsorienterte og opptatt av båndene de skaper med sine ansatte. Dette er en motsetning til menn, som er målorienterte og autokratiske ledere (Wennberg, 2019). Vi har dermed kommet med følgende hypotese:

Hypotese 3) Kvinnelige ledere er mer kollektivister enn menn

Videre antar vi at kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine og mannlige ledere oppfattes mer maskuline, som også baserer seg på tidligere studier nevnt i litteraturgjennomgangen. Den stereotypiske oppfatningen, som Schneider også formidlet, er at menns egenskaper inkluderer maskuline trekk som å være dominant, aggressiv og følelsesløs. Dette er en kontrast i forhold til hvordan kvinner blir beskrevet. Politiker

Zähler kommenterte også hvordan kvinner er i mye større grad i kontakt med følelsene. Basert på litteraturgjennomgangen for problemstillingen, har vi dermed kommet opp med følgende hypoteser:

Hypotese 4) Kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine

Hypotese 5) Mannlige ledere oppfattes mer som maskuline

For å kunne avdekke problemstillingen og hypotesene, ønsker vi å ha dybdeintervju med norske ledere av begge kjønn for å kunne få et innblikk i deres verdier. Samtalene med informantene vil også hjelpe til med å belyse problemstillingen vår på best mulig måte sammen med teorien som blir brukt i denne oppgaven.

3. Metode

I denne delen av oppgaven skal vi presentere valg av metode som vi skal bruke for å kunne besvare problemstillingen, hvor vi redegjør for forskningsdesign, intervjuguide og kvalitet. Metode dreier seg om hvordan man skal gå frem for å kunne kartlegge virkeligheten, og hvordan man skal analysere den hvor de viktigste kjennetegnene er systematikk, grundighet og åpenhet. Metode tar for seg innsamling, analysering og tolking av data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2016, s. 25).

3.1 Valg av metode

Når man skal velge metode må det tas utgangspunkt i problemstillingen og formålet som er lagt til grunn. Ettersom problemstillingen tar for seg oppfattelsen norske ledere har knyttet til Hofstedes dimensjoner, benytter vi oss av kvalitativ tilnærming for å få en dypere forståelse av deres oppfatninger. Kvalitative metoder gir dybdebeskrivelser av et avgrenset område av samfunnet, hvor hensikten er å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster (Grønmo, 2020).

Målet vårt med metodevalget er dermed å innhente tekstmateriale, såkalte “myke data”, som skal gi oss grundig beskrivelser av lederes oppfatninger (Johannessen et al., 2016, s. 33). Ettersom kvalitativ metode ofte brukes til å forstå sosiale mønstre innenfor et avgrenset området, har man muligheten til å kunne bygge en forståelse rundt årsakssammenhengene. Ved å benytte oss av kvalitativ metode, vil dette også gi oss også grunnlaget til å kunne besvare hypotesene knyttet til problemstillingen.

3.1.1 Forskningsdesign

For å få en helhetlig beskrivelse av fenomenet vi skal studere, valgte vi et intensivt design. Det sentrale med dette designet er at man ved hjelp av problemstillingen, kan gå mer i dybden hos få enheter og få en helhetlig beskrivelse av fenomenet. Det legges vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. Ofte vil man få frem de individuelle variasjonene, forskjeller og likheter som finnes i forståelsen av et fenomen (Jacobsen, 2005, s. 89).

Det finnes to ulike typer studier som kan gjennomføres innenfor et intensivt design. Vi har valgt å bruke studiet som heter små-N-studier. Her velges det ut et lite og overkommelig antall enheter som gjør at forskeren kan gå i dybden på hver enhet (Jacobsen, 2005, s. 93), og vi har valgt å intervju åtte enheter. Vi vil på denne måten skape et bredere perspektiv og få en rikere beskrivelse av et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005, s. 93).

3.1.2 Fenomenologi

Kvalitative undersøkelser kan utføres på ulike måter for å innhente relevant data, og valg av forskningsdesign er avhengig av hva problemstillingen er. I vårt forskningsprosjekt egner fenomenologi seg best, ettersom det er en kvalitativ metodisk tilnærming som brukes for å studere verden slik folk oppfatter den (Johannessen et al., s.78).

Forfatterne av boken "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode" forklarer fenomenologi slik: *"Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med og forståelse av et fenomen"* (Johannessen et al., 2016, s. 78). Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisonter. Gjennom å beskrive menneskenes subjektive opplevelser, fanger man også indirekte strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenene (Johannessen et al., 2016, s.78). Det er dette som er formålet med vår problemstilling

3.2 Utvelgelse av informanter til kvalitative intervjuer

"Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative studier" (Johannessen et al., 2016, s. 111).

I kvalitative studier er hensikten å komme nærmere personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe mer om, slik at fylldige intervjuer kan belyse problemstillingen fra flere sider (Johannessen et al., 2016, s. 111). For å velge ut informanter i et kvalitativt undersøkelsesopplegg ser man på tre momenter: utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering av informanter. Dette er fordi kvalitative undersøkelser ofte er en subjektiv

prosess, hvor vi velger informanter og andre parametere på bakgrunn av en vurdering av problemstillingen vår.

3.2.1 Utvalgsstrategi

“Kvalitative studier innebærer fordypning i data der den enkelte deltaker bidrar med betydelige mengder informasjon” (Torp, 2019).

Når det kommer til utvalget, så retter dette seg mot dybde og relevans. Utvalgsstrategien vår er kriteriebasert utvelgelse, hvor vi velger informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen et al., 2016, s. 120). Ettersom vi er interessert i oppfattelsen norske ledere har om femininitet kontra maskulinitet og individualisme kontra kollektivism, er kriteriene for utvalget vi ønsker å studere at det skal være menn og kvinner som har en lederstilling. Dette vil være relevante personer som kan belyse prosessen vi er interessert i å utforske.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Når man bruker kvalitativ metode, forsøker man å få mye informasjon om et begrenset antall informanter (Johannessen et al., 2016, s. 112). Antall informanter som intervjues blir omtalt som utvalgsstørrelsen. I teorien finnes det verken en nedre eller øvre grense for hvor mange man skal intervju, men *“En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling”* (Kruzel 1999; gjengitt av Johannessen et al., 2016, s. 112). Med andre ord så vil antallet være avhengig av kvaliteten på intervjuene som ble gjennomført. Det viktigste er å skaffe seg rikelig informasjon om det man skal undersøke uten at datamaterialet blir for omfattende.

3.2.3 Rekruttering av informanter

Rekrutteringen av informanter foregikk på flere måter. For å komme i kontakt med mulige kandidater, brukte vi i hovedsak nettverket vårt. Vi sendte ut både e-poster og hadde samtaler med informantene, hvor vi også introduserte formålet med intervjuet. Ved å kontakte disse informantene førte det til at vi fikk kontakt med andre relevante informanter. Denne rekrutteringsmetoden blir kalt snøballmetoden, hvor vi taktisk spurte personer vi kjenner, om de kjente noen i målgruppen som kunne tenkt seg å stille opp på et intervju (Johannessen et al., 2016, s. 121).

Det er vanlig å bruke en kvantitativ undersøkelse som springbrett til en kvalitativ undersøkelse ved at man på slutten av et spørreskjema spør om informantene er villig til å være med på et intervju på et senere tidspunkt (Johannessen et al., 2016, s. 120). Vi har heller valgt å bruke kvalitativ undersøkelse hvor vi på slutten spør informantene om de er villige til å stille opp dersom vi har flere spørsmål eller har noe vi ønsker å oppklare.

3.2.4 Intervjuguide

“En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås” (Johannessen et al., 2016, s. 147).

Vi utarbeidet en intervjuguide basert på forskningsspørsmålet og relevant teori for å gjøre problemstillingen målbar. Intervjuguiden strukturerer seg på hva slags type intervjuer man ønsker å ha, og hvordan man skal gjennomføre intervjuene. I en semistrukturert intervjuguide har man en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2016, s. 146). I vår oppgave egner det seg best å bruke en semistrukturert intervjuguide fordi det blir som en samtale. Dette gjør at vi også har rom for fleksibilitet hvor man har mulighet til å kunne grave dypere rundt spørsmålene og få mer utfyllende svar. Se appendix/vedlegg for hele intervjuguiden.

Vi valgte å dele intervjuguiden inn i tre faser basert på problemstillingen, og hypotesene vi ønsker å teste ut: introduksjonsfasen, hovedfasen og avslutningsfasen.

Introduksjonsfasen er den første fasen, hvor temaet som skal være gjenstand for intervjuet introduseres. Forskerne presenterer seg selv og forløpet av intervjuet, samt sikrer informanten om konfidensialitet (Johannessen et al., 2016, s. 147 & 149). Vi valgte også å ha faktaspørsmål om informantens familie, utdanning, alder og stilling for å etablere en relasjon og tillitsforhold før det går mer i dybden. Vi har valgt å ikke ta med denne informasjonen i appendix/vedlegget grunnet ønske om å opprettholde anonymiteten til informantene.

Hovedfasen er kjernen i intervjuguiden og her ligger nøkkelspørsmålene. Hensikten med nøkkelspørsmålene er at de skal resultere i mest mulig informasjon i henhold til undersøkelsens tema og problemstilling (Johannessen et al., 2016, s. 150).

Avslutningsfasen er viktig for å sikre at viktige poeng ikke er blitt oversett. Det gir også rom for å oppklare eventuelle uklarheter, stille spørsmål som vi har glemt samt gi informanten muligheten til å komme med innspill (Johannessen et al., 2016, s. 151).

Ettersom vi benytter oss av en semistrukturert intervjuguide, vil alle informantene bli presentert like hovedspørsmål som er lette og konkrete, men med rom for at informanten kan utdype seg mer.

3.3 Utførelse av dybdeintervju

I denne delen skal vi forklare hvordan vi utførte dybdeintervjuene for å samle inn nok data til å kunne svare på problemstillingen vår. Etter at den foreløpige problemstilling var funnet, satt vi i gang med å finne relevant teori da det er viktig å ha teorien på plass før man går i gang med intervjuguiden. Vi utformet femten spørsmål der ett spørsmål med delspørsmål var bakgrunnsspørsmål, to var avrundings spørsmål og de resterende tolv var spørsmål knyttet opp mot hypotesene og problemstillingen vår.

Valg av informanter kom av at vi spurte bekjente som var kvalifisert til å bli intervjuet som nevnt tidligere. Totalt fikk vi åtte informanter. Informantene har ulike erfaringer på ulike grunnlag, og jobber innen ulike næringer som ville hjelpe oss å få en bredere forståelse av oppfattelsen til ledere fra ulike næringer. De fire første informantene er bekjente, og de ble kontaktet på SMS og e-post. Videre spurte vi informantene om de kjente noen som de mente var kvalifisert, og vi kom i kontakt med fire informanter til. Vi sendte først ut en forespørsel til intervju på e-post og SMS med informasjon om intervjuet, samt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring.

Alle åtte intervjuene ble gjennomført på Microsoft Teams da noen jobbet eller bodde et stykke unna. På denne måten var det lettere for oss å sette opp tider for intervjuene, samtidig som informanten fikk være i et komfortabelt og kjent miljø under intervjuene.

Fordelen med dette var at vi ikke trengte å bruke tid på å tilrettelegge for smittevern, da flere i gruppen fikk korona eller var syke under intervjuprosessen. Ulempen med å ha intervju over Microsoft Teams var at vi ikke fikk observert hele kroppsspråket til informanten.

Vi benyttet oss av applikasjonen "taleopptak" på mobiltelefonen i samtlige intervjuer, slik at intervjuet lettere kunne omformateres til helhetlig tekst når intervjuprosessen var over. Informanten ble informert om at intervjuet ble tatt opp, og ingen hadde noen innvendinger til dette. Ved gjennomføring av intervjuene var alle forskerne til stede, med unntak av ett intervju hvor én ikke var til stede. Ved å gjøre dette hadde vi én person som var intervjuer, og tre som var observatører og referenter. Dette resulterte i at vi også fikk data som sa noe om personens måte å svare på, kroppsspråket og ord og uttrykk informanten la ekstra trykk på. Vi valgte å rullere på hvem som intervjuet, samt at intervjuer ikke intervjuet noen de kjente. Dette ble gjort for at intervjuene ikke skulle bli ensidige og at intervjuer stilte seg objektivt overfor informanten.

3.3.1 Observasjon

For å undersøke problemstillingen fra et annet perspektiv, benyttet vi oss også av observasjonsmetode under intervjuene. Data som samles inn gjennom observasjoner er en mer detaljert beskrivelse av analyseenhetene, som deres atferd og handlinger (Johannessen et al., 2016, s. 147 & 125). Analyseenhetene var individer, men også individenes meninger og kroppsspråk. For å avgrense observasjonen rettet vi fokus på hvor lang tid det tok før informanten svarte og atferden deres rundt spørsmålene. Ved å kombinere datametode, kan man lettere få en forståelse av analyseenhetenes oppførsel.

Når man gjennomfører observasjonsstudier, er det flere måter å observere på. Under våre observasjonsstudier, valgte vi observasjonsrollen tilskuer som er en ikke-deltagende åpen observasjon. Som tilskuer, vet analyseenhetene at de blir observert, men man interagerer ikke med deltakerne (Johannessen et al., 2016, s. 147 & 131). Før intervjuene startet gikk vi igjennom formålet med intervjuet, og analyseenhetene ble informert om at tre stykker kom til å være observatører og skrive notater underveis. Fordelen med å være tilskuer er at man kan komme tettere på analyseenhetene og forstå dynamikken.

Dokumentasjonen vi benyttet oss av under observasjonen var feltnotater, hvor vi skrev ned det vi så og hørte på en slik måte at vi i etterkant kunne huske alle inntrykkene fra intervjuene. Det er flere typer feltnotater man kan benytte seg av, og i vårt tilfelle benyttet vi oss av observasjonsnotater. Vi skrev ned handlingene i en tydelig tidsrekkefølge, hva informantene sa, når de sa det, kroppsspråket de benyttet seg av og hvilken måte de svarte på (T. G. Berge, personlig kommunikasjon om observasjon, 20. Mai 2021).

Når man gjennomfører observasjonsstudier, er det alltid en risiko for å påvirke de dataene man samler inn. En ulempe med denne type observasjon er at man kan påvirke informantene. Informantene kan bli mer bevisst, tilpasse handlingene sine og handlingsmønstre ettersom observatørene sitter der (Johannessen et al., 2016, s. 147 & 131). Det er også noen etiske krav man må forholde seg til når man gjennomfører kvalitative forskningsopplegg som omhandler hele forskningsprosessen. Forskningsetikk er noe vi kommer til senere i oppgaven.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er knyttet til undersøkelsens data. Ved å se på hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides på er til for å se om undersøkelsen er pålitelig. Validitet handler om at man som forsker reflekterer over formålet med studien og representerer virkeligheten på riktig måte (Johannessen et al., 2016, s. 230-232).

Siden vi har valgt å foreta kvalitative undersøkelser må vi ta hensyn til at vi som forskere i stor grad vil være med i vårt eget forskningsprosjekt, og vi erkjenner derfor at de resultatene vi kommer frem til antageligvis ikke er helt reproducerbare. Spesielt i vårt tilfelle har vi vært nødt til å tolke mye av empirien vi har innhentet, da det vi undersøker omhandler bevissthet. Bevissthet er verken håndfast eller målbart, og vi har derfor prøvd å avdekke det gjennom informantenes forståelse av ulike kontekster (Svardal, 2021). Vi har forsøkt å dokumentere vår forskning for å unngå reliabilitetsproblemer. Selv om det vi har gjort er dokumentert, er det ikke gitt at andre forskere vil komme frem til de samme type resultater.

3.5 Transkribering

Å transkribere et intervju betyr å konvertere et lydopptak til tekst, og sluttresultatet kalles transkripsjon (Bosoni, 2021). En skriftlig fremstilling av informasjonen kan kalles asynkron. Dette medfører at vi ikke lenger trenger å bearbeide innholdet i samme tempo som intervjuobjektet, og vi kan derfor hoppe frem og tilbake i samtalen lettere (Jacobsen, 2013, s. 201). Vi begynte å renskrive og transkribere lydfilene og notatene fra observasjonene umiddelbart etter at alle intervjuene var gjennomført. Etter hvert intervju foretok vi en rask refleksjon over selve situasjonen, og noterte ned inntrykk og observasjoner vi mente var viktigst. Dette ble gjort da vi sitter igjen med noen få hovedinntrykk som man bør få festet, som kan få stor betydning senere i analysen når trekk i datamaterialet blir klarere (Jacobsen, 2013, s. 201).

Lydfilene ble transkribert i separate Microsoft Word dokumenter. Dette ble gjort i en muntlig form hvor vi skrev ned ordrett det som ble sagt. Siden dette er en svært krevende prosess, delte vi transkriberingen mellom forskerne for å utnytte tiden best mulig. For å være effektiv, brukte vi en funksjon på Microsoft Word som heter "dikter", som er en funksjon som skriver ned taleopptak. Noe å ta i betraktning når man tar i bruk "dikter", er at det ikke gjengir nøyaktig det som blir sagt på lydopptaket. Derfor måtte vi høre på lydopptakene om igjen, og rette opp i eventuelle feil.

4. Analyse

Kvalitative data taler ikke for seg selv, men må tolkes. Dette gjøres ved at vi som har samlet inn dataen også analyserer og tolker dem fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkt for dataanalysen (Johannessen et al., 2016, s. 159). Å analysere vil si at det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, hvor målet er å avdekke meninger og finne et mønster i datamaterialet (Johannessen et al., 2016, s. 160). Vi skal derfor i denne delen analysere dataene vi har samlet inn for å få svar på våre hypoteser og problemstilling.

For å organisere og dele den store mengden kvalitativt datamateriale vi satt med etter å ha transkribert intervjuene ferdig, benyttet vi oss av tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av dataene (Johannessen et al., 2016, s. 161). Det overordnede målet er å se hvordan det samme fenomenet blir uttrykt, kommunisert eller vurdert mellom de ulike informantene. Ettersom vi hadde gjort et forarbeid først gjennom å bruke en intervjuguide med temaer som vi ønsker å berøre, benyttes vi oss senere av *koding* (Johannessen et al., 2016, s. 163). Vi endte opp med 6 kategorier: mann, kvinne, maskulin, feminin, kollektivism og individualisme, hvor vi videre fargekodet hver kategori. Ved å gjøre dette har vi lettere kunnet tolket svarene til informantene, og bekrefte eller avkrefte hypotesene.

4.1 Forskningsetikk

“Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer” (Johannessen et al., 2016, s. 83).

Ved kvalitative studier, er det særlig tre hensyn forskere må tenke over. Disse er: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85).

Med hensyn til dette, vil datamaterialet som blir hentet inn gjennom intervjuene, observasjonene og lydfilene, bli behandlet med konfidensialitet. Vi oppgir derfor ikke informantens personopplysninger som navn, eller opplysninger som kan tilbakeføres til

informantene ut av respekt for deres privatliv. Informasjonen som blir samlet inn brukes kun til oppgavens formål, hvor dataene vil bli presentert som bevismateriale. Lydopptak som er tatt gjennom intervjuene vil også bli slettet når oppgaven er levert inn og godkjent.

Det ble tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene som gjør informanten kjent med deres rettigheter under intervjuet, temaet som skulle gjennomgås samt konfidensialitet. Ved å skrive under på dokumentet sier informanten seg enig i å bli intervjuet og observert, samt at de har lest gjennom og forstått rettighetene sine og formålet med intervjuet.

4.2 Analyse og rapportering ved bruk av fenomenologisk fremgangsmåte

Siden vi benytter oss av en fenomenologisk metode, analyserer vi dermed meningsinnholdet, hvor vi er opptatt av det informanten forteller i intervjuet. Hvordan vi leser datamaterialet blir dermed *fortolkende*, for å få de dype meningene og erfaringene enkeltpersonene har (Johannessen et al., 2016, s. 171). Ifølge Kirsti Malterud (2011) består analyse av meningsinnhold av fire hovedfaser:

Vi startet med å lese gjennom hele materialet og lete etter interessante og sentrale temaer for å skaffe et helhetsinntrykk av datamaterialet. Dette ble gjort ved at vi noterte oss ned hovedtemaene som intervju- og observasjonsmaterialet synes å inneholde. Vi foretok en meningsfortetting hvor vi fjernet mest mulig informasjon som ikke var relevant, forkortet informantens uttalelser og komprimerte lange setninger til kortere setninger. Vi førte de forenklede uttalelsene til informantene inn i en matrise slik at informasjonen lettere kunne sammenlignes. Ved å bruke denne metoden vil man uttrykke den første forståelsen av datamaterialet, og det vil ha avgjørende innflytelse på den endelige tolkningen (Johannessen et al., 2016, s. 171).

Videre har vi kodet og kategorisert materialet. Vi kodet materialet ved å foreta en systematisk gjennomgang av intervjuene og observasjonene. Dette for å identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene vi har forutsatt oss. Vi kategoriserte materialet ved bruk av hypoteser og nøkkelbegreper (deduktive koder). Ved å

kode og kategorisere datamaterialet vil vi kunne konsentrere meningsinnholdet i et intervju eller en tekst (Johannessen et al., 2016, s. 172).

Vi har valgt å benytte oss av åpen koding som representerer en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data ved å kategorisere dem ut fra visse kriterier. Dermed kan vi senere i analysen forholde oss til et fåtall kategorier istedenfor den totale data-massen (Jacobsen, 2013, s. 207). Her sammenligner vi hendelse med hendelse, slik at like fenomener får samme navn. Å kategorisere vil si å klassifisere begreper (Johannessen et al., 2016, s. 186).

Etter å ha kategorisert og kodet datamaterialet har vi forsøkt å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Vi sitter igjen med et redusert materiale, som ordnes etter kodeordene. Vi har valgt å sette disse opp i en matrise hvor vi har fylt ut meningen og informasjonen informantene har gitt denne koden. Dette danner igjen et utgangspunkt for å skrive enda mer fortettet tekst.

Vi har valgt å bruke sitater som illustrerer meningene til informantene, og som argumentasjon på hvorfor vi har satt dem under kategorien som vi har. I analysen har vi laget kategorier som baserer seg på om informanten er mann, kvinne, maskulin, feminin, kollektivism og individualisme. Videre har vi også sett på verdier ved godt lederskap hvor vi har ledd etter kodeord, for så å legge disse inn i kategorier på hva godt lederskap er.

4.3 Deduktiv, induktiv og abduktiv metode

Begrepet deduktiv betyr å utlede, å slutte. Deduktiv er en metode for tilnærming hvor man går fra teori til empiri. I denne tilnæringsmetoden så tester man en generell teori, eller hypotese, og se om empirien bekrefter teorien eller ikke (Johannessen et al., 2016, s. 51). Det vil oppstå en interaksjon mellom teorien som blir lest av en forsker, og praksisen som blir observert i et praksisfelt. Teorien er da benyttet deduktivt for å få struktur ((Johannessen et al., 2016, s. 51).

Induktiv metode er det motsatte av deduktiv metode. Her går man fra empiri til teori, som vil si fra det konkrete til det generelle. Denne tilnærmingen er et eksporterende design man benytter seg av for å få kunnskap om områder, hvor det er lite forhåndskunnskaper (Sander, 2020).

Videre har vi også det som kalles abduktiv metode. Aksel Tjora, professor ved NTNU, beskriver denne metoden som teori som spiller inn på vår ellers induktive, kvalitative forskning (Aksel Tjora, 2021, 0:45). Abduksjon kan man snakke om som en teori-marinert gjetning. Man har en analyse av et fenomen og forsøker å teste ut hvorvidt et mer teoretisk begrep er relevant og gjelder for det observerte fenomenet (Aksel Tjora, 2021, 1:15).

Frederik Stjernfelt er en professor i Danmark og forteller i et intervju fra forskning.no, om at abduksjon handler om hvordan nye ideer og hypoteser oppstår, og hvordan vi velger mellom dem. Videre forteller han at abduksjon, induksjon og deduksjon i virkelighet utgjør en helhet, hvor man alltid vil veksle mellom de tre (Persson, 2019).

Ettersom vi har teorien fra Hofstedes kulturdimensjoner, hvilken dimensjon Norge ligger på og i tillegg utviklet fem hypoteser, tar vi sikte på å teste en eksisterende teori for å se om dette stemmer. Dette gjøres ved å dedusere teori til data. Videre har dette gitt oss rom til å utvikle en teori av datainnsamlingen vi har fått gjennom observasjon og dybdeintervju. Ved å være åpen når vi samler inn datamaterialet, kan resultatet føre til ny kunnskap hvor vi kan utvikle noen generelle konklusjoner og teorier (Johannessen et al., 2016, s. 51)..

5. Analyse av funn og drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi analysere og tolke funnene og se dette i lys av teorien som ble gjort, for å besvare problemstillingen vår på best mulig måte. I kvalitativ forskning forsøker man å avdekke mønstre i forståelser og praksiser (Hoffmann, 2013), og det er informantens tankegang som er av interesse. På bakgrunn av dette vil vi benytte oss av sitater fra informantene for å knytte empirien opp mot teorien.

5.1 Presentasjon av informanter

Herunder vil informantene bli presentert ut ifra alder og lederstilling.

- Informant 1: Kvinne, 31 år. Stilling: Daglig leder
- Informant 2: Mann, 61 år. Stilling: Ansvarlig for forretningsutvikling
- Informant 3: Mann, 41 år. Stilling: Konserndirektør - daglig leder og styreleder
- Informant 4: Mann, 32 år. Stilling: Ansvarlig for kommersielle virksomheter
- Informant 5: Kvinne, 50 år. Stilling: CFO (finansdirektør) - leder for økonomi, IT, marked og administrasjonen.
- Informant 6: Kvinne, 39 år. Stilling: Utviklingsleder
- Informant 7: Kvinne, 58 år. Stilling: Kvalitetssikringssjef og kvalitetsdirektør
- Informant 8: Mann, 46 år. Stilling: Markedssjef

5.2 Matrise - Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Vi har benyttet oss av en matrise som gir oss helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold fra intervjuene. Ved at vi organiserte og forenklet all informasjonen vi fikk i en slik matrise, kunne vi sammenligne og trekke ut meningsfulle og relevant informasjon. Dette gjorde det lettere for å besvare hypotesene. Matrisen er angitt under som en tabell på egen side.

Hypotese	Kvinnelige ledere har feminine verdier	Mannlige ledere har maskuline verdier	Kvinnelige ledere er mer kollektivistiske enn menn	Kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine	Mannlige ledere oppfattes mer som maskuline
Informant 1	Drives av samarbeid og at alle de rundt har det bra.		Kvinner er mer opptatt av det kollektive - nevner familie. Vektlegger verdier som åpenhet, tydelighet og omsorg	Forteller om morsinstinkt, og at kvinner har mykere verdier	Vektlegger at menn kan være mer direkte, mer resultatorientert og brutale enn kvinner.
Informant 2		Forteller at samarbeid er viktig, men vektlegger en stor grad på oppnåelse og resultater.	Kvinner har et større fokus på gruppen. Uttrykker at han setter fellesskapet fremfor seg selv. Bruker ordet "han" og nevner at en leder gir plass til sine underordnede, i tillegg til å sette selskapet først.	Kvinner er i større grad flinkere til tenke på det kollektive. Det å skape verdi sammen og vise omsorg fører til gode resultater. Kvinner er mer familiedrevet	Menn er mer brutale og er mer konkurransedrevet, men at det har skjedd en endring. Menn i større grad retter seg mer mot det kollektive og det å vise omsorg fører til gode resultater, hvor bedriften blir en form for "familie".
Informant 3		Godt samarbeid og trivsel avler suksess enn bare å fokusere på resultater. Arbeider for å leve	Forteller at kvinner er mer opptatt av det kollektive, men uttrykker at han er opptatt av fellesskapet og det å samarbeide med andre. Vektlegger verdier som medmenneskelighet, motivator og strukturert som en leder bør ha.	Kvinner er mer flinkere til å se resultater og arbeider rundt i en helhet, hvor de er opptatt av å bygge metodikk for å oppnå resultater. Mener at kvinner er konkurransedrevet fremfor familiedrevet.	Forteller at mannlige ledere ofte er mer fokusert på resultater og kvantifiserbare gevinster. Menn er konkurransedrevet fremfor familiedrevet.
Informant 4		Drives av samarbeid og gode relasjoner, og at dette skaper gode resultater. Arbeider for å leve.	Forteller at kvinner tenker mer på det kollektive enn mannlige ledere, men uttrykker også at han fokuserer på det kollektive. Verdier han vektlegger er å være tydelig, konkret, lyttende og kommunikasjonsferdigheter.	Kvinner har et fokus på suksess, men kvinner er flinkere til å bruke folket og samarbeid for å oppnå resultater. Mener det er en forskjell på gruppenivå og individnivå. Gruppenivå: omsorg, fleksibilitet og frihet. Individ: resultatorientert	Forteller at mannlige ledere har et større fokus på suksess og prestasjonsfokus. Menn er mer resultatorientert.
Informant 5	Forteller at det som driver henne er resultater og at det er basen, men at det ikke skal gå på bekostning av et godt arbeidsmiljø. Lever for arbeid.		Forteller at kvinner er mer kollektivistiske enn menn, og uttrykker at hun er opptatt av det kollektive. Derimot forteller hun at hun trives best å jobbe selvstendig og anser seg selv som et "jegg" menneske. Verdier hun uttrykker er viktige er å få frem resultater hos andre, kvalitet, direkte, sette retninger og være strukturert.	Kvinner har myke verdier som at de skal ha det bra. Forteller at kvinner liker å bli hørt og at kvinner har et bedre øye på de andre, som det å lytte.	Generelt sett så er mannlige ledere resultatorientert og konkurransedrevet, men at det skjer en forandring, og at fokuset flyttes over til samarbeid og trivsel. Menn er flinkere til å si forventinger, og tenker ikke for mye på hva mottaker har å si.

Informant 6	Forteller at hun har mest fokus på samarbeid og trivsel. Og at hun lever for å arbeide, men at det er viktig å ha andre fokus i livet enn bare arbeid.		På en generell basis forteller hun at kvinner er mer kollektivistiske enn menn, men menn ikke lenger er så stereotypiske lenger. Uttrykker at hun tenker på det kollektive, og trivest best i et team. Verdier som blir lagt vekt på er tilgjengelig, åpen og trygg.	Forteller at hennes generelle oppfattelse av kvinnelige ledere er relasjoner, samarbeid og trivsel. Kvinner har et større fokus på å følge opp hvert enkelt, ikke bare jobbmessig, men også i det private liv. Familiedrevet	Hva som driver mannlige ledere er avhengig av alder. Den eldre generasjonen er mer mot suksess, mens den yngre er mer rettet mot trivsel. Menn er strengere, og er mer konkurransedrevet.
Informant 7	Hun er opptatt av folkene, teamet, samarbeid og få til resultater gjennom andre.		Hun sier at kvinner er mer moden i oppfattelsen av hva som skal til og at de oppnår gode resultater gjennom det kollektive. Hun setter bedriften og de ansatte foran seg selv, og trives best å jobbe med andre. Verdier hun mener er viktig er å bry seg, motivere og løfte folk fram, og driv for resultat.	Forteller at kvinner drives av gode resultater, men at de bruker samarbeid og trivsel som et virkemiddel. Kvinner ønsker å lykkes, men har også et stort ansvar for familien.	Forteller at menn drives av resultater og at de kan glemme den menneskelige faktoren. Hun har erfart at menn tenker mer på seg selv. Hun mener at menn har vært konkurransedrevet, men flere menn nå er familiedrevet.
Informant 8		Målstyrt og opptatt av suksess, men dette oppnås gjennom å bygge relasjoner og fellesskap. Arbeid for å leve.	Forteller at i hans erfaring er ikke kvinner mer kollektivistiske enn menn. Selv er han opptatt av fellesskapet og liker seg best når han samarbeider med andre. Videre sier at at han ser på seg selv om <u>et</u> "vi" menneske.	Ser på kvinner som mer rasjonelle, og forteller at i hans erfaring som leder for kvinner har de fleste snakket om "det tredje skiftet", altså det som skjer hjemme. Så familiedrevet.	Nå opplever jeg at jeg har jobbet med ganske mange moderne menn, av de tradisjonelle stereotypiene ,og vi ser en situasjon der de ulike polene blir stadig mindre motpoler, men generelt sett så er menn mer fokusert på karriere.

Tabell 1: Matrise

6. Gjennomgang av funn opp mot hypotesene

6.1 Hypotese 1: kvinnelige ledere har feminine verdier

I kapittel 2 ble det presentert teori om Hofstedes kulturdimensjoner, og hvor Norge ligger på skalaen når det kommer til maskulinitet kontra femininitet. Etersom Norge er definert som et feminint samfunn, ønsket vi å se hva norske kvinnelige- og mannlige ledere drives av. For å kunne teste hypotesen, spurte vi informantene om de drives av konkurranse, suksess og resultater eller om de retter seg mer mot trivsel, relasjoner og samarbeid. Inntrykket vi fikk under intervjuene støtter oppunder Hofstedes skala om at Norge er feminint.

3 av 4 av de kvinnelige informantene uttrykker at de har feminine trekk, hvor trivsel, relasjoner og samarbeid er det som driver dem. Informant 1 forteller oss at hun uten tvil drives av samarbeid og relasjoner, fordi det legger grunn for å oppnå resultater. Informant 7 forteller også at *“(..)* Jeg er veldig opptatt av folkene, veldig opptatt av team. Det å kunne samarbeide godt og det å få til resultater gjennom andre. Jeg har sterkt tro på at du kan få til mye hvis folk føles trodd på, ivaretatt og i trygge i relasjoner”*”. I likhet med informant 1 og 7, forteller informant 6 at hun drives mest av samarbeid og trivsel.*

Dette er i samsvar med Hofstedes feminine dimensjon, nemlig at flere er mer samarbeidsvillige og det det fører til bedre relasjoner mellom de som jobber i en organisasjon (Hofstede-Insights, u.å.). I intervjuene gir de tre informantene oss et inntrykk av at de er resultatorienterte i underbevisstheten, men for å kunne oppnå målene, må de dermed legge vekt på trivsel og samarbeid som et viktig virkemiddel. Vi tolker det dermed slik at de retter seg mer mot den feminine siden, ettersom de ser viktigheten av hvordan samarbeid fører til å nå målene.

Informant 5 derimot ler når hun forteller at hun er resultatorientert. Hun understreker at *“Det er det som er driveren, og det er det mine medarbeidere også drives av.”*. Videre forteller hun at hun er bevisst på at ikke alle kvinner er på hennes skala og at hun ikke ser på seg selv som den stereotypiske kvinnelige lederen *“Jeg vil ikke at alle skal være sånn som meg, men for min del og min stil sånn sett, det er det er den veien (..) Det var bare sitte og*

ha et godt arbeidsmiljø uten, si faglig utfordringer og å være drevet av noe, det er liksom ikke det som er førsteprioritet”

Basert på det informant 1, 5 og 7 forteller samsvarer det med den tradisjonelle stereotypiske oppfattelsen av hvordan kvinner er som ledere, hvor kvinner er flinke til å bygge relasjoner og utvikle andre (Fantoft, 2017). I motsetning til dette er informant 7 mer resultatorientert, noe som kommer frem i Zenger Folkman sin studie om at kvinner er bedre på områder som tradisjonelt blir oppfattet som typisk maskuline, blant annet det å være resultatorientert.

Da vi spør informantene om de “arbeider for å leve” eller “lever for arbeid”, svarer informant 1, 6 og 7 mer forsiktig enn informant 5, som svarer veldig bestemt. “*Det er et vanskelig spørsmål*” starter både informant 1, 6 og 7 med, noe som er i kontrast med informant 5 som ler når hun svarer “leve for arbeid”. Alle de kvinnelige informantene forteller derimot at de “lever for arbeid”, noe som retter seg mot Hofstedes maskuline dimensjon. Basert på svarene på tidligere spørsmål, avkrefter dette vår hypotese om at de kvinnelige informantene har feminine verdier.

6.2 Hypotese 2: Mannlige ledere har maskuline verdier

Schneider formidler at en tradisjonell og stereotypisk oppfatning er at menns egenskaper inkluderer maskuline trekk, blant annet at de er mer mål- og oppgaveorienterte. Som nevnt i litteraturgjennomgangen er oppgaveorienterte ledere autokratiske, direkte og kontrollerende (Merchant, 2012, s. 37). Samtidig har en studie fra det amerikanske leder utviklingsselskapet Zenger Folkman, avdekket at kvinnelige ledere er bedre på områder som tradisjonelt sett har blitt oppfattet som typisk maskulinitet. Med utgangspunkt i dette ønsker vi å undersøke om mannlige ledere fremdeles har maskuline verdier, spesielt siden flere studier fra litteraturgjennomgangen også påpeker at den maskuline ledelsen ikke er optimal lenger og at det ikke samsvarer med ledelsesstilen vi har i dag.

Flere av informantene påpekte at samarbeid er et middel for å oppnå resultat og suksess, og vil derfor si at de fokuserer på samarbeid, relasjon og trivsel. Dette kan etter Hofstedes kulturdimensjoner og annen litteratur, ses på som egenskaper som går under femininitet.

Både informant 2 og informant 3 svarer umiddelbart at de drives av samarbeid og relasjoner. Informant 4 forteller derimot at *“Ja det er egentlig en kombinasjon av de to vil jeg jo si. Personlig så blir jeg mer drevet av den andre, men at det henger sammen med den første hvis det gir noe mening. (...) Jeg tror at de to er ekstremt tett knyttet sammen og at måten å skape gode resultater på er jo også å vise menneskene at det nettopp er et felles mål vi jobber sammen om”*. Informant 8 forteller det samme som informant 4 ved at han sier suksess oppnås gjennom samarbeid og relasjoner.

Videre spurte vi om informantene la vekt på å *“leve for arbeid”* eller *“arbeid for å leve”*. Her svarte alle de mannlige informantene at de arbeider for å leve, som igjen bekrefter et norsk feminint samfunn.

Vi tok ikke utgangspunkt i å bekrefte eller avkrefte Hofstedes teori om at Norge er et feminint land med denne hypotesen, ettersom vi brukte hans teori for til å definere begrepene. Vi ønsket derimot å undersøke om mannlige ledere ser på seg selv som maskuline, særlig siden det tradisjonelt er slik at menn har egenskaper som går under maskulinitet. Ettersom vi ser at alle de mannlige lederne har feminine egenskaper, kan vi avkrefte hypotese 2 *“mannlige ledere har maskuline verdier”*, og si at det ikke stemmer. Vi ser derfor også at menns oppfatning av denne dimensjonen gjør et skift, som også blir tatt opp i litteraturgjennomgangen blant annet av Heggen (Wennberg, 2019) og Folkman (Fantoft, 2017).

6.3 Hypotese 3: Kvinnelige ledere er mer kollektivister enn menn

For å kunne teste ut hypotesen vår spurte vi flere spørsmål som var rettet mot kollektivismen og individualisme. Spørsmålene som ble brukt her var veldig konkrete og krevde et svar av informanten.

Vi spurte informantene *“Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?”*. Her har vi ikke definert hva vi legger i begrepet kollektiv, og informantene har derfor svar ut ifra sin allmenne forståelse av dette begrepet. Syv av åtte informanter var enige om at kvinner er mer kollektiviserte enn menn, basert på egne erfaringer og egen forståelse for begrepet. Det påpekes også at det er marginale ulikheter

sammenlignet med tidligere. Man ser derfor at informantene er bevisst på at vi forflytter oss bort fra stereotyper som har vokst frem fra gamle tradisjoner, vaner og verdier. Det blir derimot vanskelig for oss forskere å tolke dette svaret, da vi ikke er sikre på om de har samme forståelse og oppfatning av begrepet som forskerne har.

Det var én mann som svarte nei, informant 8, som mente at dette ikke var tilfellet. Siden vi ikke hadde noen oppfølgingsspørsmål som sa oss noe om han tolket menn som kollektivisert, eller menn og kvinner likt, gjorde at vi ikke kan konkludere med hvorfor han svarte nei. Vi har valgt å tolke det som at han mener at kvinner og menn er like kollektiviserte.

Videre spurte vi om deltakerne "Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?". Informant 6 bruker ord som at hun "... *Tenker lite på meg selv ...*" og informant 5 sier "... *Tenker ikke så veldig mye sånn på meg ...*". Dette kan tolkes som at de tenker på gruppa som helhet og setter andre foran seg selv. Slike egenskaper og kjennetegn ser vi går under kollektivism, basert på Hofstedes teori. To av informantene starter med å svare begge, før de heller over på det kollektive.

Videre spurte vi informantene om de liker å jobbe selvstendig eller sammen med andre. Både informant 1 og 5 svarer noe upresist og mener at de er begge deler, men videre spesifiserer de at de er mest på å samarbeide med andre. Informant 5 svarer at hun liker å jobbe selvstendig, som kan komme av at hun jobber som revisor. Som revisor krever det gjerne ikke at du jobber så mye sammen med andre, noe de andre deltakeres stillinger krever.

Vi prøvde også å utdype enda mer uten å spørre altfor direkte, om de er et "jeg" eller "vi" menneske. Alle svarte relativt fort og bestemt at de er et "vi" menneske, bortsett fra informant 5. Her retter hun også seg mot det individualistiske, noe som også kan være et resultat av yrke og stillingen hennes.

Basert på svarene på spørsmål 6 om kvinner er mer kollektivisert enn menn, kan vi konkludere med at hypotese 3 stemmer. På videre spørsmål kan vi se at både de kvinnelige

og mannlige informantene går under den kollektivistiske dimensjonen, og vi kan derfor konkludere med at hypotese 3 ikke stemmer.

6.4 Hypotese 4: Kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine

Den stereotypiske oppfattelsen av kvinnelige ledere, er at de gjerne har mer feminine verdier og som subtil. Kvinnelige ledere har gjerne et større fokus på å oppnå resultater gjennom å se på helhetsbilde, de er menneskeorienterte ledere, med et større fokus på mangfold og et samfunnsansvar (Ledernytt, 2015). I hypotesen om kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine, stilte vi spørsmål knyttet opp mot om de var mer på den maskuline eller feminine siden.

Vi startet først med å spørre informantene om de syntes det var en forskjell på lederstilene til kvinnelige og mannlige ledere. Flere av informantene ble fort stille, så bort, og begynte å tenke før de svarte på spørsmålet. Informant 2 ble veldig stille, så bort og svarte «*Ja, men synes det er vanskelig å beskrive*». Videre begynte informanten å svare på spørsmålet, men ble usikker og ville høre spørsmålet på nytt. Etter at informanten fikk høre spørsmålet på nytt, klødde informanten seg i hodet og humret litt før han svarte: “*(..) Jeg tror i det store og det hele, at kanskje kvinner i større grad enn menn, hvis man liksom skal dra alle over en kam, er fortsatt er flinkere til å innse at det kollektive og det å skape verdi sammen, og det å vise omsorg, det fører til gode resultater*”.

Informant 8 svarte derimot relativt fort på spørsmålet. Dette kategoriserer den tradisjonelle stereotypiske oppfatningen om kvinnelige ledere. Etter at alle informantene fikk tenkt seg om på spørsmålet var de derimot relativt enige om at kvinnelige ledere er mer på den feminine dimensjonen hvor de har mykere verdier, bruker samarbeid og viser mer omsorg. Et svar vi så gikk igjen var at kvinner var flinke til å se folkene de jobber med.

For å kunne understreke dette ser vi videre at informant 4, 6 og 7 brukte ordet «samarbeid» overfor kvinnelige ledere. Informant 7 forteller at “*Kvinner drives av gode resultater, men at de bruker samarbeid og trivsel som et virkemiddel.*” Ut fra svarene til informantene ser vi at

informant 3 også svarer relativt likt som det informant 7 fortalte. Derimot understreker informant 3 at «(...) *Det kommer litt an på sektor eller bransje*».

Videre spurte vi informantene om de syntes at kvinnelige ledere var mer konkurransedrevet eller familiedrevet. Ut ifra svarene til alle informantene er de relativt enige med at kvinnelige ledere er familiedrevet. Informant 3 bruker litt tid før vi får et svar, men svarer derimot «(...) *Nei, konkurransedrevet, vil jeg jo påstå i dag. Noen er familiedrevet, men er heller ikke leder*».

Informant 4 rykker litt med øyenbryna og ville ha en utdypning av spørsmålet, og syntes at spørsmålet var litt vanskelig å svare på, men svarte til slutt: «*Det det vil jo avhengighet av liksom hvem man snakker med da, men av de jeg egentlig jobber med så er det jo mye mer prestasjonsorientert enn familieorienterte. (...) Alle er jo drevet av det, det er noe alle er uavhengig av. (...) men jeg vet jo altså hva samfunnet for øvrig at kvinner har større mulighet til å søke til yrker som omhandler liksom omsorg eller som større grad av fleksibilitet og frihet*». Ut ifra svarene til informant 3 og 4 spiller yrke, bransje og mest sannsynlig livssituasjon inn. De mente at kvinner var mer konkurransedrevet, men det gjaldt ikke alle kvinner.

Basert på svarene på tidligere spørsmål, underbygger dette til en viss grad vår teori og tolkning om at kvinnelige ledere oppfattes som mer feminine. Vi ser at majoriteten mener at kvinner sine egenskaper er av mer feminine verdier og vi kan derfor si at hypotese 4 også stemmer.

6.5 Hypotese 5: Mannlige ledere oppfattes mer som maskuline

Resultatene fra den kvalitative spørreundersøkelsen vår tyder på at mannlige ledere oppfattes å ha maskuline verdier av alle deltakerne våre. Den maskuline leder er ifølge informant 1 «... *Mer direkte og litt hardere, da litt brutale*». Informant 3 sier «... *Mannlige ledere er mere resultat fokuserte da.*», men påpeker også at det kommer an på hvilken bransje og sektor man jobber innen. Disse egenskapene stemmer også overens med teori vi har tatt med i litteraturgjennomgangen, hvor både Zenger Folkman og Sondre Risholm Liverød tar opp disse egenskapene ved en mannlig maskulin leder.

Videre nevner også informant 4 at det er avhengig av om man ser på gruppenivå eller individnivå og forteller «... *Det finnes jo alle varianter innenfor begge kjønn, men jeg tror at på gruppenivået at det er forskjeller på kvinnelige og mannlige ledere det tror jeg*» etter hans erfaring. Informant 6 rister på hodet før hun sier seg enig i utsagnet og svarer også «... *Mannlige ledere på generelt grunnlag, kanskje er hakket strengere*» og bruker videre seg selv for å begrunne svaret sitt ved å si «... *Jeg i konkurranse dimensjonen og kanskje hakke mer rett på*». Dette er også egenskaper som går under en oppgaveorientert lederstil, som kjennetegnes av mannlige ledere (Merchant, 2012, s. 37).

Mens informant 7 påpeker noe ingen har nevnt før, hun ser litt bort og tenker før hun svarer fast og sier blant annet at «... *Menn er veldig opptatt av seg selv*».

Informant 2 er veldig usikker når han svarer på spørsmålet, han tenker seg mye om og svarer noe upresist. Han stopper opp og tenker mens han klør seg i hodet og spør om å få gjentatt spørsmålet. Han presiserer svaret sitt og konkluderer med at det er ulikheter mellom mannlige og kvinnelige ledere. Han forklarer seg med at «... *Kanskje kvinner i større grad enn menn, hvis man liksom skal dra alle over en kam, er fortsatt flinkere til å innse det og det kollektive og det å skape verdi sammen, og det å vise omsorg, det fører til gode resultater*».

Videre nevner han også noe ingen av de andre informantene nevnte, hvor han sier «*Jeg tror det fins kvinnelige ledere som kanskje er vel så brutale som det mange mannlige ledere ble beskyldt for å være for 10-20 år siden*». Informant 8 var eneste som svarte at det ikke var ulikheter mellom mannlige og kvinnelige ledere, men vi fikk ikke utdypet dette noe mer. En oppfatning de fleste informantene deler om den maskuline lederen, er at de er flinke til å skape resultater i bedriften, streng og direkte.

Videre spurte vi deltakerne om de mener mannlige ledere er mer konkurransedrevet eller familiedrevet. Her deler alle informantene oppfatning om at menn er mer konkurransedrevet. Dette blir av Liverød forklart ved at det er hormonene hos menn som øker gutters konkurranseinstinkt (Liverød, 2015).

Informant 1, 3, 5 og 6 svarer kort og presist, uten å utdype svaret noe mer. Informant 7 og 8 påpeker også at det skjer en forskyvning i situasjonen, og informant 7 sier «... *Men jeg tror vi ser flere menn som er mere familiedrevet*». Informant 8 bruker metafor om poler og motpoler for å beskrive hvordan situasjonen endrer seg ved å si «... *Det er liksom en situasjon hvor polene blir [...] Det er stadig mindre motpoler her*».

Informant 2 utdyper svaret sitt med å svare at menn er konkurransedrevet, men at også han opplever en forskyvning i situasjonen. Han mener gjerne at det kan ha noe å gjøre med at menn innser mer at man trenger familie som en sikker og stabil havn og at det er noe kontinuerlig, mens jobb gjerne kan være mer ustabil og dynamisk. Han sier blant annet «*Mens en jobb kan være noe du er et sted, og så et sted en gang og da er det viktig å ha noen som gir deg en form for kontinuitet da og en trygghet og en base, hvis jeg kan kalle det. [...] Hvor man kan både hente energi og få litt trøst når man trenger det og litt råd og litt*».

Oppsummert fant vi også at, hypotese 5 stemmer, men flere av informantene påpeker at det skjer en endring hvor mannlige lederes egenskaper gjør et skift fra å være av maskuline trekk til å være av feminine trekk.

6.6 Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

Vi spurte deltakerne om hvilke personlighetstrekk de mente var viktigst å ha som en leder. Vi ønsket å bruke et åpent spørsmål, en form for alt-tatt-i-betraktning-spørsmål, for å gi deltakerne mulighet til å komme med en sammenfattende kommentar. Spørsmålet er ment å gi informantene anledningen til å reflektere over synspunkter som kom frem, og det ga oss en mulighet for oppklaring innen hypotesen om kvinner er mer kollektiviserte enn menn.

Samtlige av informantene hadde en klar formening om hva lederrollen innebærer, og det blir observert at informantene ser bort og i taket før de svarer, noe som kan ha å gjøre med at de må tenke seg litt om da det er et åpent spørsmål. Her fokuserte alle deltakerne på at det er sluttresultatet som er viktigst, og at samarbeid avler gode resultater. Dette kan også ses opp mot spørsmålet om informantene var samarbeids- eller resultatorientert, hvor

svarene var det samme. Det stemmer også overens med Runar Heggen sin mening om at de som blir ledere, uavhengig av kjønn, må være følelsesmessig stabile og ha gode sosiale evner. I tillegg er det viktig at de er resultatorienterte og tør å teste ut nye ideer (Wennberg, 2019).

Videre påpeker informant 2 og 3 at trekk som kjennetegnes som individualisme er en viktig del av lederrollen for å få med sine medarbeidere. Informant 2 ser litt bort og er stille før han svarer på spørsmålet. Han svarer blant annet at «... *Det er ikke han, men det er selskapet [...] Han har selvtillit nok til å la andre skinne ...*». Informanten bruker også «han» når han skal formulere hvilke egenskaper en leder bør ha. Informant 3 ser ikke mye inn i kameraet under intervjuet, og ser mye bort mens han blant annet svarer «... *Endemålet må alltid være resultater, men det går an å komme seg dit på forskjellige måter, og da tror jeg det er viktig at man tenker kollektivt og medmenneskelig*».

Informant 8 bruker veldig mye hender når han beskriver hvilke egenskaper som er viktige å ha som en leder, og mener det er viktig å ha «... *Evnen til å inspirere og tydeliggjøre ...*». Både informant 8 og 2 kommer inn på viktigheten med å finne de beste lederne, og informant 2 sier blant annet at det er viktig å «... *Tørre å ansette folk som er flinkere enn han selv blant annet ...*».

Informant 1, 4 og 8 mener at en leder må være «tydelig» på retningen de ønsker å gå og hva man ønsker å oppnå. Informant 4 ser i taket og må tenke litt før han svarer og bruker noe kroppsspråk, og utdyper at det er «*Ekstremt viktig å være god på kommunikasjon, det går litt opp mot det samme med at man klarer å synliggjøre hva det er man faktisk mener vi sammen skal oppnå ...*». Dette er også egenskaper som BI-professorene Øyvind L. Martinsen og Lars Glasø kom frem til når de analyserte dataene fra AFF studien, hvor internasjonal forskning viser noen av de viktige personlighetstrekkene for å være en effektiv leder; Evne til å ta initiativ og være tydelig og kommunikativ. Noe av svaret til informant 4 stemmer også overens med bedriftens verdier, hvor informanten nevner «*For meg det å skape eierskap til problemstillinger eller ting man skal oppnå.*».

Informant 1 tenker og ser noe bort, mens hun også gnir seg i ansikter og folder hendene sine. Hun bruker ord som å være «åpen» gjentatte ganger. Dette blir også nevnt av informant 6, som kan tolkes som å ha med kommunikasjon å gjøre. Det å ha god kommunikasjon med sine kollegaer er noe alle informantene mener er viktig, som blir formulert på ulike måter.

Informant 5 ler litt mens hun ser bort og påpeker at hun syntes «... *At resultatet er viktig, så er jeg litt sånn opptatt av at man får frem det i folk ...*». Dette kan ses igjen hos flere ved at de nevner at det er resultatet og hva man ønsker å oppnå som er viktig å få frem til de man skal lede. Hun mener at det er viktig å «... *Skape et miljø hvor folk tør å si ifra, da også utfordre.*», og sammenligner lederskap med barneoppdragelse ved at man skal la dem være «... *Individer, men det må være lov å si ifra når resultatene ikke er der, eller at det er et eller annet*».

Informant 7 bruker bedriftens verdier når hun snakker om hvilke egenskaper en leder bør ha. Hun sier blant annet «*Selv så tror jeg sterkt på Care to Dare - caring for at folk skal tørre, men også care for resultat og for planeten våres er viktig*». Hun bruker seg selv som eksempel og mener derfor at resultat er viktig da hun er en resultatdrevet person, og påpeker at det er viktig å «... *Få med folk, evner å gi folk anerkjennelse og honnør, løfte folk fram, motivere de til å se en større sammenheng, motivere til å strekke seg er utrolig viktig.*».

Her hadde vi ingen hypotese, men det kan oppsummeres at alle informantene ser på kommunikasjon og samarbeid som en viktig egenskap hos en leder. Det er også sluttresultatet som er målet, og for å nå dette må man som leder være tydelig med sine ansatte og spille hverandre gode.

6.7 Oppsummering analyse

For å kartlegge funnene på en oversiktlig måte, lagde vi en oppsummeringstabell som viser til de fem hypotesene. Tabellen er fargekodet etter de mest sentrale funnene i analysen.

Spørsmål (basert-på-hypoteser)											
Maskulin	Individualitet										
Feminin	Kollektivitet										
Maskulin/Feminin											
					FEILKILDE						
Informant	Spørsmål 1	Spørsmål 2	Spørsmål 3	Spørsmål 4	Spørsmål 5	Spørsmål 6	Spørsmål 7	Spørsmål 8	Spørsmål 11	Spørsmål 12	
1- Kvinne	Feminin	Maskulin	Maskulin	Feminin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Feminine	Maskuline	
2- Mann	Feminin	Feminin	Maskulin	Feminin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Feminine	Maskuline	
3- Mann	Feminin	Feminin	Maskulin	Feminin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Maskuline	Maskuline	
4- Mann	Feminin	Feminin	Maskulin	Maskulin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Maskuline	Maskuline	
5- Kvinne	Maskulin	Maskulin	Maskulin	Feminin	Kollektive	Kollektive	Individualisme	Individualitet "jeg"	Feminine	Maskuline	
6- Kvinne	Feminin	Maskulin	Maskulin/Feminin	Feminin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Feminine	Maskuline	
7- Kvinne	Feminin	Maskulin	Maskulin	Maskulin	Kollektive	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Feminine	Maskuline	
8- Mann	Feminin	Feminin	Maskulin	Feminin	Individualitet	Kollektive	Kollektive	Kollektive "VI"	Feminine	Maskuline	

Tabell 2: Excel ark basert på funn.

Etter å ha analysert datamateriale, kunne vi avkrefte flere hypoteser. Vi valgte å lage en fargekodet tabell basert på de fire dimensjonene vi ønsker å undersøke, for å lettere kunne analysere resultatene vi fikk. Vi ser at de mannlige og kvinnelige lederne som deltok i studiet har feminine trekk, men at den maskuline dimensjonen også finnes i den norske ledelsesstilen. Det ble lagt vekt på at kvinnelig lederstil har mer feminine egenskaper og verdier sammenlignet med mannlig lederstil, men det påpekes av informantene at mannlige ledere går bort fra denne stereotypien.

Mannlige ledere er kjent for å være konkurranse- og resultatdrevet, som stemmer overens med tidligere forskninger som er nevnt i litteraturgjennomgangen. Det blir også tatt opp at flere mannlige ledere begynner å fokusere på det kollektive og at de ser verdien av samarbeid, som også stemmer overens med annen forskning.

I oppsummering tabellen, ser vi også at informantenes svar går under den kollektivistiske dimensjonen. Dette gjelder både når informantene svarer på om kvinner er mer kollektivistiske enn menn, men også hva informanten foretrekker når de skal gjennomføre en oppgave og hvordan de oppfatter seg selv. Bakgrunn for markeringen av "feilkilde", baserer seg på at vi ikke hadde underspørsmål knyttet til spørsmålet: "Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?" Selv om noen av informantene utdypet seg når de svarte "ja", hadde vi ingen informasjon om hvilken oppfatning informantene hadde av mannlige ledere opp mot denne dimensjonen.

7. Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi starte med å ta for oss første del av problemstillingen om oppfattelsen av maskulinitet og femininitet. For å gjøre dette skal vi bruke analysen vi har foretatt oss i tidligere kapitler og diskutere de ulike funnene ved hjelp av teorien vi har valgt av Geert Hofstede. Vi har også kommet over GLOBE studiet om lederskap som et resultat av analysen vår, og vil derfor også bruke dette studiet som et verktøy for å videre analysere og diskutere problemstillingen vår.

Videre vil vi besvare den andre delen av problemstillingen om oppfattelsen av individualisme og kollektivism. Dette vil vi gjøre ved bruk av den samme teoretikeren som nevnt over, og ved hjelp av GLOBE studiet. Deretter kommer vi til å besvare spørsmålet om det er forskjell på oppfattelsen blant mannlige og kvinnelige ledere i Norge ved bruk av samme teoretiker og studie som nevnt tidligere. Til slutten ønsker vi også å diskutere rundt nye fenomen som vi observerte og ikke tok høyde for før studiet.

7.1 Femininitet vs. maskulinitet

En setning som tok interessen vår, var at informant 2 fortalte at: *«Jeg tror det finnes kvinnelige ledere som kanskje er vel så brutale som det mange mannlige ledere ble beskyldt for å være for 10-20 år siden.»*

Vi kunne ikke finne noe tidligere forskning på at mannlige ledere har vært beskyldt for å være brutale i de tidligere årene. Derimot så forteller informant 2 at etter hans erfaring gjennom årene, både i Norge og i utlandet, at mannlige ledere har vært mer direkte og mer resultatorientert som han beskriver med ordet "brutalt". Informant 1 benytter seg også av ordet "brutalt", når hun forteller om forskjellen mellom en mannlig-, og en kvinnelig leder: *"Jeg snakker bare ut fra mine egne erfaringer ikke sant, og da mener jeg at det er det til en viss grad ja, at menn kan være mer direkte og litt hardere, da litt brutale"*.

Det at menn blir uttalt som brutale og direkte av flere av våre informanter går ikke ut på fysisk brutalitet, men mer at de er mindre menneske- og relasjonsorientert. Ord som både

resultatorientert, harde, strenge og direkte ser vi går igjen når informantene forteller om forskjellen mellom en kvinnelig-, og en mannlig leder.

Ordet brutal betyr rå eller hensynsløs (Nilstun, 2018), og en artikkel fra Aftenbladet, skriver Annie Haver og Gry Stålsette at aggresjon hos en mannlig leder gjerne blir vurdert som mer positivt, hvor de er ansett som å være effektive og målrettede (Haver & Stålsette, 2020). Det at mannlige ledere blir beskrevet som brutale, kan kobles inn i GLOBE studiet rettet mot et autonomt lederskap, hvor lederen har uavhengige og individualistiske egenskaper (GLOBE, u.å.a.).

Det informant 2 forteller om at kvinnelige ledere kan være så brutale som mannlige, retter seg gjerne opp mot det Heggen fra Teamwork nevner. Som nevnt under kapittel 2.2, forteller Heggen at den tradisjonelle maskuline, dominerende og autoritære lederen ikke samsvarer med dagens samfunn, hvor det stadig blir mindre fokus på kjønn knyttet opp mot ledelse. Studiet fra det amerikanske lederutviklingselskapet Zenger Folkman, som også ble fortalt om i kapittel 2.2, avdekker også at kvinner er flinke på ulike områder som typisk er maskuline.

Svarene vi fikk fra de kvinnelige informantene, som nevnt, registrerte vi at kvinnene hadde maskuline verdier. Som informant 5 forteller *“Jeg har veldig sansen for litt sånn rette pucker og at man kan være direkte da (...)”*. Informant 5 nevner også på avslutningsfasen at det er veldig individuelt hvordan en mannlig-, og en kvinnelig leder er. Videre sier informanten at vi sikkert gjenkjenner egenskapene hennes som en *“mannlig lederstil”*. Paradokset om at hvis en kvinnelig leder har maskuline egenskaper, som bestemt og direkte, er at de blir ansett som dårlig omsorgspersoner eller som mindre effektive (Haver & Stålsette, 2020).

Statistisk sett ser vi at majoriteten av ansatte innenfor helse og omsorg er kvinner (Statistisk sentralbyrå, 2017). Denne næringen blir sett på som et feminint yrke hvor egenskaper som empati, omsorg, relasjoner og sette seg selv i andes behov for hjelp først er viktig (Hårberg, Paulsen & Grønliid, 2019). Dette er typiske egenskaper og verdier for den feminine dimensjonen av Hofstedes kulturdimensjoner. Når vi spør informant 4 om han mener kvinner er familiedrevet eller konkurransedrevet, er det nøyaktig dette han påpeker: *“Kvinner har større mulighet til å søke til yrker som omhandler liksom omsorg”*.

7.2 Kollektivism vs. individualisme

I følge Hofstede-Insight (Hofstede-Insight, u.å. a) scorer Norge høyt på den individualistiske dimensjonen. Under denne dimensjonen er kommunikasjon eksplisitt. Informantene mener også at det er viktig med kommunikasjon, og at direkte kommunikasjon med sine ansatte er avgjørende i et godt lederskap. Dette kan ses igjen på informant 4 som sier *“Ekstremt viktig å være god på kommunikasjon [...]”*. Vi har videre også valgt å tolke svarene til flere av informantene, at kommunikasjon er noe alle mener at er en viktig lederegenskap. Flere av informantene nevner også at det er viktig at man fokuserer på det kollektive, men dette betyr ikke nødvendigvis at de mener det samme som går under den kollektivistiske dimensjonen i Hofstedes teori.

Videre kan det også tenkes at svarene til informantene stemmer overens med kjennetegnene i den individualistiske dimensjonen ved at flere også nevner viktigheten av at *“... Ledere fokuserer på ledelse av individer.”* [oversatt] (Hofstede-Insight, u.å. a). Informant 8 beskriver blant annet at det er viktig at en leder har *“... Evnen til å inspirere og tydeliggjøre”*. Informant 7 bruker seg selv som eksempel og påpeker at det er viktig å *“... Få med folk, evner å gi folk anerkjennelse og honnør, løfte folk fram, motivere de til å se en større sammenheng, motivere til å strekke seg er utrolig viktig.”*

Videre forteller informant 7 at *“(.) Jeg er veldig opptatt av folkene”*. Informant 5 sier at hun synes *“... At resultatet er viktig, så er jeg litt sånn opptatt av at man får frem det i folk ...”*. Alle informantene påpeker at de er opptatt av folkene de leder. Vi tolker gjennom svarene deres at de mener de ansatte som individer og ikke som en gruppe da de ikke nevner “folk” som i en gruppe, men som enkelt individ.

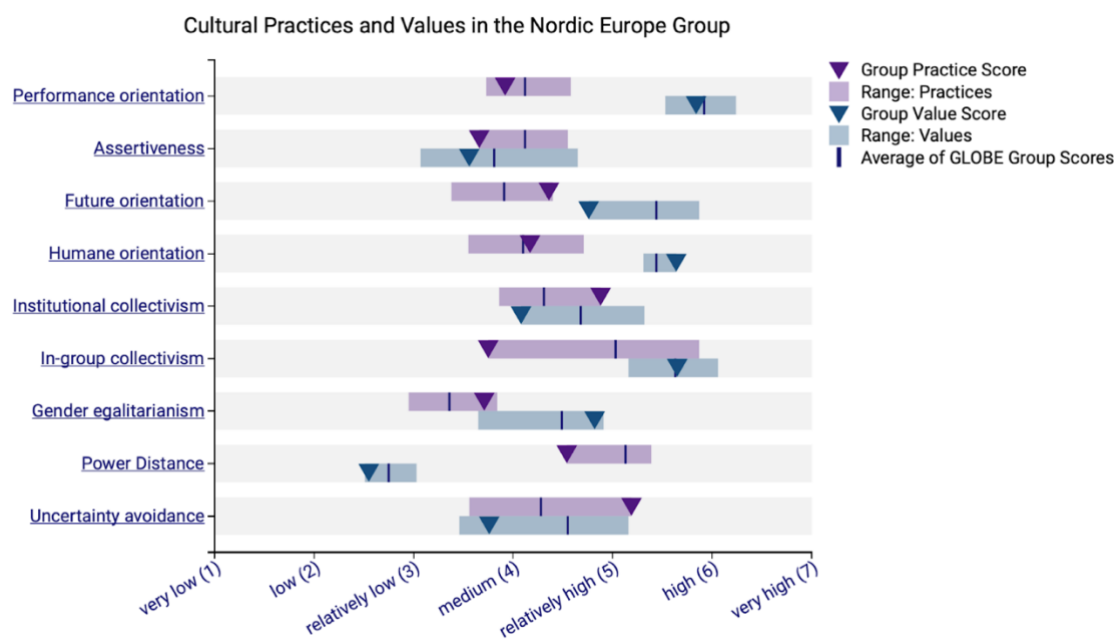
Gjennom intervjuet gir informantene uttrykk for at de ønsker å ha klare linjer mellom jobb og sitt private liv. Dette kan ses igjen i informant 2 sitt svar på om menn er familiedrevet eller resultatdrevet. Han sier at menn er mer konkurransedrevet, men at han opplever en forskyvning i situasjonen. Han mener at det kan ha noe med at menn innser mer at man trenger familie som en sikker og stabil havn da det er noe kontinuerlig, mens jobb kan være mer ustabil og dynamisk. Vi tolker dette som at han ser og skaper et skille mellom arbeid og privatliv.

Dette ses igjen når vi spurte informantene om de “lever for arbeid” eller “arbeider for å leve”. Informant 8 sier blant annet “[...] Fordi jeg synes livet handler om mer enn jobb. Det tenker jeg også er viktig inni en arbeidsplass at du har folk som, faktisk ser utover det å ha en jobb.” og dette kan tolkes som at han ser og ønsker å ha et klart skille mellom jobb og sitt private liv, spesielt siden han påpeker at livet handler om mer enn jobb. Det kan tolkes slik at han mener man må ha noe på siden av jobb, noe som ikke har med jobb å gjøre. Informant 6 sier også “[...] Men jeg synes det er viktig at man har andre fokus i livet enn bare arbeid.”. Vi tolker at informanten ønsker et skille mellom jobb og arbeid.

Informantene svarer at i et godt lederskap er det viktig at man tenker på det kollektive. Egenskapene som brukes for å beskrive dette går derimot under den individualistiske dimensjonen i Hofstedes kulturdimensjoner. Dette kan også ses opp mot GLOBE studien, og dens to dimensjoner: institusjonell kollektivism og kollektiv kollektivism. Ifølge denne studien skårer skandinaviske land høyt på institusjonell kollektivism, men lavt på kollektiv kollektivism (GLOBE, u.å.b). Skandinaviske land skårer relativt høyt på samfunns kulturelle praksiser på dimensjonen om institusjonell kollektivism, som indikerer at borgere i disse samfunnene fremmer gruppe-lojalitet og oppmuntrer til kollektiv fordeling av belønninger og handling (GLOBE, u.å.b).

Det som er interessant er at de i GLOBE studien kom frem til at de skandinaviske landene ønsket mindre institusjonell kollektivism, og mer kollektiv kollektivism. Samfunnene ønsker mer belønning og oppmuntring for fremragende presentasjoner med mer likhet og rettferdighet. Disse samfunnene ønsker å være mer gruppe- og familieorienterte med mer stolthet, lojalitet og samhold i familiene sine, men de ønsker mindre kollektiv fordeling av ressurser (GLOBE, u.å.b). Dette kan vi også se komme frem i vår studie ved at informantene uttrykker gjennom studien at det er dette de ønsker, men når de videre beskriver egenskaper viser det seg at ledere går under den institusjonell kollektivistiske dimensjonen. GLOBE studien har også klart å fremstille dette i en tabell hvor man kan se at verdiene av gruppen ligger mye høyere på den kollektive kollektivismen, sammenlignet med den institusjonelle kollektivismen. Man kan også se en stor forskjell på disse verdiene opp mot det som faktisk praktiseres av disse samfunnene. Funnene fra vår studie passer godt overens med funnene i GLOBE studien.

GLOBE studien har også kommet frem til at den Nordiske Europa-klyngen, som består av Sverige, Danmark og Finland, også har lederskapets dimensjoner som anses å bidra mest til fremragende lederskap. Disse dimensjonene inkluderer Karismatisk/Verdibasert, Teamorientert og Deltakende Ledelse (GLOBE, u.å.b). Dette kan vi også se igjen i vår studie hvor informantene mener at det er viktig at en god leder har en realistisk visjon, høyytelse orientering, integritet og beslutsomhet. Vi ser også at informantene verdsetter teamorienterte ledere der de sier at ledere bør bruke sine administrative og mellommenneskelige ferdigheter for å skape sammenhengende arbeidsgrupper.



Figur 2: Cultural Visualization. (GLOBE, u.å.b)

Vi har ikke tatt forbehold om GLOBE studien når vi utarbeidet problemstillingen vår, men vi kan ut ifra dette fremdeles konkludere med at mannlige og de kvinnelige lederne oppfatter seg selv og andre norske ledere som individualistiske, uavhengig av kjønn. Dette argumenteres med at informanten har beskrevet kjennetegn og egenskaper som går under den individualistiske dimensjonen. Vi kan derimot også se at informantens verdier stemmer mer overens med kollektive kollektivism dimensjonen, men at det som praktiseres går under individualisme og institusjonell kollektivism.

7.3 Egenskaper en leder bør ha

Vi har spurt informantene om hvilke verdier de mener er viktige å ha som leder. Et tydelig fellestrekk hos alle er at en leder bør ta vare på de ansatte, og at de bør være åpen, tilgjengelig og lyttende. Her kan vi trekke inn betydningen av lederskap som blir nevnt i litteraturgjennomgangen, hvor ledelse eller lederskap ble sett på som egenskaper kun eksepsjonelle personer hadde. Vi har i senere tid fått en mer moderne oppfattelse av ledelse, som en prosess for innflytelse på andre og en selv for å nå målsettingene. Vi ser at den mer moderne oppfattelsen går igjen i informantenes svar på hva som kjennetegner en god leder.

Når informant 2 svarte, formulerte han seg ved bruk av pronomenet "han" når han skulle beskrive hvilke egenskaper en god leder burde ha etter hans mening. Dette ble først tolket av gruppen som at han mente at en leder bør være en mann. Det kan også ses opp mot den eldre forståelsen av lederskap, at det er en personlig egenskap hos en type mennesker.

Det kan også komme av at informanten kun har hatt mannlige ledere i de ulike bedriftene han har jobbet i. Dette kan ha påvirket svaret hans da det er nåværende, eller tidligere mannlige ledere han tenker på for å beskrive egenskaper en leder bør ha. Vi spurte informanten på slutten av intervjuet om han i stillingen han hadde i dag, måtte forholde seg til en mannlig leder eller en kvinnelig leder for å oppklare situasjonen. Her svarte informanten at han hovedsakelig forholdt seg kun til mannlige ledere. Vi kan derfor tolke at informantens valg av bruken av pronomenet "han" kommer av at han i dag har mannlige ledere, og bruker sin egen erfaring og opplevelse av dem.

Videre ser vi at informant 2 og informant 7 bruker bedriftens verdier når de svarer på spørsmål om hvilke verdier og egenskaper det er viktig at en leder skal ha. Informant 7 forteller at hun har jobbet innen den samme bedriften i 30 år, og det kan derfor være en selvfølge at bedriftens verdier har blitt en integrert del av hennes lederstil.

Informant 2 har derimot ikke jobbet innen bedriften sin så lenge, men nevner at lederen bør sette selskapet først: *"At han innser at, det er ikke han, men det er selskapet"*. Vi kan trekke inn betydningen av organisasjonskultur som nevnt i litteraturgjennomgangen, hvor delte

verdier hjelper til med å forstå medlemmenes rolle og organisasjonens normer. Bedriftens normer og verdier kan være med på å utforme hvordan ledere tenker og handler.

Når det gjelder selskapets verdigrunnlag, så er dette med på å bygge den selskapskulturen man ønsker. Verdiene i et selskap definerer både hvem og hvordan man ønsker å være. For å få den effekten man ønsker må alle viktige beslutninger tas i henhold til selskapets verdi (Quinsgaard, 2019). Dermed sitter vi igjen med spørsmålet om informant 2 og 7 svarer dette fordi de føler et press på å svare det, eller om de faktisk er enige i disse verdiene.

Når noen blir en del av en bedrift kan man anta at en av grunnene er hvilke verdier bedriften har lagt til grunn, og hva beslutninger skal basere seg på. Det er vanskelig å vite om informant 2 og 7 baserer sine verdier på bedriftens verdier eller om de selv har disse verdiene, da vi ikke har innhentet nok informasjon om det. Ut ifra det informant 7 forteller er det viktig å bry seg om folket, oppnå resultater og løfte frem folk som er viktige verdier en leder bør ha. Disse verdiene er naturligvis noe en person kan ha og derfor kan man anta at dette er verdien informant 7 står for.

Gjennom observasjon virker det som at informant 5 blir flau når hun svarer at hun er resultatorientert, og at det er en viktig egenskap en leder bør ha. Når informant 3 svarer på spørsmålet om han ser på seg selv som et "jeg" eller "vi" menneske, svarer han *"Jeg mener jo selv jeg er et vi menneske. Jeg håper jeg er det"*. Ettersom han la til *håper* på slutten av svaret, kan man diskutere om det å bli sett på som et "jeg" menneske blir oppfattet som negativt i samfunnet.

Et "jeg" menneske tenker på seg selv først fremfor de andre, og det kan tolkes at informant 3 ønsker å bli sett på som mottakelig. Det kan virke som at informant 3 svarer for å passe inn i det samfunnet vil at du skal være, noe som gjør at de ikke svarer etter personlige meninger. Basert på dette så kommer vi inn på spørsmålet om hva samfunnet forventer, og hva man mener personlig. Dette blir presentert i det neste delkapittelet om GLOBE studiet.

7.4 Observasjon av nye fenomen - GLOBE

Vi ser at det går igjen at flere av respondentene bruker “generelt sett”, og sammenligner svaret sitt opp mot hele samfunnet. Her kan det ses at personlige meninger gjerne er i strid med hvilke forventninger og oppfatninger som er i samfunnet. Dette kan minnes om GLOBE studiet som var en global lederskaps studie og som omhandler “hvordan ting skal være” og “hvordan det bør være”.

Studien vår tar for seg en enkelt-dimensjonal studie som gjør det vanskelig for oss å skille mellom informantens personlige mening og samfunnets forventninger (GLOBE, u.å.a). Selv om GLOBE studiet ikke er ment for å analysere lederskap-skalaene på et individuelt nivå i et samfunn (GLOBE, 2006, s.4), kunne vi foretatt en todelt-dimensjonal studie og benyttet oss av GLOBE-studiet av lederskap (GLOBE, u.å.a) med forbehold om at det ikke er ment å bli brukt på individnivå. Ved hjelp av GLOBE studiet, kunne vi ha fått oppklart spørsmålene bedre, ved å spørre spørsmål knyttet opp mot “hvordan vil du ting skal være” og “hvordan bør det være”.

8. Resultat

8.1 Avkrefte/bekrefte hypotesene basert på teori

Hypotese 1: Basert på tidligere forskning viser det seg at kvinner er relasjonsorienterte, men de har også et fokus på å sine ansatte og deres velvære. Fire av de fem kvinnelige informantene uttrykte at de har feminine trekk, men vi fikk inntrykk av at de underbevisst er resultatorienterte. De la vekt på samarbeid og trivsel som virkemidler for å oppnå resultater. En av de kvinnelige informantene svarte derimot at hun var resultatorientert, noe som er en egenskap som går under maskuline verdier. På videre spørsmål kan vi se at de kvinnelige ledernes svar kjennetegnes av maskuline verdier. Med dette kan vi avkrefte hypotesen om at kvinner har feminine verdier.

Hypotese 2: Flere studier påpeker at menn har maskuline verdier, som er et resultat av ytre påvirkning fra samfunnets forventninger og indre påvirkning av hormoner. Tidligere forskning har undersøkt og konkludert med at menn er resultatorienterte, kontrollerende og direkte. Legger vi informasjonen vi har innhentet fra dybdeintervjuene til grunn, kan vi si at de mannlige informantene har feminine verdier. To av de mannlige informantene sier umiddelbart at de drives av samarbeid og relasjon, og de to andre mannlige informantene forteller at suksess oppnås gjennom samarbeid. I tillegg til dette arbeider alle informantene for å leve, som kjennetegnes av feminine verdier. Vi avkrefter derfor hypotesen om at mannlige ledere har maskuline verdier.

Hypotese 3: Vi kan konkludere med at hypotesen ikke stemmer, da svarene til alle deltakerne gikk under den kollektivistiske dimensjonen. Spørsmålene som ble stilt, blant annet om de var "jeg" eller "vi" mennesker og om de tenker over hvordan konsekvenser har en påvirkning på dem individuelt eller på et kollektive, svarte alle de mannlige informantene at de tenkte på det kollektive. Fra dybde intervjuene er både kvinnene og mennene enig om at kvinner er mer kollektivister, basert på egne erfaringer. Det er derimot vanskelig å trekke en konklusjon fra dette siden informant og forsker ikke har samme forståelse av begrepet. Vi trakk derfor konklusjoner ut fra de neste spørsmålene som nevnt over. Noen av

informantene påpeker også at oss de tradisjonelle stereotypene om hvordan mannlige og kvinnelige ledere er, er på vei til å forsvinne.

Hypotese 4: Basert på litteraturgjennomgangen formidlet Schneider at kvinners egenskaper baserer seg på å være vennlige, sympatiske og følsomme. Alle de kvinnelige informantene fortalte at kvinnelige ledere har mykere verdier. De samarbeider, og noen av informantene brukte samarbeid og trivsel som et virkemiddel for å oppnå resultater. De kvinnelige informantene sa også at kvinner viser mer omsorg i tillegg til at kvinner er flinkere til å se folkene de jobber med enn det menn er. Vi kan derfor si at hypotesen stemmer basert på tidligere forskning og hva informantene forteller.

Hypotese 5: Menn har i motsetning til kvinner egenskaper som blir oppfattet som aggressivt, dominant og følelsesløst, noe som er stereotypiske maskuline trekk. Basert på tidligere forskning viser det seg at menn er oppgaveorienterte, noe som innebærer at de blant annet er direkte. De fleste informantene sier at mannlige ledere er brutale, hardere, direkte og flinke til å skape resultater i bedriften. Vi kan konkludere med at hypotesen stemmer. Men flere av informantene påpeker at det er en utvikling hvor mannlige lederes stereotypiske egenskaper gjør et skift fra maskuline egenskaper til feminine egenskaper.

Ut fra svarene til informantene, kom vi over GLOBE-prosjektets lederskaps studie som kunne vært relevant å benytte seg av. Dersom man skal bruke dette er det viktig å ta hensyn til at studiet egentlig ikke er ment til å analysere på individnivå, men på samfunnsnivå.

8.2 Reliabilitet og validitet

Etter vi gikk gjennom informantenes svar fra dybdeintervjuet kan det diskuteres hvorvidt resultatene er pålitelige. Bakgrunnen for det er at informantene ikke alltid svarte til teorien vi har valgt å bruke. Som vi har nevnt over kommer det av at vi ikke har definert teorien for informantene. Vi kan se en sammenheng mellom teorien vi bruker og informantenes erfaringer på noen av spørsmålene, men vi ser også at det er en gjenganger at de bruker en allmenn forståelse av begrepene som ikke har en sammenheng med valgt teori.

Intervjuene viser til en høyere grad av pålitelighet ettersom vi hadde dybdeintervjuene over Microsoft Teams hvor informantene måtte svare spontant. Dette ga oss muligheten til å stille dem oppfølgingsspørsmål. Noen svar var korte og konkrete, mens andre var lengre. I dybdeintervjuene sin helhet vil vi se på informantenes svar som pålitelig opp mot deres erfaringer og den allmenne forståelsen av begrepene, men de kan ikke ses på som pålitelig opp mot teorien vi har valgt å bruke.

Validitetsproblemer kan oppstå dersom informantene og forskere har ulik oppfatning og forståelse av tema som blir undersøkt. Ved at vi utførte dybdeintervjuene over Microsoft Teams tenkte vi at dette ville gi oss muligheten til å oppklare eventuelle utydigheter og misforståelser underveis, og vi kunne forklare spørsmålet på en annen måte dersom dette var nødvendig. Dataene vi fikk samlet inn er ikke troverdige, og vi kan ikke se på dybdeintervjuene som valide opp mot temaet vi har valgt. Dette kan argumenteres med at vi som forskere hadde en annen oppfatning og forståelse av temaet som handlet om Hofstedes kulturdimensjoner og ledelse, og informantene hadde ikke lik oppfattelse. Noen av informantene hadde hørt om teoretikeren før, men hadde ikke rett forståelse for teoriene som ble tatt i bruk i undersøkelsen. Mens temaet virket ukjent for andre informanter.

Vi kommer til å nevne disse svakhetene ved vår metode senere under kapittelet om kritikk og feilkilder til metode, og de har naturligvis påvirket resultatene våre.

8.3 Videre anbefaling

Som følge av at vi bare hadde åtte dybdeintervjuer, vil ikke resultatene av undersøkelsen være egnet til å generalisere funn i hele populasjonen med sikkerhet. Vi får kun et innblikk av et fåtall av norske ledere om hvordan de oppfatter seg selv og andre ledere knyttet til Hofstedes kulturdimensjoner. Vi tok høyde for at informantenes svar samsvarer med det de gjør og mener, hvor vi lyttet, observerte og deretter tolket svarene. På den andre siden, å se reelle handlinger i en arbeidssituasjon og være fysisk til stede i et intervju, vil gi et mer nøyaktige svar og dermed et mer riktig datamateriale å analysere etter.

Videre forskning som har kjønnsroller, Hofstedes kulturdimensjoner og ledelse som tema, vil vi anbefale å ha et større utvalg av norske ledere. Utvalget bør bestå av både mannlige-, og kvinnelige ledere, slik at man etter hvert kan trekke en konklusjon som er representativt for dette utvalget i den norske populasjonen.

Vi anbefaler å møte opp fysisk til intervju og ha observasjonsstudier. Dette vil gi forskeren tydeligere innblikk og svar på hvordan lederen faktisk handler. Ettersom vi har gjort en feil ved å ikke definere begrepene som er brukt i undersøkelsen til informantene, har informantenes svar vært basert på deres allmenne forståelse og oppfattelse. Vi vil derfor anbefale forskere å definere viktige begreper, slik at man på den måten får riktig datamateriale basert på teorien man benytter seg av.

På en annen side, kan man diskutere om det er noen svakheter rundt Hofstedes kulturdimensjoner. Hofstedes første studie ble gjennomført i perioden mellom 1967 og 1973, som er rundt 50 år siden. Man kan derfor stille seg noe kritisk til hvor relevant de opprinnelige definisjonene på dimensjonene er opp mot det mer moderne samfunnet vi har i dag. Det ville derfor vært interessant å se hvordan Norge har utviklet seg i dag ved å forske videre på dette tema.

Gjennom vårt forskningsprosjekt benyttet vi oss av endimensjonale spørsmål. Basert på våre resultater og feilkilder ser vi at studien vår kan bidra til ny forskning. Videre forskning bør benytte seg av blant annet GLOBE studie som hovedlitteratur, og ta i bruk av todimensjonale spørsmål. Ved videre forskning kan man også ta i bruk en kvantitativ spørreundersøkelse som brukes som springbrett til en kvalitativ undersøkelse, ved at man på slutten av et spørreskjema spør om informantene er villig til å være med på et intervju på et senere tidspunkt (Johannessen et al., 2016, s.120). Dette kan bidra til at man får større dekning og et mer representativt resultat som kan generaliseres for utvalget.

Dette er et kunnskapsgivende og spennende tema som kan bidra til lederes utvikling, og å gjøre ledere bevisst på sin lederstil og hvordan de kan forbedres. Dette kan videre føre til effektivitet og trivsel på arbeidsplassen, i tillegg til høyere oppnåelse av mål og resultater.

Basert på våre funn gjennom diskusjon og konklusjon, er våre praktiske anbefalinger til nåværende ledere i bedrifter at flere ledere bør tørre å ansette folk som er flinkere enn seg selv og folk som er annerledes. En rapport fra FAFO viser at jobbintervjuer ikke nødvendigvis dreier seg om å ansette folk som har en sterk kompetanse, men at norske ledere har en tendens til å ansette folk som ligner dem selv. Dette gjelder både interesser, holdninger og meninger man deler med en arbeidsgiver. Forskningslederen John Rogstad forteller at med like interesser, er mye gjort. Dette både når det gjelder arbeidsmiljø, men også at du passer inn i virksomheten (Dagens næringsliv, 2014).

Selv om arbeidsmiljø er viktig og et stort fokus i bedrifter, så vil vi anbefale ledere og bedrifter å tørre å ta sjanser og ikke være så ensidig. Det er kompetansen de ansatte har i bedriften som skaper bedriftens fremtid. Under intervjuet med informant 2 nevnte han at ledere bør ansette folk som er flinkere enn seg selv. Dette er viktig for at bedrifter skal kunne få inn ny erfaring og kompetanse i et raskt utviklende samfunn. Ved å ansette folk som er annerledes eller flinkere enn dem selv, har man muligheten til å utvikle seg kompetansemessig og personlighetsmessig, hvor man ser lærdommen av et større mangfold.

Når det gjelder praktiske anbefalinger til dagens samfunn og folk å ikke overvurdere og/eller undervurdere menn og kvinner i henhold til hvordan de handler. I dagens samfunn jobbes det fortsatt med at kjønnsfordelingen blant ledere utjevnes, og ifølge statistisk sentralbyrå, var 37% av alle ledere kvinner i 2019. Dette er en økning på 5% fra 2008, hvor 32% av alle ledere var kvinner (Gram, 2021). Basert på litteraturgjennomgangen så vises det at kvinner faktisk er flinkere enn menn på flere aspekter som omhandler lederskap. Vi legger også merke til at de kvinnelige informantene gjennom diskusjonen har de typiske maskuline verdiene, men benytter seg av de feminine verdiene som er virkemiddel for å oppnå resultatene.

9. Kritikk og feilkilder til metode

Ved gjennomføringen av datainnsamlingen gjennom individuelle intervjuer, erkjennes det at feil kan forekomme. Vi er fire kvinner som gjennomførte intervjuprosessen med både mannlige-, og kvinnelige ledere, noe som kan ha hatt en innvirkning på informantenes svar. Det er gjerne lettere å snakke til noen av samme kjønn enn å snakke med det motsatte, spesielt om sensitive temaer som kjønnsdiskriminering. Videre oppdaget vi at informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet var feil. Det ble sendt ut at et intervju ville ta 45 - 60 minutter, hvor det i realiteten var 20 minutter. Dette ble dermed avklart for informantene når intervjuet skulle starte.

Noe annet å ta hensyn til, var at vi ikke foretok et pilotintervju. Dette vil si et testintervju med en person, hvor hensikten er å kontrollere om vi får svar på det vi ønsker å undersøke (Prospera, 2020). Ved å gjennomføre pilotintervju kan man også bli mer forberedt mentalt på hvordan intervjuet kommer til å foregå. Siden vi ikke gjennomførte et pilotintervju ble vi kastet ut i det, hvor vi heller ikke fikk muligheten til å kontrollere spørsmålene våre, eller forandret dem dersom de opplevdes som vage eller vanskelige å forstå. Vi hadde gått analytisk gjennom spørsmålene våre, og fikk derfor ikke noe problem med dette.

Ettersom intervjuene ble gjort ved bruk av Microsoft Teams kan kroppsspråket til informanten lett bli mistolket, da det ikke var mulig for oss å se omgivelsene. Noen av informantene satt på kontoret, hvor det kan være at informanten har flere PC-skjermer å forholde seg til. Det er derfor mulig at informanten har hatt kamera på en skjerm og selve møtet på en annen skjerm, som har gjort at de har sett i en annen retning. For observatørene kan dette bli tolket som at informanten ser bort som en reaksjon på et spørsmål.

I ettertid ser vi tydeligere at intervjuguiden har sine svakheter. Vi burde hatt med flere faser, som for eksempel i overgangsfasen og avrundning fasen, da dette kunne ha avdekket flere uforutsette ting som ville vært interessant for oss å gå nærmere inn på. Dette hadde også ført til at vi hadde fått flere spørsmål som igjen kunne bidratt til at vi fanget opp flere elementer om temaet, samt gitt mer klarhet i svarene vi fikk på andre spørsmål.

Ytterligere ser vi også at vi burde ha informert informantene om Hofstedes definisjon på individualisme og kollektivism, ettersom det er hans teori vi benytter oss av for å besvare problemstillingen. Ved analyse-, og diskusjonsdelen ser vi at vi kan ha fått feilinformasjon, ettersom vi har "lette og konkrete" spørsmål, uten noen underspørsmål knyttet til dette. Dette kan gjøre at dataene våre blir feil, ettersom informantene gjerne benytter allmennkunnskap om begrepene. Vi ser at informantens svar retter seg mot et kollektivistisk samfunn basert på spørsmålene våre, men informantenes svar underbygger også individualisme.

10. Konklusjon

Hensikten med oppgaven var at vi skal skulle besvare problemstillingen vi kom opp med:

Er det forskjell på oppfattelsen av maskulinitet, feminitet, individualisme og kollektivism blant norske mannlige- og kvinnelige ledere?

Gjennom empirien vi har innhentet og tolket, har vi en god forståelse og kompetanse for det som ligger til grunn for å kunne besvare problemstillingen. Videre kan vi dra en konklusjon av funnene. Etersom vi hadde åtte informanter har vi ikke hatt et stort nok utvalg som er representativt for hele populasjonen.

Vi kan ut ifra funnene konkludere med at oppfattelsen på godt lederskap endres. Vi ser også at mannlige ledere stadig utvikler mer feminine verdier. Dette stemmer også overens med tidligere forskning og studier som er gjennomført av fagfolk. Det som overrasket oss med resultatene er at de mannlige lederne er mer feminine enn vi forventet. I tillegg hadde de kvinnelige lederne mer maskuline trekk som kom frem under spørsmål 2.

Videre tolket vi at informantene hadde verdier som gikk under den kollektive dimensjonen, men brukte egenskaper som inngår i den individualistiske dimensjonen. For å forklare dette fenomenet tok vi i bruk GLOBE studiet. Denne studien underbygget det overraskende fenomenet vi kom over. Fenomenet kan forklares ved at skandinaviske land har et ønske og verdier som går under kollektiv kollektivism, men man kan derimot se at det som praktiseres går under den institusjonelle kollektivismen. Vi kan derfor konkludere med at vi har gjort lignende oppdagelser.

Vi definerte ikke vår forståelse og oppfattelse av begrepene som ble brukt opp mot Hofstedes teori om kulturdimensjoner. Derfor kan vi ikke konkludere med at informantenes forståelse av begrepene stemmer overens med brukt teori. Ved å definere begrepene som ble brukt under studiet til informantene, kunne vi ha styrket validiteten av resultatene. Ved bruk av abduktiv metode fikk vi innhentet teori opp mot dataene vi innhentet. På denne måten fikk vi en forståelse av hvordan informantene oppfattet begrepene vi har brukt i undersøkelsen. I ettertid kan vi også se at vi burde hatt to-dimensjonale spørsmål for å

kunne skille informantenes personlige meninger fra samfunnets forventninger (GLOBE, u.å.a).

Ettersom alle åtte informantene svarte at de gjerne kunne stille opp dersom vi hadde flere spørsmål, kunne vi ha benyttet oss av dette og tatt kontakt med informantene for oppfølgingsspørsmål og avklaring. Grunnet tidspress fikk vi ikke tid til å gjennomføre dette.

Utvalget var for lite, og vi kan ikke konkludere med et svar som er representativt for hele utvalget. Vi kan videre konkludere med at resultatene våre manglet validitet og reliabilitet grunnet mangel på felles forståelse av begreper mellom forsker og informanter. Vi kan også konkludere med at $\frac{2}{3}$ hypoteser stemte, og vi kan se et klart skille mellom informantenes verdier og hva som faktisk praktiseres.

11. Litteraturliste

Aksel Tjora. (2021, 21. Mai). *Kvalitative forskningsmetoder: abduksjon (kap. 7.6)* [Videoklipp]. Hentet fra: https://www.youtube.com/watch?v=esJ_1zU0cPk&t=9s

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *"The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications"* (Utg. 4). New York, NY: free press

Bergstrøm, I, I. (2013, 06. Januar). Kjønnforskjeller i ledelse er en myte. *Forskning.no*
Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn/kjonnforskjeller-i-ledelse-er-en-myte/661648?fbclid=IwAR0yIG0t81ddHKXkWmENRTEMi3toKuh9IS3hcE-BD0sjD88RB3AKEpJD2OE>

Bosoni, J.G (2021, 23. Mars). Transkripsjon. Hentet fra: <https://snl.no/transkripsjon>

Dagens næringsliv. (2014, 12. September). Norske sjefer ansetter personer som ligner dem selv. *Dagens næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/jobbintervju/arbeidsmarkedet/arbeidsliv/norske-sjefer-ansetter-personer-som-ligner-dem-selv/1-1-5190086>

Deresky, P. (2016). *International management: Managing Across Borders and Cultures*. (Ed. 9). England: Pearson Education Limited.

Doh, J.P. & Luthans, F. (2018). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour* (10. utg). New York: McGraw-Hill Education

Fantoft, S. (2017, 12. Desember). Kvinner leder best. Hentet fra <https://lederne.no/2017/12/08/kvinner-leder-best/>

GLOBE 2020. (u.å.a). An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes. Hentet fra: https://globeproject.com/study_2004_2007

GLOBE 2020. (u.å). Culture Visualization [Bilde]. Hentet fra: <https://globeproject.com/results/clusters/nordic-europe?menu=list#list>

GLOBE 2020. (u.å.b). Nordic Europe. Hentet fra: <https://globeproject.com/results/clusters/nordic-europe?menu=list#list>

GLOBE. (2006, 1. August). *Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales*. Hentet fra: <https://globeproject.com/data/GLOBE-Culture-and-Leadership-Scales-Guidelines-Aug-1-2006.pdf>

Gram, K. H. (2021, 4. Mars). Stadig flere kvinner blant ledere. Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>

Grønmo, S. (2020, 3. November). Kvalitativ metode. Hentet fra: https://snl.no/kvalitativ_metode

Halverson, C.B. & Tirmizi, S.A. (2008). *Effective Multicultural Teams; Theory and Practice*. (3. utg). United States: Springer-Verlag New York Inc.

Haver, A. & Stålsette, G. (2020, 7. Januar). Kjønnssrolleforventninger og følelsers rasjonalitet i lederskap. *Aftenbladet*. Hentet fra: <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/jd1EWn/kjoennsrolleforventninger-og-foeelsers-rasjonalitet-i-lederskap>

Hoffmann, T. (2013, 22. September). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? *Forskning.no*. Henter fra <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>

Hofstede-Insights. (u.å.a). Country Comparison. Hentet fra: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway/>

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3. utg). United States: McGraw-Hill Professional.

Hofstede-Insights. (u.å.b). National Culture. Hentet fra: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

Hårberg, G. B., Paulsen, T. M., & Grønlid, G. N. (2019, 17. Desember). Egnethet. *NDLA.no*. Hentet fra: <https://ndla.no/article/6220>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, J, A., Olsen, B. (2013). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Ledernytt. (2015, 25. Mai). Kvinner må tørre å lede. *Ledernytt.no*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/kvinner-maa-toerre-aa-lede.4624910-112372.html>

Liverød, S. R. (2015, 18. August). Brainsex: Forskjellen på Han & Hun. *WebPsykologen.no*. Hentet fra: <https://www.webpsykologen.no/artikler/brainsex-forskjellen-pa-han-hun/?fbclid=IwAR3NW91lgQ5spBSUbuQuyjXYoE-4fOqwwf7HDWvJu6RWmN1vbiXIGfAaCZxs>

Liberalistene. (2021, 01. September). To grunnleggende ideologier. Hentet fra <https://www.liberalistene.org/kunnskap/to-grunnleggende-ideologier>

Library British. (u.å). Geert Hofstede. Hentet fra: <https://www.bl.uk/people/geert-hofstede>

Merchant, K. (2012). *How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles: Gender stereotypes* (Masteroppgave, Claremont McKenna College, California). Hentet fra: https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc_theses

Mørtvedt, A.M. (2020, 29. Januar). Avslører den mest typiske norske verdien. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/dokumentar/avslorer-den-mest-typisk-norske-verdien-1.14872973>

Nilstun, C. (2018). Brutal. Hentet fra: <https://snl.no/brutal>

Nilstun, C. (2020, 28. Juni). Kollektiv. Hentet fra: <https://snl.no/kollektiv>

Nordbakken, P. L. (2017, 18. August). Finnes det noe slikt som norske verdier? Hentet fra: <https://civita.no/notat/finnes-det-noe-slikt-som-norske-verdier/>

Persson, C, P. (2019, 03. April). Abduksjon: Metoden for å finne den beste forklaringen. *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/om-forskning-samfunnsvitenskap/abduksjon-metoden-for-a-finne-den-beste-forklaringen/1317339>

Prospera. (2020, 20. Januar). Slik lager du en intervjuguide. Hentet fra: <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>

Quinsgaard, P. (2019, 14. August). Visjon, Misjon, Mål og Verdier - byggesteiner for vekst [Blogginlegg]. Hentet fra: <https://blogg.interimleder.no/visjon-misjon-maal-og-verdier-byggesteiner-for-vekst>

Sagberg, I. (2022, 17. Januar). Ledelse. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

Sagberg, I. (2020). Organisasjonskultur. Hentet fra: <https://snl.no/organisasjonskultur>

Sander, K. (2020, 25. Oktober). Induktiv og deduktiv studier. Hentet fra: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Silva, A. (2016). *Journal of Business Studies Quarterly*. *What is leadership?*, 8(1), 1-5. <https://docplayer.net/46102564-What-is-leadership-alberto-silva-keiser-university.html>

Statistisk sentralbyrå. (2017, 22. Juni). Kvinner dominerer spesialisthelsetjenesten. Hentet fra: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/kvinner-dominerer-spesialisthelsetjenesten>

Svartdal, F. (2021, 2. Juli). Bevissthet. Hentet fra: <https://snl.no/bevissthet-psykologi>

Tjora, A. (2021, 4. August). Lederskap. Hentet fra: <https://snl.no/lederskap>

Torp, I. S. (2019, 23. Mai). Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag. Hentet fra

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>

UiO. (2017, 28. November). Hypotese og teori. Hentet fra:
<https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/leksikon/h/hypotese-og-teori.html>

Viewdutch. (2011, 22. Oktober). *Geert Hofstede on Culture*. [Videoklipp]. Hentet fra
<https://www.youtube.com/watch?v=wdh40kgyYOY&t=606s>

Vintage Movie Archive. (2014, 18. November). *10 minutes with Geert Hofstede on individualisme versus collectivism 10112014* [Videoklipp] Hentet fra:
https://www.youtube.com/watch?v=zQj1VPNPHII&t=230s&ab_channel=10minuteswith

Wennberg, A. (2019, 10. Oktober). Kvinner på topp igjen. Hentet fra
<https://lederne.no/2019/10/09/ledere-kvinner-pa-topp-igjen/>

Zähler, M. (2018, 26. April). En god balanse mellom feminine og maskuline verdier er avgjørende for samfunnets velbefinnende. *Resett*. Hentet fra:
<https://resett.no/2018/04/26/en-god-balanse-mellom-feminine-og-maskuline-verdier-er-avgjorende-for-samfunnets-velbefinnende/>

12. Vedlegg

Vedlegg 1

Informasjonsskriv angående deltakelse i bacheloroppgave

Vi er fire jenter som studerer Økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Kongsberg. Vi skriver nå en avsluttende bacheloroppgave i International Management og prosjektets slutt er 20.05.2022. Hovedmålet med denne oppgaven er å finne ut av norske lederes oppfatning av maskulinitet og femininitet, individualisme og kollektivismen på arbeidsplassen.

Hvorfor spør vi deg om din deltakelse?

Du har blitt spurt om å delta fordi du har en lederrolle som vil være til stor hjelp for oppgaven vår.

Din deltakelse

Ved at du deltar, blir du stilt spørsmål som retter seg mot vår problemstilling. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter til 1 time. Med ditt samtykke, vil intervjuet bli tatt opp. Lydfilene vil deretter bli transkribert og materialet analysert. Lydfilene vil bli slettet etter at sensuren har falt i midten av juni.

Datamaterialet vil bli behandlet med konfidensialitet, og verken respondents eller bedriftens navn vil synliggjøres. Dette vil bli anonymt og opplysningene du gir vil ikke være mulig å kunne bli sporet tilbake til deg.

Intervjuet er frivillig, og du kan når som helst trekke tilbake samtykket ditt. Dersom dette skulle skje, vil intervjuet bli stoppet og alle opplysningene du har gitt oss vil bli slettet.

Personvern ombud

Universitetet kjøper og personverntjenester for forsikring og studentprosjekt fra NSD.

Paal Are Solberg er personvernombudet ved USN. Dersom det skulle være et spørsmål eller et problem knyttet til ditt personvern ved USN, kan du ta kontakt med han.

Email: personvernombud@usn.no

Du kan også ta kontakt med vår veileder Erik Lankut: Erik.Lankut@usn.no

|

Kontaktperson student: [REDACTED]

Jeg har mottatt og lest og er villig til å delta i studiet.

Sted/dato.....

Signatur.....

Vedlegg 2

Dybdeintervju

1.0 Introduksjonsfasen

1. Bakgrunn
2. Formål
3. Tidsbruk
4. Taushetsplikt og anonymitet

Takk for at du ønsker å stille opp til intervju! Formålet med dette intervjuet er å få svar på vår problemstilling knyttet opp mot bacheloroppgaven vi skriver. Denne oppgaven baserer seg på Hofstedes kulturdimensjoner og hans teorier om maskulinitet, femininitet, kollektivism og individualisme.

Vår problemstilling er hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfatter disse fire kulturdimensjonene. Dataene vil bli presentert som bevismateriale i bacheloroppgaven, hvor ditt svar vil bli presentert anonymt og eventuelle opptak vil bli slettet etter at vi har laget referat av dette.

Under intervjuet vil vi gjennomgå spørsmål som handler om personlighetstrekk knyttet opp mot kjønn i lederstillinger for å kartlegge din oppfattelse.

Tid: 30-40 min

2.0 Bakgrunn

1. Du kan begynne med å presentere deg selv, bedriften din, hvilken stilling du har og ansvarsområdet ditt?

- a. Hvor gammel er du?
- b. Hvilken studieretning tok du? (har du studert noe tidligere..?) Hva fikk deg til å velge denne..?
- c. Hvilken lederstilling har du?
- d. Hvor mange er du leder for?

3.0 Oppfatningsfasen

Hypotese 1) Kvinnelige ledere har feminine verdier

Hypotese 2) Mannlige ledere har maskuline verdier

2. Hva er du mest opptatt av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

3. Vil du si at du legger vekt på "leve for arbeid" (maskulinitet) eller "arbeid for å leve" (femininitet)?

Hypotese 4) Kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine

Hypotese 5) Mannlige ledere oppfattes mer som maskuline

4. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

5. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

Hypotese 3) Kvinnelige ledere er mer kollektivistiske enn menn

6. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

7. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

8. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

9. Definerer du deg som et "jeg" menneske eller et "vi" menneske?

10. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

Hypotese 4) Kvinnelige ledere oppfattes mer som feminine

Hypotese 5) Mannlige ledere oppfattes mer som maskuline

11. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

12. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

13. Mener du at menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

4.0 Avslutningsfasen

12. Er det noe mer du vil si eller legge til?

13. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt? (teste ideer)

Tusen takk for at du stilte opp!

Vedlegg 3

Transkribering informant 1

1. Hva er du mest opptatt av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

Uten tvil b, fordi hvis man har b så kommer a automatisk. Hvis alle har det bra, så er alle også gira på å gjøre det beste ut av arbeidsdagen sin. Jeg tenker også at det absolutt er viktigst, fordi det hjelper ikke å bare skulle vil jeg ha gode presentert altså at alle skal prestere og så har alle drit kjøpt da det hjelper ingenting fordi vi ikke fungerer i det lange løp uansett så absolutt det.

2. Vil du si at du legger vekt på "leve for arbeid" (maskulinitet) eller "arbeid for å leve" (femininitet)?

Leve for arbeid. Jeg tror hvis man har det gøy på jobb og hvis man gleder seg til å komme på jobb og se hva som har kommet inn og gleder seg til å møte kundene og da ja da fungerer det best.

3. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

(ser litt ned, opp)

Oi det er veldig vanskelig, fordi det er jo veldig forskjellig man kan ta 2 forskjellige menn også er de helt forskjellige, men sånn generelt da vil jeg tro at guttene er mest opptatt av det første.

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

(ser vekk tenker)

Det her er skikkelig vanskelig. Det er følsomt å si det her, men jeg tror kanskje det handler om at vi mødre har det morsinstinktet. Vi har liksom litt mer av de der kvinnelige følelsene, litt mer i oss latent hvis du skjønner hva jeg mener.

Men kan jo hende at jeg på en måte bare svarer ut fra mine egne tanker og ikke sant fordi det er sånn jeg føler det men det kan jo hende at en annen dame ville ha vært helt uenig- så

hvordan jeg føler det på en måte og maler hele bildet og hvordan jeg tenker litt da det er jo kanskje greit å ha med seg men det her er sånn i en oppfattelse så det er min.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

Ja, jeg tror det ja. Jeg tror det og så handler det også om at menn kanskje tenker litt enklere de er sånn OK det her er det vi skal oppnå og det her er det vi skal klare - og alt rundt det er på en måte kanskje ikke like viktig alltid da.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Tenker, ser litt vekk, tar tid til å svare)

Jeg tenker begge deler egentlig, for eksempel si at jeg har hatt en omgjøring da på at en av sjefene kommer innom neste dag og sjekker ut butikken da så føler jeg jo like mye på det at jeg vil jo at vi skal framstå som en bra butikk det er ikke sånn at jeg skal framstå som en bra butikk, men at vi skal være stolt av oss da - men samtidig hvis jeg har gjort det så føler jeg jo litt ekstra.

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

Ja, akkurat det synes jeg er veldig begge deler. Jobben vår så jobber vi jo mye alene og jeg synes det kan være kjempedeilig å bare gå i sine egne tanker mens man rydder og tenker på andre ting. Jeg synes det kan være ja egentlig ganske behagelig å jobbe alene hvert fall når det er rolig og sånt. Samtidig så synes jeg det er mye gøyere å jobbe sammen med noen mye koseligere. Så jeg liker egentlig begge deler like godt altså, rette mot en side her hvis jeg måtte velge da ville jeg jobbet sammen om sammen nå ja.

8. Definerer du deg som et "jeg" menneske eller et "vi" menneske?

Vi menneske, første jeg tenker på er liksom egentlig familiemessig og da vennene mine - og det er ikke sånn at jeg tenker hva «jeg» har lyst til å gjøre i dag, men hva har «vi» lyst til å gjøre dag. Altså automatisk da tenker man alltid vi ja skal vi.

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

(tenker, ser vekk, holder hendene, gnir seg litt i fjeset)

Jeg tror man må være åpen, man må kunne snakke åpent om ting for da vil de man jobber med også være åpne det tror jeg er veldig viktig - for hvis alle går rundt og tenker på masse ting og ingen sier noe om det så kan det være veldig dårlig på arbeidsmiljø.

Jeg tror det er viktig å være tydelig - at hvis man vil ha visse ting gjort og hva man tolererer ikke tolererer også videre at man er tydelig på det da. Og at man er et godt eksempel og føler det samme selv tror jeg også er viktig.

Også tror jeg det er viktig å være en varm person som man har forståelse for andre mennesker og kan sette seg inn i andres situasjon. Også tror jeg det er viktig å være ryddig da, at ikke bare alt er kaos og man har ingen mål og ingen mening, ja da var kanskje noe av det ja.

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

Jeg snakker bare ut fra mine egne erfaringer ikke sant og da mener jeg at det er det til en viss grad ja at menn kan være mer direkte og litt hardere, da litt brutale.

Mens kvinner som jeg har opplevd har vært litt annerledes, men det kan jo jeg har vært veldig heldig med sjefene mine også ikke sant.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Å vanskelig - svarer mer for meg, men familiedrevet.

12. Mener du at menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(ser litt ned, fikler litt med noe)

Mer konkurranse drevet

13. Er det noe mer du vil si eller legge til?

(tenker litt)

ikke noe mer å si

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?

ja, absolutt.

Vedlegg 4

Transkribering informant 2

1. Hva er det du er mest opptatt av? er det gode prestasjoner konkurranse og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Ler litt. Spør om han må velge en. Synes det er et vanskelig spørsmål. Tenker og ser litt bort. er stille en stund)

Informant: *ler* Må jeg velge en av dem?

Intervjuer: ja

Informant: Er det sånn enten eller? det er vanskelig spørsmål. Kommer an på er ikke lov å svare?

Intervjuer: kan du svare det, men vil vi vil helst ha et svar

Informant: du kan svare det, men da liker dere meg ikke lenger. Ok, men da tenker dere for meg eller tenker dere for jeg har vært med meg personlig?

Intervjuer: Ja

Informant: samarbeid, fordi at jeg tenker at hvis vi som selskap skal kunne lykkes i konkurranse med andre selskap og skal nå de resultatene som vi mener vi trenger og eller ønsker og har ambisjoner om å nå, så er vi helt avhengig av at vi har gode samarbeidsevner internt. Og at vi er flinke til å få fram det beste i hverandre og å spille hverandre gode i det daglige. Så da ble det nummer 2.

2. Vil du si at du legger vekt på «leve for arbeid» eller «arbeid for å leve»?

(Ler litt og banner. Ser bort. Er stille en stund og ser i taket. Usikker på hva han skal svare. Ler før han klarer å svare. Diskuterer mellom begge utsagnene. Klarer ikke å svare på spørsmålet.)

*ler*det er dårlig gjort as. *svarer ikke før om lenge og ler* Jeg tror altså det spørsmålet blir stilt på en måte som gjør at jeg synes det er veldig stor forskjell på. Altså det å «leve for å arbeide», det tror jeg ikke fordi at hvis man ikke har noe utenfor arbeidsplassen og det man gjør for å tjene penger, så tror jeg det er et kjempeproblem for den er den jobben man gjør. På en annen side så tenker jeg også det å «arbeide for å leve», det er liksom en... der er jeg ikke, fordi jeg har ikke behov for.. eller jeg har behov for å «arbeide for å leve» jeg og, men det er ikke sånn at altså, jeg må jo ha en jobb jeg også for å kunne tjene penger, så jeg kan leve, men nei det ble jeg klarer ikke å svare på det spørsmålet.

Intervjuer: det er lov, selv om vi ønsker et svar.

Informant: men ja ok, der jeg er nå så er det arbeid for å leve, fordi jeg har ikke de samme ambisjonene som jeg hadde når jeg var yngre. Jeg har gjort masse spennende opp gjennom årene og jeg har vært administrerende direktør i selskapet som hadde masse ansvar for store budsjetter, men akkurat det føler jeg ikke at jeg trenger lenger. Men nå har jeg lyst til å gjøre ting bare fordi det er morsomme og lærere ikke.

3. Hva er det en generell oppfattelse av mannlige ledere, altså hva drives de av? er det gode prestasjoner i konkurranser og suksess eller samarbeide, relasjoner og trivsel?

Tidlig i karrieren så var det nok, og den perioden jeg bodde i Sveits, så var det nok mer brutalt sånn sett. Altså at det var resultat, resultatene som hjalp og det var det som var viktig. Etter hvert så tenker jeg at det har vært en dreining med mye mye mer mot at mannlige ledere i større grad sånn som jeg selv også beskrev meg selv tidligere, går mer i retning av å innse at samarbeid og det å ha gode relasjoner er viktig for å nå et resultat. Så jeg tror resultat fortsatt er et viktig, men nå tror jeg det er en større en økende grad av realisering av at man må resultater ved å fokusere på samarbeid, og at man ikke begynner i samme på resultatsiden, men oppnår resultat gjennom gode samarbeidsevner og gode relasjoner, og det å spille hverandre gode og så videre.

4. Hva med kvinner? Hva er din generell oppfattelse av kvinnelige ledere? er de opptatt av gode prestasjoner konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Ser bort igjen og er stille. Samme innstilling som han. Ikke så mye øyekontakt.)

nei jeg tror det er... min erfaring at de hvertfall de jeg jeg har jobbet med, de har hatt samme innstilling som det jeg har nå. Samme oppfattelse av at samarbeid og relasjonsbygging og alt det der, for sin egen del er at det ikke holder, ikke hvis det ikke gir resultater. Men, resultatene må komme som et resultat av at man spiller hverandre gode da, hvis det går an å si det på den måten. Og der har jeg inntrykk av at kvinner har også i det store og det hele, har en hovedvekt på den vinklingen.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

(Tenker en stund og ser vekk. Virker litt usikker)

Informant: kanskje litt ja. kanskje littegrann

Intervjuer: hvorfor det? altså er det noe du har sett opp gjennom årene eller?

Informant: ja altså, det kommer an på hvilket nivå man er på tror jeg, men at kanskje til en viss grad, har vært de kvinnelige lederne jeg har observert har vært. Men altså det er marginalt, altså marginal forskjell. Men kanskje en liten overvekt på fokus på det gruppen.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan altså konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive? (Ler og ser bort. Tar hånda på nakken.)

Jeg nei.... jeg tror det kollektive, men jeg ville sannsynligvis ikke. I en jobb jeg har hatt tidligere, så forlot jeg selskapet fordi jeg mente det var det beste for selskapet. Da satt jeg som en administrerende direktør i et selskap, og så var vi i en situasjon hvor jeg mente at det var bedre for selskapet om jeg fratrådte. Så da gjorde jeg det, sitter du som administrerende direktør i et selskap så har du også en forholdsvis solid lønn. Du blir betalt for å ta den type avgjørelser da. Du blir betalt for å sette eller du blir betalt for at det ikke skal være til hindring for selskapet om en endring i ledelsen går utover deg. Hvis du skjønner hva jeg mener. Så jeg vil si at i uten å glorifisere meg selv for mye, så tror jeg vil si at jeg kanskje setter fellesskapet foran min egen personlige vinning. Også fordi at jeg mener at hvis jeg skulle måtte finne meg noe nytt å gjøre, så klarer jeg det.

7. Trives du best gjennom situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre? (Ler igjen. tar armene i kryss og ser ned - Har dere bare sånn enten eller spørsmål?)

Informant: Jeg er, av personlighet, så er jeg helt klart introvert og med det så mener jeg at når jeg henter energi og får energi så er så er det typisk ting jeg er alene, enten en løpetur eller sykle en tur, eller lese en bok eller et eller annet. få høre formuleringer på spørsmålet en gang.

Intervjuer: trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller og samarbeide med andre?

Informant: nei så samarbeide med andre. så egentlig, så selv om jeg innledet med det måten som jeg gjorde så er det 2 helt forskjellige ting. Jeg er helt klar på at jeg oppnår mer når jeg kan diskutere med andre, når jeg kan sparre med andre, når jeg kan få andre sitt innspill, enn når jeg sitter og klikker og lurer. Men det har også med den type jobb jeg har ikke sant, altså at jeg er ikke noe ekspert på egentlig noen ting, men har gjennom et langt liv og mye erfaring, så kan jeg litt om veldig mye. Og da er det typisk sånn at man trenger interaksjon med andre for å for å kunne løse oppgaver da. Så ja, sammen med andre.

8. Definerer du deg som et «jeg» menneske eller et «vi» menneske?

(Ler. Virker litt irritert over spørsmålene. VI svarer han etter å ha tullet litt)

Egentlig så er det veldig bra at dere gjør det på den måten da, fordi at da setter dere på spissen. Jeg skjønner at det er intensjonen, da får du ikke noe sånn der bla bla svar, når man må velge, så det er sikkert lurt altså.

Vi

9. Etter din mening er hva er det viktigste verdiene eller personlighetstrekkene en leder bør ha? (Ser bort og er stille før han svarer)

At han innser at, det er ikke han, men det er selskapet. Altså at han setter selskapene før seg sjøl, at han har selvtillit nok til å la andre skinne, det vil si at han tør å ansette folk som er flinkere enn han selv blant annet, at han tør å gi plass til sine kolleger i ledergruppa. Og at han samtidig er hands-on og viser interesse for det man, eller det de som er i ledergruppen skal levere på da.

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

(Er stille og ser bort. Lite øyekontakt. Virker som han må virkelig tenke)

Ja, men jeg synes det er litt vanskeligere å beskrive hva det er for noe. Fordi jeg har hatt mange og har sett mannlige ledere som er utrolig omsorgsfulle og som bryr seg om sine ansatte, og jeg mener selv at jeg har gjort det opp gjennom årene. Samtidig så har jeg også sett mannlige ledere som har vært mindre at... hvor karakteren har vært mindre utprega for å si det mildt. Men jeg oppfatter at det er i ferd med å endres, hvor kanskje en mannlig rett... hva skal jeg si... menn som leder i større og større grad forstår at det å vise omsorg for de som han leder, er viktig for å oppnå resultater ikke minst, og hvor kvinnelige ledere kanskje i større grad enn.. Nei kanskje litt feil å si det og kanskje. men at det finnes mange kvinnelige ledere som, ja nå hører jeg det blir feil.

Jeg tror mange kvinnelige ledere har blitt beskyldt for å i noen tilfeller, i å ikke være brutale nok. jeg nei.. Nå ble jeg plutselig litt usikker.. jeg må høre formuleringen på spørsmål en gang til.

Intervjuer: ja, mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mann i leder?

Informant: ja. Jeg er litt usikker på hva jeg selv prøver å si, men når jeg sa ja, så er det fordi at jeg tror i det store og det hele, at kanskje kvinner i større grad enn menn, hvis man liksom skal dra alle over en kam, er fortsatt flinkere til å innse det og det kollektive og det å skape verdi sammen, og det å vise omsorg, det fører til gode resultater. Det tror jeg kanskje du kan si det helt generelt, men jeg tror det er veldig store forskjeller på mannlige-, og kvinnelige ledere og altså. Jeg tror det fins kvinnelige ledere som kanskje er vel så brutale som det mange mannlige ledere ble beskyldt for å være for 10 20 år siden.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Informant: som ledere?

Intervjuer: ja

Respondent: Nei jeg tror det er mer familiedrevet.

12. Mener du menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Ser bort)

Generelt sett mer konkurransedrevet, men jeg er sosial, jeg har merket en endring de siste 10 årene. Hvor menn innser i økende grad at det er viktig for dem, oss, familie og både familie i den forstand at de i bedriften blir en slags familie, og så blir det en noe man viser omsorg for, men ikke minst at mange mannlige ledere også innser at de trenger noe utenfor jobben som er et følelsesmessig og sosialt kanskje anker. Jeg tror de økende grad innser at det man har utenfor jobben, er det som er stabilt og som varer over tid. Mens en jobb kan være noe du er et sted, og så et sted en gang og da er det viktig å ha noen som gir deg en form for kontinuitet da og en trygghet og en base, hvis jeg kan kalle det. En sånn sikker base som noen kaller det, hvor man kan både hente energi og få litt trøst når man trenger det og litt råd og litt, ja du skjønner hva jeg mener.

13. Nå er vi så å si ferdig, men jeg har noen avrundings-spørsmål. Er det noe mer du vil legge til som du ikke har følt du har fått sagt?

Informant: Da går tida *ler*. Nei da, har dere noen hypotese som dere prøver å bevise eller motbevise eller bekrefter eller avkrefter?

Intervjuer: ja

Informant: i oppgaven?

Intervjuer: ja

Informant: hva er bare hypotesen?

Intervjuer: vi har flere hypoteser, vi har 5.

Respondent ville høre om hypotesene og om hofstedes kulturdimensjoner. «det er en interessant hypotese»

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?

Absolutt!

Vedlegg 5

Transkribering informant 3

1. Hva er du mest opptatt av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

(Svarte fort. Men lite øyekontakt, ser alle andre steder.)

Nei, definitivt det siste det, det avler suksess og så god samarbeid og gode prosesser er mye viktigere for oss enn å bare fokusere på resultater. Vi har et klart fokus på miljøet og samarbeid først for å skape gode resultater.

2. Vil du si at du legger vekt på ”leve for arbeid” (maskulinitet) eller “arbeid for å leve” (femininitet)?

(Smiler litt når han svarer)

Nei, jeg er vel kanskje unntak blant mange. Jeg jobber mye av en klar en klar målsetning om at tidlig kunne trappe ned på jobbinga og satte meg noen mål for hvordan jeg skal komme dit, så jeg er jo kanskje litt i kategorien at jeg jobber for å leve nå også ambisjoner om at det skal hjelpe seg etter hvert.

3. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

(Ser bort. Men svarer fort)

Generelt: resultater og kvantifiserbare gevinster.

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

Nei sånn hvis jeg skal si noe helt generelt, så vil jeg vel kanskje si at mannlige ledere ofte er mere fokusert på resultater og kvantifiserbare gevinster, i den jobben man gjør. Men det er også veldig varierende i sektorer synes jeg da, jeg kommer fra finansbransjen hvor det er veldig, i mine øyne, klare forskjeller på kvinnelige og mannlige ledere hvor mannlige ledere er vesentlig mer kyniske i forhold til resultater, mens kvinner leder ofte er flinkere til å se det i en helhet og opptatt av å bygge metodikk og prosess for å oppnå resultater. Men finansbransjen tror jeg er det er spesielt på en måte. Der er det jo svært få kvinnelige ledere.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

(Svarer fort)

Ja, min erfaring er det.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Ser lite i kamera. Virker litt sliten. Smiler lite når han svarer. Men svarer fort.)

Nei, det er kollektivt fokus er jeg er opptatt av. I min rolle, jeg har jo ikke et operasjonelt ansvarsområde i jobben min. Jeg har et generelt ledelsesansvar for å hjelpe øvrige ledere med å oppnå suksess, så jeg er veldig opptatt av det kollektive og i lys av den rollen jeg har i selskapet da. Hadde jeg vært en leder i en av døtrene som hadde operasjonelt ansvars hadde kanskje sett litt annerledes på det.

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

(Svarer konkret og fort)

I samarbeid med andre

8. Definerer du deg som et “jeg” menneske eller et “vi” menneske?

(Ler og smiler)

Jeg mener jo selv jeg er et vi menneske. Jeg håper er det

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

(Ser ikke i kameraet under intervjuet. Ser mye vekk når han svarer.)

Nei, jeg tror vel de aller viktigste egenskapene ledere bør ha er en kombinasjon av medmenneskelighet og du må være en god motivator, men det må også være veldig strukturert og til en viss grad kynisk man lever av resultatet så endemålet må alltid være resultater, men det går an å komme seg dit på forskjellige måter, og da tror jeg det er viktig at man tenker kollektivt og medmenneskelig. Det er viktig å spille andre gode og ikke påpeke hva andre ikke har gode til.

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

Ja igjen, så synes jeg det kommer litt an på sektor eller bransje. Hvis jeg skal se på min egen erfaring, men ja, det er jo forskjell på det og så det er det. Jeg synes jo veldig ofte at kvinnelige ledere kan være flinkere til å tenke totalitet og et samhold, men mannlige ledere er mere resultat fokuserte da.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Svarer ikke like fort.)

Nei, der synes jeg nok. Nei, konkurransedrevet, vil jeg jo påstå i dag. Noen er familiedrevet, men er heller ikke leder.

12. Mener du menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Svarer presist og fort.)

Konkurransedrevet

13. Er det noe mer du vil legge til som du ikke har følt du har fått sagt?

Nei, det er ikke noe. Jeg har ikke noe spesielt på hjertet. Jeg synes jo det er spennende tema dere jobber med og et veldig relevant tema, spesielt i min verden med teknologi. Sist jeg såg så var vel syv prosent innen norsk tek sektor som er kvinnelige av lederne, det er jo merkelig. Ja, 10% av hele befolkningen som er kvinnelige, så det burde jo vært et høyere antall her.

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?

Jada!

Vedlegg 6

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

Det er jo i utgangspunktet det samme, men at kvinnelige ledere er flinkere å jobbe med det menneskelige. Vil si de er på den skalaen, men også på den andre – det kommer an på hvor man jobber da. Å jobbe i det private næringslivet så handler det i bunn og grunn om å skaffe noe resultat, men så er det forskjellige måter å oppnå det på da.

Nei, men kvinnelige ledere er flinkere til å bruke folkene og teamet arbeid til å oppnå de resultatene

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

(Svarer fort)

Erfaringsmessig ja. Når du gjør noe før en oppgave tenker du over hvordan konsekvensene har påvirkning sånn på det individuelt eller på det kollektive.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Svarer fort og bestemt)

Det kollektive definitivt

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

(Svarer fort igjen)

Samarbeider med andre

8. Definerer du deg som et “jeg” menneske eller et “vi” menneske?

(Svarer meget fort igjen)

Et vi menneske

liksom tidligere erfaringer

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

(Ser vekk – det er et godt spørsmål, må tenke)

Det er flere ting – være tydelig, sette en retning hvor alle vet hvor man skal og hva som skal oppnå, kommunikasjon, hvordan kan folk best forstå hva som skal til, lytte til de ansatte, forstå de tingene de gjør.

Nei, det var et godt spørsmål - jeg tenker jo det er flere ting da. Tror man må evne å være tydelig og klare å sette noe i retning som alle man jobber med forstår hvor man skal og hva man skal oppnå.

Ekstremt viktig å være god og kommunikasjon det går litt opp mot det samme med at man klarer å synliggjøre hva det er man faktisk mener vi sammen skal oppnå over hvordan man tror at menneskene i teamet best mulig kan bidra til å få det til.

For meg det å skape eierskap til problemstillinger eller ting man skal oppnå. Slik du har et enkelt menneske som vet at jeg personlig ansvarlig for å oppnå dette eller få dette til og at de føler de har mandatet til å gjøre de tingene som trengs for å for å oppnå det tror jeg er noe av det viktigste man kan gjøre som ledere

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

(Smiler litt når han svarer)

Altså på gruppenivå mener jeg det, men på individnivå så er jo svaret nei. Det finnes jo alle varianter innenfor begge kjønn, men jeg tror at på gruppenivået at det er forskjeller på kvinnelige og mannlige ledere det tror jeg - i alle fall etter min erfaring så langt, men jeg har hatt begge kategorier i ledere ja.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Rykker med øyenbrynene. Må utdype spørsmålet mer, ser i taket)

På en måte ja, det vil jo avhengighet av liksom hvem man snakker med da, men av de jeg egentlig jobber med så er det jo mye mer prestasjonsorientert enn familieorienterte. Det er litt vanskelig spørsmål da, men vi jobber jo i det private næringsliv og alle vet liksom at rammen er at vi skal lykkes økonomisk med noen ting og så er det mange måter å oppnå det er på. Alle er jo drevet av det, det er noe alle er uavhengig av.

men jeg vet jo altså hva samfunnet for øvrig at kvinner har større mulighet til å søke til yrker som omhandler liksom omsorg eller som større grad av fleksibilitet og frihet, men ja det er jo på gruppenivået, men av de jeg jobber med så er det å si nei.

12. Mener du at menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Svaret er egentlig det samme. Men gjennomsnittlig svar, menn mer mot resultater
Men igjen liksom på gruppenivå så tror jeg at altså gjennomsnittlig svar vil være mer drevet mot resultater hos menn og familiedrevet hos kvinner, men ja jeg tror ikke at ja det er noe begrensninger du stopper for de individuelle menneskene da hjelp

13. Er det noe mer du vil si eller legge til?

Ehhh, nei jeg føler har spilt på litt sånn underveis, men ja nei altså jeg føler liksom ja er forskjell på gruppenivåer og i individnivå og så tenkte jeg forskjell på hvor man er, Om man er der det er stor forskjell på de som søker seg til det private næringsliv og en viss type stillinger uavhengig av hvilket kjønn de har og jeg tenker det handler ofte om det det som man har en motivasjon og en personlighet som gjør at man havner på stedet akkurat der

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?

Definitivt, ikke noe problem

Vedlegg 7

Transkribering informant 5

1. Hva vil du si at du er mest opptatt av, vil det være gode presentasjoner, konkurranse og suksess, eller vil det være Samarbeid, relasjoner og trivsel?

Jeg er veldig resultatorientert.

Ja vil du utdype deg litt mer?

Det er bare fordi at det er det som er driveren. Det er derfor jeg går på jobb.

Det er for å ha å oppnå gode resultater sammen med andre. Det er det som er driveren, og det er det er det mine medarbeidere også drives av, det at det er å lykkes sammen, så enten om det er noen prosjekter eller om det er så kjedelig som må avlegge et regnskap, med god kvalitet til riktig tid. Skal ha gode resultater da, men det skal ikke gå sånn på bekostning av et godt arbeidsmiljø, men det må bare ligge i bønn liksom. Det var bare sitte og ha et godt arbeidsmiljø uten, sier faglig utfordringer og å være drevet av noe, det er liksom ikke det som er første pri, så jeg ville nok sagt nummer en.

2. Ja, vil du da si at du legger vekt på «leve fra arbeid» eller «arbeid for å leve?»

Jeg lever for arbeid. *ler* Ja, jeg gjør faktisk det altså, men jeg vet, jeg er veldig bevisst på at det gjør ikke alle, men så det må vi være en individuell, og det er jeg, si en leders oppgave å vite hvem som, som si ja hvilken da. Jeg vil ikke at alle skal være sånn som meg, men men for min del og min stil sånn sett, det er det er den veien.

3. Hva vil det si at din generelle oppfattelse av mannlige ledere er? Jeg vil si at det er gode presentasjoner, konkurranse og suksess, eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

Bare din helt generell oppfattelse.

Helt generelt, så er det nok det første, men at veldig mange ledere eller mannlige ledere som har fokus på det siste også. Det har vært vært litt av hvert, men men, men de fleste av mine mannlige ledere har vært mye mere, si litt hardere da.

4. Hva med din oppfattelse av kvinnelige ledere sånn generelt, konkurranse presentasjonen med suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

Det er mye mer mykere verdier. Da er det samhandling og de ja, så de myke verdiene som er i fokus da, at det skal være veldig hyggelig alt sammen er og det er veldig bra. Det skal være

hyggelig på en arbeidsplass, men jeg synes kanskje... ja, jeg skal ikke si hva som er best da. Men min oppfatning er at det stort sett mannlige ledere er har hardere verdier og kvinner har mykere verdier. Man skal ta det sånt generelt da.

5. Synes du da at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

Ja.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

Da stort sett både kollektive, for meg selv er egentlig ikke noe veldig viktig. Det er liksom det vi skal oppnå i det, så jeg tenker ikke så veldig mye sånn på meg eller nei. Mest på det kollektive.

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller samarbeid med andre?

Jeg liker best selvstendige. Det gjør jeg

8. Vil du definere deg som et «jeg» mennesket, eller som et «vi» mennesket?

Jeg.

9. Etter din mening. Hva er de viktigste personlighetstrekkene og verdiene en leder skal ha?

Jeg synes jo... Fordi jeg synes at resultatet er viktig, så så er jeg litt sånn opptatt av at man får frem det i folk, som motiverer for, si innsats og og kvalitet og leveranser til riktig tid og å si hva er det vi skal gjøre da og Finne det sammen. Setter retning, planlegge litt ja, litt rundt det da.

Nå er sikkert ikke dere foreldre noen av dere, men det er litt sånn litt sånn barneoppdragelse og at man er litt sånn og at de må være individer, men det må være lov å si ifra når resultatene ikke er der, eller at det er et eller annet. Så må de skape et miljø hvor folk tør å si ifra, da også utfordre. Jeg har veldig sansen for litt sånn rette pucker og at man kan være direkte da, men et godt miljø hvor det er grobunn for å gjøre feil og ja for å oppnå de resultatene. Så en leder bør trykke på de knappene som gjør at man ja oppnår resultater.

Det høres ut som om at jeg som er veldig resultatorientert, men det er liksom. Ja, når det er det som driver så er det det.

10. Mener du da at det er en forskjell på å lederstilen mellom en kvinnelige og mannlige leder? uten at det er myke og harde verdier, men en annen forskjell?

Ja, det er litt det med at man, kanskje som man er litt flinkere til å si ifra hvilke forventninger man har da, og så gruer man seg ikke så mye om mottakeren egentlig. Så hvis mottakeren ikke blir lei seg, men liksom hvis mottakeren har har noen innvendinger, så spiller ikke det noen rolle, for man hører egentlig ikke så veldig godt etter på hva mottakeren sier da. Man har liksom ja, et push nedover, og så er det bare å levere. Mens jeg synes i hvert fall det at kvinnelige ledere har et litt bedre øye for si din og de man jobber sammen med og sånt da. I hvert fall blir hørt, men det ikke nødvendigvis at man får viljen sin, men man blir i hvert fall tatt med på råd da i større grad synes jeg da. Men det er individuelt.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Familiedrevet

12. Hva med menn? Mener du at de er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Da er det konkurranse.

13. Er det noe mer du ønsker å legge til, eller å si?

Nei, bare at det er veldig individuelt. Jeg tror når dere hører på meg også, så hører dere nok at det var ganske sånn mannlige, hvis man skal kalle det da, lederstil. Jeg føler jo kanskje at lederskap, det gir noen over, eller at der er noen litt sånne generelle egenskaper ved menn og kvinner, men at det er store individuelle forskjeller, både på alder, hvilke medarbeidere man er leder for eller hvordan de er som mennesker.

Noen vil at man skal detaljstyre hverdagen deres. Andre hater det, så jeg tror også lederstilen tilpasser seg litt de medarbeiderne man har si under seg da, og også på hvor man er i livet. Man er kanskje litt tøffere i visse perioder, og at kanskje situasjoner krever det og sånt da. Så det er hver personlighet og vær litt individ har sin egen individuelle lederstil når det kommer til et stykke. Men det vi har snakke om i dag, er jo sånn for å passe inn i en sånn litt sånn generell og det det står jeg for. Jeg passer inne i den boksen, som jeg selv beskrev. Det er mine erfaringer.

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det skulle bli aktuelt?

Ja, da bare gjør det det det var. Lykke til med oppgaven deres. Det er veldig interessant tema.

Vedlegg 8

Transkribering informant 6

1. Hva vil du si at du er mest opptatt av, vil det være gode presentasjoner, konkurranse og suksess, eller vil det være Samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Svarer fort og velger siste. Smiler når hun svarer.)

Ja av de 2 så ville jeg jo velge den siste. Jeg har mest fokus på å få til på jobben, til å yte godt ved å trives godt og bør være motivert. Det er det som gjør at man gjør en god jobb og samarbeid og er jo på plass.

2. Vil du si at du legger vekt på "leve for arbeid" (maskulinitet) eller "arbeid for å leve" (femininitet)?

(Ser i taket, og må tenke en stund. Litt usikker på spørsmålet. Er stille lenge. Ser i taket. Tar noen minutter før hun svarer)

Oi ja, det var et vanskelig spørsmål. For meg er arbeidet noe mer enn å bare noe man må for å leve, men på andre veien så lever jeg ikke bare for arbeidet mitt. Hvis Jeg skal velge, så må jeg ta den første, men jeg synes det er viktig at man har andre fokus i livet enn bare arbeid.

3. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

(Har lite øyekontakt, og svarer ikke så fort)

Jeg har møtt deg en god miks, det må jeg vel si. Ja, jeg vil nesten si at det er litt 50/50 jeg altså. Det er selvfølgelig avhengig av hvor på stigen de er, og kanskje litt alder også. Ja, den er eldre generasjon kanskje er litt mer over på konkurranse området, mens den yngre har mer fokus på å være en tilrettelegger da. Det er jo det jeg ser på meg selv som, altså jeg ikke en leder som går rundt og sier hva folk skal gjøre først og fremst, men jeg er en som tilrettelegger for at de skal gjøre et godt arbeid på eget initiativ i størst mulig grad.

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av?

Gode presentasjoner, konkurranser og suksess (maskulinitet) eller samarbeid, relasjoner og trivsel (femininitet)?

Neste siste, men jeg må innrømme at jeg ikke møter så mye kvinnelige ledere.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

(Rister litt på hodet)

Det er vanskelig å si, men på generell basis så ville jeg vel si ja. Jeg tror jeg tror det er viktig å si at dette med mannlige ledere er ikke lenger så stereotype som man kanskje ville sagt for noen år siden.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Svarer fort)

Tenker veldig lite på meg, spesielt da. Det handler om det kollektive.

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

Jeg foretrekker å samarbeide med andre. Det er det stort sett hverdagen består i, og så har vi selvfølgelig en del oppgave som man må gjøre på egen hånd. Men det er mer sånn administrative oppgaver ja ting man bare må ha oversikt over, men man følger hoveddelen av jobben, og det tror jeg er fordi for de fleste handler det om å samarbeide mot et mål da.

8. Definerer du deg som et “jeg” menneske eller et “vi” menneske?

(Tar seg på hodet/i håret mens hun svarer)

Vi mennesker.

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene/personlighetstrekkene en leder skal/bør ha?

(Ser i taket og må tenke før hun svarer)

De viktigste personlighetstrekkene. Man bør være åpen og tilgjengelig tenker jeg er noe av det viktigste fordi man skal være tilgjengelig for alle sine medarbeidere. Og trygg, ikke kontrollerende, men trygg. Så en som man alltid kan komme til å både spør om og, men også den tryggheten i å vite at lederen vet hvor vi skal. Det er en sånn man kan ikke ha en vinglet leder, selv om en leder ikke skal være kontrollerende så skal man likevel ha en trygghet i at man styrer riktig vei da.

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

(Tenker. Ser i taket. Rister på hodet)

Ja altså på generelt grunnlag kan man jo si at det er det. Det er nok en forskjell i at mannlige ledere på generelt grunnlag, kanskje er hakket strengere. Jeg i konkurranse dimensjonen og kanskje hakke mer rett på, og mens en kvinnelig leder vil har nok ofte litt mer fokus på å følge opp hver enkelt i forhold til også hvordan de har det. Ikke bare hvordan det går med det de driver med sånn jobbmessig, men hvordan de har det også litt sånn på siden. Men ikke sant igjen, det vil jo variere fra person til person, og personlighet på lederne også. Så det blir et veldig sånn generelt inntrykk man har av kvinner versus menn. Som ikke nødvendigvis stemmer på individuelle.

11. Mener du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

I det generelle vil jeg si mer familiedrevet.

12. Mener du at menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Jeg vil si omvendt.

13. Er det noe mer du vil si eller legge til?

Nei, men igjen, ikke sant? Det blir jo veldig mange spørsmål svar som sånn eller sånn, og da er det klart man legger opp til å på en måte velge den ene eller andre enden av en skala. Og jeg vil nok si veldig mange er jo nærmere midten der eller går litt fram og tilbake, og så litt avhengig av situasjonen. Det er fortsatt noe jeg erfarer at det er litt sånn generell forskjell på kvinnelige og mannlige ledere, men samtidig så også i mindre grad enn det var for 5-10 år siden da.

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det skulle bli aktuelt?

Ja, absolutt.

Vedlegg 9

Transkribering informant 7

1. Hva er du mest opptatt av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Ser ned når hun svarer)

Jeg tenker det er det første og det siste. Resultatene kommer som et resultat av det. Jeg er veldig opptatt av folkene ledet, veldig opptatt av team, det å kunne samarbeide godt, det å få til resultater gjennom andre. Jeg har sterkt tro på at du kan få til mye hvis folk føles trodd på, ivaretatt, trygge i relasjoner. Jeg er veldig opptatt av det.

2. Legger du da vekt på å «leve for arbeid» eller «arbeid for å leve»?

(Ler og synes det er et vanskelig spørsmål. Smiler når hun svarer)

Det var litt vanskelig spørsmål fordi at mange vil nok kanskje si at jeg jobber alt for mye, men jeg er veldig glad i jobben min, men så jeg tror jeg må si at jeg står med en fot i begge leirene. Jeg vil selvsagt ikke at jobben skal gå utover familieliv og helse, men det har vært villig til å bruke veldig mye tid på jobben og det har gitt meg mye glede. Så gjennom å jobbe mye og trives på jobb og klare å levere gode resultat og ha fornøyde medarbeidere, så øker det og.

3. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

Jeg vil si at det er begge deler. Jeg tror nok de fleste mannlige, de drives av resultatene og glemmer av til den menneskelige faktor at vi kan oppnå enda bedre resultat gjennom samarbeid, men når du kommer litt nærmere inn på de fleste, så vet de det vel, det var at de glemmer det litt av og til. Jeg tror jeg må si de står tyngst på den foten med resultat.

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

Nei de altså, de drives av gode resultat, men de bruker samarbeid og trivsel som et virkemiddel. De drives ikke av samarbeid og trivsel i seg selv, de er veldig resultatorienterte, men de sterkere på virkemidlene samarbeid og trivsel som et vesentlig virkemiddel.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

(Tenker lenge, ser litt lost ut. Ler litt og lukker øynene. Ja kommer etter hvert og hun rister på hodet)

Jeg må tenke litt. Ja. Jeg må tenke meg om litt i relasjonene og tenke gode eksempel og det er nok fordi at svaret på det foregående at damene er mer moden i oppfattelsen av hva som skal til og at de oppnår gode resultat gjennom det kollektive.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du på hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Ser ned når hun svarer)

Jeg tenker først og fremst på først og fremst på bedriften, på mine ansatte, på resultatet, i liten grad på meg selv, så det kollektive.

7. Trives du best i en situasjon hvor du må jobbe selvstendig eller å samarbeide med andre?

Trives godt ved begge deler, men jeg trives aller best i relasjonen med andre. Trives best med å få til resultat sammen med andre, men jeg har også behov for å ha tid til å tenke og det gjør jeg mest på fritida.

8. Definerer du deg som et jeg menneske eller et vi menneske?

(Smiler når hun svarer)

Definitivt et «vi» ja.

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene eller personlighetstrekkene en leder skal ha?

(Ser ned og et annet sted enn kamera når hun svarer. Virker som hun tenker veldig)

Sjøl så tror jeg sterkt på care to dare. Det mener jeg at er som går på caring, caring for at folk skal tørre, men også care for resultat og for planeten våres er viktig. Så det er en veldig sterk verdi for meg. Jeg er resultatdrevet, veldig fokusert på å oppnå resultat og det tror jeg er leder må ha. Så resultatet fokusert, men måten du gjør det på er vesentlig og da tror jeg på det som har med å få med folk, evner å gi folk anerkjennelse og honnør, løfte folk fram, motivere de til å se en større sammenheng, motivere til å strekke seg er utrolig viktig. Men jeg er nok veldig sterk på caring og drive for resultater, også vil jeg helst at folk skal lykkes rundt meg.

10. Mener du det er forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

(Ser i taket og tenker)

Ja altså, jeg ser nok flere eksempler på menn som er veldig opptatt av seg selv, og så at kvinnene er ikke så sterkt fremtredende, men det betyr ikke at kvinnene ikke oppnår faktisk at like bra og kanskje enda bedre resultat.

11. Synes du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Leker litt med stolen. «ruller seg rundt».)

Jeg tror kvinner er begge deler. Jeg tror kvinner strekker seg veldig langt. De ønsker å lykkes, men de tar også et stort ansvar i familien. Men den lederen som jeg beundrer veldig er lederen for (bedriften sin). Vi har kvinnelig toppsjef (bedriften sin), som er ansvarlig for hele bedriften. *Nevner navnet til toppsjefen*. Hun er selv mor til en ung jente på deres alder, men der er det avklart at mannen tar de største oppgavene hjemmet og sånn har det vært de siste 20 årene, som hun har avklart at hun kan ta en lederrolle samtidig som hun er mor. Det er også en måte å ta et ansvar for familien, med å sørge for god avklaring. Det betyr at familien har det bra.

12. Mener du at menn er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

Det tror jeg har bevegelse. Jeg tror menn har vært mer konkurransedrevet, men jeg tror vi ser flere menn som er mere familiedrevet. Jeg synes vi ser en forskyvning.

13. Er det noe mer du vil legge til som du føler ikke til som du føler ikke har fått sagt?

Nei, det er vanskelig å svare ja og nei på spørsmålene deres eller begge deler. Det er veldig vanskelig å være helt absolutt synes jeg. Jeg som har vært såpass lenge i *nevner bedriften* eksempel, hvis vi skal legge til litt, så ser jeg jo at ting har gått på en ganske macho kultur til en helt annen kultur. Har jo årsaken til det, når jeg begynte å jobbe fra (...), og var omtrent på deres alder 23/24 år, så var det veldig krevende syns jeg. Jeg var den eneste damen i fabrikk og jeg måtte grine mine modige tårer mange ganger da jeg kom hjem og jeg syntes det var veldig tøft. Dette her har endra seg. Flere damer i produksjon, de er løftet opp, de ønsket. Vi har kvinnelig produksjonsdirektør, vi har kvinnelig toppsjef. Så jeg ser jo at det har skjedd en stor utvikling og for Norge også så har vi hatt kvinnelige statsminister i en par perioder, vi er sterke kvinnelige politiske ledere, vi får noen kvinnelig kringkastingssjef, vi har miljø.. Så fra før det har skjedd til nå har det skjedd en stor utvikling. Men når jeg spurte min mor og min mormor, så var det akkurat likt. Det var mye krevende fordi før din utvikling har gått. Så det

går mellom en likestilling og jeg tror det går mellom å se at bedrifter oppnår resultater, så må du gjøre det gjennom folk, du gjør det ikke gjennom en kadaverdisiplin.

14. Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt?

Ja, absolutt. Det er veldig kjekt, og jeg ønsker dere lykke til med oppgaven. Og det er veldig kjekt hvis vi kan bidra. Det var bare vanskelig å svare veldig konkret til det. Dere må tolke resultatene.

Vedlegg 10

Transkribering informant 8

1. Hva er du mest opptatt av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Tok litt tid før han svarte. Begynte å le)

Både og. Jeg opplever det at jeg er målstyrt og er opptatt av å oppnå suksess, altså både sånn personlige personer, men også på vegne av selskapet. Men jeg tror jo at måten å oppnå det på er gjennom å bygge relasjoner og fellesskap.

Intervjuer: Men hvis du ville gått på en av de sidene, hvor ville du ligget?

Informant: Mer relasjonsstyrt, vil jeg si.

2. Legger du da vekt på å «leve for arbeid» eller «arbeid for å leve»?

(Ser opp i taket)

Arbeid for å leve fordi jeg synes livet handler om mer enn jobb. Det tenker jeg også er viktig inni en arbeidsplass at du har folk som, faktisk ser utover det å ha en jobb.

3. Hva er din generelle oppfattelse av mannlige ledere? Hva drives de av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

(Ser mye opp i taket, Virker som han ikke helt vet hva han skal svare)

Nå opplever jeg at jeg har jobbet med ganske mange moderne menn, at de tradisjonelle stereotypiene som kommer til mannlige tror jeg er på vei til å måtte forsvinne. Også har jeg jobbet 15 år i et selskap som er verdidrevet og det preger også de folkene som søker seg til selskapet og blir værende der. Hvis du spør direkte om jeg altså opplever at menn og kvinner, som jeg jobber med, kan være styrt av begge to.

Intervjuer: Er det en side der du drar mest mot menn eller hvordan tenker du de ligger an?

Informant: Nei altså jeg skjønner at du vil ha et svar her, så vi får si den **første**. Det tror jeg handler litt om omgangsformen, at menn knytter bånd kanskje mer på grunnlag av jobb og felles mål, mens kvinner ser litt bredere og å lage sosiale dimensjoner i større grad enn menn, knyttet til den jobben som de gjør

4. Hva er din generelle oppfattelse av kvinnelige ledere? Hva drives de av? Gode presentasjoner, konkurranser og suksess eller samarbeid, relasjoner og trivsel?

Absolutt. Så jeg føler at spørsmålsstillingen på en måte presser, liksom.. sånn tradisjonelle svar, men «leggo». Mange kvinner er mer på det relasjonelle.

5. Synes du at kvinnelige ledere er mer opptatt av det kollektive enn mannlige ledere?

I min erfaring, nei.

6. Når du gjennomfører en oppgave, tenker du over hvordan konsekvensene har en påvirkning på deg individuelt eller på det kollektive?

(Ser bort og er stille en stund. Rister litt på hodet.)

Både og. Men jeg opplever det at som leder for en avdeling, så må jeg ha folk med meg hvis vi skal få løst oppgavene, så er mest opptatt av fellesskapet.

7. Trives du best i en situasjon der du må jobbe selvstendig eller samarbeide med andre?

(Svarte fort)

Samarbeid med andre.

8. Definerer du deg som et jeg menneske eller vi menneske?

(Svarte fort)

Et «vi» menneske

9. Etter din mening, hva er de viktigste verdiene eller personlighetstrekkene en leder bør ha?

(Tenker seg om igjen og ser i taket. Stille en stund. Benytter hender mye.)

evnen til å inspirere og tydeliggjøre skal altså bygge relasjoner, tenker jeg er viktig. Nettopp å se «vi-et» i det hele, altså det å samskape tenker jeg er viktig. Jeg tenker det leder bør ha som er viktig, er jo evnen til å finne de neste lederne. Du sitter på lang tid og det skal komme noen etter deg. Så det å enten finne de eller utvikle de tenker jeg er viktig den jobben.

10. Mener du det forskjell på lederstilen til en kvinnelig leder og en mannlig leder?

(Svarte relativt fort)

Nei.

11. Synes du at kvinner er mer konkurransedrevet eller familiedrevet?

(Tenker seg om lenge og ser bort)

Igjen er det jo begge deler, men etter å ha vært leder for mange kvinner etter hvert, så ser jo det at vi snakker mye om det «tredje skiftet», som skjer hjemme og at til tross for likestillingen så er det ofte kvinner som har ekstra ansvar hjemme. Så familiedrevet

12. Mener du at menn er konkurransedrevet eller familiedrevet?

Ja ikke sant, det er liksom en situasjon hvor polene blir.. det er stadig mindre motpoler her. Men generelt sett er de mer fokusert på karriere.

13. Er det noe mer du vil legge til?

Har dere funnet teorier som har fot i hver leir? Fordi det blir fort sånn inn i tradisjonelle kjønns mønstret. Og vi har kommet der hvor vi nettopp har feiret 8. mars, men hvor vi ser at det blir jo stadig flere kvinnelige toppledere, i stadig synligere, og at kanskje noe av dette viskes ute med menn som tar en stadig større del av foreldrepermisjon, men som også sikrer det «tredje skiftet». Jeg ser gjerne på teorier dere har basert det på. I spørsmålene så blir man liksom tvunget lett inn i inn i noen tradisjonelle kjønns mønstret fordi de er der enda absolutt. Man skal ikke se bort ifra det, og det er litt sånn ja vet du det er faktisk veldig mange kvinner som er dårligere betalt enn menn enda og færre har fremdeles lederstillinger, så det er absolutt en jobb å gjøre, men jeg tror vi er kommet et godt stykke på veien allerede

14. Kunne vi kontakte deg hvis det ble aktuelt?

Absolutt.