

Kjønn og ledelse

En studie av kjønnsforskjeller innen ledelse, og hvilken betydning dette har for
motivasjonen til medarbeidere i norske kommuner

Benedicte Kristiansen
Isabell Utnevik

Veileder
Jan Inge Jenssen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Forord

Denne masterutredningen utgjør den avsluttende delen av masterstudiet i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen i Kristiansand ved Universitetet i Agder. Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor spesialiseringen økonomisk styring. Oppgaven er skrevet på bakgrunn av vår interesse for ledelse, og vi bestemte oss fort for at det ville være spennende å studere kjønn og ledelse. Siden vi begge er kvinner og potensielle ledere fant vi dette temaet både lærerikt og interessant.

Vi ønsket å redusere temaet til å gjelde mannlig og kvinnelig lederstil, og hvilken påvirkning lederens kjønn har på motivasjonen til medarbeiderne. Etter en gjennomgang av eksisterende litteratur, fant vi ut at lederstil og motivasjon sett fra medarbeidernes syn i offentlig virksomhet, var et felt det var viet lite oppmerksomhet til i forskningen. Derfor synes vi at det ville være interessant å vinkle dette til å gjelde kommunesektoren. Med hjelp fra Kristiansand og Vennesla kommune har derfor denne oppgaven gitt oss mulighet til å utforske dette nærmere. Utredningen har resultert i en bedre forståelse av forskjeller mellom mannlig og kvinnelig lederstil, og påvirkningen dette har på medarbeidernes motivasjon. Prosessen med å skrive masterutredningen har vært spennende, utfordrende og ikke minst veldig lærerikt.

Vi vil benytte anledningen til å rette en stor takk til professor Jan Inge Jenssen, som har vært vår veileder i denne oppgaven. Jenssen har vært en viktig støttespiller og mentor gjennom hele prosessen, og har også kommet med verdifulle innspill. Vi vil også rette en stor takk til organisasjonssjefen i Kristiansand kommune og rådmannen i Vennesla kommune, som lot oss gjennomføre en undersøkelse hos alle ansatte i kommunene. I tillegg vil vi takke avdelingsleder ved IT i Kristiansand kommune og organisasjonssjef i Vennesla kommune for deres bidrag med utsendelsen av spørreundersøkelsen. Vi vil også rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å gjennomføre den. Uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Tilslutt vil vi takke våre kjære familier for deres støtte, kunnskap og positive ord gjennom hele utdannelsen. Takk for at dere har stilt opp for oss gjennom denne studietiden.

Det er nå på tide å takke for fem flotte år på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand ved UiA, med dyktige forelesere og flotte medstudenter. Alle har bidratt til en spennende og læringsrik tid, og vi vil ta med oss mye av denne

lærdommen i en spennende tid fremover.

Vi ønsker deg som leser en interessant lesing.

Kristiansand 1. juni. 2016

Isabell Utnevik

Benedicte Kristiansen

Sammendrag

Formålet med masterutredningen er å avdekke hvilken påvirkning lederens kjønn og lederstil har på medarbeidernes motivasjon i kommunesektoren. Utredningen tar derfor sikte på å avdekke forskjeller mellom kvinner og menn innen utøvelse av ledelse. I tillegg tas det sikte på å se hvilken lederstil som motiverer medarbeiderne. Ettersom at vi ønsker å studere eventuelle kjønnsforskjeller i ledelse presenteres en gjennomgang av relevant litteratur om kjønn og ledelse. Lederstil og motivasjon analyseres opp mot transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, laissez-faire, endringsledelse og indre og ytre motivasjon, som utgjør utredningens teoretiske grunnlag.

Studien har et delvis kausalt design og bygger på en kvantitativ metode. Ved en slik tverrsnittstudie, som dette er, er det ingen eller svært begrensede muligheter til å påvise årsakssammenhenger. Utredningen vil likevel kunne påvise sammenhenger mellom variablene, til tross for manglende kausalitet. Det er sendt ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i Kristiansand og Vennesla kommune. Spørreundersøkelsen er blitt utformet med fokus på å avdekke eventuelle forskjeller i lederstil basert på kjønn. I tillegg til å kartlegge lederens kjønn og lederstil, vil vi avdekke medarbeidernes motivasjon ved å skille mellom indre og ytre motivasjon.

Utredningens funn tyder på at det ikke eksisterer kjønnsforskjeller i utøvelse av lederstil, til tross for at det finnes mye tidligere forskning og litteratur som motsier dette. Derimot viser utredningen at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med indre motivasjon, mens det ikke er en sammenheng mellom transaksjonsledelse og ytre motivasjon. Vi finner derfor at ledere som utøver transformasjonsledelse, vil ha de mest indre motiverte medarbeiderne. Analysen tyder derimot ikke på noen overordnet forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere og følt motivasjon hos medarbeiderne. Funnene er interessante for teoretikere som ønsker å forstå hvordan medarbeiderne evaluerer sine ledere avhengig av lederens kjønn og lederstil, sett opp mot hvor motiverte de er. Funnene vil også være interessante for praktikere, da dette vil gi innsikt i hva som skal til for å være motiverende ledere.

Summary

The purpose of this master thesis is to reveal what impact management style and the managers gender has on employees' motivation. This study aims to uncover possible differences between female and male managers, in addition to reveal which management style has an impact on the employees' motivation. First, this study presents relevant literature about genders and management style, in order to better understand gender differences in management. The study continues by analysing management style and motivation, by looking at the theoretical framework of transaction management, transformational leadership, change management, and intrinsic- and extrinsic motivation.

This study has a partially causal design and uses a quantitative approach throughout. As this study is a cross-sectional study, the paper provides limited capabilities to prove any causal relationships. However, the assessment will be capable of ensuring correlations between the different variables, despite the lacks in causality. The study is based on the responses gathered from a survey sent to all employees in Kristiansand and Vennesla, in order to uncover possible differences in leadership among managers and to uncover differences between both female and male managers. In addition, the survey has been created in order to uncover employees' motivation by separating between internal and external motivational factors.

The findings in this survey indicate that there are no differences between genders concerning management style, despite previous research and literature. However, this study indicates that there is a positive relationship between transformational leadership and intrinsic motivation, whilst there is no correlation between transactional leadership and extrinsic motivation. Our findings therefore suggest that managers that perform transformational leadership will obtain the most intrinsically employees. Furthermore, the survey indicates that there is no overall difference between the gender of the manager and employees' motivation. Moreover, the findings in this study are relevant for researchers and scholars, who are trying to better understand employees' evaluation of their own motivation, while considering their managers gender and leadership style. The findings in this study will also be relevant for professionals, as the findings can provide insights into being intrinsically manager.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	1
1.1 Oppgavens formål	2
1.2 Utvikling av problemstilling	3
1.3 Forskningsmodell	5
1.4 Utvikling av hypoteser	6
1.5 Oppgavens formål	7
2.0 TEORI	8
2.1 Hva er ledelse?	9
2.2 Ledelsesteori	10
2.2.1 Lederstil – hva er det?	11
2.2.2 Transformasjons- og transaksjonsledelse	11
2.2.3 Transformasjonsledelse versus transaksjonsledelse	16
2.2.4 Endringsorientering	16
2.3 Kjønn og ledelse	18
2.3.1 Generelt om kjønn og ledelse	18
2.3.2 Kvinner og ledelse - ”The Female Advantage”	20
2.3.3 Feminin og maskulin ledelse	22
2.3.4 Kvinner og menn – ulike lederstil?	23
2.3.5 Kvinner mer transformasjonsorienterte enn menn?	26
2.3.6 Forskning rundt ledelsesidealet	27
2.4 MOTIVASJON	29
2.4.1 Indre og ytre motivasjon	31
2.4.2 Teorien om målsetting og forventningsteorien	33

2.4.3 Lederen som motivator.....	34
3.0 PRESENTASJON AV HYPOTESER.....	35
3.1 Hypotese 1	36
3.2 Hypotese 2	37
3.3 Hypotese 3	38
3.4 Oppsummering	39
4.0 METODE	40
4.1 Forskningsdesign	41
4.1.1 Valg av undersøkelsesdesign.....	41
4.1.2 Forskningstilnærming.....	43
4.1.3 Tilnærming av data.....	44
4.2 Innsamling av data	45
4.2.1 Utvalg.....	45
4.2.2 Fremgangsmåte for datainnsamling	46
4.2.3 Målenivå og måleskala.....	47
4.2.4 Utforming av spørreundersøkelse	48
4.2.5 Responsrate	50
4.2.6 Beskrivelse av spørsmålene.....	52
4.5 Evaluering av metode.....	56
4.5.1 Validitet.....	56
4.5.2 Reliabilitet	60
4.6 Dataanalyse	62
4.6.1 Faktoranalyse.....	63
4.6.2 Reliabilitetsanalyse.....	64
4.6.3 Regresjonsanalyse	64

4.6.4	Multipel regresjon	67
4.6.5	Multikollinearitet.....	67
4.6.6	Independent Samples T-test	68
4.7	Etikk i undersøkelsen.....	69
5.0	ANALYSE OG RESULTATER	69
5.1	Beskrivende statistikk	70
5.1.1	Kjønn	71
5.1.2	Alder.....	74
5.1.3	Utdanning	75
5.1.4	Erfaring.....	76
5.2	Utførelse av faktoranalyse	76
5.2.1	Konvergent faktoranalyse.....	77
5.2.2	Indeksering	78
5.2.3	Forberedelse til analysen	79
5.3	Normalfordeling og transformasjon.....	80
5.4	Hypotesetesting.....	81
5.4.1	Hypotese 1: Lederens kjønn påvirker lederstil.....	81
5.4.2	Hypotese 2: Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren	85
5.4.3	Hypotese 3: Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren	93
5.4.4	Oppsummering av hypoteser.....	95
6.0	DISKUSJON	95
6.1	Diskusjon av funn.....	96
6.1.1	Hypotese 1: Lederens kjønn påvirker lederstil.....	96

6.1.2 Hypotese 2: Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren	100
6.1.3 Hypotese 3: Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren	103
6.3 Oppsummering av hovedfunn	103
7.0 AVSLUTNING	104
7.1 Konklusjon	104
7.1.1 Forskningsspørsmål 1	105
7.1.2 Forskningsspørsmål 2	105
7.1.3 Oppsummering av problemstilling	105
7.2 Bidrag	106
7.3 Metodiske betraktninger	107
7.4 Forslag til videre forskning	109
8.0 LITTERATURLISTE	111
9.0 APPENDIKS	119
9.1 Vedlegg 1 - Informasjon til respondentene	119
9.2 Vedlegg 2 - Spørreundersøkelsen	120
9.3 Vedlegg 3 - Koding av spørreskjema	129
9.4 Vedlegg 4 - Refleksjonsnotat BE-501	133

TABELLISTE:

TABELL 1: SAMMENLIGNING AV TRANSFORMASJONS- OG TRANSAKSJONSLEDELSE	16
TABELL 2: MASKULIN OG FEMININ LEDERSTIL BASERT PÅ FIGUR I DRAKE OG SOLBERG.....	23
TABELL 3: OPPSUMMERING AV HYPOTESER.....	40
TABELL 4: OVERSIKT OVER SAMLET STATUS FRA UNDERSØKELSEN.....	52
TABELL 5: ANTALL KJØNN RESPONENT	71
TABELL 6: ANTALL KJØNN LEDER	72
TABELL 7: RESPONDENTENS KJØNN KRYSSET MED DERES LEDERS KJØNN	73
TABELL 8: CRONBACH'S ALPHA (α) FOR LDERSTILER.	78
TABELL 9: GROUP STATISTICS H1	82
TABELL 10: INDEPENDENT SAMLPES T-TEST H1	83
TABELL 11: MODEL SUMMARY H2A.....	85
TABELL 12: REGRESJONSANALYSE H2A	86
TABELL 13: MODEL SUMMARY H2B BETINGET BELØNNING	87
TABELL 14: REGRESJONSANALYSE H2B BETINGET BELØNNING	88
TABELL 15: MODEL SUMMARY H2B LEDELSE VED UNNTAK	88
TABELL 16: REGRESJONSANALYSE H2B LEDELSE VED UNNTAK.....	89
TABELL 17: MODEL SUMMARY TL OG EL	90
TABELL 18: REGRESJONSANALYSE TL OG EL	91
TABELL 19: MODEL SUMMARY EL.....	91
TABELL 20: MODEL SUMMARY LEDELSE VED UNNTAK OG LAISSEZ-FAIRE	92
TABELL 21: REGRESJONSANALYSE LEDELSE VED UNNTAK OG LAISSEZ-FAIRE	92

TABELL 22: GROUP STATISTICS H3	93
TABELL 23: INDEPENDENT SAMPLES T-TEST H3	93
TABELL 24: OPPSUMMERING AV HYPOTESER	95

FIGURLISTE:

FIGUR 1: INNHOLDET I PROBLEMSTILLINGEN	4
FIGUR 2: HYPOTESEOVERSIKT	6
FIGUR 3: "THE MODEL OF THE FULL RANGE OF LEADERSHIP"	15
FIGUR 4: SYNTESEMODELL FOR MOTIVASJON OG YTELSE BASERT PÅ T.R MITCHELL OG J.R LARSON	30
FIGUR 5: DEN KVANTITATIVE UNDERSØKELSESPROSESSEN SOM EN SEKVENSIELL PROSESS.	41
FIGUR 6: OPPBYGGING AV SPØRREUNDERSØKELSEN	50
FIGUR 7: SAMSVAR MELLOM TEORETISK FENOMEN OG OPERASJONELL DEFINISJON	58
FIGUR 8: ILLUSTRASJON AV SAMMENHENGER	70
FIGUR 9: PROSENTVIS KJØNNSFORDELING AV RESPONDENTENE	71
FIGUR 10: PROSENTVIS KJØNNSFORDELING AV LEDERE I KOMMUNENE	72
FIGUR 11: PROSENTVIS ALDERSFORDELING I LEDERSTILLINGER I KOMMUNENE	74
FIGUR 12: PROSENTVIS FORDELING AV LEDERENS UTDANNING	75
FIGUR 13: PROSENTVIS FORDELING FOR LEDERERFARING	76
FIGUR 14: HYPOTESE MODELL, KJØNN PÅVIRKER LEDERSTIL	81
FIGUR 15: HYPOTESE MODELL, LEDERSTIL PÅVIRKER MOTIVASJON	85
FIGUR 16: HYPOTESE MODELL, LEDERENS KJØNN PÅVIRKER MOTIVASJONEN	93

1.0 INNLEDNING

Forskningen har over lengre tid fokusert på ”lederskap”, og hvordan lederens utøvelse påvirker medarbeiderne (Northouse, 2010). Grunnen til denne enorme fascinasjonen kan skyldes at ledelse kan oppfattes som en til dels udefinerbar prosess, i tillegg til at den berører alles liv (Yukl, 2013). Forskningen har over lengre tid forsøkt å besvare spørsmål om hvordan menn og kvinner utøver ledelse. Tradisjonelt sett har lederroller vært dominert av menn. Dette har ført til at forståelsen av ledelse i lang tid var assosiert med menn. Synet på kvinner og deres plass i arbeidslivet ble endret under kvinnebevegelsen (Strand, 2007). I dag er det stadig flere kvinner som vil ønske å arbeide i høyere stillinger, og dette har ført til en økende andel kvinnelige ledere. Denne endringen har gitt behov for en ny vinkling i tradisjonell ledelsesforskning.

Det er likevel en overrepresentasjon av menn i de øverste stillingene. En teori som i lang tid ble lagt til grunn var den såkalte ”Glasstaksteorien”. Teorien hevder at det eksisterer en usynlig hindring for kvinner som ønsker seg inn i høyere stillinger. I dag mener en derimot at ”glasstaket” kan betraktes som en myte (Solberg, 2012). Kampen om de rette arbeidstakerne er viktig, og lederens evne til å skape motivasjon og inspirere er en spesielt viktig faktor her. Det er forskjell på å gjøre de riktige tingene, i motsetning til å kun gjøre ting riktig (Hetland, 2008).

For å kategorisere utøvelse av ledelse er det praktisk å gjøre dette ved å definere forskjellige lederstiler. Forskere har studert ledelsesteorier over lengre tid, og i løpet av årene er det utviklet flere ulike teorier. Ifølge Judge og Piccolo (2004) har det siden 80-tallet vært vanlig å basere forskningen på transformasjons- og transaksjonsledelsesteori. I senere tid har Bass og Avolios modell ”The Model of the Full Range of Leadership” blitt sett på som den mest velkjente modellen for å kategorisere lederstiler (Bass & Avolio, 1994). Denne modellen inneholder lederstilene: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire.

Det finnes et mangfold av litteratur basert på kjønn og hvordan kjønn påvirker lederstilen (Smith, K. K., Matkin., G. S. & Fritz, S., 2004). På tross av dette er det forsket lite på hvordan

medarbeiderne oppfatter lederen sin. Det eksisterer lite forskning rundt ledelse knyttet til motivasjon. Dette har gjort oss nysgjerrige på hvordan lederens kjønn og lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Det finnes mye teori om hva som motiverer mennesker. Innenfor organisasjonslitteraturen er det vanlig å legge vekt på hvordan organisasjoner kan utformes for å fremme motivasjon hos de ansatte. Hovedvekten har vært lagt på hvordan jobbutforming, belønningssystemer og kultur kan skape økt motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Vi mener at det også er viktig å ha bred kunnskap om lederens potensielle muligheter til å motivere de ansatte gjennom sitt lederskap.

Denne oppgaven retter oppmerksomheten mot ledere i kommuner. Valget av dette har bakgrunn i at det eksisterer lite empirisk forskning av ledelse i offentlig sektor. Kommunene som undersøkes i oppgaven er Kristiansand og Vennesla i Vest-Agder, med henholdsvis 87 446 og 14 095 innbyggere (SSB, 2016a). På bakgrunn av dette vil vi gjøre undersøkelsen interessant ved å la medarbeideren evaluere lederens lederstil, for så å besvare spørsmål for å avdekke medarbeiderens egen motivasjon.

1.1 Oppgavens formål

I utredningen vår tar vi sikte på å danne en forståelse av hvilken påvirkning lederens kjønn og lederstil har på medarbeidernes motivasjon. Studien er begrunnet med at det finnes begrenset informasjon om betydningen av kjønn og ulike lederstiler i offentlig sektor, samtidig lite forskning på lederstiler i sammenheng med motivasjon.

Ut ifra dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilken påvirkning har lederens kjønn og lederstil på motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren?

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen har vi valgt å formulere to forskningsspørsmål:

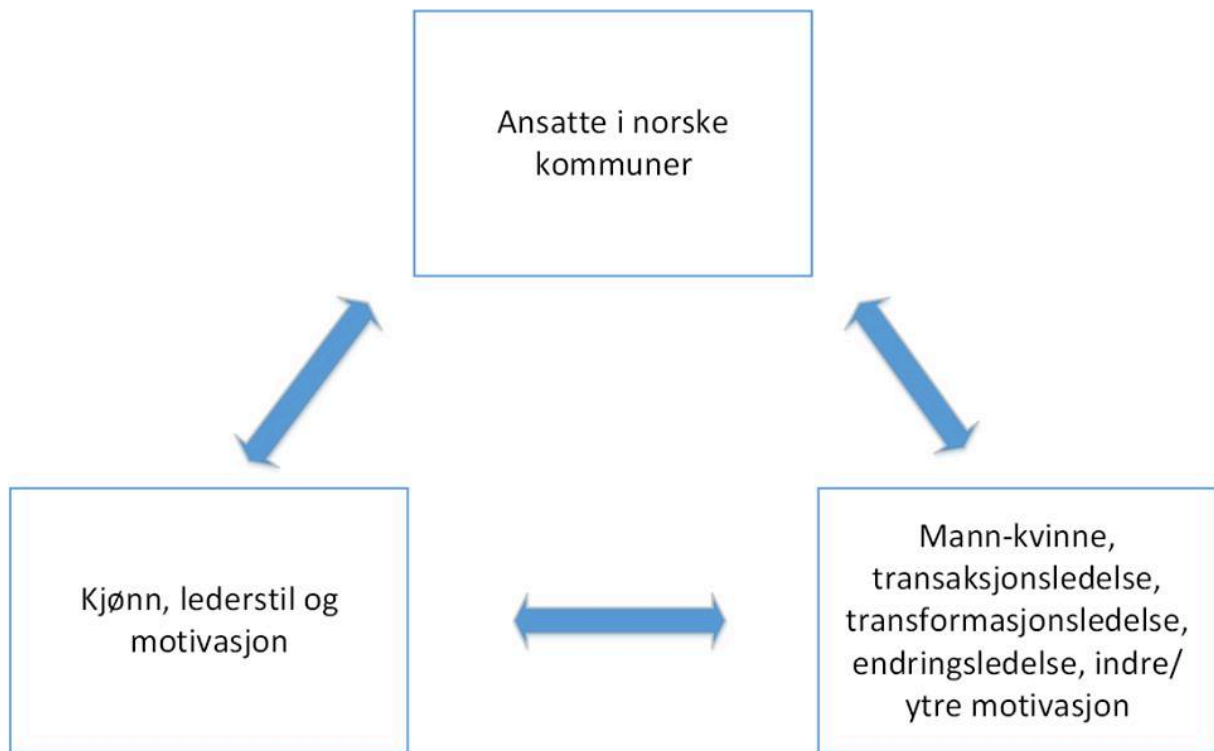
1. *Har kvinnelige ledere en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere?*

2. I hvilken grad anser medarbeiderne den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre motiverende sett i forhold til mannlig lederstil?

Ved å undersøke det første forskningsspørsmålet vil vi avdekke om det eksisterer kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse. Det andre forskningsspørsmålet har til hensikt å avdekke hvorvidt lederstilene oppfattes som motiverende. For å kunne svare på forskningsspørsmålene, vil vi i kapittel 1.4 formulere tre hypoteser med utgangspunkt i forskningsmodellen vår. Disse hypotesene vil senere i oppgaven kunne underbygges av flere hypoteser som er kommet fram i tidligere forskning og litteratur. Hensikten med vår oppgave er å øke forståelsen for forskjellige aspekt ved ledelse i kommunesektoren, og om ulike lederstiler påvirker motivasjonen til medarbeiderne.

1.2 Utvikling av problemstilling

Problemstillingen vår tar for seg variablene kjønn, lederstil og motivasjon. Vi kaller det variabler fordi de varierer, og vi forventer at ulike undersøkelsesenheter har ulike verdier for variablene. Variablene er en generell beskrivelse av hva vi er interessert i ved de enhetene vi undersøker (Jacobsen, 2005). Til slutt må vi avgjøre hvilken kontekst vi ønsker å fokusere på, *”konteksten er de spesielle rammene som undersøkelsesenheten befinner seg innenfor”* (Jacobsen, 2005, s. 70). I problemstillingen vår er konteksten angitt til å være to norske kommuner. Denne konteksten er viktig, fordi den har mye å si for gyldigheten av undersøkelsen. Hadde vi bare undersøkt en kommune, er det ikke lett å si at funnene også gjelder for andre kommuner. Vi ønsker å uttale oss noe mer generelt, og da må vi velge flere kommuner, slik at ulike kommunale kontekster kan trekkes inn. På grunn av både tid og tilgjengelighet ser vi det vanskelig å gjøre en undersøkelse på flere enn Kristiansand og Vennesla kommune. Ved å presisere variabler, enheter og verdier og kontekst i figuren nedenfor hjelper vi oss selv til å tenke grundig gjennom problemstillingen.



Figur 1 Innholdet i problemstillingen (Jacobsen, 2005, s. 70).

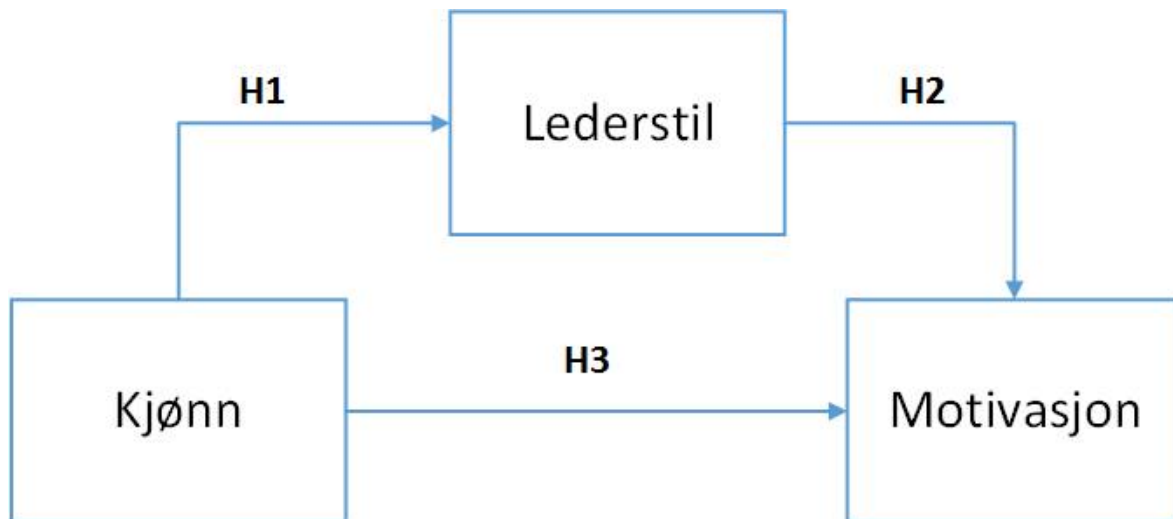
Etter å ha diskutert problemstillingen sammenlignet med de tre dimensjonene ovenfor, foretok vi en kritisk test av hvor fornuftig problemstillingen vår er. Det er særlig tre krav problemstillingen bør tilfredsstille før vi går i gang med en empirisk undersøkelse. For det første skal den være spennende (Jacobsen, 2005). Vi som gjennomfører undersøkelsen vet ikke hva resultatet blir. Det har vært mye forskning på kjønn og ledelse opp gjennom tidene, og mange teorier er derfor kommet til. Derimot er det lite tilgjengelig forskning i offentlig sektor. Det som gjør undersøkelsen vår interessant er at vi ønsker å knytte forskjeller i lederstil opp mot motivasjon. Undersøkelsen er åpen for overraskelser. Dessuten skal den være enkel. I startfasen er det lett å prøve å få med så mange elementer som mulig, og det er derfor viktig å avgrense den til å gjelde det viktigste (Jacobsen, 2005). Hensikten med undersøkelsen er å se om det faktisk er ulikheter i lederstil mellom kjønn, og om disse ulikhetene påvirker motivasjon. Til slutt er det viktig at den er fruktbar, slik at det er mulig å undersøke den empirisk (Jacobsen, 2005). Problemstillingen vår vil tilføre ny kunnskap. Dette betyr at vi utvider eller tilføyer forståelsen av et tema vi allerede vet noe om, kumulativ kunnskap.

Arbeidet med problemstillingen har ikke vært lett, men resultatet er blitt en spennende og realistisk problemstilling som står i forhold til oppgavens størrelse. Hvert valg vi tar gjennom resten av prosessen reflekterer hensyn i henhold til problemstillingen vår, hvor vi vil ta de mest hensiktsmessige valgene for å kunne svare på den (Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. & Griffin, Mitch., 2010).

1.3 Forskningsmodell

Hensikten med en forskningsmodell er å visualisere problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Samtidig er modellen et verktøy for forenkling. Dessuten skal forskningsmodellen vise relasjoner mellom variablene. I analysemodellen viser vi hvordan vi vil studere hvordan lederens *Kjønn* og *Lederstil* påvirker *Motivasjon*. Den avhengige variabelen er *Motivasjon*, mens de uavhengige er *Lederstil* og lederens *Kjønn*.

Problemstillingen vår er delvis kausal/forklarende, da vi antar at kjønn og lederstil er årsaker til motivasjon hos medarbeiderne. Under har vi satt opp en modell som viser forventningene våre ganske klart. Her har vi satt opp kjønn og lederstil som uavhengige variabler og motivasjon som den avhengige variabelen. Vi tror at den uavhengige variabelen kjønn er årsak til motivasjon og lederstil. I tillegg viser modellen at den uavhengige variabelen lederstil er en årsak til motivasjon. Variabelen lederstil blir en årsak (påvirker motivasjon) og en konsekvens (påvirkes av kjønn). Denne type variabel kalles mellomliggende variabel (Jacobsen, 2005).



Figur 2 Hypoteseoversikt.

1.4 Utvikling av hypoteser

Vi må bryte opp problemstillingen i hypoteser for å kunne svare på den. ”En hypotese kan defineres som en påstand om hvordan et forhold faktisk er. Men det er fremdeles en påstand, noe som må kunne underkastes en empirisk undersøkelse for å fastslå om den kan forkastes eller ikke” (Jacobsen, 2005, s. 68). Ved å teste hypotesene finner vi sannsynligheten for at de er sanne, og kan ta i bruk konklusjonene fra dem i besvarelsen av problemstillingen. Vi har utarbeidet tre hypoteser med utgangspunkt i problemstillingen. Vi vil se på den direkte påvirkningen som lederens *Kjønn* (H3) og *Lederstil* (H2) har på *Motivasjon*. I tillegg vil vi studere påvirkningen som lederens *Kjønn* har på *Lederstil* (H1).

For å besvare problemstillingen, har vi utviklet følgende tre hypoteser fra forskningsmodellen:

Hypotese 1: *Lederens kjønn påvirker lederstil*

Hypotese 2: *Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren*

Hypotese 3: *Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren*

1.5 Oppgavens formål

Masteroppgavens oppbygging blir presentert for å gi en bedre forståelse og for å holde seg à jour med progresjonen i oppgaven.

Kapittel 1 har introdusert utredningens tema, formål og problemstilling for å gi leseren en bedre forståelse for relevansen og bidraget for utredningen. Forskningsmodellen med dens tilhørende hypoteser er presentert for å danne grunnlaget for teorien.

Videre er kapitlene systematisk lagt opp slik at vi først presenterer et teoretisk kapittel. Deretter presenteres metodetilnærming, analyse, resultater og til slutt en diskusjon og konklusjon. Innholdet i hvert kapittel blir kort belyst nedenfor.

Kapittel 2 inneholder teorigrunnlaget for utredningen. Hensikten er å gi en presentasjon av aktuell forskning, litteratur, teorier og modeller som skal brukes videre i studien, og som skal fungere som en rød tråd frem til den endelige konklusjonen. Først vil vi ta for oss ledelse og relevant ledelsesteori, dernest vil vi gå inn på forskning rundt kjønn og ledelse, for så å avslutte med motivasjonsteori.

Kapittel 3 presenterer studiens underhypoteser. Hypotesene vil bli utviklet med utgangspunkt i teori og empirisk forskning.

Kapittel 4 består av den metodiske fremgangsprosessen av oppgaven. Denne delen presenteres sammen med aktuelle metodiske- og teoretiske modeller og analyser som vil bli gjennomført. Vi vil forklare og begrunne hvordan data er samlet inn og analysert. Til slutt blir etiske aspekter ved utredningen drøftet.

I **kapittel 5** presenteres resultater fra analysene som er blitt omtalt og presentert i det foregående kapitlet. I fremstillingen av resultatene vil det bli brukt en kombinasjon av figurer og tabeller for å illustrere funnene. Hvert resultat fra de tre overordnede hypotesene, og deres tilhørende underhypoteser vil bli presentert i et eget underkapittel.

I **kapittel 6** presenteres en drøfting av funnene fra undersøkelsen. Resultatene fra hypotesene vil bli diskutert og satt opp mot tidligere forskning og litteratur. Det vil bli avsluttet med en oppsummering av hovedfunn.

Til slutt blir resultatene oppsummert i en konklusjon i **kapittel 7**. Her presenteres det en kort oppsummerende konklusjon. I konklusjonen vil vi sammenfatte resultatene, som er blitt presentert opp mot problemstillingen, og hypotesene som er blitt framstilt som grunnlag for studien. Her vil forskningsspørsmålene bli besvart. I tillegg vil vi belyse begrensninger og bidrag ved utredningen, før vi avslutter med å drøfte muligheter for videre forskning.

2.0 TEORI

I dette kapittelet vil vi presentere teori og litteratur som kan bidra til å belyse problemstillingen vår. Grunnlaget for valg av teori vil være den aktuelle problemstillingen og tidligere forskning på området. Teorien i kapittel 2 og det metodiske verktøyet som blir presentert i kapittel 3, vil danne rammeverket for å besvare problemstillingen.

Vi starter teorikapittelet med hva ledelse er og går videre med å definere ordet *ledelse* ut ifra hva som er relevant for vår problemstilling.

Den neste delen av kapittelet vil ta for seg ledelsesteorien. Vi har valgt å sette hovedfokus på Bernard Bass' arbeid, som blant annet resulterte i transformasjons- og transaksjonsledelse. Vi avslutter ledelsesteorien med å presentere fenomenet endringsledelse. Med stadig økende endringer i arbeidslivet er det å lede endringsarbeid blitt en større utfordring for både mannlige og kvinnelige ledere. Derfor er det aktuelt å se på kjønnsforskjeller også i endringsledelse, da det er forsket lite på endringsorientering i et kjønnsperspektiv.

Da hovedtemaet for oppgaven vår er kjønn og ledelse, presenteres også litteratur om dette. Det har i lang tid blitt forsket særlig mye på kvinner og ledelse, noe som faller naturlig inn under vår oppgave. For å kunne forklare ulikheten mellom kvinnelig og mannlig ledelse, er det behov for å ta med litteratur rundt feminin og maskulin ledelse. Vi vil også gå nærmere inn på forskning rundt ledelsesidealet og litteratur som er skrevet rundt lederstil versus kjønn.

Basert på vår problemstilling vil vi også se på om de eventuelle ulikhetene mellom kvinnelig og mannlig ledelse har påvirkning på medarbeidernes motivasjon. Vi vil fokusere på indre og ytre motivasjonsteori for å kunne besvare problemstillingen vår. I tillegg vil vi ta med noen teorier som står sterkt i motivasjonsteorien. Disse teoriene har vi tatt med til støtte for problemstillingen.

Etter vår mening vil det være høyst nødvendig å ta med de overnevnte teoriene, for å kunne forstå sammenhengen mellom kjønn og ledelse, og innvirkningen på medarbeidernes motivasjon.

2.1 Hva er ledelse?

Ledelse er et tema det har blitt forsket mye på, særlig i USA. Utgangspunktet har vært at den naturlige rammen for ledelse er egenskaper og atferd til enkeltindividet og deres forhold til medarbeidere (Northouse, 2010). Til tross for den utbredte forskningen rundt ledelsesbegrepet, har det ikke ført fram til begreper som regnes som entydige og autoritative (Strand, 2007). I en forskning om lederskap konkluderte Stogdill med at det var ”*nesten like mange definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere begrepet*” (Stogdill, 1974, s. 7). Dette viser at det enda eksisterer uklarhet til hva ledelse er og hva det innebærer.

I dag finnes det ledere på mange forskjellige nivåer i organisasjoner. Store og små bedrifter har ledere, det samme gjelder for offentlig virksomhet. Alt dette gir grunnlag for at en definisjon av ledelse er nødvendig (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2006).

Definisjon av ledelse

”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 381).

Selv om det finnes utallige definisjoner av begrepet, er det fire temaer som ofte går igjen: at ledelse består i å påvirke andre, at ledelse er en prosess, at ledelse finner sted i en gruppekontekst og at ledelse innebærer måloppnåelse (Northouse, 2010).

Ledelse er en transaksjonsbasert hendelse mellom en leder og medarbeider. Uten innflytelse vil ledelse ikke eksistere (Northouse, 2010). Innflytelsen blir brukt effektivt av lederen for å få medarbeiderne til å trekke i samme retning mot et felles mål. Ut ifra dette definerer Northouse (2010, s. 3) ledelse som *“en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer for å nå et felles mål”*. Richards og Engle (1986) sier at ledelse er å artikulere visjoner, eie verdier og danne omgivelser der ting kan oppnås. Den første definisjonen fokuserer på måloppnåelse og styring, mens den andre viser til innholdet i selve ledelsesprosessen, der ledelse handler om å legge forhold til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg.

En kan forklare ledelse med at lederens viktigste oppgaver er å motivere medarbeiderne og sørge for et samordnet og organisert arbeid slik at deres felles mål blir oppnådd (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

2.2 Ledelsesteori

I dag finnes det allerede mange teorier om ledelse. Teoriene er ”forklaringer”, som gir innsikt og kan påvirke lederens beslutninger (Grønhaug et al., 2006). Ledelsesteorier stammer opprinnelig fra det tjuende hundreåret. Da industrisamfunnet vokste frem ble det behov for mennesker som kunne kontrollere og styre produksjonsprosesser og organisasjoner. Ledere vokste frem som en sosial elite. I dag er dagens ledelsesteori preget av amerikansk forskning, og en må helt frem til 1970-årene før ledelsesteorier blir å finne i Norge (Strand, 2007).

I denne utredningen vil vi legge frem lederstiltyper som skal kunne bidra med å besvare problemstillingen. Tidligere forskning har vist at kvinnelige ledere hadde en tendens til å være mer transformasjonelle enn mannlige ledere. Derfor er det hensiktsmessig at utredningen tar utgangspunkt i transformasjons- og transaksjonsledelse. Vår globale verden endrer seg raskt og det blir stadig færre og færre virksomheter med stabile rammebetingelser. De fleste organisasjoner må endre seg for å overleve, og endringsledelse utgjør en avgjørende kompetanse. Det vil være naturlig at endringsledelse også gjelder for offentlig sektor.

2.2.1 Lederstil – hva er det?

Begrepet lederstil kan defineres som *”forskjeller mellom ulike ledes preferanser for måten lederfunksjonen best kan utøves på”* (Grønhaug et al., 2006, s. 94). Man er ikke underlagt sine personlige egenskaper og må heller ikke lede på en spesifikk måte. Måten man leder på er et resultat av bevisste valg av generell orientering i arbeidet som leder. Lederen vet det går an å lede på andre måter, men velger å ikke gjøre det fordi han eller hun anser det som lite hensiktsmessig eller ikke etisk riktig (Grønhaug et al., 2006).

2.2.2 Transformasjons- og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er et av de mest betydningsfulle bidragene innenfor ledelse de siste 30 årene. Begrepet transformasjonsledelse ble først tatt i bruk av James MacGregor Burns, og stammer fra en undersøkelse han gjorde av amerikanske, politiske ledere i 1978 (Burns, 1978). Burns sier om transformasjonsledelse at *”lederne og etterfølgerne hever hverandre til høyere nivåer av arbeidsmoral og motivasjon”* (Burns, 1978, s. 20). Kaufmann og Kaufmann definerer det som *”ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og visjon”* (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 348). Kuhnert beskriver menneskene som utøver transformasjonell ledelse som sterke individer med indre verdier og ideer (Kuhnert, 1994). Disse lederne er i tillegg effektive i sin måte å motivere medarbeiderne på, og får dem til å fokusere på felles mål fremfor egeninteresse.

Selv om det er Burns som begynte å bruke begrepet transformasjonsledelse, var det Bernhard Bass som i 1985 presenterte en formell teori om begrepet (Yukl, 2013).

Transformasjonsledelse handler om å være oppmerksomme på behovene og motivene til medarbeiderne, og å hjelpe dem til å nå deres ytterste potensial (Thompson & Li, 2010). Lederen motiverer medarbeideren på tre måter i transformasjonsledelse. Først handler det om å gjøre medarbeiderne mer bevisste på at utfallet av arbeidsoppgavene er svært viktig. Den andre måten er å få dem til å overgå egeninteresse av hensyn til organisasjonen, mens den siste er å aktivere medarbeiderens behov av en viktigere posisjon. Dette kan føre til at medarbeideren blir motivert til å gjøre mer enn forventet (Yukl, 2013). Lederen spiller på de irrasjonelle aspektene hos medarbeiderne: *”følelser i stedet for intellekt, hjerte fremfor*

hjerne” (Peters & Waterman, 1982, s. 84). En kan derfor se at transformasjonsledelse ofte settes som en kontrast til lederatferden under transaksjonsledelse.

Transformasjonsledelse består av fire faktorer, de såkalte ”fire I-ene” (Bass & Avolio, 1994):

1. Idealisert innflytelse

Lederne blir beundret og akseptert, og fungerer som rollemodeller for sine medarbeidere. De lederne som er gode på idealisert innflytelse, har ofte høy moralsk standard (Grønhaug et al., 2006). De ansatte identifiserer seg med lederen og ser opp til han eller henne. Kaufmann og Kaufmann (2003) ser på denne faktoren som en av de sterkeste ledelsesformene. Jo bedre opplevelse medarbeiderne har av lederen sin, jo større sannsynlighet er det for at medarbeideren vil oppfylle lederens forventninger til å yte maksimalt (Thompson & Li, 2010).

2. Inspirerende motivasjon

Denne faktoren innebærer at lederen er flink til å inspirere og motivere medarbeiderne til ekstra innsats. Godt samhold og entusiasme er viktig hos slike ledere. Det er avgjørende for lederne å få med sine medarbeidere i et demokratisk samspill, når det kommer til visjonsarbeid, kommunikasjon og samspill (Grønhaug et al., 2006). Hensikten med inspirerende motivasjon er at atferden til lederen gir medarbeiderne utfordringer og mening i arbeidet (Andersen, 2011).

3. Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering skjer ved at ledere hele tiden gir nye utfordringer som setter medarbeidernes ferdigheter på prøve (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ifølge Thompson og Li (2010) blir lederen oppmerksomhet på å sette spørsmålstegn ved måten problemer blir løst på, og heller søke innovative perspektiver. Lederen gir også medarbeiderne medbestemmelse, noe som bidrar til mer engasjement (Thompson & Li, 2010). Medarbeideren oppfordres til å komme med nye ideer, og disse ideene blir ikke kritisert selv om de ikke samsvarer med lederens meninger (Grønhaug et al., 2006).

4. Individualisert oppmerksomhet

Denne faktoren innebærer at lederen tar hensyn til den enkelte medarbeider, og han eller hun blir fulgt opp på en individuell måte, slik at hver medarbeider føler seg betydningsfull for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kaufmann og Kaufmann (2003) sier at lederen vil være dyktig på å tilpasse og legge til rette behovene til hver enkelt gjennom sosial anerkjennelse og oppmerksomhet. I følge Thompson og Li (2010) er omsorg en veldig viktig del av relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonen mellom de to er personlig. Lederen husker hva medarbeideren har sagt og er flink til å imøtekomme medarbeiderens behov når det kommer til belønninger. Lederen er dessuten flink til å delegere oppgavene til sine medarbeidere (Grønhaug et al., 2006).

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en lederstil som handler om et bytteforhold mellom medarbeider og leder. Dette betyr at medarbeideren får belønning, om han eller hun gjør det lederen ber om. Gjør de det motsatte, får de straff. Kulturen som skapes, er preget av incentiver for å motivere de ansatte til å gjøre en enda større innsats (Karlsen, 2014). Transaksjonsledelse blir definert som ”*ledelse basert på bytte av verdier basert på egeninteresse*” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 348). Forholdet mellom medarbeider og leder kan betraktes som en sosial transaksjon, fordi lederen disiplinere eller belønner medarbeideren ut ifra prestasjonene han eller hun viser (Grønhaug et al., 2006). Lederne skal motivere medarbeiderne ved å appellere til deres egeninteresser og frister medarbeiderne med fordeler de får av utvekslingen. Utfordringene i transaksjonsledelse er å danne oppslutning om målene til organisasjonen ved å ta i bruk belønninger (Yukl, 2013).

Transaksjonsledelse består av to faktorer ifølge teorien; betinget belønning og ledelse ved unntak (Kaufmann & Kaufmann, 2003):

1. Betinget belønning

Når ledelse utøves som en transaksjonsprosess, er lederen opptatt av å bruke belønning på en slik måte at den effektiviserer ønsket atferd blant medarbeiderne. Det er viktig at administreringen av belønninger virker rettferdig og akseptabel ovenfor medarbeiderne (Grønhaug et al., 2006). Belønningene kan for eksempel være bonus, løfter og avspasering.

Lederen bruker derfor belønninger for å oppnå målet, i tillegg til å bidra til utviklingen av ferdighetene hos medarbeiderne. Det er to typiske lederatferder knyttet til betinget belønning. Den første er at lederen er åpen om hva medarbeideren kan forvente hvis deres prestasjonsmål oppnås. Den andre lederatferden er at i bytte mot medarbeiderens innsats tilbyr lederen assistanse (Thompson & Li, 2010).

2. Ledelse ved unntak

Når medarbeideren ikke innfrir krav til oppgaven, bruker lederen korreksjon eller andre disiplineringsvirkemidler. Derfor kan denne faktoren forklares som en korrigerende faktor. Hvis ikke aktivitetene går som planlagt, kan lederen gripe aktivt inn. Derfor kalles denne type ledelse for avviksledelse (Grønhaug et al., 2006). Det er fire lederatferder for denne faktoren. Først er atferden om at lederen legger vekt på feil, unntak, avvik fra det normale og andre uregelmessigheter. Den andre atferden er at lederen fokuserer på å takle ulike typer feil, fiaskoer og klager. Den tredje atferden er at lederen venter med å gjøre noe inntil problemene er blitt såpass store og seriøse. Til slutt har vi atferden hvor lederen opptre etter en filosofi om at ”dersom det ikke er ødelagt, trenger du heller ikke å reparere det” (Thompson & Li, 2010).

Det er to varianter av ledelse ved unntak: aktiv ledelse og passiv strategi. Den passive strategien innebærer at lederen kun griper inn dersom det oppstår klager eller feil. Ellers overlater han eller hun medarbeiderne til seg selv, slik at lederen opptre passivt (Grønhaug et al., 2006). Passiv ledelse kan være en egnet ledelsesform om man har flinke medarbeidere. Lederen delegerer oppgaver til de underordnede, og ved avvik korrigerer han eller hun feilene. Medarbeiderne har en god læringsprosess, da de får mulighet til å bygge selvtillit ved å prøve ut egne ferdigheter i arbeidsoppgavene (Karlsen, 2014).

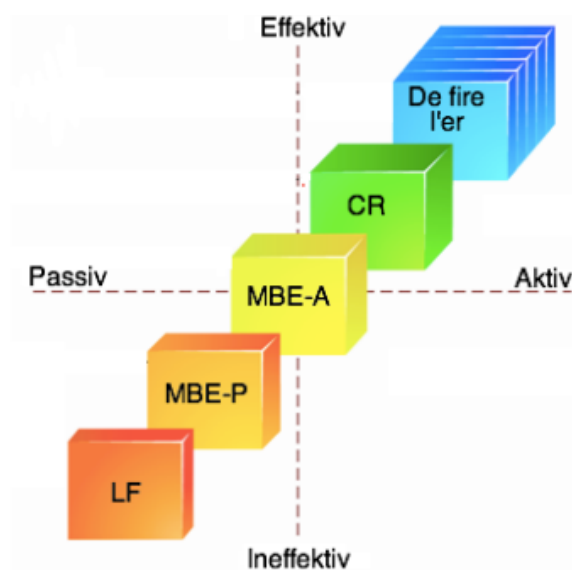
Laissez-faire (la-det-skure-ledelse) er en passiv lederstil, som egentlig ikke hører inn under transaksjonsledelse. Lederstilen har først vokst frem den siste tiden. Den innebærer at lederen har et totalt fravær av aktivitet og lederskap. Laissez-faire er den ledelsesformen som er den minst effektive og minst aktive lederstilen. Lederen er som regel helt passiv, og av og til kan dette være lønnsomt, om medarbeiderne tar eget initiativ (Karlsen, 2014).

Den aktive strategien derimot innebærer at lederen overvåker underveis i arbeidet, og griper inn så fort det skjer noe feil (Grønhaug et al., 2006). Ved aktiv ledelse tar lederen sikte på å

utarbeide mål, rutiner og planer. Han eller hun legger alle forhold til rette for å unngå avvik (Karlsen, 2014).

Ingen av de overnevnte lederstilene utelukker hverandre. En leder vil for eksempel kunne bruke både transformasjons- og transaksjonsledelse avhengig av hvilken situasjon han eller hun er i (Karlsen, 2014). For å oppsummere de ulike typene av ledelse kan vi vise til modellen ”The Model of the Full Range of Leadership” (Bass & Avolio, 1994).

”Fullskalamodellen” er den modellen som er mest velkjent av ledelsesmodellene, og synliggjør overnevnte lederstiler best (Bass & Avolio, 1994).



Figur 3 ”The Model of the Full Range of Leadership” (Bass & Avolio, 1994).

LF symboliserer ”la-det-skure-ledelse (laissez-faire)”, MBE-P er ledelse ved unntak (passiv ledelse), MBE-A er ledelse ved unntak (aktiv), CR er betinget belønning og til slutt fire I-ene under transformasjonsledelse.

2.2.3 Transformasjonsledelse versus transaksjonsledelse

Dette avsnittet vil ta for seg forskjellen i atferden mellom transformasjons- og transaksjonsledelse.

Transformasjonsledelse	Transaksjonsledelse
Hovedelementer: <ul style="list-style-type: none">• Opptatt av verdier, etikk, standarder og langsiktige mål• Selvdefinert og selvbetjent	Hovedelementer: <ul style="list-style-type: none">• Manipulerer andre• Søker konkrete bevis for suksess• Opererer ut fra egne verdier og behov
Filosofi: <ul style="list-style-type: none">• Klare, langsiktige standarder og mål• Beslutninger baseres på en bred vurdering av situasjonen, ikke bare selvsagte faktorer	Filosofi: <ul style="list-style-type: none">• Spill etter mine regler og jeg vil gi deg det du vil ha
Follower-filosofi: <ul style="list-style-type: none">• Gi meg autonomi til å nå brede organisatoriske mål• Ikke be meg kompromittere verdiene og standardene mine for selvrespekt, om det ikke er til det beste for organisasjonen	Follower-filosofi: <ul style="list-style-type: none">• La meg vite hva du vil ha og jeg vil gi deg det (hvis du ivaretar behovene mine)

Tabell 1 Sammenligning av transformasjons- og transaksjonsledelse (Bass & Avolio, 1994, referert i Thompson & Li, 2010, s. 107).

Transformasjonsledelse er en utvidelse av menneskeorientert ledelse, mens transaksjonsledelse kan ses på som en videreføring av oppgaveorientert ledelse (Skogstad & Einarsen, 2011).

2.2.4 Endringsorientering

Når vi i dette kapittelet skal presentere endringsledelse¹, er det viktig å presisere at i endringsledelse inngår alle hoveddimensjonene i ledelse (ref. kapittel 2.2.2). Uttrykket ”endringsledelse” er blitt en samlebetegnelse for ledelse av og i en mengde ulike typer og

¹ Vi bruker her begrepet ”endringsledelse” synonymt med ”endringsorientering”.

grader av endringer i organisasjoner. Endringsledelse er i dag et brennbart tema fordi endringer i samfunnet og organisasjoner skjer raskere enn noensinne. Endringene kan for noen bety fornyelse, nyskaping og vekst, mens for andre kan det innebære krise, sammenbrudd og tap. Det stilles store krav til både ledere og medarbeidere for at endringsorienteringen skal lykkes (Grønhaug et al., 2006).

Ekvall og Arvonen (1991) fanget opp endringsorientering i studiene sine. De studerte et bredt utvalg av ledere fra flere nivåer som var ledere i ulike virksomheter, bransjer og nasjoner. Dette førte til at endringsorientering ble vektlagt i virksomheter som hadde gått gjennom endringer. Ekvall og Arvonen hevdet at den endringsorienterte lederatferden var utviklet på bakgrunn av behovet for endring. Endringsorientering innebærer ifølge Yukl (2013) å utvikle og kommunisere en endringsvisjon, oppmuntre til innovativ tenkning og å være risikotakende. DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. og Humphrey, S.E. (2011) sier at inspirerende og karismatisk ledelse fra transformasjonsledelsesteorien hører hjemme under endringsorientering.

Martinsen (2009) argumenterer for at det finnes en forskjell på transformasjonsledelse og endringsledelse. Han sier at endringsledelse er forbundet med den enkelte endringsprosess i en organisasjon. Transformasjonsledelse går dypere enn dette, og denne typen ledelse kan medføre at medarbeideren endrer motivasjon, holdning og innsats til fordel for organisasjonen (Martinsen, 2009).

Ekvall og Arvonen (1991) argumenterer for at endringsledelse er sterkt kjennetegnet ved at lederen skaper visjon, tar raske beslutninger, aksepterer nye ideer, oppmuntrer til samarbeid, og ikke er for risikoavers. Ifølge Ekvall og Arvonen (1991) er en endringsorientert leder en som fremmer endring og vekst, har en nyskapende holdning og tar risiko. De argumenterer selv for at transformasjonsledelse ligner på endringsledelse. Begge lederne i disse lederstilene er opptatt av nye mål, retninger og visjoner for fremtiden. Der transformasjonslederen er en inspirerende og karismatisk rollemodell, er det endringsorienterte atferdsmønstre mer opptatt av utvikling av selve arbeidet og organisasjonen (Ekvall & Arvonen, 1991).

Personorientert lederatferd under endringer

Skal endringsprosessene lykkes kreves det lederatferd på mange områder. Yukl deler disse to atferdene inn i to kategorier. Den første er organisasjonsorientert lederatferd, mens den andre

er personorientert lederatferd (Yukl, 2013). Den første går ut på at atferd og handlinger rettes mot organisasjonen, ved for eksempel å påvirke politiske prosesser. Den andre går ut på å motivere, støtte og lede menneskene i organisasjonen.

Proessen kan være en påkjenning. Menneskene i organisasjonen trenger derfor støtte, kommunikasjon og forståelse for at endringen er viktig. Dessuten må medarbeidere forberedes og få hjelp til å tilpasse seg endringer. Dersom man ikke takler en stressende forandring, kan konsekvensen bli frustrasjon og depresjon (Yukl, 2013). De ansatte må få muligheter til å oppleve de positive sidene ved endringene tidlig i prosessen. Det kan være smart å sette opp mindre delmål underveis. Når de ser at de lykkes, vil de motiveres til å strekke seg videre mot større mål.

Kort sagt vil det være nødvendig at lederen setter folk i stand til å gjennomføre endringen. Dette kan han eller hun gjøre ved å delegerer myndighet og beslutninger til enkeltpersoner. Heftende byråkrati må reduseres, og nødvendige ressurser må frigjøres slik at de som skal gjennomføre den praktiske delen av endringen også har det de trenger (Yukl, 2013).

Grønhaug et al. sier at lederen må lede med initiativ og troverdighet for å lykkes i endringsorientering. Dessuten må lederen skape felles opplevelse av at forandring er viktig, definere milepæler og måle fremgang. I tillegg er det nødvendig å skape engasjement og forpliktelse hos viktige personer, samtidig et fremtidsbilde som representerer de ønskede resultatene (Grønhaug et al., 2006).

2.3 Kjønn og ledelse

For å kunne se på kjønnsforskjeller i ledelse, er det hensiktsmessig å presentere kjønnsteori. Vi vil først se på det generelle før vi konsentrerer oss om kvinnelig ledelse og kjønnsforskjeller.

2.3.1 Generelt om kjønn og ledelse

Menn og kvinner gjennomgår ulike sosialisering gjennom livet. Av den grunn kan det i teorien hevdes at menn og kvinner har ulike lederstiler. Det hevdes at kvinner er mer personorienterte,

emosjonelle og mer omsorgsfulle enn menn. I tillegg hevdes det at kvinner er mer opptatt av samarbeid enn konkurranse, er åpne for flere synspunkter og tar i bruk mindre makt enn menn. Disse påstandene har fått støtte i enkelte studier av kvinnelige ledere, mens det i andre studier vises til at det ikke er mulig å finne forskjeller i lederstil hos menn og kvinner (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Forskere har interessert seg for kvinners karriere og kvinner i ledende stillinger i flere år (Bass, 1990). Det har tidligere blitt hevdet at kvinner møtte et såkalt "glasstak" som hindret dem i å oppnå toppstillinger (Grønhaug et al., 2006). Kvinner skulle ikke ha for betydelig karriere og fremgang, da dette var ut ifra dem selv uforenlig med opplevelsen av å være kvinne (Andersen, 2011). I dag er kvinners fremgang i utdanning og karriere stigende, samtidig som antall kvinner i ledende stillinger stadig øker. Forskning basert på kvinner i ledende stillinger har utviklet seg i ulike retninger. Mye forskning dreier seg om ulikheter mellom kvinner og menn i formelle lederstillinger. Konklusjonen blir ofte at kvinner er ulike fra menn som ledere.

Brenner et al. hevder at kvinner har bestemte personlighetskarakteristikk (Brenner, O.C., Tomkiewics, J. & Schein, V.E., 1989). Derimot beskriver de ikke hvordan disse egenskapene utøves i lederposisjonen (Andersen, 2011). Kjønnsdiskrimineringen innenfor ledelse har ofte blitt rettferdiggjort ved påstander om at menn var mer kvalifiserte enn kvinner til lederstillinger (Avotie, 2002). Disse tankene handlet om antagelser om egenskaper som var nødvendig for effektiv ledelse, medfødte forskjeller og passende atferd mellom kjønnene. Ifølge Yukl (2013) finnes det ingen empirisk støtte for antagelsen om at menn er mer kvalifisert enn kvinner til lederstillinger.

Kjønnteori

Biologien er hovedforklaringen til hvordan vi forstår kjønn. De biologiske ulikhetene deler mennesker inn i to hovedgrupper, kvinner og menn. Den nye kjønnsforskningen har prøvd å undersøke hvilke ulemper som oppstår når vi deler mennesket inn i disse to gruppene. Synspunktene på hva som skiller kvinner og menn har endret seg mye det siste tusentallet. Tilbake til antikken fikk ikke kvinner delta i politikken, fordi de skulle føde barn og ikke kunne tenke abstrakt. På 1700- og 1800 tallet skjønnte man at reproduksjonssystemet var ulikt hos kvinner og menn, og at kroppen til kvinnene var så ulik mannskroppen at de ikke kunne

sammenlignes. I dag er det tilnærmet nesten ingen biologer som hevder at det biologiske med kvinner og menn vil skape ulikheter i atferd og intelligens. Derimot eksisterer fortsatt forestillingen om at det biologiske gjør oss forskjellige (Lorentzen, 2006).

Gray (2002) hevder at kjønnene er ulike i måten de kommuniserer på. Menn bruker kommunikasjon som et hjelpemiddel til å få ting gjort, mens kvinners kommunikasjon er mer basert på trivsel og følelser. I tillegg sier han at kvinner er mer omsorgsfulle, mens menn er mer opptatt av å være effektive og er heller mer varsomme med bruk av følelser.

I dag blir ikke kjønnene betraktet som så ulike som i antikken. Det finnes likevel forventninger om at kjønnene reagerer og handler forskjellig i like situasjoner. For eksempel forventes det som regel at kvinnen skal være mykere og vise mer følelser enn mannen. Menn skal fremstå som barske og ha høyere teknologisk innsikt enn kvinner. Spør man medarbeidere i hvilken som helst bedrift, hvilke forventninger de har til kvinnelige og mannlige ledere, vil man se at disse stereotypiene også finnes i arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ut ifra dette forventes det ofte at kvinner og menn leder ulikt.

2.3.2 Kvinner og ledelse - ”The Female Advantage”

“Why are there still so few female managers at senior levels? Do men and women differ in terms of leadership abilities and style of managing? Is there perhaps a specific female form of leadership, if not actually practiced, but preferred by a majority of women? Are prejudices and other obstacles preventing women from attaining and/ or occupying managerial position? Or do women often express other values and orientation than to exercise authority over others?” (Alvesson & Billing, 2009, s. 143).

De siste tiårene har kvinner stadig fått en sterkere posisjon. Antall kvinnelige ledere har økt innen operativt til administrativt nivå. Likevel er det slik at kvinner ikke oppnår topplederstillinger (Alvesson & Billing, 2009). Dette temaet er mye fokusert på i dagens forskning, og er også svært aktuelt i media.

Mange mener at kvinner som er kompetente og motiverte for lederstillinger, møter det nevnte ”glasstaket”, noe som gjør det umulig å komme høyere etter et visst nivå (Martinsen, 2004). Statistikk viser til at flertallet av kvinnelige ledere oppnår lavere ledernivåer (SSB, 2016b).

Problemet oppstår først når de møter begrensinger som stopper dem på veien opp i hierarkiet. ”Glasstaket” vil si ”at de har møtt en barriere så sterk at den hindrer kvinner i å komme oppover i lederhierarkiet” (Drake & Irmelin, 1995, s. 20).

I følge Marshall (1984) møter kvinnelige ledere mer fordommer enn mannlige ledere. Det er særlig seks påstander som blir brukt blant forfattere og forskere når de argumenterer for at det eksisterer en mangel på kvinnelige ledere, spesielt toppledere (Marshall, 1984):

- Kvinner er ulike menn, og dermed ikke like egnet til å bli ledere
- Kvinner har mindre motivasjon enn menn i karriere og arbeid
- Det finnes stereotypiske forestillinger om kvinner som fører til at virksomheter er mindre tilbøyelige til å ansette de i lederstillinger
- Kvinner tror på de stereotypiske forestillingene og handler ut ifra disse
- Når kvinner går ut i jobb, går det utover mann, barn og samfunnet

I dag er ikke alle disse påstandene like aktuelle, men det ligger likevel noe viktig i disse med tanke på fordommene kvinnelige ledere møter, og som bidrar til å forme dem som ledere. Den siste tiden har det vokst frem et syn på at kvinner innehar de verdier og evner som trengs for å utøve effektiv ledelse. Kvinnene har brukt egne holdninger og evner, istedenfor å kopiere lederstilen og holdningene til suksessfulle menn (Rosener, 1990). Disse holdningene og verdiene er et resultat av de erfaringene som kvinnene har tilegnet seg gjennom barndom, foreldreomsorg og sosialisering (Cockburn, 1991). I følge ”*feminine advantage*” bryr kvinnene seg om inkludering og mellommenneskelige forhold. Tilhengerne av ”*female advantage*” sier også at kvinnene er mer villige enn menn til å utvikle medarbeiderne, samtidig som de tar hensyn og viser omsorg ovenfor dem. De antas å være mer empatiske, mer emosjonelle og stoler ofte mer på intuisjon enn menn. På grunn av en endret kultur i lederskap har de feminine evner og verdier i større grad enn de maskuline stadig fått høyere prioritet. Imidlertid er synspunktet om ”*female advantage*” basert på svake stereotyper og antagelsers (Yukl, 2013). Yukl (2013) fremhever at refleksjoner rundt om kvinnelig eller mannlig er overlegent, trenger en nøye evaluering av empiriske funn.

Tall fra SSB viser at fordelingen av ledere mellom kvinner og menn er henholdsvis 35,8 og 64,2 prosent (SSB, 2016b). Det er altså dobbelt så mange menn som har lederposisjoner som kvinner. Forskere er uenige i både i eksistensen av det såkalte ”glasstaket” og hvorfor kvinner

ser ut til å være underrepresentert i lederstillinger på lik linje med menn. En del av forskerne mener at kvinner har like forutsetninger som menn for å innta lederstillinger, mens en annen del hevder at det er ulike faktorer som preger kvinnene sterkere enn menn når det kommer til yrkeslivet.

De siste årene har det vært en økende tendens internasjonalt til å rekruttere kvinnelige ledere i offentlig og privat sektor. Mange organisasjoner ønsker å øke andelen av kvinnelige ledere, og jobber med å utvikle tiltak som motiverer og kvalifiserer kvinner for lederstillinger. Tiltakene finner også støtte i politikken og lover, som fremmer likestilling mellom kjønnene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.3.3 Feminin og maskulin ledelse

Synnøve Hitland (2000) tar opp tre forskjellige prinsipper vedrørende kvinner og ledelse. Disse prinsippene blir kalt likhetsperspektivet, kvinneperspektivet og kjønnsperspektivet. I likhetsperspektivet blir de første bidragene angående kjønnsforskjeller innenfor ledelse studert. Kvinner ble sammenlignet med menn, ut fra en forutsetning om at kvinner burde være mer like menn. Fokuset ble lagt på hvilke mangler hos kvinnene som var årsaken til at de var lite representert i lederstillinger. Denne litteraturen vokste frem på begynnelsen av 70-tallet. Det ble utgitt bøker om hvordan kvinner kunne bli mer like menn.

Kvinneperspektivet som vokste frem på 80-tallet, hadde fokuset rettet mot at kvinner og menn var ulike, og at kvinner hadde andre verdier og tanker enn menn. Denne ulikheten ble sett på som en ressurs, noe som var positivt (Synnøve Hitland, 2000). Marilyn Loden (1987) skrev en bok om hvordan maskulin og feminin lederstil kan bli sett på som to forskjellige modeller for å utøve ledelse. Maskulin lederstil var preget av konkurranse, kontroll og selvhevdelse. Feminin lederstil var preget av konsensusorientering og målrettede løsninger der alle var vinnere. Drake og Solberg (1995) har kommet frem til en oppsummering av disse to lederstilene i en tabell:

Maskulin lederstil	Feminin lederstil
Konkurransorientert	Samarbeidsorientert
Egenorientert	Andreorientert
Selvhevdelse	Uselvisk
Kontroll	Intuisjon
Strategisk planlegging	Ad-hoc-planlegging
Objektiv	Emosjonell

Tabell 2 Maskulin og feminin lederstil basert på figur i Drake og Solberg (Drake & Solberg, 1995, s. 219).

I dagens forskning og debatt er det kjønnsperspektivet som dominerer. I kjønnsperspektivet forstås kjønn som noe som er sosialt konstruert. Kjønnsperspektivet ser på kjønnsforskjeller som et resultat av organisatoriske og sosiale prosesser. Skillet mellom biologisk og sosialt betingede kjønnsforskjeller trer nå tydeligere fram. Mannlig og kvinnelig refererer til biologisk kjønn, mens det maskuline og feminine refererer til det sosiale kjønn (Synnøve Hitland, 2000). Inndelingen mellom biologisk og sosialt kjønn likner på Hofstedes (1983) sin forståelse av kjønn. Maskulinitet og feminitet er atferd som kan knyttes til det ene kjønn fremfor det andre. Mann og kvinne er betegnelser som henviser til biologisk forskjell. Det vil variere ut fra kulturen hva som vil være feminine og maskuline egenskaper.

Hitland (2000) tar opp bidragsytere som Joan Acker (1994, 1998) og Birthe Folgerø Johannessen (1991). De ser på organisasjonen som en kjønnsordnet organisasjon, såkalt *Gendered Organization*. Mennesket tilhører en sosial kategori, og vil bli behandlet ut fra hvilken kategori han eller hun tilhører. Dette skyldes at man har forventninger til og forestillinger om den sosiale kategorien, for eksempel kjønn. Hitland (2000) refererer til Johannesen (1991), som mener at menn dominerer lederstillinger, og at de derfor har preget lederrollen med maskuline normer og idealer.

2.3.4 Kvinner og menn – ulike lederstil?

Det har i flere tiår vært av interesse for forskere hvordan kvinner og menn utøver ledelse, og om det er forskjeller. Forskningen er tvetydig, og i noen studier er det blitt avdekket ulikheter, mens i andre studier er det blitt konkludert med at det finnes lite eller ingen ulikheter mellom

kvinnelige og mannlige ledere. Noen hevder at kvinner er mer delegerende og demokratiske enn menn. Mennene tenderer ofte til å være mer ledende og autokratiske (Eagly & Johnson, 1990). Forskjellen i hvilke funn og materiale som kommer ut av studier er stor, og det finnes ikke enighet om hva som er rett og galt. Forskere kan deles inn i to grupper. Den første gruppen mener det er forskjell, og den andre gruppen mener at det ikke finnes forskjell mellom menn og kvinner når det gjelder lederstil.

Bayes (1987) gjennomførte en studie blant kvinnelige og mannlige ledere i en offentlig administrasjon. Her fant han at kvinners lederstil var mer deltakende og åpen, men også at det var de som hadde den mest kontrollerende lederstilen. Mennene hadde en lederstil som var mer åpen, deltakende og med en varierende kontroll. Bayes fant kun et område der det var en spesiell forskjell. Dette var i synet på arbeidet, hvor kvinner hadde en tendens til å ta arbeidet for alvorlig og jobbet for hardt.

Alvesson og Billing (2009) skriver at kvinnene oftere blir sett på som stresset, og at de i tillegg føler seg selv mer stresset enn mennene gjør. Dette viser at Bayes' funn stemmer overens med at kvinner ofte tar jobben mer alvorlig, og at dette kan resultere i et høyt stressnivå. Alvesson og Billing (2009) skriver i *Understanding Gender and Organizations* om ulike bidragsytere i forskningen rundt kjønn og ledelse, og om det finnes en forskjell i type lederstil mellom kvinner og menn. De oppsummerer med at mye av forskningen heller mot at det ikke finnes noe spesiell forskjell i lederstilen, men at temaet er komplekst og vanskelig å gi svar på. Alvesson og Billing (2009) skriver likevel at det kan eksistere ulikheter mellom kjønnene, ved at kvinner er mer demokratisk og personalorienterte.

Kovalainen (1990) utførte studier som viste at det var ingen merkbare forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere i en bank i Finland, videre har heller ikke Cliff et al. (2005) kunne påvise forskjeller i en studie om organisasjonspraksiser blant entreprenører i Canada. Studiene viser at det som regel er ingen eller i noen tilfeller svært få forskjeller mellom kjønnenes lederstil.

Eagly og Johnson (1990) er en av forskningene som hevder at det finnes en forskjell. I perioden 1961-1987 utførte de en metaanalyse, hvor målet var å finne forskjeller i lederstil som kunne relateres til kjønn. (*"En metaanalyse er en statistisk metode for å analysere et antall studier av en viss type for å bestemme hva den overordnede resultattrenden består i"* (Martinsen, 2004, s. 261)). I metaanalysen, der studenter hovedsakelig var forskningsobjekter,

fant de forskjeller i lederstil, mens i studiene som var gjort i organisasjoner var forskjellene mindre. Grunnen til dette kan muligens være at i et laboratorieeksperiment vil man ha sterkere stereotypiske kjønnsroller enn det ville vært i andre situasjoner. For det andre var ikke objektene ledere, men studenter.

Forskjellene de fant var små, men kvinnelige ledere var mer deltagende enn mannlige ledere. Menns atferd var mer styrende (Eagly et al., 1990). Rosener (1990) sine funn var at kvinnelige ledere var transformasjonelle, mens mennene gikk i retning mot en transaksjonell lederstil. Dette får støtte i metaanalysen av Eagly, A. og Johannesen- Schmidt, M.C. Van Engen, M.L. (2003). Eagly et al. (2003) kom frem til at individualisert hensyn var en av de største forskjellene, og innebar mye støttende atferd. Selv om de kom frem til forskjeller i lederstil, gjaldt dette kun i laboratorieeksperimentet. Det ble ikke gjort funn av forskjeller mellom kjønn når det gjaldt menneske- og oppgaveorientert ledelse.

Bass, Avolio og Atwater (1996) har også sett på kjønnsforskjeller ved ledelse. De bruker tidligere litteratur hvor kvinner blir sett på som mer forståelsesfulle, hjelpsomme, empatiske, mer sosiale, uttrykksfulle og samarbeidende enn mannlige ledere. Det forventes at menn er mer mestrende, bestemte, uavhengige og kompetente enn kvinner. Bass et al. (1996) henviser til den forskningen der forskjeller begrunnes ut fra det sosiale fremfor genetikken. Nyere studier som ser på relasjonsorientert versus oppgaveorientert lederskap, og også transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, har vist tegn til at forskjeller mellom kjønn i ledelse eksisterer. De ser nærmere på forskjellen mellom kvinner og menn, ut ifra transformasjons- og transaksjonsledelse. Bass et al. (1996) skriver i *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women* at studien deres er det første som viser empirisk forskning av forskjeller mellom kjønn i lederstil som inkluderer transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og laissez-faire. Resultatene av studien viser at kvinnelige ledere har mer egenskaper innenfor transformasjonsledelse enn menn. Kvinner er dermed ikke mindre transformasjonelle enn menn, men kanskje dog heller mer.

Bruke og Collins (2001) har tatt studien til Bass et al. (1996) videre. De tar for seg regnskapssektoren og får mannlige og kvinnelige ledere til å rapportere seg selv. Flere kvinner enn menn rapporterte om en transformasjonell lederstil, Transformasjonsledere skaper positivt samhold til sine underordnede, noe som resulterer i bedre selvtillit hos de ansatte og bedre løsninger av oppgavene i organisasjonen (Bruke et al., 2001). Bruke og

Collins har fokusert på transaksjonsledelsesformene: betinget belønning og ledelse ved unntak og transformasjonsledelse (Bruke et al., 2001). Transformasjonell ledelse er lederstilen mest brukt blant kvinner og menn. De har likevel funnet noen forskjeller mellom de tre lederstilene i deres studie. I studien rapporterer kvinnelige ledere om at de bruker transformasjonsledelse, som å oppmuntre, utvikle, lære og støtte de underordnede, mer enn menn. Disse funnene strider imot tidligere forskning om at det ikke eksisterer forskjeller mellom kjønn i lederstiler (Bruke et al., 2001), men støtter forskningen om en kjønnsforskjell hvor kvinner bruker mer transformasjonsledelse enn det mannlige ledere gjør.

Forskning som viser at menn og kvinner ikke utfører ulike ledelsesstil kommer fra Solberg (2012). Solbergs forskning *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* viser til at lederstilen ikke har noe med kjønn å gjøre. Hun skriver at det er like mange menn som utøver feminin lederstil, som det er kvinner som utøver maskulin lederstil. Hennes forskning tar for seg et spørreskjema, hvor hun spør topp- og mellomledere i privat næringsliv i Norge. Resultatene fra forskningen viser at det ikke finnes spesiell forskjell på måten menn og kvinner oppfatter seg selv som ledere.

Uenigheten om en mulig forskjell mellom kvinnelig og mannlig lederstil har gitt materiale til et bredt spekter av forskning. Mange studier konkluderer med enten lite eller ingen forskjeller i lederstil. Tradisjonelt sett har tidligere forskning gitt ledelsesstil et maskulint stempel. Dette har dannet kjønnsdiskriminering og stereotyper. De forskerne som henviser til transformasjons- og transaksjonsledelse, hevder at det eksisterer en forskjell mellom kjønnene. Forskning som heller tar for seg den feminine og maskuline ledelsesteorien hevder at det ikke går an å konkludere med at det finnes forskjeller i lederstil basert på kjønn.

2.3.5 Kvinner mer transformasjonsorienterte enn menn?

Eagly et al. (2003) utførte en metaanalyse av 45 studier om transformasjonsledelse, laissez-faire og transaksjonsledelse. Her fant de at kvinner var mer tilnærmet transformasjonsledelse enn menn. Ledere som er transformasjonsorienterte opptrer som rollemodeller for sine ansatte og er derfor mer sofistikerte. De blir trodd på og skaper tillit ved at de er støttende, motiverende, innovative og jobber mot felles mål og setter seg klare målsetninger. De skal være mentorer som bidrar til å motivere ansatte slik at de presterer effektivt i arbeidet deres.

I studien kom det frem at menn var mer transaksjonsorienterte. De er mer opptatt av at medarbeiderne skal følge instruksjoner, være lydige og pliktoppfyllende. Her faller også laissez-faire ledelse inn, ved at de på den andre siden er mindre støttende og motiverende, heller passive. Dette gir kvinner en fordel i og med at transformasjonsledelse skaper større effektivitet hos medarbeiderne (Eagly et al., 2003). Det er viktig å presisere at forskjellene er små, men at de favoriserer kvinnelige ledere.

Det er verdt å merke seg at kvinner hadde den største spredningen i lederstil, til tross for at transformasjonsledelse samsvarer med den kvinnelige kjønnsrollen. Derfor er det for lett å si at alle kvinnelige ledere er mer transformasjonsorienterte enn transaksjonsorienterte. På grunnlag av kjønnsroller er det mer forventet at kvinner er transformasjonsorienterte. Derfor tilegner de seg denne type ledelse for å passe til de forventningene omgivelsene har (Alveson & Billing, 2009).

Så langt er det hevdet at det finnes forskjellige synspunkter på om kvinner og menn leder forskjellig. Det argumenteres ved at forskjellene kommer av at noen av lederstilene faller mer naturlig for det ene enn det andre kjønn. Mange av studiene er kvalitative, hvor intervju av ledere er gjennomført samtidig som et kvantitativt spørreskjema er brukt for å måle medarbeidernes synspunkter. Dette kan føre til mangel på ærlige og ofte for detaljerte meninger blant respondenter. Hvis man skal sette kjønn og lederstil opp mot hverandre, trenger man å ta en del forutsetninger før studie gjennomføres.

2.3.6 Forskning rundt ledelsesidealet

Innenfor den kjønnsbaserte ledelsesteorien er Kanter (1977) en viktig bidragsyter. Hun skriver om det maskuline ledelsesidealet. I boka *Men and Women of the Corporation* tar hun opp kulturelle ideer om det sosiale og det biologiske kjønn i vårt samfunn. Ideene om kjønnene assosierer ledelsesidealet med maskuline egenskaper. Hun hevder at årsaken til dette kan føres tilbake til den tidlige ledelsesteorien, hvor Taylorismen var dominerende. Taylorismen la vekt på orden, analytiske egenskaper, rutiner og logikk. Oppgaveutførelsen hadde hovedfokus og en skulle nedprioritere egne følelser og tanker. Disse egenskapene ble betraktet som maskuline, og derfor ble også idealet om "den gode leder" sett på som

maskulint. Kvinnens egenskaper var derimot mer basert på følelser, og dermed evnene til å takle det emosjonelle, noe som følgelig kolliderte med det maskuline ledelsesidealet.

Andre bidragsytere innenfor den kjønnsbaserte ledelsesteorien er Schein, Mueller og Jacobsen (1989). De gjennomførte en studie som synliggjorde at ledelsesidealet begynte å bli mindre dominert av det maskuline. Studien fokuserte på hvilke syn mannlige og kvinnelige ledelsesstudenter hadde på ledelse på den tiden. Resultatene sammenlignet de med ledere på daværende tidspunkt, og ledere 15 år tidligere. De fikk resultater som viste at både de mannlige studentene, datidens mannlige ledere og de mannlige lederne 15 år tidligere assosierte ledelsesidealet med maskuline trekk. De kvinnelige lederne og studentene mente derimot at mange av egenskapene hos en "idealleder" var lettere å finne hos en kvinne.

Storvik (2002) har i studien "Ledelse revidert – kjønn ekskludert" sett på mellomledere og toppledere i Norge. Resultatene hennes viser at topplederen i valgte organisasjoner, stemte for et sosialt tvekjønnert lederideal. Lederidealet var assosiert med både maskuline egenskaper, som styrke og pågangsmot, men også feminine egenskaper, som omsorg og samarbeid. Samme funn ble gjort hos mellomlederne. Storvik (2002) viser at lederidealet var på vei til å bli mer kjønnsnøytralt enn det hadde vært tidligere.

Døving, Elstad og Strønen (2010) har gjennomført en undersøkelse om hva som kjennetegner en god leder. På Forskningsdagene 2007 skulle et antall på hele 96 personer i aldersgruppen 15-77 år vurdere 14 ulike egenskaper hos lederen. Resultatene viste at en god leder var den som satte gode mål for organisasjonen og tok fornuftige beslutninger. I tillegg var samarbeidsvilje og en selvsk væremåte viktige. Det interessante i studien var at alder spilte en stor rolle for hva som var viktige egenskaper hos en god leder. De eldste respondentene mente at en god leder var omsorgsfull, modig og forståelsesfull. Dette er trekk som hentyder til det feminine. Egenskaper som de yngste la vekt på var derimot selvsikkerhet, konkurranseinstinkt og handlingsdyktighet. Disse trekkene peker mer mot det maskuline.

Ut ifra ledelsesteorien kan en si at tidligere forskning støttet det maskuline ledelsesidealet., mens senere forskning viser at ledesidealet er på vei til å bli mer feminint.

2.4 MOTIVASJON

I oppgaven vår ønsker vi å finne ut av hvordan kjønn og lederstil påvirker motivasjon. For å gjøre dette er det nødvendig å ta for oss begrepet motivasjon og ulike motivasjonsteorier.

N.R.F Maier (1955) la frem følgende likning på 1950-tallet:

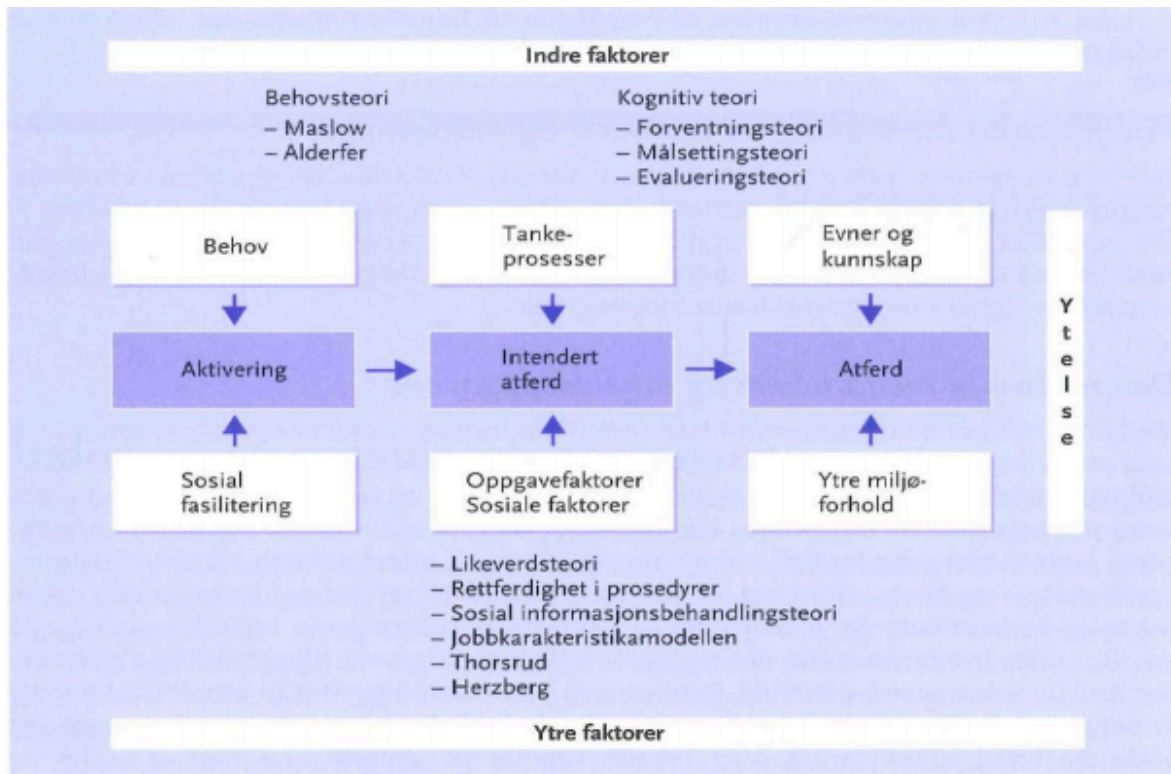
$$\text{Arbeidsutførelse} = \text{kompetanse} * \text{motivasjon}$$

Denne likningen illustrerer hvorfor bevissthet om motivasjon er så viktig innen organisasjoner (Latham, 2007). Motivasjon er i dag viktig for å unngå dårlig produktivitet og effektivitet blant ansatte, og for at de ansatte blir værende på arbeidsplassen.

Motivasjonen avhenger av både individuelle behov, men også de behov som eksisterer i det sosiale miljøet som individet er en del av. Motivasjonen får individet til å rette oppmerksomheten mot hva som skal gjøres, noe som igjen fører til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I dagens arbeidsmarked, der organisasjoner må konkurrere om "*de beste hodene*", er det å motivere medarbeiderne til å yte maksimalt og få dem til å trives en utfordring (Fayol, 1949). Med høy ytelse menes det at medarbeiderne jobber hardt for å få til en oppgave, uten at de trenger å ha fått ordre om det. Det kan også være at de bidrar ekstra når det trengs uten at dette er skrevet i avtaler. Sosial positiv atferd henger sammen med at medarbeidere og ledere opptrer uoppfordret på en måte som har positiv innvirkning på organisasjonen og kolleger (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Både psykologien og sosiologien har hatt fokus rettet på begrepet motivasjon. I psykologien har det vært oppmerksomhet rettet mot det enkelte individs behov og rasjonelle valg. Derimot har sosiologien hatt fokuset på motivasjonens rasjonelle aspekter og kollektivets bidrag til felles motivasjon. I denne oppgaven har vi lagt den første tilnærmingen til grunn.

Motivasjon er "*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*" (Kaufmann & Kaufmann 2003, s. 43). Kaufmann og Kaufmann setter opp en syntesemodell over sammenhengen mellom de ulike teoriene innenfor dette området.



Figur 4 Syntesemodell for motivasjon og ytelse basert på T.R. Mitchell og J.R. Larson (referert til i Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 115).

Organisasjonspsykologien skiller mellom fire ulike motivasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2003):

1. Behovsteorier
2. Kognitive evalueringsteorier
3. Sosiale teorier
4. Jobbkarakteristikkmodeller

Ny forskning fokuserer imidlertid på *Indre og ytre motivasjon* (Deci & Ryan 1985; 2000). Vi har i vår oppgave valgt å se på teorien *Indre og ytre motivasjon* i vår tilnærming til sammenhengen mellom kjønn, lederstil og motivasjon, i tillegg til de kognitive teoriene *målsettingsteorien* og *forventningsteorien*.

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

”The term extrinsic motivation refers to the performance of an activity in order to attain some separable outcome and, thus, contrasts with intrinsic motivation, which refers to doing an activity for the inherent satisfaction of the activity itself” (Deci og Ryan, 2000, s. 71).

Kognitiv evalueringsteori skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er noe vi gjør for å tilfredsstille oss selv. Det betyr at vi arbeider med noe som genuint er i vår egen interesse og vilje (Deci et al., 2000). Deci og Ryan (1985) definerer indre motivasjon på bakgrunn av tidligere forskning som: *”Indre motivasjon er basert på individets medfødte behov for kompetanse og selvbestemmelse. Den er en kilde til energi til et spekter av atferd og psykologiske prosesser, hvor den primære belønningen er opplevelsen av autonomi”* (Deci & Ryan, 1985, s. 32, oversatt). Individet driver altså med noe av egen fri vilje fordi det har lyst.

Ytre motivasjon kjennetegnes ved at man utfører en aktivitet etter utenforliggende press. Det oppstår da et ønske om å få belønning eller unngå straff. Belønningen kan være bonuser, lønn, frynsegoder, anerkjennelse med mer. Når individet er ytre motivert er det ikke selve oppgaven man er opptatt av, men det som oppnås etter fullføring av den. Det betyr at dersom løftet om belønning forsvinner vil man miste lysten til å gjøre oppgaven. Er man ytre motivert handler man fordi man må, og ikke fordi man vil (Deci et al., 2000).

I diskusjonen om hvilken motivasjonsform som er best av indre og ytre motivasjon, kan det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i karakteristikene ved en oppgave eller jobb. Bård Kuvaas sier at indre motivasjon er mer effektivt enn ytre motivasjon som kilde til gode prestasjoner for oppgaver hvor læring, utvikling, forståelse, kvalitet og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon passer best for relativt enkle og standardiserte oppgaver, hvor det dreier seg om å løse oppgaver med et tilfredsstillende resultat, og hvor det ikke eksisterer forventninger om positive effekter på atferden i lengre tid. For slike oppgaver eller arbeid kan organisasjoner med fordel ta i bruk prestasjonsbaserte incentiver (Kuvaas, 2005).

De viktigste faktorer for å styrke ytre motivasjon er (Deci et al., 2000):

- Medarbeideren får belønning og oppfølgende feedback – bekrefter kompetansen til den enkelte medarbeideren

- Medarbeideren har en størst mulig grad av selvbestemmelse – i henhold til å utføre eget arbeid (autonomi)
- Medarbeideren føler en gruppetilhørighet – opplever et velfungerende arbeidsmiljø i sin arbeidsgruppe

Tilbakemeldinger og belønninger kan sies å være ytre motivasjonsfaktorer, men om man heller fokuserer på kompetansen til medarbeideren når tilbakemeldingen blir gitt, og ikke på prestasjonen med tilhørende belønning, virker dette indre motiverende (Martinsen, 2004). Selvbestemmelse og verdsetting av egne arbeidsoppgaver er en selvfølge ved indre motivasjon. I selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan hevder de at gjennom en internaliseringsprosess, kan motivasjonen utvikles fra en ytre til en indre motivasjon (Deci et al., 2000). Dette støtter vårt grunnleggende behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse. For å styrke denne prosessen kan indre motivasjon deles inn i fire faktorer (Deci & Ryan, 2000):

- Ytre regulering – medarbeideren utfører handlinger for å oppnå en belønning
- Introjeksjon – medarbeideren utfører handlinger for eget ego eller stolthet
- Identifisering – medarbeideren identifiserer seg med en handling og aksepterer eget valg
- Integrering – medarbeideren lar rammebetingelsene bli en del av egne behov og verdier. Dette er ulikt indre motivasjon, da handlingene utføres på grunnlag av belønning og ikke fordi handlingene i seg selv er attraktive

Ifølge Deci og Ryan (2000) kan den ytre motivasjonen hemme den indre motivasjonen. Belønninger og andre styringsmekanismer kan virke distraherende på den indre motivasjonen fordi medarbeideren føler en viss grad av kontroll, og mister selvbestemmelsen. Det er derfor viktig å ha fokus på arbeidsplassen og ikke så mye på selve resultatet, for at medarbeideren skal oppleve indre motivasjon. Teorien hevder at om målet er tydelig definert og handlingsprosessene er gode, blir målet og resultatet oppnådd.

Therese Amabile hevder at å kombinere ytre motivasjonsfaktorer med indre motivasjonsfaktorer kan gi positive effekter. Dette gjelder spesielt når man er godt indre motivert (Amabile, 1993). Utgangspunktet hennes er at de fleste medarbeidere er både ytre og indre motivert og at denne kombinasjonen virker positivt.

Kuvaas (2006) gjennomførte en omfattende studie på rundt 800 ansatte i tre norske kommuner. I denne studien var sektorene: administrasjon, kultur, helse og sosial, teknisk, pleie og omsorg, undervisning og barn og unge representert. Studiens resultat ble publisert i det internasjonale vitenskapelige tidsskriftet *Employee Relations*. Han fant at høyt indre motiverte ansatte leverer bedre prestasjoner enn de ansatte som er ytre motiverte, det vil si motivert av lønn og prestisje. Kuvaas fremholder at indre motivasjon er en sterk kilde til gode prestasjoner, også når de har oppgaver som kanskje ikke virker særlig spennende i utgangspunktet. Organisasjonsforskeren har i tillegg undersøkt hva som kjennetegner en ansatt med høy indre motivasjon. Han viser til at høyt indre motiverte ansatte opplever frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaver på sin egen måte. De høyt motiverte ansatte opplever at lederen styrker deres følelse av å være god nok i jobben, og at han eller hun oppfordrer til utvikling og selvstendighet. Lederen legger derfor vekt på omsorg, stimulering og inspirasjon, noe som karakteriserer transformasjonsledelse.

Det er svært omdiskutert hvor mye mer kvinner blir mer utsatt for indre motivasjon. Eskildsen, Kristensen, og Westlund (2004) har i sin studie sett at kvinner er mer utsatt for indre motivasjon enn menn, men at forskjellene mellom kjønnene ikke er statistisk signifikante. Centers og Bugental (1966) bestrider denne effekten ved at de ikke kan finne kjønnsforskjeller mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, men derimot at kvinner verdsetter sosiale faktorer på arbeidsplassen mer enn menn.

2.4.2 Teorien om målsetting og forventningsteorien

Målsetting er sentralt ved atferden til mennesket, da *arbeid mot oppnåelse av mål* er velkjent. Teorien starter med at atferd er en funksjon av bevisste intensjoner og mål (Locke, 1968). Mål er motiverende, og ledere kan påvirke ansattes mål og videre endre deres atferd og motivasjon. Målsettingsteorien har fra starten av vært svært enkel. Ytelse ble betraktet som funksjon av to måleegenskaper: kvantitet og vanskegrad. De målene som var vanskelige, men likevel ikke umulige, var mer motiverende enn de enkle. Kvantifiserbare mål var også mer motiverende enn uklare og generelle mål. Teorien har i senere tid blitt videreutviklet, og egenskapene ”forpliktelse” og ”aksept” er dermed blitt supplert som medvirkende ved oppnåelse av mål. Motivasjon er ikke nok for å sikre høy prestasjon. Kompetanse og evner er også grunnleggende forutsetninger (Einarsen & Skogstad, 2011).

Kritikken mot denne teorien er at det heller mer mot en teknikk for motivasjon enn en teori. Dessuten at teorien retter seg mot et lite område av atferden hos mennesket; prestasjoner som kan kvantifiseres innenfor en begrenset tidsramme. Dette kan derimot rettes opp ved planlagt iverksetting, og ved å utvide tidsrammen for gyldigheten til målet (Einarsen & Skogstad, 2011).

Forventningsteorien er opptatt av hva som er årsak til høy ytelse. Medarbeideren vil gjør valg basert på egne forventninger om hva de forventer å få som belønning. Alle mennesker motiveres av ulike belønninger, og det er derfor viktig å finne ut hva den enkelte motiveres av. Eksempler til forventningsteorien er at en medarbeider som jobber overtid får ekstra tillegg (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

2.4.3 Lederen som motivator

"Jeg tror altså ikke at ledere i postmoderne organisasjoner først og fremst skal bidra til motivasjon ved å være glødende ildkuler, men jeg tror det er avgjørende viktig at de er psykologisk tilstede" (Rønning, 1998, 4. avsnitt).

Haukedal sier at en av de viktigste oppgavene for en leder er å motivere medarbeiderne for å sikre effektivitet og produktivitet (Haukedal, 2000). På 60-tallet gjennomførte Herzberg studier om hvordan øke trivselen og motivasjonen på arbeidsplassen. På denne tiden mente man at den beste måten var å forandre på de faktorene som førte til at medarbeiderne var misfornøyde. Fornøyde medarbeidere ville føre til at trivselen økte, og dermed også både motivasjonen og ytelsen. Gjennom sine studier kom Herzberg fram til at å fjerne forholdene som fører til misfornøyde medarbeidere, ikke nødvendigvis fører til trivsel. For å oppnå trivsel mente Herzberg at man trengte motiveringsfaktorer. Motiveringsfaktorene kan være utvikling, anerkjennelse og ansvar, og er faktorer lederen påvirker for å bedre motivasjonen hos medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

For at motivasjonen hos medarbeiderne skal vedvare trenger lederen å være oppmerksom på at hver medarbeider får utfordringer, muligheter for å utvikle seg og følelse av å mestre

oppgaver. Medarbeiderne vil også motiveres om lederen gir oppmerksomhet og anerkjennelse basert på de oppgavene de har gjort (Rønning, 1998).

Som nevnt under ytre motivasjon, kan lederen benytte seg av belønningssystemer for å skape motivasjon. Incentiver og belønningssystemer er en vanlig måte å øke motivasjonen hos medarbeiderne på. Det skal lønne seg for de som jobber og utføre oppgaver å opptre slik lederen ønsker. For at resultatbelønninger skal ha virkning, er det nødvendig å kunne måle resultat og at resultatet kommer fra en spesiell gruppe eller en ansatts innsats. Det er derfor ikke alle typer arbeid som lar seg lett bruke resultatbelønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

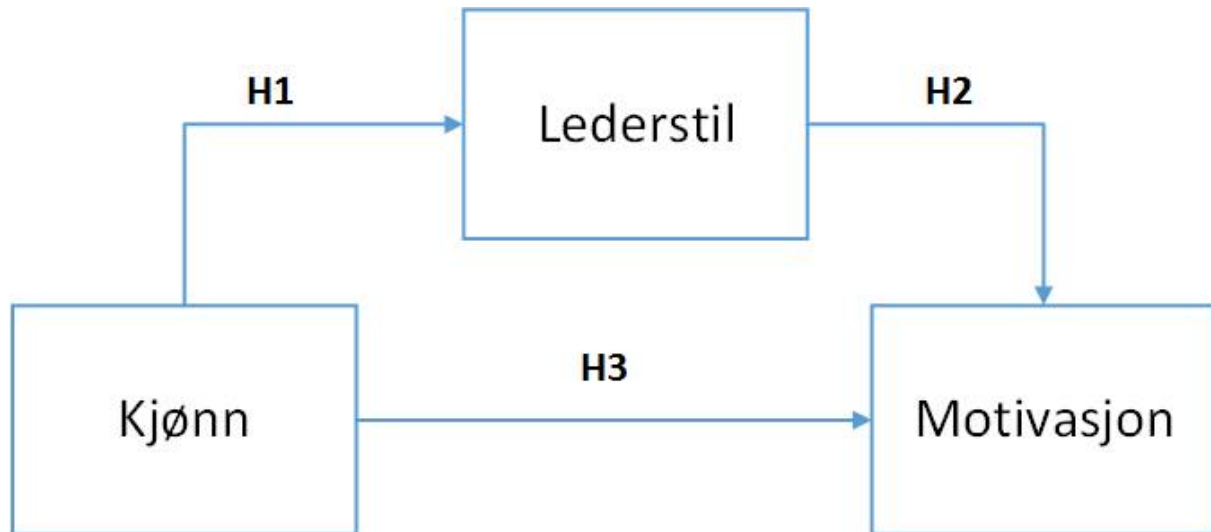
2.4.4 Lederstil og motivasjon

Artikkelen *Transformational leadership in Norway: Outcomes and "personality correlate"* setter lys på sammenhengen mellom ulike lederstiler og motivasjon (Hetland & Sandal, 2003). I dag er en organisasjons ledelse rangert høyt som suksessfaktor i Norge, og derfor må man være kritiske til hvordan forskjellige ledelsestyper påvirker ansattes motivasjon (Strand, 2001). Ifølge Hofstede (1980) kjennetegnes den norske kulturen av "feminine" verdier med samarbeid og omsorg, fremfor oppgaveløsning og konkurranse, som regnes som mer "maskuline" verdier. Dette kan indikere at transformasjonsledelse er spesielt viktig, fordi en leder ikke automatisk får makt ved en stilling alene. Hilde Hetland viser i en studie at transformasjonsledelse i Norge er knyttet til økt ledertilfredshet, høyere arbeidsmotivasjon og oppfatninger om at lederen er mer effektiv. Når lederne tok i bruk transformasjonsledelse følte de ansatte at deres innsats ble verdsatt for felles mål, og de klarte også å yte mer på jobben enn de trodde. I alle fem bedriftene, som var med i undersøkelsen hennes, kom det frem at transformasjonsledelse ble mer positivt verdsatt enn transaksjonsledelse. Motpolen til transformasjonsledelse var passiv lederatferd, noe som ble sett på som ødeleggende for de ansattes motivasjon (Hetland, 2008).

3.0 PRESENTASJON AV HYPOTESER

Teorikapittelet ovenfor har gitt oss grunnlaget til den videre utredningen. I dette kapittelet vil hypotesene bli presentert. Forskningsmodellen nedenfor ble utledet i kapittel 1 og vil danne

grunnlaget for den videre utredningen. Med utgangspunkt i teori og empirisk forskning har vi utviklet flere hypoteser under hver hypotese fra forskningsmodellen.



Figur 2: Hypoteseoversikt.

Vi vil presentere de tre hypotesene i tre ulike delkapitler. H1 vil undersøkes ved hjelp av tre underhypoteser, H2 vil bli undersøkt av to underhypoteser, mens H3 vil undersøkes av to underhypoteser. Hypotesene skal være bygd opp slik at de vil finnes logiske ut ifra teorien som er presentert eller ut ifra "sunn fornuft".

3.1 Hypotese 1

H1: Lederens kjønn påvirker lederstil

Ifølge tidligere forskning og litteratur om kjønn og ledelse i kapittel 2, har vi sett at mye forskning taler for at kvinner og menn har ulik lederstil. Teorien sier at menn og kvinner er ulike fra biologien, og at dette har en innvirkning på utøvelse av ledelse. Eagly, Johannesen – Schmidt og Marloes (2003) utførte som nevnt en analyse på transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire. Her fant de at kvinner var mer transformasjonelle enn menn, mens menn var mer transaksjonelle enn kvinner. Kovalainen (1990) hevdet derimot at det ikke eksisterte merkbare forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere i hans studier. Bass et al. (1996) er de første som har vist empirisk forskning av forskjeller mellom kvinner og menn i lederstil, som inkluderer transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og laissez-

faire. Vi vil følge denne empiriske studien opp, med å se om det faktisk er slik at kvinner er mer transformasjonelle enn menn. Derav følger hypotese 1a. I Eagly et al. (2003) sin studie kom det frem at menn er mer transaksjonelle enn kvinner og at kvinner også her er mer transformasjonelle enn menn. Vi vil undersøke om dette stemmer overens med vår utredning i offentlig sektor.

Ut ifra resonnementene fra teorien er kvinner mer kommunikasjonsorienterte, følelsesorienterte og mer opptatt av menneskers opplevelser av situasjoner og følelser. Et resonnement er at kvinner blir mer forsiktig for å presse gjennom endringer, da de tar mer hensyn til den enkelte og dens situasjoner. Det kan tenkes at maskuline egenskaper som konkurranseinstinkt, kontroll og strategisk planlegging (jamfør tabell 2) er egenskaper som fremmer endringsorientering. Mennene tenderer som nevnt til å være mer ledende og autokratiske. Det kan fremstå som det finnes lite, tilnærmet ingenting, litteratur på kjønn og endringsorientering etter mange mislykkede litteratursøk. Vi vil ut ifra fornuft av resonnementer fra teorien utlede en hypotese om at menn er mer endringsorienterte enn kvinner. Dette mener vi er fornuftig tenkning, da endringsledelse krever raske beslutninger, aksept av nye ideer og risikovillighet. Teorien har vist at kvinner er mer forsiktige når det gjelder å ta risiko, samtidig at de er mindre konkurranseorienterte. Det er likevel ikke sagt at kvinner ikke besitter egenskaper som egner seg for endringsledelse, da de er svært samarbeidsorienterte og inkluderende. Vi vil likevel holde oss til våre resonnement og hypotesen blir et bidrag til forskningslitteratur.

Hypotesene under er derfor underbygget av tidligere litteratur, forskning og ”sunn fornuft”:

H1a: *Kvinner er mer transformasjonelle enn menn*

H1b: *Menn er mer endringsorienterte enn kvinner*

H1c: *Menn er mer transaksjonelle enn kvinner*

3.2 Hypotese 2

H2: *Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren*

Ut ifra teorien så vi at Deci og Ryan (1985) hevdet at mestring, autonomi og sosiale relasjoner er forutsetninger for indre motivasjon. For å skape indre motivasjon er det nødvendig at lederen er oppmerksom, gir utfordringer, er optimistisk og gir de ansatte muligheten for å utvikle seg. Ved å ta utgangspunkt i *Fullspektermodellen* ser en at den mest aktive og effektive lederstilen er transformasjonsledelse. Kuvaas sin forskning sier at ansatte som opplever en leder som vektlegger utvikling, selvstendighet og inspirasjon, er mer indre motiverte (Kuvaas, 2006). Vi formulerer en hypotese om at transformasjonsledelse øker indre motivasjon. Tidligere litteratur har vist at incentiver og belønningssystemer er en vanlig måte å øke motivasjonen til medarbeiderne på (Martinsen, 2004). Vi vil ta denne forskningen videre, og formulerer en hypotese om at transaksjonsledelse øker ytre motivasjon. Dette kan underbygges av det Skogstad og Einarsen skriver om at transformasjonsledelse er en utvidelse av menneskeorientert ledelse, mens transaksjonsledelse kan ses på som en videreføring av oppgaveorientert ledelse (Skogstad & Einarsen, 2011).

Vi har utarbeidet følgende hypoteser ut ifra tidligere forskning og litteratur:

H2a: *Transformasjonsledelse øker medarbeidernes indre motivasjon*

H2b: *Transaksjonsledelse øker medarbeidernes ytre motivasjon*

3.3 Hypotese 3

H3: *Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren*

Det kan fremstå som det finnes tilnærmet ingenting litteratur på hvordan lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne, etter mange mislykkede litteratursøk. Ut ifra de to foregående hypotesene knyttet vi kvinner til transformasjonsledelse, og menn til transaksjonsledelse. Ved å ekskludere transformasjons- og transaksjonsledelse vil det være interessant å se på om kvinner øker indre motivasjon og menn øker ytre motivasjon. Det kan selvfølgelig være mulighet for at andre faktorer forklarer kjønn og motivasjon enn kun ledelse. Det kan tenkes at mannlige ledere har lettere for å motivere medarbeidere med bonuser og frynsegoder, da menn er mer opptatt av å fremme konkurranse. På denne måten bekrefter den mannlige lederen kompetansen til den enkelte. Indre motivasjon går i retningen av tilhørighet og integrering, noe som kan trekkes i retning av at kvinnelige ledere er mer

samarbeidsorienterte, emosjonelle og inkluderende. Et resonnement er at kvinner har lettere for å få medarbeiderne til å utføre handlinger for egen stolthet, i motsetning til at de gjør det kun for å oppnå en belønning.

Vi formulerer følgende hypoteser ut ifra resonnementer og ”sunn fornuft”:

H3a: *Kvinnelige ledere øker indre motivasjon*

H3b: *Mannlige ledere øker ytre motivasjon*

3.4 Oppsummering

Basert på litteraturgjennomgangen har vi formulert syv hypoteser som presenteres i tabellen nedenfor.

Hypotese nr.	Beskrivelse	Referanse til forskningslitteraturen
H1a	<i>Kvinner er mer transformasjonelle enn menn</i>	Eagly, Johannesen – Schmidt og Marloes (2003) Rosener (1990) Bass (1996)
H1b	<i>Menn er mer endringsorienterte enn kvinner</i>	Hypotesen er et bidrag til forskningslitteraturen, og er underlagt av fornuftig resonnement og ”sunn fornuft”
H1c	<i>Menn er mer transaksjonelle enn kvinner</i>	Eagly, Johannesen – Schmidt og Marloes (2003) Rosener (1990)
H2a	<i>Transformasjonsledelse øker indre motivasjon</i>	Deci & Ryan (1985) Bård Kuvaas (2009)
H2b	<i>Transaksjonsledelse øker ytre motivasjon</i>	Martinsen (2004) Bård Kuvaas (2009)
H3a	<i>Kvinnelige ledere øker indre motivasjon</i>	Formulert på grunnlag av hypotesen

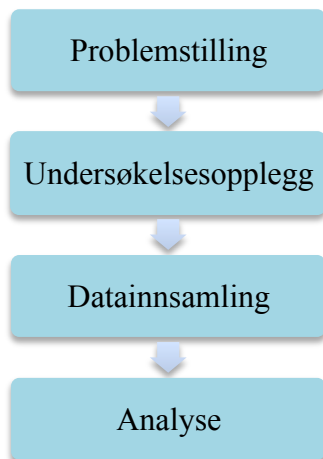
		<p>om at kvinner øker transformasjonsledelse, og at transformasjonsledelse øker indre motivasjon.</p> <p>Basert på resonnementer om at menn og kvinner besitter ulike egenskaper, som kan påvirke påvirkningen av indre og ytre motivasjon.</p>
H3b	<i>Mannlige ledere øker ytre motivasjon</i>	Formulert på grunnlag av hypotesen om at menn øker transaksjonsledelse, og at transaksjonsledelse øker ytre motivasjon.

Tabell 3 Oppsummering av hypoteser.

4.0 METODE

Forskning er prosessen med å finne løsninger på et problem etter en grundig studie og analyse av situasjonelle faktorer (Sekaran & Bougie, 2013). Metoden er en planmessig fremgangsmåte, som beskriver måten en skal komme frem til kunnskap og utvikle teorier om det fenomenet en forsker på. Derfor kan en si at metode handler om alle valgene en tar, relatert til utredningen, og begrunnelse for valgene (Grønmo, 2004).

Denne delen av oppgaven er en gjennomgang av hva som ligger bak beslutningene våre og hvordan vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen. Vi vil derfor beskrive utredningens metode. Metoden vil hjelpe oss i arbeidet med å besvare vår problemstilling. Først redegjør vi for forskningsdesign, etterfulgt av strategi for gjennomførelse. Deretter vil vi presentere datainnsamlingen og analysen av disse dataene. Vi avslutter med å diskutere forskningsetiske betraktninger.



Figur 5 Den kvantitative undersøkelsesprosessen som en sekvensiell prosess (Jacobsen, 2005, s. 133).

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan man skal besvare og belyse problemstillingen (Ghuri & Grønhaug, 2010). Hvilken metode som skal brukes til å analysere innholdet avhenger av den teoretiske oppfatningen av hva som skal undersøkes (Kvale, 2009). Vi har valgt en kvantitativ tilnærming, der en spørreundersøkelse skal bidra til å besvare problemstillingen.

4.1.1 Valg av undersøkelsesdesign

Det er problemstillingen som avgjør hvilket undersøkelsesdesign som skal benyttes, i tillegg til å avgjøre hvilken metode vi skal anvende for å samle inn empiri (Jacobsen, 2005).

Etter å ha arbeidet med konkretiseringen av problemstillingen forsøker vi å finne det undersøkelsesdesignet som egner seg best til den spesifikke problemstillingen. Valget av undersøkelsesdesign har store konsekvenser for *gyldigheten* og *påliteligheten* til undersøkelsen, som vi vil utdype senere i oppgaven. Det er mange faktorer som påvirker valget av design. Slike faktorer er for eksempel hvor kjent det aktuelle forskningstemaet er, tankene rundt analyseringen og forklaring av sammenhenger (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009).

Undersøkellesdesign er en *”overordnet plan som spesifiserer de metodene og prosedyrene for innsamlingen og analysen av nødvendig informasjon”* (Zikmund et al., 2010, s. 66).

Undersøkellesdesignet gir en plan for videre forskning og inneholder hvem, hva og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Jacobsen, 2005). Det er også nødvendig for forskerne å ta stilling til hvilke informasjonskilder og designteknikk, for eksempel eksperiment, observasjon, spørreundersøkelse, som skal brukes (Zikmund et al., 2010).

Det eksisterer mye kunnskap rundt ledelsesfeltet. Det kan fremstå som det finnes lite, tilnærmet ingenting, kunnskap rundt forskjellen mellom kjønn i den offentlige sektor, og heller ikke om eventuelle ulikheter faktisk påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Formålet med vår utredning er todelt, med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene. Del en går ut på å se om det eksisterer noen forskjell på hvordan menn og kvinner utøver ledelse, og del to går ut på å avgjøre hvorvidt en spesifikk lederstil har innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne. Med vårt formål ønsker vi, i den grad det er tilstrekkelig, å kunne bidra med ny kunnskap.

Gjennom undersøkellesdesignet ønsker vi å gi vårt bidrag til de som berøres av vårt forskningsformål (Saunders et al., 2009). Jacobsen (2005) deler undersøkellesdesignet i to dimensjoner;

- om undersøkelsen går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
- om undersøkelsen er beskrivende (deskriptivt) eller forklarende (kausale)

Undersøkellesopplegget kan klassifiseres etter antall enheter (bredde) og antall variabler (dybde) (Jacobsen, 2005). Oppgaven baserer seg på et ekstensivt undersøkellesopplegg fordi vi ønsker å generalisere funnene. Ekstensive design undersøker mange enheter (Jacobsen, 2005). Hensikten med dette er å få en riktig beskrivelse av omfanget av hvorvidt det foreligger forskjeller i lederstil mellom kjønn, og om dette igjen har innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne. Ved å velge det ekstensive undersøkellesopplegget, kontra det intensive, øker vi muligheten for statistisk generalisering (fra utvalg til populasjon). Det betyr at de funnene vi finner blant mange enheter, kan overføres til andre med større margin. De individuelle forskjellene og nyansene forsvinner. Dette gjør at ekstensive opplegg kan kalles generelle (Jacobsen, 2005).

Undersøkelsesdesignet som blir prioritert videre i besvarelsen tar sikte på å forklare hvordan lederens lederstil og kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Det er derfor gitt at den er delvis kausal/forklarende (Jacobsen, 2005). Det er likevel en svakhet ved å bruke et kausalt undersøkelsesdesign på en kvantitativ spørreundersøkelse, fordi vi kun kan tilfredsstillende krav til kausalitet, nemlig korrelasjon, og ikke tidsrekkefølge og kontroll for alle andre variabler.

Designet er strukturert og mindre komplekst, og vi har hypoteser som testes ut ifra kvantitative data. Studien er en tverrsnittstudie, da vi undersøker en situasjon på et gitt tidspunkt. *”Tverrsnitt innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt”* (Jacobsen, 2005, s. 102). Dette undersøkelsesopplegget egner seg til å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. En fordel med denne studien er at slike undersøkelser er lite kostbare. Som forskere trenger vi ikke vente i lang tid før data blir tilgjengelig og trenger heller ikke undersøke enhetene mange ganger (Jacobsen, 2005).

4.1.2 Forskningstilnærming

Valget av forskningstilnærming er avhengig av problemstillingen og allerede eksisterende kunnskap. Forskningstilnærmingen kan kategoriseres som induktiv (fra empiri til teori), deduktiv (fra teori til empiri), eller abduktiv (kombinasjon av induktiv og deduktiv) avhengig av hvor eksplisitt teori som er anvendt på forskningsstadiet (Saunders et al., 2009). En deduktiv tilnærming starter med noen antagelser, hvor forskeren dernest samler inn empiri for å se om antagelsene holder mål, eller om de må forkastes. Induktiv tilnærming går ut på at forskeren samler inn empiri uten å ha antagelser i starten. Idealet er å gå ut med et åpent sinn. En ønsker å utvikle nye teorier med bakgrunn i det empiriske materialet (Jacobsen, 2005).

I lys av vår problemstilling velger vi å benytte oss av en deduktiv tilnærming. Kvantitativ metode må i stor grad ha en deduktiv tilnærming, da den baseres på informasjon som er bearbeidet av forskerne før undersøkelsen, og hvor spørsmål og svaralternativer er faste (Jacobsen, 2005). Før vi startet med å utarbeide problemstillingen gjennomførte vi et omfattende litteratursøk i databaser, for å undersøke hva som tidligere er blitt skrevet om dette temaet. Vi var også interessert i å finne ut hvilke teorier som var knyttet opp til temaet

vårt. Ved utgangspunkt i de mest anvendbare teoriene om lederstil og motivasjon, utviklet vi et spørreskjema.

4.1.3 Tilnærming av data

”Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger”

(Ian Dey, 1993, s. 10).

For å kunne svare på problemstillingen vår er vi avhengig av å samle inn data. Ved datainnsamlingen og analysen er det to ulike metoder å velge mellom; kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvalitativt eller kvantitativt handler om hvilken form for informasjon vi samler inn: tall (kvantitativt) eller ord (kvalitativt). Det som kjennetegner kvalitativ metode er å forklare relevante fenomener, mens ved kvantitativ metode er det sentralt å finne kausale sammenhenger (Ringdal, 2007).

Vi har valgt å benytte oss av den kvantitative metoden for innsamling og analyse av dataene. En kvantitativ innsamling av data innebærer å få inn informasjon som lett kan systematiseres og legges inn som data i standardisert form, slik at det blir oversiktlig å analysere alle enhetene. Kostnadene ved undersøkelsen blir mindre, enn om vi hadde valgt en kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2005). Vi kan spørre mange respondenter og få et representativt utvalg ved god responsrate. Dette fører igjen til økt mulighet for generalisering, og vi har da potensiale for høy ekstern gyldighet. Vi får også mulighet til å si mye om variasjoner i forskjellige forhold, og en del om samvariasjonen mellom mange ulike forhold samtidig. Det blir derfor lett å strukturere informasjon. Denne metoden sørger for at vi ikke utvikler personlige bånd, da vi har mulighet til å holde en kritisk avstand til respondentene. Fokuset på det vi er mest interessert i å finne ut av styrkes. Metoden fører til at vi må standardisere informasjonsinnsamlingen, fordi at hver enkel enhet ikke kan behandles på en særegen måte. Metoden innebærer et mangfold av informasjon fra et mangfold respondenter (Jacobsen, 2005).

En fare ved å velge denne metoden er at den kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen vår (Jacobsen, 2005). Vi må være oppmerksomme på at det er vanskelig å gå i dybden, og vi må ta til takke med å måle forholdsvis enkle forhold. Et annet risikoelement er at vi som

undersøker lett kan definere hva som er relevant å svare på. Vi får *kun svar* på det vi spør om. Vi kan få problemer hvis folk lar være å svare, da dette kan føre til at frafallet er systematisk skjevt. Dersom vi mister en spesiell gruppe i undersøkelsen, vil mye av poenget med den falle bort. Det er derfor mange elementer vi må være oppmerksomme på når vi utarbeider undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

4.2 Innsamling av data

Dataene våre er primærdata, som er data vi har samlet inn selv med formål om å belyse en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005). Fordelen med primærdata fremfor sekundær data, er at det er større fleksibilitet til å analysere kriterier i problemstillingen. Disse har vi samlet inn gjennom spørreskjema, som utdypes nedenfor. I dette avsnittet vil vi legge frem en oversikt over de valgene vi tok når det gjelder datainnsamlingen.

4.2.1 Utvalg

Av praktiske grunner er det umulig å spørre samtlige enheter, det vil si alle i kommunesektoren i Norge. Vi må derfor gjøre et *utvalg*, og forsøke å besvare hvordan vi skal få et utvalg som er så representativt at vi kan generalisere fra utvalget til alle enheter (Jacobsen, 2005). For at dataene skal kunne regnes som normalfordelte trenger vi over 30 respondenter ($n > 30$) (Saunders et al., 2009). Jo flere respondenter som svarer på undersøkelsen, jo mer nøyaktig vil resultatet bli. Ved bruk av kvantitativ metode, som nevnt, er det mulig å inkludere flere respondenter enn om vi hadde brukt personlige intervju (Zikmund et al., 2010).

Utfordringen vår vil i denne undersøkelsen være å få tilstrekkelig med ledere av begge kjønn som blir evaluert av sine medarbeidere. For å få et brukbart resultat vil det være nødvendig med minst 50-60 ledere i hver gruppe. I tillegg er det høyst viktig at vi sikrer oss at en del kvinnelige ledere på høyere nivå blir evaluert.

Problemstillingen fungerer som en guide når vi skal bestemme utvalget. Alle enhetene problemstillingen tar for seg, kalles *populasjon* eller *univers* (Grønmo, 2004). Populasjonen vår er medarbeiderne og deres ledere i kommunesektoren, og vi studerer et utvalg av den

ønskede populasjonen. Det vil være mest hensiktsmessig for oss å velge *ikke-sannsynlighetsutvalg*, og under dette bruker vi *skjønnsmessig utvalg*. Vi tar utgangspunkt i medarbeiderne i Kristiansand og Vennesla kommune, fordi vi mener de er representative. Faren er stor for at vi utelukker enkelte grupper uten å være klar over det. Vi må derfor være varsomme når vi snakker om generalisering under ekstern validitet.

På grunn av tids- og ressursbegrensninger, har vi valgt å begrense utvalget vårt til å gjelde to kommuner i nærområdet. Det var viktig for oss at både mannlige og kvinnelige respondenter svarte på undersøkelsen, og at vi fikk inn svar som omhandla både mannlige og kvinnelige ledere. For å få til dette ønsket vi å sende undersøkelsen til så mange som mulig, men vi er ikke sikre på hvor mange ledere det er av hvert kjønn i kommunen. I spørreundersøkelsen har vi respondenter med forskjellig yrkes- og utdanningsbakgrunn, med ulike arbeidsområder, for å sikre variasjon. Utvalgsstørrelsen er vurdert som signifikant, og variansen er derfor god. Det vil senere i kapittelet bli lagt frem hvor stort antall av utvalget som gjennomførte undersøkelsen, med en tilhørende responsrate, for å vurdere eventuelle skjevheter. Ved å velge de to store kommunene i Vest-Agder, vil vi i tillegg til å eventuelt generalisere det til hele kommunesektoren, kunne generalisere funnene til å gjelde sørlandske kommuner.

4.2.2 Fremgangsmåte for datainnsamling

For å samle inn primærdata sender vi spørreskjema via e-post. Denne måten å samle inn data på fungerer slik at vi sender en e-post med en lenke til spørreskjemaet til alle respondentene. E-posten ble sendt fra begge kommunene. Spørreskjema er en metode som er potensielt sett svært rask og innebærer lave kostnader. Det er svært viktig å huske på at respondenten ikke får mer hjelp til å fylle ut skjemaet, enn det som er oppgitt av informasjon i skjemaet og e-posten. Derfor er oversiktighet et krav. I tillegg burde spørreskjemaet være tiltalende (Jacobsen, 2005).

Ved oversendelse av spørreskjemaet legger vi ved et ”oversendelsesbrev”, som sier kort noe om undersøkelsens hensikt og hvem som skal undersøkes. Det er også vanlig å takke respondenten for at hun/han ønsker å bidra i undersøkelsen. Dette oversendelsesbrevet vil bidra til å informere og roe ned respondenten, slik at minst mulig usikkerhet bygger seg opp. Det er dessuten etisk riktig å informere personer om hva de gir informasjon om (Jacobsen,

2005). Vi vil forsikre respondentene om at undersøkelsen er anonym, og at svarene ikke kan spores tilbake der de kommer fra.

I tillegg til oversendelsesbrevet er skjemaets omfang og utforming av betydning. Jo lengre et skjema er, desto færre respondenter vil orke å fylle det ut. Dette kan føre til at svarprosenten blir lavere enn vi ønsker (Jacobsen, 2005), og vi må derfor ta hensyn til dette senere i oppgaven. Vi må huske at ulike respondenter interesserer seg ulikt i det vi undersøker. Undersøkelsen tar for seg ledelse og motivasjon, noe vi tror interesserer medarbeidere i kommunene. Derfor er toleransen større for et lengre spørreskjema, enn om undersøkelsen hadde omhandlet noe helt uinteressant. Likevel velger vi å ta spørreskjemaets størrelse med som en svakhet senere i analysen, da det vil ta 8-12 minutter å svare (Jacobsen, 2005).

4.2.3 Målenivå og måleskala

Det finnes flere måter å formulere både spørsmål og svaralternativer på i en spørreundersøkelse. For at variablene i vår undersøkelse skal kunne måles, er det nødvendig å identifisere målenivået som variabelen befinner seg på. Ved å identifisere dette vet vi hvilken måleskala vi skal benytte oss av (Jacobsen, 2005).

Det er vanlig å skille mellom fire forskjellige målenivåer og skalaer i samfunnsvitenskapelig forskning: nominal målenivå, ordinale målenivå, intervall målenivå og forholdstall (Zikmund et al., 2010; Grønmo, 1996). Hensikten ved bruk av disse er å sammenligne svarene i undersøkelsen med hverandre, slik at vi kan dra konklusjoner. Nominalt målenivå vil si å stille respondenten overfor et klart valg mellom alternativer, slik at enhetene blir gruppert i ulike kategorier (Jacobsen, 2005). Den eneste informasjonen vi får frem er om enhetene tilhører samme eller forskjellige grupper. Respondentene blir plassert i gjensidig utelukkende kategorier for eksempel ”mann” og ”kvinne”, og det blir ikke mulig å si at den ene kategorien er bedre enn den andre.

Ordinalt målenivå måler visse nyanser i respondentens svar og kan fortelle noe om forholdet mellom kategoriene. Hvis en respondent svarer at hennes leder er i aldersgruppen 30-39 år er respondenten eldre enn en respondent som svarer at hun er i aldersgruppen 20-29 år (Jacobsen, 2005). Ordinal målenivå vil bli benyttet ved en 5-punkts Likert-skala med

svaralternativer (Bjørndal & Hofoss, 2010). Intervallskala har egenskaper fra både nominell og ordinal målenivå, og den finner informasjonen om de reelle ulikhetene mellom alternativene (Zikmund et al., 2010). Ved å ta i bruk dette målenivået for å måle variablene, kan vi måle avstanden mellom to kategorier på en skala. Avstanden mellom kategoriene må være definert, og forskjellen mellom alternativene må være beskrevet for at dette skal være mulig. Forholdstallsnivå kan brukes til å gruppere og rangere enhetene nøyaktig i forhold til hverandre (Jacobsen, 2005).

Ved beskrivelse av spørsmålene nedenfor vil de forskjellige spørsmålene bli presentert, og det vil bli forklart hvilke måleskala som blir benyttet.

4.2.4 Utforming av spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er utformet med utgangspunkt i problemstillingen. Hensikten når vi lager spørsmål til undersøkelsen er å måle et teoretisk fenomen, noe vi er interessert i. Undersøkelsen i sin helhet er å finne i vedlegg 2. I spørreundersøkelsen kreves det at både spørsmålene og svaralternativene er enkle å tyde for respondentene, da den selvadministrerende spørreundersøkelsen gir respondentene eget ansvar for tolkning og forståelse av spørsmålene (Zikmund et al., 2010). Vi tok utgangspunkt i tidligere validert forskning når vi formulerte spørsmålene. Spørsmålene i spørreundersøkelsen er derfor hentet fra allerede etablerte undersøkelser, og oversatt fra engelsk til norsk. Disse vil bli gjennomgått senere i kapittelet.

Innledningsvis har vi tatt med demografiske bakgrunnsvariabler som alder, kjønn, utdanningsnivå, lederansvar og arbeidsområder i kommunen. Disse variablene sier noe om hvilket utgangspunkt respondentene har. Deretter har vi tatt med hvilken alder, utdanning og faglig bakgrunn deres nærmeste overordnede leder har. Vi har også tatt med variabelen kjønn og hvor lenge han/hun har vært leder. Svaralternativene ble målt på grunnlag av nominalskala. Hensikten med innsamling av bakgrunnsdataene er å kunne kontrollere for ulike systematiske effekter og å kunne gjøre en analyse på de enkelte demografiske forholdene.

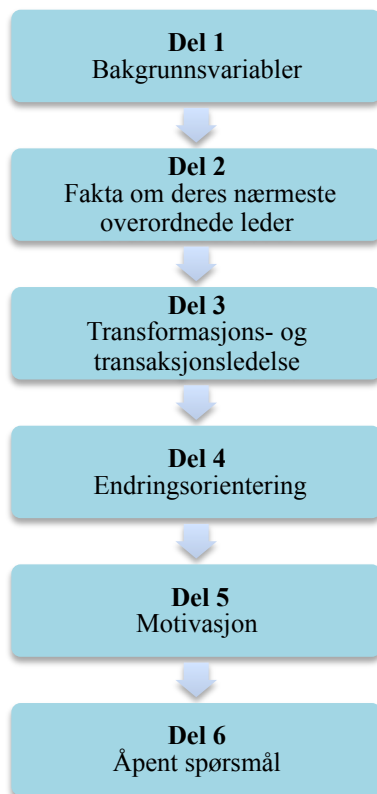
Det anbefales å begynne spørreundersøkelsen med nøytrale og ”ikke sensitive” spørsmål. Hvis man begynner spørreundersøkelsen med kjønn kan det oppfattes som et belastende

spørsmål, fordi han eller hun kanskje skal uttale seg positivt eller negativt om noe. For å unngå at respondenten reagerer med mistro, velger vi å legge spørsmålet om kjønn som siste bakgrunnsdata (Jacobsen, 2005).

I spørreundersøkelsen er det tatt med påstander knyttet til de ulike lederstilene innenfor transformasjons- og transaksjonsledelse. Innenfor denne kategorien er det 36 påstander for å måle lederegenskaper. Vi har også valgt å ta med 18 påstander rundt endringsledelse, og avslutter spørreundersøkelsen med å måle 10 påstander om indre og ytre motivasjon. Til sammen med bakgrunnsdataene skal respondentene svare på 74 spørsmål. I tillegg til disse påstandene valgte vi å ta med et åpent spørsmål på slutten av undersøkelsen. Dette for at respondentene skal få mulighet til å uttrykke seg med egne ord. Problemet er at slik informasjon er vanskelig å behandle, når vi har et stort antall respondenter. Generell erfaring viser at det er svært få som velger å benytte seg av slike åpne spørsmål (Jacobsen, 2005). Men det kan komme ut mye interessant informasjon, som er årsaken til at vi velger å ta dette med på slutten av spørreundersøkelsen.

En svakhet ved spørreundersøkelsen er at respondentene kan ha feiltolket påstandene våre uten at vi kan oppklare det. For å unngå dette formulerte vi spørsmålene slik at det vanskelig kan misforstås. Vi har blant annet brukt ”din nærmeste overordnede leder” som ordlyd i påstandene for å sikre oss at respondentene svarte på bakgrunn av sin nærmeste leder.

I undersøkelsen har vi benyttet oss av verktøyet SurveyXact, som enkelt lar oss samle inn store mengder data. Alle 74 spørsmålene ble lagt inn i programvaren. Det ble lagt inn informasjon før undersøkelsen, slik at respondentene forstod hva undersøkelsen gjaldt. Før vi sendte spørreundersøkelsen videre til alle respondentene valgte vi å teste den på ansatte med akademiske stillingstitler og medstudenter slik at vi sikret oss at ulike grupper forsto alle påstandene. Dette er den eneste måten å finne ut om undersøkelsen fungerer slik den skal. Som figuren nedenfor illustrerer, består spørreundersøkelsen av flere deler (vedlegg 2).



Figur 6 Oppbygging av spørreundersøkelsen.

Når det gjelder purring, vil vi ha behov for en purrerunde, det vil si at vi sender ut en påminnelse via e-post. Dette er viktig for å sikre oss at flest mulig svarer på spørreundersøkelsen (Jacobsen, 2005). Etter en uke ble det sendt ut en purring til alle, i og med at vi ikke får innsyn i hvem som har svart. Etter to uker ble undersøkelsen avsluttet. Deretter la vi resultatene over i statistikkprogrammet IBM SPSS 23.00, som kan utføre statistiske analyser.

4.2.5 Responsrate

En høy responsrate reduserer risikoen for skjevhet mellom de som svarer og ikke svarer, og det er derfor ønskelig at den er høyest mulig (Shih & Fan, 2008). Anbefalingen fra Saunders et al. (2012) ble også fulgt ved at spørreundersøkelsen ble sendt ut på e-post med link til undersøkelsen på et tidspunkt som respondentene mest sannsynlig er tilgjengelig. E-posten ble sendt ut i arbeidstid på en onsdag, slik at vi sikret oss at minst mulig av respondentene hadde langhelg.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 7 184 ansatte i Kristiansand kommune og 1 510 ansatte i Vennesla kommune, totalt 8 694. Før vi satte i gang med deskriptiv statistikk kontrollerte vi datasettet. Det var totalt 1 204 som svarte på hele undersøkelsen. Dette tilsvarer en responsrate på 13,80 %.

Datasettet ble først importert til Excel, og de 697 respondentene som ikke hadde fullført hele undersøkelsen, ble slettet. Det samme gjaldt de 686 som bare hadde åpnet den. Årsaken til at vi valgte å slette respondentene som ikke hadde fullført undersøkelsen, var fordi at de kun hadde svart på bakgrunnsdata. Det gav ingen mening å inkludere dette i datasettet. På grunn av at det ikke var teknisk mulig å ekskludere de medarbeiderne som ikke har datamaskin, ble spørreundersøkelsen sendt ut til absolutt alle med registrerte e-postadresser. Dette kan ha medført til at mange har fått spørreundersøkelsen uten å ha oppdaget det. Når vi sender spørreskjemaet ut til absolutt alle ansatte i kommunene, må vi regne med at vi mister en del av utvalget som ikke bruker PC. Den eneste muligheten vi hadde hatt til å forsikre oss om at alle medarbeidere gjennomførte undersøkelsen, ville vært om vi hadde hatt muligheten til å se hvem som ikke besitter PC i arbeidet. I det tilfelle ville det vært mulig å nå respondentene via telefon eller post. Dette ble ikke aktuelt på grunn av anonymitet, og ville likevel vært vanskelig på grunn av tids- og kostnadsbegrensninger.

Faren ved et ikke-sannsynlighetsutvalg er at vi kan ende opp med et systematisk skjevt utvalg, det vil si at relevante grupper ikke kommer med i det hele tatt (Jacobsen, 2005). Dette fører til at det vil være vanskelig å gjøre å generalisere fra de to kommunene til hele kommunesektoren. Jacobsen (2005) hevder at det sjeldent er noe poeng i å ha et utvalg som er større enn 1 200- 1 500 enheter. Hvis vi har et så stort utvalg, vil vi måtte øke utvalget svært mye for å få noen uttelling i form av ytterligere redusert feilmargin. Det kan virke som at vi trenger et større utvalg, da populasjonen er hele kommunesektoren og derfor stor. Men selve forholdet mellom populasjons- og utvalgsstørrelsen er uinteressant. Det interessante er variansen i populasjonen, store populasjoner utviser større varians enn små.

Det kan konkluderes med at vår utvalgsstørrelse (svarprosenten) er sterk, men likevel en lav responsrate på 13,8 %. Hadde hele utvalget svart på undersøkelsen, ville vi endt opp med et sterkere utvalg og høyere responsrate, som lettere kunne generaliseres til andre kommuner.

Spørreundersøkelsens lengde kan ha bidratt til at respondentene ikke har hatt lyst, tid eller orket å gjennomføre undersøkelsen.

Tabellen nedenfor viser undersøkelsens samlede status.

Samlet status	
Antall utsendt fra kommunene	8 694
Distribuert	686
Noen svar	697
Gjennomført	1 204

Tabell 4 Oversikt over samlet status fra undersøkelsen.

4.2.6 Beskrivelse av spørsmålene

Videre vil vi gjennomgå de validerte spørsmålene vi har benyttet oss av i undersøkelsen, og henvise til de relevante kildene. Spørreskjemaet er basert på eksisterende internasjonal forskning. Det betyr at spørsmålene er testet ut på forhånd. Vi har derfor benyttet oss av påstander fra godt validerte undersøkelser i publiserte arbeider. Alle spørsmålene ble kodet før analysen (vedlegg 3). Spørsmålene er kodet med en 5-punkts Likert-skala på intervallnivå hvor 1 betyr ”helt uenig” og 5 er ”helt enig” (Sekaran & Bougie, 2013).

Spørsmål for måling av ledelsesegenskaper

Påstandene i spørreundersøkelsen for måling av lederens egenskaper, er utviklet med hensyn til transformasjons – og transaksjonsledelsesegenskaper. Utsagnene omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun oppfatter egenskaper ved sin *nærmeste overordnede leder*. Spørsmålene er hentet fra Avolio, B og Bass, Jung. (1999), *Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership using the Multifactor Leadership, Questionnaire* og oversatt til norsk.

Intellektuell stimulering

- Lederen tar ikke tidligere antagelser/ forutsetninger
- Lederen søker etter forskjellige meninger og perspektiver
- Lederen foreslår nye løsningsalternativer
- Lederen foreslår å se saker fra nye perspektiver

Individuell vurdering

- Lederen retter oppmerksomheten mot den enkelte
- Lederen fokuserer på dine sterke sider
- Lederen underviser og trener oss
- Lederen behandler oss ulikt

Karismatisk/inspirerende ledelse

- Lederen er en du er stolt av
- Lederen tenker ikke bare på sin egeninteresse
- Lederen er en du har respekt for
- Lederen viser styrke og selvtillit
- Lederen snakker om verdier
- Lederen er et forbilde i gode verdier (etikk)
- Lederen legger vekt på gode verdier (etikk)
- Lederen legger vekt på felles overordnede mål
- Lederen er optimistisk
- Lederen uttrykker selvtillit
- Lederen er entusiastisk
- Lederen skaper oppmerksomhet omkring viktige tema

Betinget belønning

- Lederen gjør rede for mulig belønning/insentiver
- Lederen bistår medarbeiderne basert på deres innsats
- Lederen belønner dine prestasjoner
- Lederen anerkjenner dine prestasjoner

Ledelse ved unntak

- Lederen fokuserer på dine feiltrinn
- Lederen offentliggjør resultater
- Lederen følger med på dine feiltrinn
- Lederen fokuserer på feil/svikt

Laissez-faire

- Lederen tar tak i problemer, når de er alvorlige
- Lederen reagerer når det skjer feil/svikt
- Lederen har innstillingen "hvis det ikke er ødelagt, trenger det ikke repareres"
- Lederen reagerer på problemer hvis de er kroniske
- Lederen unngår å involvere seg
- Lederen er ikke tilstedeværende når han/hun trengs
- Lederen unngår å ta beslutninger
- Lederen utsetter tilbakemelding

Spørsmål for måling av endringsorientering

Utsagnene i spørreundersøkelsen som omhandler endringsledelse er hentet fra Covin og Wales (2011), *The Measurement and Entrepreneurial Orientation*, og er blitt oversatt til norsk. Spørreundersøkelsen inneholder påstander om nærmeste leders endringsorientering målt ut ifra risiko-villighet, grad av innovasjon, "føre-var" tiltak, konkurrerende elementer og selvstyring.

Risiko-villige elementer

- Lederen regner begrepet "risikovillig" som en positiv egenskap hos sine medarbeidere
- Lederen oppfordrer oss til å ta kalkulert risiko med nye ideer
- Lederen vektlegger både utforskning og eksperimentering i vår avdeling

Innovasjonselementer

- Lederen lar oss jobbe aktivt for å introdusere forbedringer og forandringer i vår avdeling
- Lederen bidrar til at måten vi arbeider på er kreativ

- Lederen søker etter nye metoder for å løse arbeidsoppgavene våre på

”Føre-var” tiltak

- Lederen lar oss ta initiativet i alle situasjoner (eks. i forhold til konkurrenter, i prosjekter hvor vi arbeider med andre)
- Lederen er god til å identifisere muligheter
- Lederen setter i gang tiltak som får andre virksomheter til å reagere

Konkurrerende elementer

- Vår avdeling er sterk sammenlignet med andre tilsvarende virksomheter
- Generelt sett tar vår leder en modig og pågående tilnærming når vi arbeider
- Lederen oppfordrer oss til å være bedre enn andre virksomheter som driver med det samme som oss

Selvstyre

- Lederen gir oss tillatelse til å handle og tenke selv uten innblanding
- Lederen lar oss endre måten vi utfører våre arbeidsoppgaver på
- Lederen gir oss frihet og selvstendighet til å bestemme selv hvordan vi skal utføre vårt arbeid
- Lederen gir oss frihet til å kommunisere fritt, uten forstyrrelse og innblanding
- Lederen gir oss myndighet til å handle alene, hvis vi syntes det er til det beste for virksomheten
- Lederen gir oss tilgang til all viktig informasjon

Spørsmål for måling av indre og ytre motivasjon

Påstandene i spørreundersøkelsen om motivasjon under omhandler medarbeidernes vurdering av hvordan hun/han opplever sin indre og ytre motivasjon i arbeidssituasjonen. Skjemaet inneholder 10 utsagn om han eller hennes indre og ytre drivkraft til å løse arbeidsoppgaver: seks som omhandler indre motivasjon og fire som omhandler ytre motivasjon. Spørsmålene er hentet fra Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2006), *Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance*, og oversatt til norsk.

Indre motivasjon

- Jeg føler at mine arbeidsoppgaver i seg selv er en viktig drivkraft i jobben min
- Jeg synes det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
- Jeg synes jobben min er veldig spennende
- Jeg synes jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Ytre motivasjon

- Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det
- For meg er det viktig å ha en 'gulrot' å strekke meg etter for å gjøre en god jobb
- Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min
- Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb

4.5 Evaluering av metode

Hensikten med datamaterialet er at det skal besvare problemstillingen i undersøkelsen (Grønmo, 2004). Gode undersøkelser er de som faktisk måler det de sier de skal måle (begrepsvaliditet), de som kan sannsynliggjøre at forhold som korrelerer, også henger kausalt sammen (intern validitet), der resultatene kan overføres til andre områder, kan generalisere (ekstern validitet), og de som er pålitelige, det vil si at vi kan stole på dem (reliabilitet). Kvaliteten på undersøkelsen er høyere jo mer egnet datamateriale er for å kunne besvare problemstillingen. Under dette avsnittet vil vi vurdere kvaliteten på undersøkelsen vår. Dette vil vi gjøre ved å vurdere reliabilitet og validitet (Zikmund et al., 2010).

4.5.1 Validitet

Validitet kan defineres som ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., 2004, s. 228), og handler om hvor godt en måler det en har som hensikt å måle (Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2004). Man finner datamaterialets gyldighet

i forhold til problemstillingene som undersøkes (Grønmo, 2004). Vi er klar over at spørsmålene våre er hentet fra godt validerte arbeider, men vil likevel ikke unnlate å kontrollere for validitet. Validitet betyr gyldighet, og kan deles inn i tre deler: begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Cook & Campbell, 1979). Nedenfor vil hver av de ulike delene bli gjennomgått.

Begrepsvaliditet

En form for validitet er begrepsvaliditet. Dette går ut på om begrepene er operasjonalisert, og om studien faktisk undersøker det den skal undersøke (Ghauri & Grønhaug, 2010). Denne type validitet er viktige for kvantitative undersøkelser og dreier seg om relasjonene mellom de konkrete dataene og fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2004).

Vi må være oppmerksomme på at de indikatorene som velges ut, er det vi er interessert i. Spørsmålene som skal fungere som indikatorer på de mer teoretiske begrepene må konkretiseres (Jacobsen, 2005). I spørreundersøkelsen ønsker vi å vite mer om transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, endringsledelse og motivasjon. Vi må derfor gå gjennom påstandene våre for å finne ut i hvor stor grad konkretiseringene våre fanger opp det vi egentlig ønsker å måle. Derfor må vi finne ut om det er god nok måling eller om det er tatt med for mye (Jacobsen, 2005). For å etterstrebe god begrepsvaliditet, vil det være flere spørsmål i spørreundersøkelsen som skal omhandle de uavhengige variablene og deres påvirkning på den avhengige variabelen. Hvis vi tenker oss at det teoretiske fenomenet er en sirkel, og at spørsmålet er en annen sirkel, vil vi se at de bare i liten grad overlapper hverandre.



Figur 7 Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon (Jacobsen, 2005, s. 346).

For å kontrollere begrepsmessig gyldighet kan vi la andre personer med kunnskap på området sjekke våre konkretiseringer (Jacobsen, 2005). Dette har vi gjort ved å la professorer se gjennom spørsmålene, for å teste om de virker fornuftige. Jo flere som er enige i at spørsmålene virker gode, desto sikrere er vi på at vi måler det riktige fenomenet (Jacobsen, 2005).

På grunnlag av at vi bruker godt validerte arbeider antar vi at begrepsvaliditeten er ivaretatt. Vi har sett at andre forskere bruker samme måleenheter når de gjennomfører studier knyttet til transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, endringsledelse og motivasjon. Likevel vil vi gjennomføre en faktoranalyse i analysedelen, for å gjør rede for begrepsvaliditeten. Formålet vårt er å bruke det til å teste konvergent og diskriminant validitet ved spørreundersøkelsen som er benyttet.

Med konvergent validitet menes det i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente med hverandre enn andre variablers spørsmål. Dette vil si at respondentene burde svare systematisk likt på spørsmålene for samme variabel. Diskriminant validitet betyr i hvilken grad variablene våre måler forskjellige ting. Det betyr at svarene på spørsmål for to ulike variabler er tilstrekkelig uavhengig av hverandre slik at vi kan si at de måler ulike fenomener (Johannessen, 2009).

Intern validitet

Intern validitet er i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen vår kan karakteriseres som gyldige (Saunders et al., 2009). Intern validitet handler om å trekke kausale sammenhenger mellom to variabler. Kausale sammenhenger er en variabel som påvirker en annen i et årsaks-virkningsforhold. Vi oppnår intern validitet i kvantitative undersøkelser når et sett med statistiske spørsmål har en sammenheng med analytiske faktorer eller resultat som kommer frem (Saunders et al., 2009). Som nevnt er forskningsdesign nødvendig for å sikre intern validitet. Dersom vi velger feil design kan vi finne noe vi tror er en kausal sammenheng, men som bare er et resultat av en variabel som ikke er tatt med i undersøkelsen. Dette kalles spuriøs sammenheng.

Intern validitet går på om resultatene oppfattes som riktige. For å argumentere for at en beskrivelse er riktig, må andre være enige i beskrivelsen. Jo flere som er enige, desto større sannsynlighet er det for at den er riktig. Testing av denne type gyldighet vil derfor alltid innebære en test av resultater overfor andre mennesker. Gyldighet innebærer at resultatene reflekterer reelle funn og ikke kommer som et resultat av metoden for forskningen (Saunders et al., 2009). Det finnes ulike måter å teste den interne gyldigheten. Det er to viktige tiltak som kan gjennomføres. Den første er å kontrollere undersøkelsen og konklusjonene mot andre, og den andre er å gjør en kritisk gjennomgang av resultatene på egen hånd (Jacobsen, 2005).

Spørreundersøkelser har generelt lav intern validitet, og dataene som samles inn vil kun være indikatorer på respondentenes faktiske mening (Saunders et al., 2009). Ved å ha muligheten til å svare *verken enig* eller *uenig*, tvinger vi ikke respondentene til å svare noe de ikke mener. Selv om analysen kan vise en relasjon mellom variablene, kan vi ikke determinere kausaliteten, ettersom at det må tas hensyn til andre innvirkende faktorer. I tillegg er det viktig at alle respondentene besvarer samme spørreundersøkelse for at det er mest mulig like forutsetninger for valide svar. Det vil samtidig også være essensielt at det ikke stilles ledende spørsmål, for å unngå at respondentene feiltolker spørsmålet og at dette får innvirkning på svarene som gis.

Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler muligheten for å generalisere funn i en studie (Saunders et al., 2009). Den eksterne validiteten styrkes av graden av mulighet for å generalisere resultater for andre personer, omgivelser og tider (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Vi ønsker å generalisere funnene våre til en større populasjon (hele kommunesektoren i Norge) enn kun de to utvalgte kommunene. Den eksterne validiteten øker når størrelsen på utvalget øker (Jacobsen, 2005).

Det er to forhold som er problematiske når det gjelder ekstern validitet. Det første er at det kan være frafall av enheter. Det vil alltid være noen som ikke svarer på undersøkelsen. Faren ved dette er at frafallet blir systematisk skjevt, det vil si at visse grupper unnlater å svare. For å unngå dette kunne vi ha foretatt en undersøkelse av de som falt fra i første omgang (Jacobsen, 2005). Dette krever stor ressursinnsats, noe vi ikke har hatt mulighet til. Det andre problematiske forholdet er at det kan være uoverensstemmelse mellom utvalget og populasjonen av tilfeldig art. På grunn av omstendigheter og tilgang har vi benyttet oss av alle registrerte e-postadresser i bare to kommuner. Det kan diskuteres om sannsynligheten er liten for at et utvalg vil være et eksakt bilde av populasjonen vi ønsker å undersøke.

Spørreundersøkelser har generelt sterk ekstern validitet (Jacobsen, 2005), og derfor er designet vårt godt egnet for å kunne generalisere funnene våre til populasjonen. Det vil derfor være hensiktsmessig å ha heterogene respondenter for å kunne representere et mangfold (Jacobsen, 2005).

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på hvor mye en kan stole på at resultatene er troverdige og pålitelige (Gripsrud et al., 2004). Dette betyr at hvis datamaterialet har høy reliabilitet vil undersøkelsesopplegget og innsamlingen av data gi pålitelige data.

Vi må spørre oss om måten vi har gjennomført undersøkelsen på, kan være grunnen til at vi fikk de resultatene vi fikk. Dette kalles mulige *metodologiske forklaringer*, som betyr at resultater skyldes undersøkelsesopplegget. Det handler derfor om forhold som ødelegger

resultatene, det vi kaller *feilkilder*. Slike feilkilder kan være selve utformingen av spørreundersøkelsen. Jo flere feil som gjøres i spørreskjemaet, desto mindre troverdige blir resultatet (Jacobsen, 2005).

Spørsmålene våre er som nevnt hentet fra andre gode arbeider, slik at de er testet ut og arbeidet med fra før. Slik sikrer vi oss at påstandene verken er ledende eller uklare. Det vil være vanskelig å eliminere feilkilder i spørreskjemaet helt, da det er respondentenes eget ansvar hvordan de tolker påstandene. En annen feilkilde kan være trekk ved respondenten (Jacobsen, 2005). Et problem med den type spørreskjemaundersøkelse vi har valgt er at det er lite forpliktende. Det betyr at det kan være forskjell på hva respondentene svarer på et spørsmål, og faktisk mener. Respondenten kan svare strategisk, noe som vil si at han eller hun tjener på å snakke usant. Vi må derfor stille oss spørsmålet: ”har respondentene noe å tjene på å lyve?”. Da respondentene våre er medarbeidere, som evaluerer sine ledere, er det vanskelig å se at dette skal gjelde i vår utredning. Et annet forhold er at vi tvinger respondentene til å ha en mening om noe de ikke har kunnskap eller interesse for. Dette løser vi ved å sette inn svaralternativet ”vet ikke” på bakgrunnsspørsmål og ”verken enig eller uenig” som et svaralternativ i Likert-skala. Et siste trekk ved respondentene som kan føre til feilkilde er at de ”bare kan krysse av”, det vil si de bare setter kryss uten å tenke seg om (Jacobsen, 2005).

Reliabilitet kan styrkes ved å teste om resultatet blir det samme ved å måle igjen, men også om undersøkelsen kan kopieres og etterprøves. Slike forhold kan testes ved hjelp av en re-test. En re-test innebærer å gjenta samme undersøkelse flere ganger på samme utvalgsgruppe på to ulike tidspunkt. Hvis resultatet blir det samme er det bevist at reliabiliteten er høy (Jacobsen, 2005). På grunn av tidsbegrensninger hadde vi dessverre ikke mulighet til å gjennomføre en re-test. I stedet gjennomførte vi en pre-test for å teste reliabiliteten. Det vil også være mulighet for at andre kan etterprøve undersøkelsen ved å bruke samme spørreundersøkelse, noe som øker konsistens og pålitelighet i målingene.

Høy reliabilitet i studien er derimot ingen garanti for at studien måler det den skal måle. Derfor hører validitet og reliabilitet sterkt sammen i undersøkelser. Ved å ta hensyn til momentene over, vil vi ta sikte på å sikre reliabilitet og validitet i spørreundersøkelsen.

En reliabilitetsanalyse gjennomføres for å se om undersøkelsen er pålitelig og troverdig. Ideelt sett bør Cronbach's alpha verdiene ligge over 0,7, for at begrepsmålingene skal være så gode at analysen kan godkjennes (Pallant, 2013).

Pre-test

Det er viktig at respondentene forstår både spørsmål og svaralternativene for at vi skal kunne sikre oss mest mulig reliabilitet. Det å utføre en slik test innebærer at undersøkelsen blir gitt til en utvalgt gruppe respondenter, før den blir offentliggjort. På den måten har vi mulighet til å bli oppmerksomme og endre på fundamentale problemer i undersøkelsesdesignet (Zikmund et al., 2010). På grunn av omstendighetene rundt kommunene, og at vi derfor ikke har e-postadresser til gjeldende respondenter tilgjengelig ble det for oss umulig å bruke noen av dem i denne testen. For at pre-testen skulle hjelpe oss mest mulig ba vi testpersonene være kritiske til spørsmålsordlyden og svaralternativer. Da vi fra før hadde lagt hardt arbeid i undersøkelsen sammen med veileder var det lite å rette opp i. Likevel fikk vi noen tilbakemeldinger på hvordan påstandene var formulert, og om det var mulig å gjøre det enklere å forstå. Vi var også interessert i hvor lang tid undersøkelsen tok, slik at vi kunne gi respondentene en indikasjon på hvor lang tid det ville ta å gjennomføre undersøkelsen. Tilbakemeldingene vi fikk ble tatt til etterretning, og vi gikk grundig gjennom påstandene og forenklet det mest mulig.

4.6 Dataanalyse

Etter vi har samlet inn data fra ansatte i kommunene skal dataene analyseres. For å dra nytte av dataene, må vi gjøre de om til numeriske data ved hjelp av koding. Koding handler om å gi hvert enkelt svaralternativ en tallmessig verdi, slik at skjemaet kan behandles statistisk ved hjelp av statistikkprogrammet IBM SPSS 23.00 (Sekaran & Bougie, 2013). I kodingen vil vi for variabelen kjønn benytte en dummy-variabel der verdien 0 er lik mann, mens verdien 1 er lik kvinne. Den samme kodingen vil vi bruke for om ansatte har lederansvar, hvor "ja" vil være 1 og "nei" vil være 0. Generelt forholder vi oss til at det høyeste/ mest positive svaret får tildelt høyest tallverdi. I spørreundersøkelsen bruker vi som forklart en 5-punkts Likert-skala med rangering fra svært enig til svært uenig på påstandene om lederstil og motivasjon. Disse svarene må vi kode om til numeriske data, der svært uenig tildeles verdien 1, mens svært enig

tildeles verdien 5. Når kodingen er gjennomført, kan dataene legges inn, og vi kan starte analysen.

4.6.1 Faktoranalyse

”Faktoranalyse kan påvise mønstre i korrelasjonen mellom et sett variabler med sikte på å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av et fenomen eller begrep”
(Johannessen, 2009, s. 157).

En faktoranalyse er en teknikk som analyserer strukturer av korrelasjoner i et datasett med mange spørsmål for å finne ut om det er felles underliggende faktorer. Det er en statistisk analysemodell som først og fremst blir brukt til datareduksjon. Målet med faktoranalysen er å finne minst antall faktorer som kan forklare spørreskjemaets resultater. Dette gjør det lettere å finne og tolke ulike sammenhenger i datasettet (Gripsrud et al., 2010).

Det er vanlig å skille mellom eksplorerende og bekreftende faktoranalyser. I en eksplorerende tilnærming vil man utforske dataene for om muligens å oppdage karakteristiske mønstre og interessante funn uten å ha en testhypotese. I en bekreftende tilnærming prøver man å tilpasse dataene til en bestemt struktur. Man ønsker å teste ut en spesifikk hypotese eller teori (Gripsrud et al., 2010). I denne utredningen vil vi holde oss til en bekreftende faktoranalyse.

Man kan si at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom respondentene og variablene for å generere en forståelse av den underliggende strukturen, og til å danne nye variabler/grupperinger. Derfor kan man si at faktoranalyse er en gjensidig avhengighetsmetode (Kent, 2001). Vi vil starte faktoranalysen med å måle alle begrepene ved en konvergent faktoranalyse. Faktorladning kalles det når vi ser hvordan variablene måler en spesifikk faktor. Den sier hvor sterk forbindelsen er mellom den variabelen som er knyttet til faktoren (Gripsrud et al., 2010). En vanlig ”tommelfingerregel” er at faktorladningen burde være over 0,30 for at spørsmålet kan knyttes opp mot en faktor (Dillon & Goldstein, 1989). Jo høyere tall, jo mer signifikante er de, derav forklarer de begrepet bedre. En faktoranalyse egner seg best når vi har mange enheter vi undersøker, helst over 300 (Pallant, 2013). Vårt utvalg er stort, så en faktoranalyse vil være et greit verktøy for å se hvilke variabler som passer sammen og hvilke som ikke passer sammen.

4.6.2 Reliabilitetsanalyse

Reliabilitetstester er nødvendig for å se om en faktor er stabil nok til å benyttes som skala. Dersom den tilfredsstillende testen kan vi slå sammen alle svarene fra spørsmålene i samme faktor. Det er viktig å etablere reliabilitet, samt konvergent og diskriminant validitet, når man gjør bekreftende faktoranalyse (Pallant, 2013).

Vi kan se på reliabiliteten av faktorene ved å bruke målet Cronbach's alpha. Dette reliabilitetsmålet ble utviklet av Cronbach i 1951, og blir brukt for å måle hvor stabil en faktor er. De spørsmålene som knyttes til den samme faktoren burde korrelere sammen. Faktoren blir sett på som pålitelig om alfaverdien er over 0,7 (Kent, 2001). For den videre analysen vil vi teste Cronbach's alpha på samtlige begreper under transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, endringsledelse og motivasjon. For å teste reliabiliteten til disse begrepene vil vi benytte oss av en *reliability analysis* i SPSS, for å sjekke om begrepene er korrekt forklart og fremstilt i spørsmålene. Dersom verdien på Cronbach's alpha er over 0,7 vil vi anse begrepet som godt nok forklart.

4.6.3 Regresjonsanalyse

Problemstillingen vi har definert impliserer en årsaksmodell. Det gir en forestilling om at vi forventer variasjon mellom kvinner og menns lederstil og medarbeidernes motivasjon. Regresjonsanalyse sier noe om i hvilken grad en variabel samvarierer med en annen variabel (Sekaran & Bougie, 2013). Vi bruker regresjonsanalyse på tverrsnittsdata for å analysere de kvantitative dataene vi har. Regresjonsanalysen er en av de vanligste fremgangsmåtene for å undersøke sammenhenger. Den brukes i en situasjon hvor en uavhengig variabel er antatt å påvirke en avhengig variabel (Sekaran & Bougie, 2013). I en kausal sammenheng vil den uavhengige variabelen være årsaksvariabelen, mens den avhengige er virkningsvariabelen. Sammenhengen blir at den avhengige variabelen påvirkes av den uavhengige variabelen.

En enkel regresjonsanalyse som representerer en lineær sammenheng kan uttrykkes ved hjelp av følgende ligning:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i$$

Av ligningen ser vi at X er den uavhengige variabelen, mens Y er den avhengige variabelen. β_0 og β_1 er regresjonskoeffesienter. β_0 er konstanten, det betyr at den er verdien på den avhengige variabelen når den uavhengige variabelen $X = 0$. Dette er skjæringspunktet med Y -aksen. β_1 er stigningskoeffisienten og sier noe om hvor mye Y endres når X øker med en enhet. U_i leddet i ligningen består av faktorer som har virkning på den avhengige variabelen Y utenfor modellen (Sekaran & Bougie, 2013).

Saunders et al. (2009) sier at regresjonsanalysen bygger på fire forutsetninger. Den første er at det skal være et lineært forhold mellom avhengig og uavhengig variabler. Den andre er at det homoskedastiske restledd skal være konstant. Deretter følger det at det ikke må være for høy korrelasjon mellom de uavhengige variablene. Om dette er tilfelle vil det vanskeliggjøres å bestemme de ulike uavhengige variablenes effekt alene. Korrelasjonen mellom de uavhengige variabler må ikke være høyere enn 0,90. Den siste forutsetningen er at det ikke må finnes målefeil på dataene på de avhengige og uavhengige variablene (Saunders et al., 2009).

Vi kommer til å beskrive dataene fra regresjonsanalysen ved å først presentere signifikansnivået. Dette tallet forteller oss hvor sikkert det er at det er en sammenheng mellom variablene (Johannessen, 2009). Vi velger å godta et nokså strengt signifikansnivå på 0,05, det vil si 5 % sannsynlighet for at det er feil. Det andre tallet vi vil presentere er Beta-verdien. Når vi har to eller flere uavhengige variabler ser vi på standardisert koeffisient beta, som viser styrken på sammenhengen. Beta-verdien går fra -1 til +1, og positiv beta-verdi viser at den uavhengige variabelen har en positiv effekt på den avhengige variabelen (Johannessen, 2009). Til slutt vil vi presentere forklaringsgraden R^2 "Adjusted R Square". Denne brukes når vi skal avgjøre hvor godt modellen forklarer sammenhengen mellom de to ulike variablene. Den vil ha en verdi på $0 \leq R^2 \leq 1$, altså mellom 0 og 1, hvor 1 forklarer perfekt variasjon, mens 0 forklarer ingen variasjon. Lav forklaringskraft kan forklares med at det er en eller flere forklaringsvariabler som forklarer sammenhengen (Saunders et al., 2009). Dette løser vi ved å ta med tre kontrollvariabler i analysen. Da er vi imidlertid over på multippel regresjon, som blir omtalt nedenfor.

Hensikten med regresjonsanalyse

Regresjonsanalysen har tre formål, som ikke er gjensidig utelukkende. Første formål er beskrivelse, som viser forskjeller i forventede verdier på den avhengige variabelen ut ifra ulike verdier på de uavhengige variablene. Det andre formålet er prediksjon, som handler om å måle hvordan variabler med ulike verdier på de uavhengige variablene forventes å virke inn på den avhengige variabelen. Det siste formålet er årsaksforklaring, hvor årsaksvariabler forklarer den observerte variasjonen i den avhengige variabelen (Kristoffersen et al., 2004).

Hensikten med regresjonsanalysene våre er å avdekke mulige årsakssammenhenger – eller kausalsammenhenger. En kausalsammenheng oppstår når det kan bevises at en hendelse fører til at en annen hendelse inntreffer, eller at den virker inn på hvordan den andre hendelsen arter seg (Kristoffersen et al., 2004). Et av fenomenene vi ønsker å forklare er motivasjonen til medarbeiderne i kommunene. Vi skal undersøke om fenomenet kjønn- lederstil virker inn på motivasjon. Det skilles mellom årsaksvariabler og effektvariabler i regresjonsanalysen, og førstnevnte påvirker effektvariabelen, men blir ikke påvirket av årsaksvariabelen (Kristoffersen et al., 2004).

Det er en forutsetning at man kan påvise en sammenheng mellom to fenomener for at man kan snakke om årsakssammenheng. Sammenhengen eller samvariasjonen oppstår når årsaken inntreffer, opptrer effekten oftere enn ellers. Det er derimot ikke nok å konkludere med at det er en kausal sammenheng bare ved at to fenomener har en sammenheng. Koblingen mellom årsak og effekt observeres ikke, kun hvordan de opptrer sammen. Det er mulighet for at det finnes andre forklaringer til sammenheng. For at en årsakssammenheng skal være robust må andre forklaringer utelukkes (Kristoffersen et al., 2004).

Betingelsene som må oppfylles er at for det første at sammenhengen være robust. Det vil si at det må påvises en sammenheng mellom fenomenene. Årsaken må komme først, eller samtidig med effekten i tid. For det andre må årsaksretningen avklares. Dannes medarbeidernes motivasjonen på grunnlag av lederens lederstil, eller vil motivasjonen medføre at medarbeiderne blir ledet på en bestemt måte? Den tredje betingelsen er at det må kontrolleres for alle relevante teoretiske variabler (Kristoffersen et al., 2004).

Det er vanskelig å påvise årsakssammenhenger i en regresjonsanalyse. Man konkluderer som regel med at det er en sammenheng mellom variablene, retningen som er sannsynlig og at det

er mulige relasjoner mellom variablene (Kristoffersen et al., 2004). Ettersom vi ikke er sikre på om vi har kontrollert for alle relevante variabler må vi være varsomme med å dra konklusjoner i en årsakssammenheng. Høy intern validitet gjør det mulig å si at en eventuell sammenheng mellom variabler kan være en mulig årsakssammenheng. Ved en tverrsnittstudie er det ingen eller svært begrensede muligheter til å påvise årsakssammenhenger (Kristoffersen et al., 2004). Dette fordi vi som tidligere nevnt kun kan tilfredsstillende ett krav til kausalitet nemlig korrelasjon, og ikke tidsrekkefølge og kontroll for alle andre variabler.

4.6.4 Multippel regresjon

Når vi observerer en sammenheng mellom to variabler, kan det skyldes en samvariasjon, og ikke en kausal sammenheng. For å påvise kausalsammenheng må vi derfor ha med årsaksvariabler som er relevant for å forklare effektvariabelen. Disse variablene kalles kontrollvariabler.

I en multippel regresjonsanalyse vil vi ta inn flere uavhengige variabler for å forklare variasjonen i den avhengige variabelen. Dette gjør vi fordi motivasjon kan påvirkes av flere variabler (H2a og H2b), og vi vil utelukke spuriøse sammenhenger (Johannessen, 2009). Vi vil kontrollere for lederens alder, utdanning og erfaring. Ved å inkludere disse unngår vi sammenhenger som ikke er virkelige, såkalte spuriøse sammenhenger. Det er vanskelig å kontrollere alle variabler, da ikke alle er observerbare (Kristoffersen et al., 2004). Vi vil få et bredere bilde av årsaksvariabler som bidrar til variasjon på den avhengige variabelen. En multippel regresjonsmodell kan skrives i form av en ligning:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_k X_k + u_i$$

Y er den avhengige variabelen, i dette tilfellet motivasjon. X_1 er alder, X_2 er utdanning og X_3 er erfaring (Ubøe, 2012).

4.6.5 Multikollinearitet

Hvis de uavhengige variablene er for høyt korrelert, bryter de forutsetningene for statistiske metoder. Hvis variablene måler samme fenomen, vil de bidra til en kunstig høy forklaringskraft (Johannessen, 2009). Det finnes mange metoder for å vurdere

multikollinearitet. De vanligste metodene, som vi vil bruke i denne studien er korrelasjonsmetoden og VIF-metoden (Hair, Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black., 1995).

Korrelasjonsmetoden går ut på at man beregner korrelasjonskoeffisientene mellom alle forklaringsvariabler (uavhengige variabler). Korrelasjoner mellom -1 og +1 viser at sammenhengen mellom variablene er sterk, og dermed kan vi igjen få problemer med kollineariteten. Er korrelasjonen mellom -0,5 og +0,5 vil det sannsynligvis være uproblematisk med kollineariteten, men vi kan likevel ikke være helt sikre (Gripsrud et al., 2010). Vi vil derfor ta i bruk VIF-metoden (Variance Inflation Factor). I denne utredningen vil vi konkludere med at kollineariteten blir et problem når VIF-verdien overstiger 10.

4.6.6 Independent Samples T-test

Et av hovedfokusene i masteroppgaven er å undersøke om det finnes en signifikant forskjell i lederstil mellom kvinner og menn, og en signifikant forskjell i medarbeidernes motivasjon som følge av mannlig eller kvinnelig leder. I vår utredning bruker vi to grupper, kvinner og menn, og vi ønsker å sammenligne gjennomsnittet for disse (Pallant, 2013).

En *Independent Samples T-Test* sammenligner gjennomsnittene for to uavhengige grupper for å avgjøre om det er statistisk bevis for at de to gruppene er signifikant forskjellige. Prinsippet bak t-testen er å formulere en hypotese, kalt nullhypotese (H_0), om at det ikke er differanse i gjennomsnittet mellom populasjonene, og en alternativ hypotese (H_a) om at det er en differanse i gjennomsnitt (Johannessen, 2009). Ved hjelp av fordelinger i utvalg konkluderer vi under en gitt usikkerhet med at det enten ikke er forskjell i gjennomsnitt mellom populasjonene (H_0), eller at det er en forskjell (H_a). Hypotesetesting handler altså om forholdet mellom utvalg og populasjon, det vil si den statistiske sannsynligheten for hvilken konklusjon som er riktig, H_0 , eller H_a . Det er H_0 som direkte testes. Dersom den forkastes, blir H_a automatisk akseptert. Det er akseptert i vår analyse at signifikansnivået er tilstrekkelig om det er under 0,05 (Sign. 2-tailed < 0,05). Det betyr at vi er 95 % sikre på at sammenhengen vi påstår i alternativhypotesen ikke kun skyldes tilfeldigheter. Hvis testen er signifikant, vil det være nødvendig å dra inn kontrollvariabler. Motsatt er det lite poeng med kontrollvariabler hvis testen ikke er signifikant.

4.7 Etikk i undersøkelsen

Forskningsetikken i Norge tar utgangspunkt i tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og respondenter: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Informert samtykke vil si at den som skal delta i undersøkelsen, skal delta frivillig og vet alt om farer og gevinster ved deltakelsen. Det er også viktig at de som undersøkes har rett til privatliv (Jacobsen, 2005). Når vi utformet spørreskjema var det viktig for oss at informasjonen ikke skulle virke følsomme ovenfor den enkelte respondent. Undersøkelsen vår tar ikke for seg religion, rase, politisk overbevisning, helseforhold, seksuelle forhold og medlemskap i fagforening, som dekkes av personvernloven.

Det var også svært viktig for oss å opparbeide anonymitet i undersøkelsen. Respondentene fikk tydelig informasjon om at undersøkelsen var konfidensiell, og at svarene ikke kunne spores tilbake. Fordi at respondentene ikke identifiseres direkte eller indirekte, var det heller ikke nødvendig å søke om konsesjon. Undersøkelsen var dermed ikke meldepliktig (Jacobsen, 2005). Kravet om at riktig presentasjon av data skal presenteres, er også viktig for å opprettholde etikken i undersøkelsen. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse, noe vi sørger for med svarfordelinger på enkeltspørsmål. Fullstendig gjengivelse vil likevel være vanskelig å oppnå, da vi måtte representert alle tabellene i spørreundersøkelsen, men det er et ideal en burde strebe etter. En skal heller ikke forfalske data og resultater, noe vi garanterer ved å gjør all informasjon tilgjengelig for andre (Jacobsen, 2005).

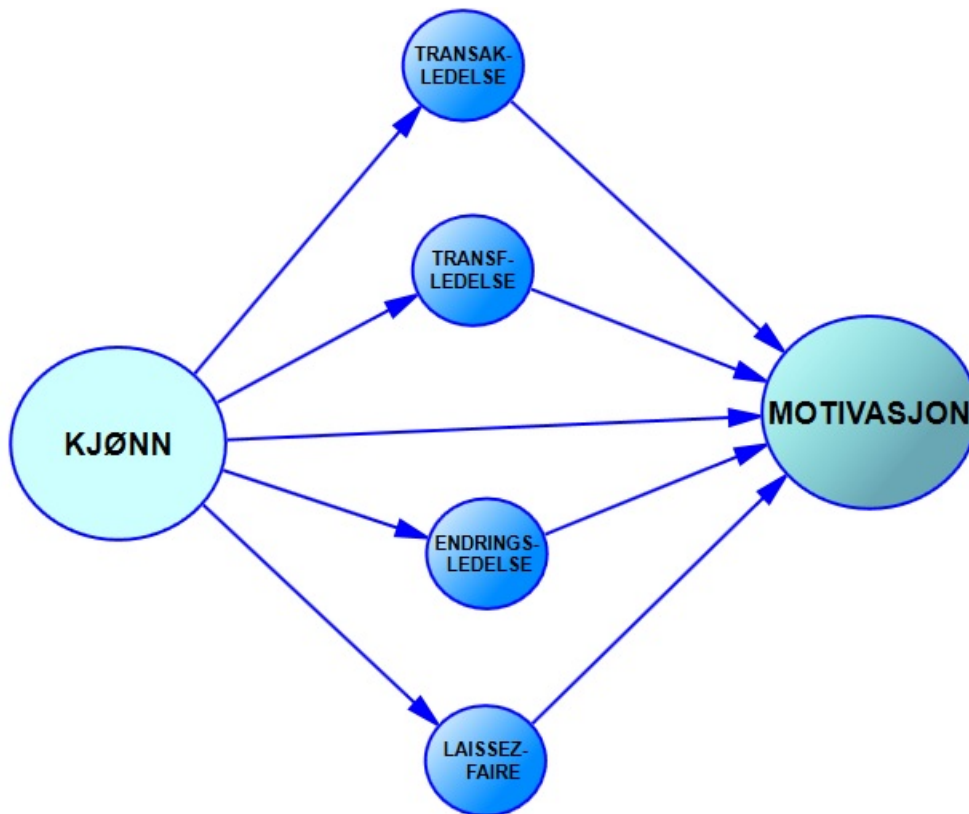
Med bakgrunn i disse tre kravene imøtekommer undersøkelsen vår forskningsetikken i Norge. Dermed er utredningen vår i samsvar med høyt forskningsetisk nivå.

5.0 ANALYSE OG RESULTATER

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem resultatene fra datainnsamlingen. For å fremlegge resultatet på en mest mulig konkret og riktig måte har vi valgt å legge ved figurer og tabeller som er relevante for problemstillingen og videre diskusjon. Dette gjør vi for at leseren skal få mest mulig oversikt og bedre forståelse av resultatene fra undersøkelsen. Funnene danner grunnlaget for å besvare vår problemstilling. I denne delen ønsker vi ikke å diskutere funnene,

men dog heller å vise de viktigste empiriske resultatene. Diskusjonen finner sted i neste kapittel.

Figuren nedenfor illustrerer de overordnede sammenhengene i analyseutredningen. Som illustrasjonen viser kan kjønn ha en sammenheng på lederstil, lederstil kan ha en sammenheng på motivasjon og til slutt kan kjønn ha en sammenheng på motivasjon. Vi vil først presentere beskrivende statistikk, før vi vil presenterte analysene for hver hypotese.



Figur 8 Illustrasjon av sammenhenger.

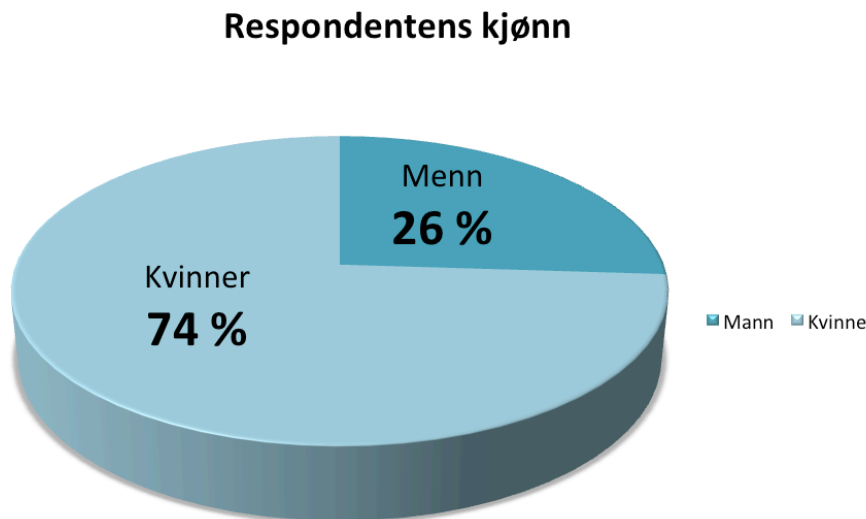
5.1 Beskrivende statistikk

Vi vil nå se på den beskrivende statistikken bak spørreundersøkelsen. Vi har valgt ut de spørsmålene som vi mener er relevante for vår oppgave. Først vil vi presentere spørsmål 4 og 8 (respondentens- og lederens kjønn), deretter spørsmål 6 (lederens alder), spørsmål 5 (lederens utdanning) og spørsmål 7 (lederens erfaring). Spørsmål 5, 6 og 7 fungerer som kontrollvariabler og inkluderes i regresjonsanalysene våre, for å utelukke at en eventuell

sammenheng mellom variablene ikke skyldes tredjevariabler som er blitt utelatt fra analysen. Derfor er det nødvendig å presentere disse før vi går i gang med analysen.

5.1.1 Kjønn

Vi ser av figur 9 nedenfor at det er flere kvinnelige enn mannlige respondenter. I figuren ser vi at det er 74 % og 26 %, henholdsvis 886 kvinner og 318 menn, som har gjennomført undersøkelsen. Dette er relativt veldig ujevn fordeling, men har lite betydning for den videre analysen, da det er lederens kjønn som er interessant.

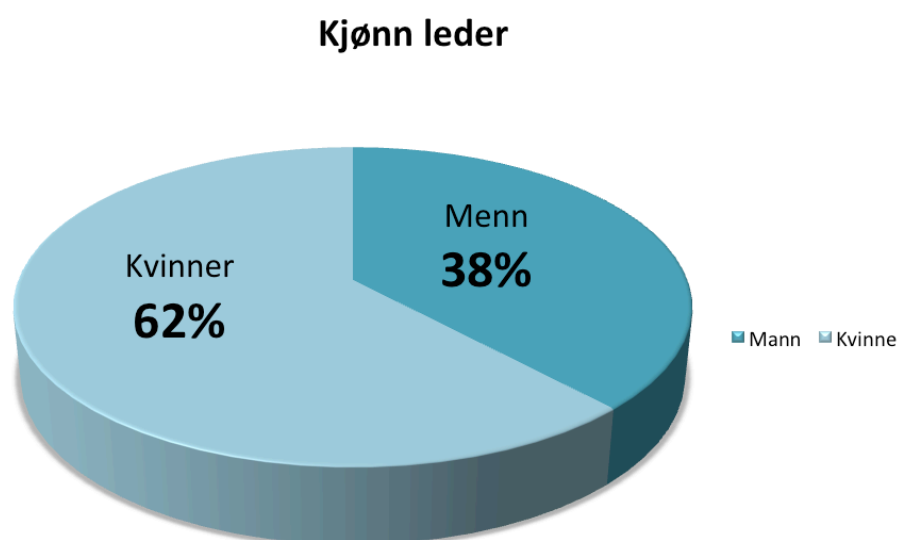


Figur 9 Prosentvis kjønnsfordeling av respondentene.

Kjønn leder	Antall
Mann	318
Kvinne	886
Totalt	1 204

Tabell 5 Antall kjønn respondent.

Av figur 10 nedenfor ser vi at det i vår undersøkelse er 62 % kvinner og 38 % menn som er representert i lederstillinger i kommunene, henholdsvis 747 kvinnelige ledere og 457 mannlige ledere. Det er viktig å presisere at det ikke trenger være 747 og 457 forskjellige ledere, da respondentene kan ha samme leder. I mange år har det vært vanlig at det er flere menn enn kvinner i lederposisjoner (Eagly, 2004). De siste årene har tendensen i Norge vært at det stadig blir flere kvinnelige ledere (SSB, 2016a). Dette er interessant å legge merke til når vi ser på denne fordelingen i kommunene.



Figur 10 Prosentvis kjønnsfordeling av ledere i kommunene.

Kjønn leder	Antall
Mann	457
Kvinne	747
Totalt	1 204

Tabell 6 Antall kjønn leder.

Hovedgrunnen til at vi ønsker å se på lederens kjønn som en uavhengig variabel, er kjønnets antatte påvirkning på lederstil. Det er vanlig å se kvinner og menn i forskjellige yrker, og at de leder i forskjellige kontekster. Denne forskjellen skyldes den tidlige kjønnsdelingen i arbeidskraften, som førte til ulike kjønnsroller om kvinner og menn (Eagly & Wood, 1999). Kjønsroller er relatert til kjønnsstereotyper, som refererer til persepsjonen om at kvinner og menn har forskjellige særtrekk på grunn av kjønn. Samfunnet i dag har bestemt at noen aktiviteter er mer feminine eller maskuline enn andre, på lik linje med at en viss oppførsel er mer feminin eller maskulin enn en annen (Petrides & Furnman, 2000). Det anses at kvinner i stor grad har feminine yrker, mens menn har maskuline yrker (Bosak, Sczesny & Eagly, 2008; Garcia-Retamero, Müller & Lopez-Zafra, 2011). Som tidligere nevnt er det naturlig å spørre seg om menn og kvinner har samme lederstil selv om de er biologisk ulike. Den tidligere forskningen sier at kvinner er mer transformelle enn menn, fordi de innehar egenskaper som er knyttet til de feminine kjønnskarakteristikker (Eagy, Johannesen – Schmidt & Marloes, 2003). Omtenksom og støttende adferd, som er karaktertrekk fra dimensjonene individuell vurdering og intellektuell stimulering, er typisk innenfor transformasjonsledelse og forbindes med feminine kjønnsroller. Kvinner scorer i tillegg høyt på emosjonell intelligens, som regnes som en viktig egenskap i transformasjonsledelse (Van Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2005).

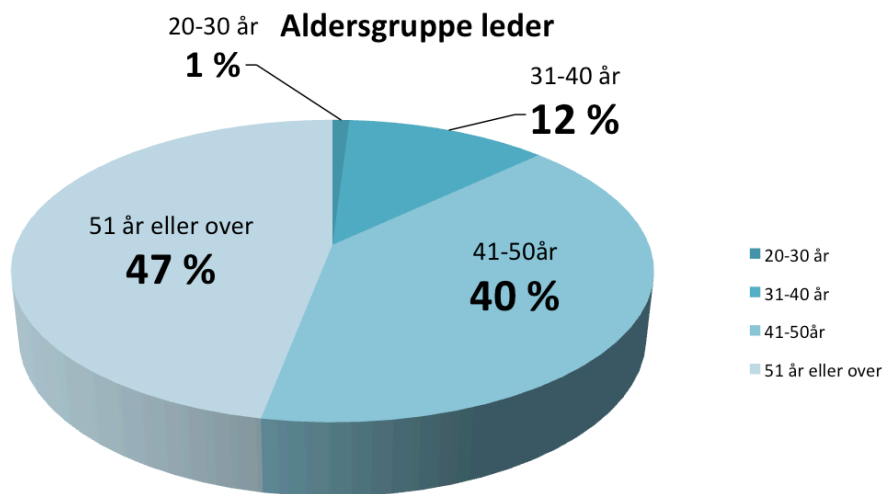
Vi ser i tabellen nedenfor at hele 606 av kvinnene har en kvinnelig leder, mens kun 141 svarer at lederen er mann. Motsatt ser vi at 117 av mennene har en mannlig leder, mens 280 har en kvinnelig leder.

		Kjønn leder		Totalt
		Mann	Kvinne	
Kjønn respondent	Mann	117	141	318
	Kvinne	280	606	886
Totalt		457	747	1 204

Tabell 7 Respondents kjønn kryssset med deres leders kjønn.

5.1.2 Alder

Første kontrollvariabelen er lederens alder. Vi ser ut ifra diagrammet at 47 % av lederne er 51 år eller eldre. Legger vi sammen de to største andelene, ser vi at hele 87 % av lederne er fra 41 år og oppover. Kun 1 % av lederne er 20- 30 år. Dette antyder at gjennomsnittslederen har lang erfaring i lederstillingen.



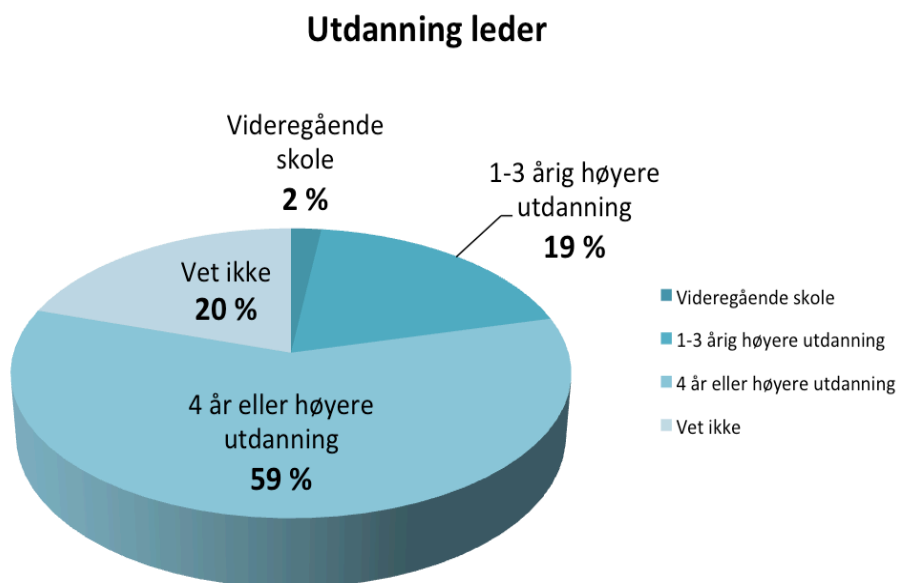
Figur 11 Prosentvis aldersfordeling i lederstillinger i kommunene.

Det er interessant å undersøke lederens alder, da det eksisterer en antakelse om at alder og erfaring fører til noen ulikheter i individenes måte å arbeide på, og derfor vil dette igjen kunne påvirke lederstil. En grunn til at man kan oppfatte ledelse ulikt, er fordi forventningene til ansatte endres ved erfaring (Athanasaw, 2003). Hess og Auman (2001) hevdet at det fantes en positiv relasjon mellom alder og utvikling av sosiale ferdigheter. Da transformasjonsledelse er en lederstil, hvor lederen retter oppmerksomhet på individnivå, kan det indikere at eldre ledere muligens tar i bruk denne type ledelse. Det finnes flere studier som kobler alder og erfaring til kulturell intelligens (Shannon & Begley, 2008). Dette kan knyttes til transformasjonsledelse, hvor lederen må legge merke til den ansatte og spille på følelser for å motivere dem. Om det er slik at eldre har høyere kulturell intelligens, vil det sannsynligvis være naturlig for dem å ta i bruk transformasjonsledelse, da de har erfaring nok til å sette seg inn i de ansattes situasjon. Dette kan peke i retning mot at det er enklere for eldre ledere å

motivere og inspirere medarbeiderne. Dette finner vi interessant da vi ser av størsteparten av de vurderte lederne er 51 år eller eldre.

5.1.3 Utdanning

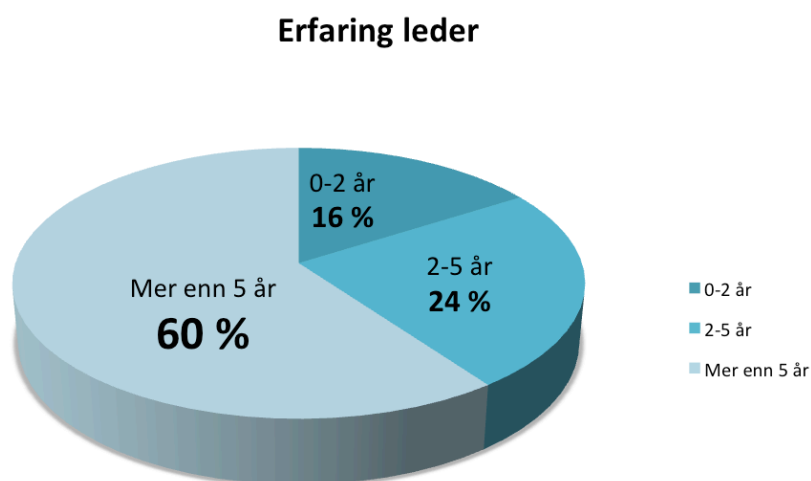
Den andre kontrollvariabelen vi har tatt med er lederens utdanning. Ut ifra figuren nedenfor ser vi at 59 % av lederne har 4 år eller høyere utdanning. Likevel er det hele 19 % som kun har 1-3 år høyere utdanning. Det viser seg at det har vært positivt å ta med "vet ikke" kategorien, da hele 20 % angir at de ikke vet hvilken utdanning lederen har.



Figur 12 Prosentvis fordeling av lederens utdanning

5.1.4 Erfaring

Tredje kontrollvariabel er erfaring. Som vi ser av figur 13 er det hele 60 % som oppgir at lederen har hatt en lederjobb i mer enn 5 år. Ut ifra diagrammet ser vi at det er en liten andel av lederne, 16 %, som har vært leder i under 2 år, mens 24 % av lederne har vært ledere i 2-5 år.



Figur 13 Prosentvis fordeling for ledererfaring

5.2 Utførelse av faktoranalyse

Før vi kan benytte oss av regresjonsanalysene og t-testene må vi finne faktorer fra undersøkelsen som måler begrepene vi ønsker å undersøke. Dette gjør vi ved hjelp av en faktoranalyse, som er forklart i del 4.6.1. Faktoranalysen undersøker om vårt datasett enkelt kan forklares ut fra en eller flere underliggende faktorer.

5.2.1 Konvergent faktoranalyse

I vår undersøkelse bruker vi flere items² til å måle et begrep. For å finne ut om disse itemsene passer sammen, og om de måler det de har til hensikt å gjøre bruker vi faktoranalyse. I vårt tilfelle har vi målt med en rekke items under den ene variabelen eller faktoren. Når vi måler kun en variabel eller faktor kaller vi det for en konvergent faktoranalyse. Vi skal sjekke om variablene er målt med de riktige spørsmålene, for eksempel om de fire første itemsene passer inn under faktoren individuell stimulering. Det samme vil vi gjøre for faktorene individuell vurdering og karismatisk ledelse under transformasjonsledelse. Under transaksjonsledelse vil vi se på faktorene betinget belønning og ledelse ved unntak. Deretter vil se på laissez-faire. Når det kommer til endringsledelse vil vi utføre en faktoranalyse på risikovillige elementer, innovasjonselementer, ”føre- var” til tiltak, konkurrerende elementer og selvstyre. Under motivasjon vil vi utføre en faktoranalyse på både indre og ytre motivasjon.

Hovedgrunnen til at vi gjør en konvergent faktoranalyse er fordi vi ønsker å redusere antall items, hvis det er noen feil items som er tatt med. Når vi gjør faktoranalysen må vi legge inn de riktige innstillingene. Det første vi gjør er å avgjøre hvilken vanskelighetsgrad det skal være på faktoranalysen. Vi vil bruke den strengeste testen, *maximum likelihood*, da denne gir de mest riktige resultatene. Dette er kun mulig å gjøre om vi har nok items som måler faktoren. Til slutt velger vi å bruke et triks for å fjerne for lave faktorladninger, ved å fjerne de itemsene som har ladning under 0,1. Når vi måler itemsene under et begrep bruker vi minsteladning for verd på 0,300. Jo høyere tall, jo bedre forklarer de begrepet. Alle itemsene vi finner under ladning 0,300 forkastes og blir ikke tatt med videre i analysen.

Etter å ha gjennomført den konvergente faktoranalysen ble spørsmålene 11, 18, 36, 39, 40 og 42 fjernet. Årsaken til at itemsene ble fjernet er fordi de kan ha blitt mindre gode etter oversettelse fra engelske arbeider, og kan da svekke styrken i relasjonene i modellen. Etter å ha fjernet itemsene med for lav ladning, utførte vi Cronbach's alpha på hver variabel for å måle reliabiliteten, som man ser av tabellen nedenfor. Vi ser at alle alpha-verdiene med unntak av ”føre-var” tiltak er over 0,7. Vi legger også merke til at reliabiliteten har blitt sterkere etter faktoranalysen, som vi ser av de uthevede alpha-verdiene i tabell 8.

² Videre i analysen vil vi benytte oss av det vanlige begrepet *items* i analysearbeidet fremfor spørsmål.

	Cronbach's alpha (α) før faktoranalyse	Cronbach's alpha (α)
Transformasjonsledelse		
Intellektuell stimulering	0,741	0,870
Individuell vurdering	0,356	0,786
Karismatisk/inspirerende ledelse	0,951	0,951
Transaksjonsledelse		
Betinget belønning	0,812	0,812
Ledelse ved unntak	0,696	0,838
Laissez-faire	0,273	0,838
Endringsledelse		
Risikovillige-elementer	0,766	0,766
Innovasjonselementer	0,858	0,858
"Føre-var" tiltak	0,692	0,692
Konkurrerende elementer	0,734	0,734
Selvstyre	0,856	0,856
Motivasjon		
Indre motivasjon	0,899	0,899
Ytre motivasjon	0,759	0,759

Tabell 8 Cronbach's alpha (α) for lederstiler.

5.2.2 Indeksering

Når vi har funnet ut hvilke items vi skal bruke til å måle hvert begrep må de settes sammen slik at vi får et mål på begrepene. Dette kalles for indeksering (Johannesen, 2009). Etter faktoranalysen har vi funnet ut hvilke items vi sitter igjen med. For å måle individuell vurdering fjernet vi kun items nr. 18 ”*lederen behandler oss ulikt*”. Videre fjernet vi items nr. 11 ”*lederen tar ikke tidligere antagelser/forutsetninger*”. For å måle karismatisk ledelse ble alle items brukt. Under transaksjonsledelse kom vi frem til at ingen items trengte å tas bort, mens på ledelse ved unntak fjernet vi items nr. 36 ”*lederen offentliggjør resultater*”. Laissez-faire viste dårlig ladning på items nr. 39 ”*lederen reagerer på problemer når de er alvorlige*”,

nr. 40 ”lederen reagerer når det skjer feil/svikt” og nr. 42 ”lederen reagerer på problemer hvis de er kroniske” og disse ble fjernet før indeksering. Videre ble alle itemsene tatt med i indekseringen av risikovillige elementer, innovasjonselementer, ”føre-var” tiltak, konkurrerende elementer, selvstyring, indre og ytre motivasjon.

I SPSS under funksjonen *Transform Compute Variables* setter vi sammen de itemsene vi sitter igjen med. Vi lager variablene individuell stimulering, individuell vurdering og karismatisk ledelse under transformasjonsledelse, betinget belønning og ledelse ved unntak under transaksjonsledelse, laissez faire, risikovillige elementer, innovasjonselementer, ”føre-var” tiltak, konkurrerende elementer og selvstyring under endringsledelse og indre og ytre under motivasjon.

5.2.3 Forberedelse til analysen

Vi har nå målt den interne konsistensen til begrepene. Nå vil det falle seg naturlig å gjennomføre en divergent faktoranalyse, som vil vise at itemsene kun måler den variabelen de er ment til å måle. Våre divergente faktoranalyser for transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og endringsledelse viste at mange av itemsene ladet på samme faktor, og mange ladet på flere faktorer. Dette virker logisk med tanke på det teoretiske grunnlaget om at alle faktorene henger sammen. På grunnlag av dette og det teoretiske utgangspunktet vil vi slå begrepene sammen til ett overordnet begrep til bruk i den videre analysen. Fordi målene er hentet fra godt validerte arbeider (Bass & Avolio, 1999; Covin & Wales, 2011; Kuvaas, 2006), vil vi utføre en faktoranalyse på de indekserte begrepene, for å se om de lader på samme faktor. Hvis faktorladningene og alpha-verdien er gode, indekserer vi dem til en variabel.

Intellektuell stimulering, individuell vurdering og karismatisk ledelse ble indeksert til et begrep ”transformasjonsledelse” på grunn av deres høye faktorladninger på en faktor ved den strengeste testen *Maximum Likelihood*. Tilhørende Cronbach's alpha var også høy på 0,902. Det oppstår imidlertid et problem ved faktoranalysen på begrepene betinget belønning og ledelse ved unntak. Vi bruker en mindre streng analyse og ser tydelig at de lader i motsatt retning av hverandre. Cronbach's alpha verdien er lavere enn vi ønsker (- 0,669). Derfor kan vi ikke indeksere dem til å gjelde transaksjonsledelse samlet, men må behandle dem som to

ulike begreper. En svakhet ved dette er at vi ut ifra teorien har antydnet at det er en underliggende felles variabel for transaksjonsledelse, i tillegg til at hypotesene våre burde bli lik de indekserte variablene, og vi finner ikke en felles variabel for transaksjonsledelse. Dessuten har vi brukt validerte gode mål fra tidligere forskning, som indikerer at de to begrepene måler samme variabel. Videre i analysen vil vi bli nødt til å betrakte transaksjonsledelse som de to indekserte variablene betinget belønning og ledelse ved unntak. I faktoranalysen av risiko-villige elementer, innovasjonselementer, ”føre-var” tiltak, konkurrerende elementer og selvstyre ser vi at de lader bra på en faktor, og Cronbach's alpha verdien er tilsvarende høy (0,863). Ytre og indre motivasjon er allerede blitt indeksert, og vi har ikke bruk for et samlet begrep i analysen.

5.3 Normalfordeling og transformasjon

De vanligste statistiske analysemetodene for kontinuerlige data antar at dataene er normalfordelt. Derfor må vi sjekke grundig at dette faktisk er tilfellet før vi utfører analysene. Dataene trenger ikke være perfekt normalfordelte, men tilnærmet normalfordelt. De statistiske metodene som er anvendt i denne studien antar en normalfordeling av dataene. Hvis det er for høy skjevhetsmål (skewness) eller spisshetsmål (kurtosis) er det nødvendig å omforme dataen til en tilnærmet normalfordeling. Disse målene burde være et sted mellom -1,96 og +1,96. De fleste variabler i denne studien var ikke normalfordelt. Disse trenger ikke være normalfordelte. De opprinnelige variablene var ofte i den nedre delen av fordelingen, og også for høye. Derfor måtte vi transformere de uavhengige variablene og bruke naturlige logaritmer. Dette gav ikke bedre fordelingsegenskaper, og vi beholder den opprinnelige variablene i regresjonsanalysen. De uavhengige variablene er faste verdier. Testing bygger egentlig på normalfordelte feilledd, som videre gir normalfordelte Y-er, det vil si avhengige variabler (Sekaran & Bougie, 2013).

Rummel (1970) argumenterer for at denne type regresjon er robust mot avvik fra normalfordelingen, noe også Jenssen (1999) refererer til i sin doktorgradsavhandling (Rummel, R.J., 1970; Jenssen, 1999). Det vil derfor gjennomføres regresjonsanalyse til tross for mangel på normalfordeling.

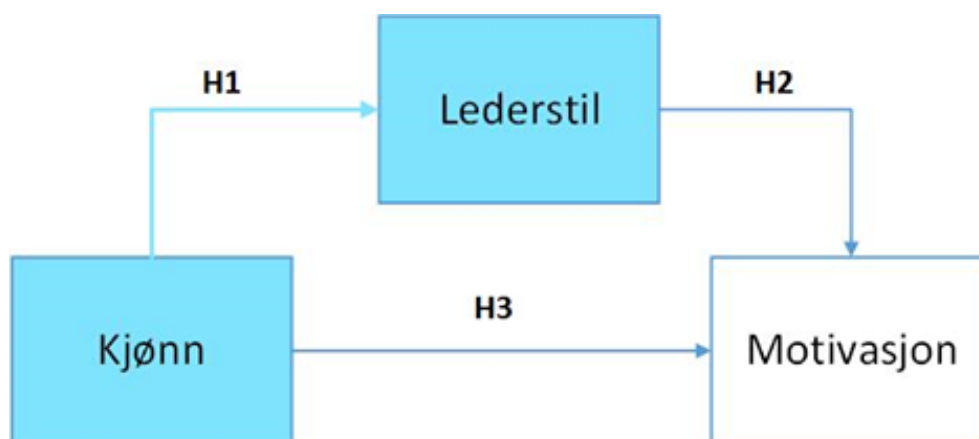
Vi kontrollerte også at korrelasjonen mellom de uavhengige variablene var godkjente, som en forutsetning for regresjonsanalyse.

T-testen forutsetter uavhengige og tilfeldige observasjoner fra tilnærmet normale fordelinger. Selv om dataene for både menn og kvinner synes å være høyreskjeve, er det likevel rimelig å anta at differansen mellom gjennomsnittene er normalfordelt når vi har såpass mange observasjoner.

5.4 Hypotesetesting

I denne delen vil vi ta for oss ulike regresjoner og t-tester for å finne ut om det foreligger empirisk støtte for hypotesene i forskningsmodellen vår. Forskningsmodellen blir brukt for å illustrere hvilke av de ulike hypotesene som testes.

5.4.1 Hypotese 1: Lederens kjønn påvirker lederstil



Figur 14 Hypotese modell, kjønn påvirker lederstil

For å finne ut hvorvidt hypotese 1 stemmer eller ikke, utfører vi en uavhengig t-test for de to gruppene kvinner og menn. Den første tabellen presenterer gruppestatistikk, hvor vi kommer

til å konsentrere oss om *mean* (gjennomsnittet). I den andre tabellen vil vi se på Sig., Sig (2-tailed) og t-verdien.³

Kjønn leder		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformasjonsledelse	Kvinne	747	3,634	0,812	0,030
	Mann	457	3,557	0,823	0,039
Betinget belønning	Kvinne	747	3,125	0,811	0,030
	Mann	457	3,056	0,810	0,038
Ledelse ved unntak	Kvinne	747	2,406	0,917	0,034
	Mann	457	2,363	0,921	0,043
Laissez-faire	Kvinne	747	2,417	0,839	0,031
	Mann	457	2,551	0,870	0,041
Endringsledelse	Kvinne	747	3,308	0,610	0,022
	Mann	457	3,312	0,661	0,031

Tabell 9 Group Statistics H1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Transform. ledelse	Equal variances assumed	0,152	0,697	1,586	0,113	0,077
	Equal variances not assumed			1,581	0,114	0,077
Betinget belønning	Equal variances assumed	0,235	0,628	1,428	0,154	0,069
	Equal variances not assumed			1,429	0,153	0,069
Ledelse ved unntak	Equal variances assumed	0,285	0,594	0,798	0,425	0,044
	Equal variances not assumed			0,797	0,425	0,044
Laissez-faire	Equal variances assumed	1,850	0,174	-2,643	0,008	-0,133

³ Tallene i tabellene i analysen er avrundet til tre desimaler, for å danne oversiktighet.

	Equal variances not assumed			-2,620	0,009	-0,133
Endringsledelse	Equal variances assumed	1,918	0,166	-0,123	0,902	-0,005
	Equal variances not assumed			-0,121	0,904	-0,005

Tabell 10 Independent Samples T-Test H1.

Hypotese 1a: *Kvinner er mer transformasjonelle enn menn*

For å kunne teste hypotesen 1a må vi formulere en nullhypotese (H_0) om at det ikke er differanse i gjennomsnittet mellom de to gruppene, og en alternativ hypotese (H_a) om at det er en differanse i gjennomsnitt.

H_0 = Det er ikke differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

H_a = Det er differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

Vi beregner først om variansen i de to gruppene er den samme eller forskjellig, slik at vi vet hvilken linje vi skal se på. Den tredje kolonnen fra venstre i tabell 10 (Sig.) er $0,697 > 0,05$, og vi forutsetter derfor at det er lik varians mellom gruppene. Vi bruker derfor tallet i den første linjen under Sig (2-tailed). I den første linjen er t 1,586 og p -verdien er 0,113 under Sig (2-tailed). Det er da 11,3 % sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . Selv om sannsynlighet for å ta feil ikke er overdrevent stor kan vi ikke akseptere den, så vi beholder nullhypotesen om at det ikke er forskjell mellom kvinner og menn. Forskjellen mellom utvalgene av kvinnelige og mannlige ledere i kommunene er for liten til at det er sannsynliggjort en forskjell mellom de respektive populasjonene av ledere i kommunesektoren.

Gjennomsnittet for transformasjonsledelse mellom kvinner og menn er henholdsvis 3,634 og 3,557 i tabell 9. Selv om denne lille differansen går i riktig retning av at kvinner er mer transformasjonelle enn menn, er den altså ikke signifikant ($0,113 > 0,05$). Det er mulig at denne differansen kun er tilfeldig. Konklusjonen er at vi ikke kan slutte at det er noen forskjell mellom kvinner og menn sett opp mot transformasjonsledelse, og H_{1a} forkastes.

Hypotese 1b: *Menn er mer endringsorienterte enn kvinner*

Nullhypotesen og alternativ hypotesen som skal testes er som følger:

H_0 = Det er ikke differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

H_a = Det er differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

I tabell 10 er den tredje kolonnen fra venstre (Sig.) $0,166 > 0,05$, og vi forutsetter at det er lik varians mellom kvinner og menn. I den første linjen er $t -0,123$ og Sig (2-tailed) er $0,902$. Det er i dette tilfellet hele $90,2\%$ sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . En så stor sannsynlighet for å ta feil kan vi ikke akseptere, så vi beholder nullhypotesen om at det ikke er forskjell mellom kvinner og menn også her. Forskjellen mellom utvalgene av kvinnelige og mannlige ledere i kommunene er for liten til at det er sannsynliggjort en forskjell mellom de respektive populasjonene av ledere i kommunesektoren.

Gjennomsnittet for endringsledelse mellom menn og kvinner er henholdsvis $3,312$ og $3,308$ i tabell 9. Selv om denne lille differansen går i retning av at menn er mer endringsorienterte enn kvinner, er den altså ikke signifikant ($0,902 > 0,05$). Ved en så stor sannsynlighet vil det være riktig å tolke den lille forskjellen i gjennomsnitt som tilfeldig. Konklusjonen er at vi ikke kan slutte at det er noen forskjell mellom menn og kvinner sett opp mot endringsledelse, og H_{1b} forkastes.

Hypotese 1c: *Menn er mer transaksjonelle enn kvinner*

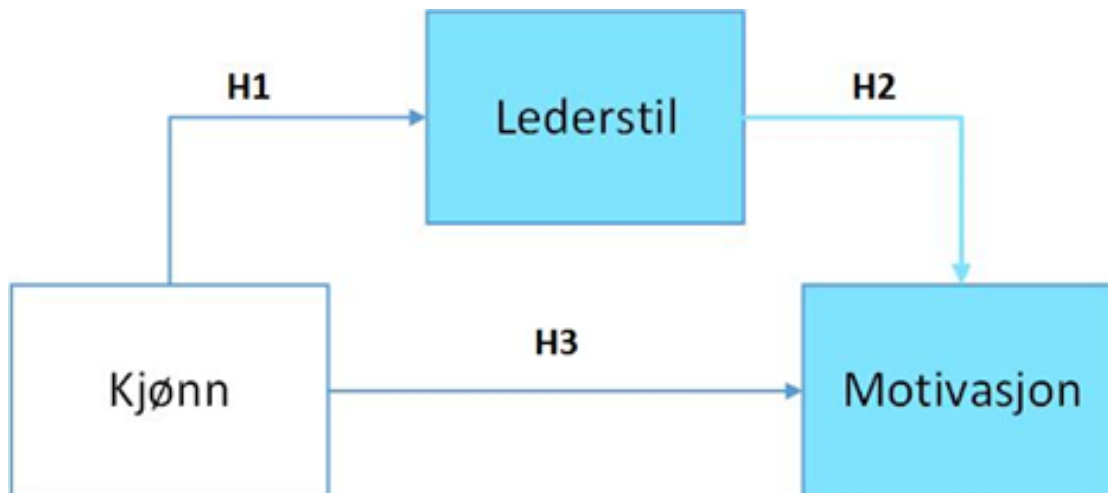
Nullhypotesen og alternativ hypotesen som skal testes er som følger:

H_0 = Det er ikke differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

H_a = Det er differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

I tabell 10 viser signifikansnivået (Sig.) for betinget belønning $0,628$ og for ledelse ved unntak $0,594$. Begge disse verdiene er større enn $0,05$ og vi forutsetter dermed at variansen er lik mellom gruppene. T-verdiene er henholdsvis $1,428$ og $0,798$ og Sig (2-tailed) er $0,154$ for betinget belønning og $0,425$ for ledelse ved unntak. I disse tilfellene er det $15,4\%$ og $42,5\%$ sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . En så stor sannsynlighet for å ta feil kan vi ikke akseptere i noen av tilfellene, og vi beholder derfor nullhypotesen om at det ikke er forskjell mellom menn og kvinner for transaksjonsledelse.

5.4.2 Hypotese 2: Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren



Figur 15 Hypotese modell, lederstil påvirker motivasjon

Hypotese 2a: *Transformasjonsledelse øker indre motivasjon*

Model Summary: Transformasjonsledelse på den avhengige variabelen indre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square (R²)	Std. Error of the Estimate
1	0,316 ^a	0,100	0,099	0,661
2	0,321 ^b	0,103	0,100	0,661

Tabell 11 Model Summary H2A

Model 1. Avh. var.: Indre Motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse. Model 2. Avh. var.: Indre Motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Regresjonsanalyse: Transformasjonsledelse på den avhengige variabelen indre motivasjon				
Model	Unstandardized Beta	Standardized Beta	Sig.	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)	3,054		0,000	
Transformasjonsledelse	0,269	0,316	0,000	1,000
2 (Constant)	2,831		0,000	
Transformasjonsledelse	0,273	0,320	0,000	1,022
Utdanning til leder	0,001	0,001	0,959	1,005
Alder leder	0,055	0,056	0,056	1,162
Erfaring leder	0,010	0,011	0,719	1,162

Tabell 12 Regresjonsanalyse H2A

Model 1. Avh. var.: Indre Motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse. Model 2. Avh. var.: Indre Motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Tabellen over viser at transformasjonsledelse er en signifikant forklaringsvariabel for indre motivasjon. I tabell 12 vises først modell 1 (jamfør midtre celle i venstre kolonne), og denne er identisk med den bivariate regresjonsanalysen. I modell 2 er det inkludert utdanning, alder og erfaring, og den består av fire uavhengige variabler. Vi ser at konstanten reduseres fra 3,054 til 2,831.

Vi ser først på tallet som viser om vi får støtte for sammenhengene. Med det mener vi om det eksisterer en sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon.

Signifikansnivået (Sig.) forteller hvor sikkert det er at det er en sammenheng mellom variablene. Jo lavere tallet er, jo bedre er det. Vi gjennomfører en streng test med et signifikansnivå på 0,05, som betyr at det er 5 % sannsynlighet for at dette er feil. Modell 1 (tabell 12) viser oss at transformasjonsledelse har et signifikansnivå på 0,00. Vi kan derfor ikke finne noe sannsynlighet for at det ikke er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon. Fordi at signifikansnivået er under 0,05 og derfor er signifikant, vil det være interessant å se videre på de andre tallene i tabell 12. Beta-verdien viser at styrken på sammenhengene er 0,269. Transformasjonsledelse har en positiv effekt på indre motivasjon, altså transformasjonsledelse øker indre motivasjon. Modell 1 i tabell 11 viser at transformasjonsledelse forklarer 9,99 % (R^2) av variasjonen i indre motivasjon.

I modell 2 inkluderte vi kontrollvariabler for å utelukke spuriøse sammenhenger og så om dette gav noe utslag i regresjonen. Tabell 12 viser at når både transformasjonsledelse, alder,

utdanning og erfaring inkluderes forblir transformasjonsledelse signifikant på 0,00. Beta-verdien viser nå 0,320, som er en enda høyere styrke på sammenhengen enn i modell 1. En kan også se at modellens forklaringskraft forblir 10 % i tabell 11, som ved enkel regresjon med transformasjonsledelse som uavhengig variabel. Det er kun 0,01 % av variasjonen i bakgrunnsvariablene som forklarer variasjonen i den avhengige variabelen. Den eneste av kontrollvariablene som nærmer seg signifikante er utdanning med et nivå på 0,056 og beta-verdi 0,001. Modell 2 viser at selv om vi kontrollerer for andre faktorer, vil transformasjonsledelse ha en positiv sammenheng på indre motivasjon. Hypotesen om at transformasjonsledelse øker indre motivasjon kan dermed bekreftes.

Som nevnt vil vi kontrollere for multikollinearitet i regresjonsanalysen, fordi at uavhengige variabler som er sterkt korrelert kan skape problemer. Multikollinearitet er et brudd på regresjonsforutsetninger, som nevnt tidligere i oppgaven. Variabler som måler samme fenomen kan bidra til en kunstig høy R^2 . Vi vil derfor gjøre korrelasjonsanalyser mellom de uavhengige variablene. Hvis variabler korrelerer høyere enn Pearsons r 0,7, er det problemer med multikollinearitet, noe det viste seg å ikke være. Det er da sannsynlig at variablene måler det samme, og vi må utelukke en av de fra analysen. Ingen av våre VIF-mål er over 10 og vi konstaterer at det ikke eksisterer multikollinearitetsproblemer her.

Hypotese 2b: *Transaksjonsledelse øker ytre motivasjon*

Model Summary: Betinget belønning på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square (R^2)	Std. Error of the Estimate
1	0,136 ^a	0,019	0,018	0,776
2	0,143 ^b	0,020	0,017	0,776

Tabell 13 Model Summary H2B Betinget belønning

Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Betinget belønning. Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Betinget belønning, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Regresjonsanalyse: Betinget belønning på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	Unstandardized Beta	Standardized Beta	Sig.	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)	3,061		0,000	1,000
Betinget belønning	-0,132	-0,136	0,000	
2 (Constant)	3,258		0,000	
Betinget belønning	-0,129	-0,134	0,000	1,010
Utdanning leder	-0,019	-0,019	0,515	1,005
Alder leder	-0,015	-0,013	0,663	1,146
Erfaring leder	-0,033	-0,032	0,299	1,156

Tabell 14 Regresjonsanalyse H2B Betinget belønning

Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var: betinget belønning. Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Betinget belønning, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Tabell 14 viser at betinget belønning er signifikant (Sig.), men beta verdien er -0,132.

Betinget belønning viser at styrken på sammenhengen er negativ, og variabelen har derfor en negativ effekt på ytre motivasjon. Modell 1 i tabell 13 viser at betinget belønning forklarer 1,8 % av variasjonen i ytre motivasjon (R^2). Det eksisterer ingen multikollinearitet her, men kontrollvariablene vil uansett ikke få noe betydning i dette tilfellet.

Model Summary: Ledelse ved unntak på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,182 ^a	0,033	0,032	0,770
2	0,187 ^b	0,035	0,032	0,770

Tabell 15 Model summary H2B Ledelse ved unntak

Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var, modell.: Ledelse ved unntak. Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Regresjonsanalyse: Ledelse ved unntak på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	Unstandardized Beta	Standardized Beta	Sig.	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)	2,283		0,000	
Ledelse ved unntak	0,155	0,182	0,000	1,000
2 (Constant)	2,487		0,000	
Ledelse ved unntak	0,154	0,180	0,000	1,005
Utdanning leder	-0,013	-0,012	0,669	1,006
Alder leder	-0,020	-0,018	0,554	1,147
Erfaring leder	-0,036	-0,035	0,255	1,149

Tabell 16 Regresjonsanalyse H2B Ledelse ved unntak

Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var, modell.: Ledelse ved unntak. Model 2: Avh var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

I tabell 16 ser vi at ledelse ved unntak er signifikant (Sig.), og beta-verdien er positiv med 0,155. Ledelse ved unntak har derfor en positiv effekt på den uavhengige variabelen ytre motivasjon. Modell 1 i tabell 15 viser også at 3,2 % av variasjonen i ytre motivasjon blir forklart av variabelen ledelse ved unntak. I modell 2 ser vi at kontrollvariablene ikke har innvirkning på resultatet. Ingen av kontrollvariablene er signifikante, og R^2 er uforandret. Dette indikerer at ledelse ved unntak alene står for 3,2 % av variasjonen i ytre motivasjon.

Av resultatene for betinget belønning og ledelse ved unntak ser vi at det kun er ledelse ved unntak som har en positiv effekt på ytre motivasjon. Denne forklaringsgraden er likevel så liten, at sammen med betinget belønning er det ikke nok til å bekrefte hypotesen om at transaksjonsledelse øker ytre motivasjon.

Etter å ha sett på de to overnevnte hypotesene vil det være interessant å se på en multipel regresjonsanalyse med indre motivasjon som avhengig variabel, og alle lederstilene som uavhengige variabler. Dette gjør vi for å se om det vi allerede har funnet vil endre seg når vi har med andre lederstiler. Vi fjerner de lederstilene som viser dårlig beta og dårlig signifikansnivå, og ender opp med regresjonsanalysen nedenfor. Resultatet er ikke uventet etter hypotese 2a, men vi ser også her at endringsledelse har positiv innvirkning på indre motivasjon. I modell 1 i tabell 18 ser vi at både transformasjonsledelse og endringsledelse er signifikante med verdier på henholdsvis 0,012 og 0,000. Fordi at beta-verdiene er positive har begge en positiv effekt på indre motivasjon, og forklaringskraften er 0,128 i tabell 17 for de to variablene. I hypotese 2a fant vi at transformasjonsledelse forklarte 9,99 % av variasjonen i

indre motivasjon. Sammen med endringsledelse forklarer de to variablene 12,8 %. Forklaringskraften har altså økt når vi inkluderer endringsledelse. Gjennomfører vi en regresjonsanalyse på endringsledelse alene mot indre motivasjon nedenfor, sammen med kontrollvariabler, ser vi at den har en forklaringskraft på 12,4 % (tabell 19). Dette kan indikere at av alle lederstilene er det kombinasjonen av disse to som gir høyest positiv effekt på indre motivasjon.

Kontrollerer vi for kontrollvariablene i modell 2 i tabell 18 ser vi at begge lederstilene fremdeles er signifikante. Beta-verdien til transformasjonsledelse har økt litt, mens beta-verdien for endringsledelse er redusert med 0,004. Den eneste kontrollvariabelen som ligger i grenseland ved et signifikansnivå på 0,07 er aldersgruppe. Men forklaringsgraden til modell 2 i tabell 17 er tilnærmet uforandret fra modell 1 til modell 2, fra 12,8 % til 12,9 %, og derfor er det ingen spuriøs sammenheng. Det er heller ikke antydninger til multikollinearitet.

Model Summary: Transformasjonsledelse og endringsledelse på den avhengige variabelen indre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square (R²)	Std. Error of the Estimate
1	0,360 ^a	0,130	0,128	0,650
2	0,364 ^b	0,132	0,129	0,650

Tabell 17 Model Summary TL og EL

Model 1: Avh. var.: Indre motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Endringsledelse, Model 2: Avh. var.: Indre motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Endringsledelse, Utdanning leder, Aldersgruppe leder, Erfaring leder.

Regresjonsanalyse: Transformasjonsledelse og endringsledelse på den avhengige variabelen indre motivasjon				
Model	Unstandardized Beta	Standardized Beta	Sig.	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)	2,702		0,000	
Transformasjonsledelse	0,091	0,106	0,012	2,459
Endringsledelse	0,301	0,272	0,000	2,459
2 (Constant)	2,522		0,000	
Transformasjonsledelse	0,097	0,114	0,007	2,482
Endringsledelse	0,297	0,268	0,000	2,473
Utdanning leder	0,001	0,001	0,980	1,005
Alder leder	0,051	0,053	0,070	1,163
Erfaring leder	-0,001	-0,001	0,983	1,166

Tabell 18 Regresjonsanalyse TL og EL

Model 1: Avh. var.: Indre motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Endringsledelse, Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Transformasjonsledelse, Endringsledelse, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

Model Summary: Endringsledelse på den avhengige variabelen indre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square (R²)	Std. Error of the Estimate
1	0,354 ^a	0,125	0,124	0,650
2	0,357 ^b	0,127	0,124	0,650

Tabell 19 Model Summary EL

Model 1: Avh. var.: Indre motivasjon, Uavh. var.: Endringsledelse. Model 2: Avh. var.: Indre motivasjon, Uavh. var.: Endringsledelse, Utdanning leder, Aldersgruppe leder, Erfaring leder.

Vi vil nå gjør det samme for ytre motivasjon, da vi fant lite interessante funn i hypotese 2b. Det vil være av betydning å undersøke om det har seg slik at også transformasjonsledelse og endringsledelse har positiv effekt på ytre motivasjon. Vi fjerner de lederstilene som viser dårlig signifikansnivå, og ender opp regresjonsanalysen nedenfor. Resultatet er heller ikke uventet her, da vi ser at ledelse ved unntak og laissez faire er de eneste lederstilene med positiv effekt på ytre motivasjon. Begge disse lederstilene har signifikansnivåer på 0,000 og beta-verdier på henholdsvis 0,124 og 0,147 (Model 1 i tabell 21). Her ser vi at laissez-faire faktisk har en sterkere beta-verdi, og derav en sterkere sammenheng på ytre motivasjon enn det ledelse ved unntak har. Vi ser i modell 1 i tabell 20 at forklaringskraften er 5 %, mens i hypotese 2b stod ledelse ved unntak for kun 1,8 % av forklaringskraften. Når vi så

kontrollerer for kontrollvariabler i tabell 21 er begge signifikansnivåene uforandret, og ingen av kontrollvariablene er signifikante. Forklaringskraften er også uforandret, og vi kan avkrefte såkalte spuriøse sammenhenger.

Model Summary: Ledelse ved unntak og laissez-faire på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,227 ^a	0,051	0,050	0,763
2	0,232 ^b	0,054	0,050	0,763

Tabell 20 Model summary Ledelse ved unntak og laissez-faire

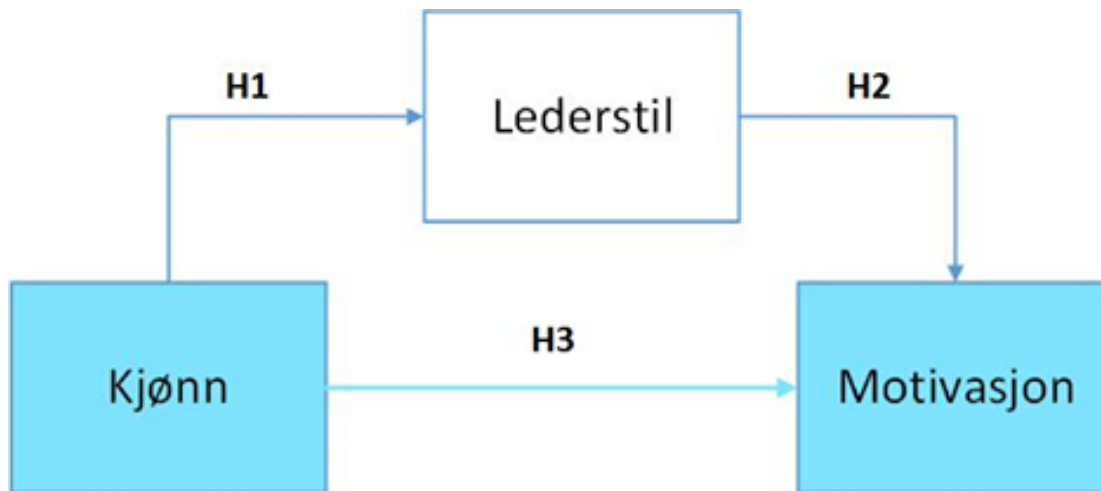
Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Laissez faire. Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Laissez faire, Utdanning leder, Aldersgruppe leder, Erfaring leder.

Regresjonsanalyse: Ledelse ved unntak og laissez-faire på den avhengige variabelen ytre motivasjon				
Model	Unstandardized Beta	Standardized Beta	Sig.	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)	2,067		0,000	
Ledelse ved unntak	0,105	0,124	0,000	1,183
Laissez-faire	0,135	0,147	0,000	1,183
2 (Constant)	2,295		0,000	
Ledelse ved unntak	0,104	0,122	0,000	1,187
Laissez faire	0,137	0,150	0,000	1,188
Utdanning leder	-0,012	-0,012	0,674	1,006
Alder leder	-0,029	-0,027	0,369	1,152
Erfaring leder	-0,034	-0,033	0,274	1,149

Tabell 21 Regresjonsanalyse Ledelse ved unntak og laissez-faire

Model 1: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Laissez faire. Model 2: Avh. var.: Ytre motivasjon, Uavh. var.: Ledelse ved unntak, Laissez-faire, Utdanning leder, Alder leder, Erfaring leder.

5.4.3 Hypotese 3: Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren



Figur 16 Hypotese modell, lederens kjønn påvirker motivasjonen

		Kjønn leder	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Indre motivasjon	Kvinne		747	4,024	0,696	0,025
	Mann		457	4,025	0,699	0,033
Ytre motivasjon	Kvinne		747	2,659	0,766	0,028
	Mann		457	2,642	0,811	0,038

Tabell 22 Group Statistics H3.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Indre motivasjon	Equal variances assumed	0,018	0,894	-0,028	0,978	-0,001
	Equal variances not assumed			-0,028	0,978	-0,001
Ytre motivasjon	Equal variances assumed	1,474	0,225	0,360	0,719	0,017
	Equal variances not assumed			0,355	0,723	0,017

Tabell 23 Independent Samples T-Test H3.

Hypotese 3a: *Kvinnelige ledere øker indre motivasjon*

Vi setter opp nullhypotesen og alternativ hypotesen før vi tolker tallene fra t-testen:

H_0 = Det er ikke differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

H_a = Det er differanse i gjennomsnittet mellom menn og kvinner

Vi beregner først om variansen i de to gruppene er den samme eller forskjellig, slik at vi vet hvilken linje vi skal se på. Den tredje kolonnen fra venstre i tabell 23 (Sig.) er $0,894 > 0,05$, og vi forutsetter derfor at det er lik varians mellom gruppene. Vi bruker derfor tallet i den første linjen under Sig (2-tailed). I den første linjen er $t = -0,028$ og p-verdien er $0,978$ under Sig (2-tailed). Det er da hele 97,8 % sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 . Denne sannsynligheten er så stor, at vi ikke kan akseptere den. Nullhypotesen beholdes, og vi konkluderer med at det ikke er forskjell mellom kvinner og menn sett opp mot indre motivasjon. .

Hypotese 3b: *Mannlige ledere øker ytre motivasjon*

Vi tar utgangspunkt i samme nullhypotese og alternativ hypotese som ovenfor. I tabell 23 er (Sig.) $0,225 > 0,05$ og vi forutsetter lik varians mellom kvinner og menn. T-verdien er $0,360$ og Sig (2-tailed) er $0,719$. Det betyr at det er 71,9 % sannsynlighet for å avvise en riktig H_0 .

Sannsynligheten er så stor, at vi ikke kan akseptere den. Vi beholder dermed H_0 , og konkluderer med at på grunn av ingen differanse mellom gruppene, øker ikke mannlige ledere ytre motivasjon mer eller mindre enn kvinner.

5.4.4 Oppsummering av hypoteser

Tabellen under viser vi en oppsummering av hvilke hypoteser som ble bekreftet og hvilke som ble avkreftet.

Hypotese	Resultat
Hypotese 1a: <i>Kvinner er mer transformasjonelle enn menn</i>	Finner ikke støtte
Hypotese 1b: <i>Menn er mer endringsorienterte enn kvinner</i>	Finnes ikke støtte
Hypotese 1c: <i>Menn utøver mer transaksjonsledelse enn kvinner</i>	Finner ikke støtte
Hypotese 2a: <i>Transformasjonsledelse øker indre motivasjon</i>	Finner støtte
Hypotese 2b: <i>Transaksjonsledelse øker ytre motivasjon</i>	Finner ikke støtte
Hypotese 3a: <i>Kvinnelige ledere øker indre motivasjon</i>	Finner ikke støtte
Hypotese 3b: <i>Mannlige ledere øker ytre motivasjon</i>	Finner ikke støtte

Tabell 24 Oppsummering av hypoteser.

Basert på datagrunnlaget og funnene av analysene i SPSS, finner vi støtte for bare en av hypotesene. De resterende seks hypotesene er blitt avkreftet. Vi vil komme tilbake til dette i diskusjonen i neste kapittel.

6.0 DISKUSJON

Formålet med denne studien har vært å bidra til innsikt i hvordan lederens kjønn og lederstil kan ha påvirkning på motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren. I resultatkapittelet kom vi frem til flere funn gjennom våre analyser. Formålet er å gi en bedre forståelse for disse funnene ved å avdekke mulige årsaker og konsekvenser. I dette kapittelet vil vi studere og diskutere resultatene fra forrige kapittel, og sammenligne våre funn med tidligere forskning og teori.

6.1 Diskusjon av funn

Gjennom resultatet fra analysene har studiet vårt flere bidrag til teorien. For oversiktlighetens skyld vil vi gjennom diskusjonen ta for oss de tre overnevnte hypotesene, fra vår forskningsmodell. Først vil vi ta for oss hypotesen om at lederens kjønn påvirker lederstilen. Deretter vil vi diskutere hypotesen om at lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Den siste hypotesen om at lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne blir til slutt diskutert. Avslutningsvis vil vi ta for oss en oppsummering av de viktigste funnene.

6.1.1 Hypotese 1: Lederens kjønn påvirker lederstil

Vi startet analysen med å undersøke om det eksisterer kjønnsforskjeller ved utøvelse av ledelse i kommunesektoren. For å avklare om lederens kjønn påvirker lederstilen, utarbeidet vi tre underbyggende hypoteser. I resultatdelen fant vi ved bruk av t-test at ingen av disse hypotesene hadde signifikansnivå lavere enn 0,05, og vi kunne ganske sikkert avkrefte disse.

Bass, Avolio og Atwater (1996) hevder at deres studie var den første som viser empirisk forsknings av forskjeller mellom kjønnsforskjeller ved ledelse, som inkluderer transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og laissez-faire. Denne studien viste at kvinner var mer transformasjonelle enn menn, noe også Rosener (1990) bekreftet i forskningen. Disse tidligere forskningene dannet grunnlaget for hypotese 1a; *kvinner er mer transformasjonelle enn menn*. Hypotesen vår kan også støttes av Eagly og Johnson (1990), som var noen av de fremste forskerne i kjønnsforskjeller i ledelse. Gjennom deres metaanalyse fant de at det eksisterte en forskjell i lederstil som kunne relateres til kjønn. Vår analyse viste tvert i mot at kvinner var mer transformasjonelle enn menn. Med et signifikansnivå på $0,697 > 0,05$ (jamfør tabell 8), kunne vi ganske sikkert avkrefte dette. Eagly, Johannesen-Schmidt og Marloes (2003) viste at menn hadde en tendens til å være mer transaksjonelle enn kvinner, og dannet grunnlaget for hypotese 1c; *Menn er mer transaksjonelle enn kvinner*. Rosener (1990) sine funn taler også for denne påstanden.

Etter vår analyse av resultater i kapittel 5 viste det seg at det ikke var tegn til å støtte tidligere forskning omkring eksistensen av kjønnsforskjeller mellom transformasjons- og

transaksjonsledelse. Vi kan finne støtte i våre resultater i forskningen til Solberg (2012), som viste at lederstilen ikke har noe med kjønn å gjøre. Gjennom sin forskning ”*Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*” fant hun at kvinner og menn drev feminin og maskulin lederstil om hverandre. Kovalainen (1990) og Cliff et al. (2005) fant heller ingen merkbare forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere i sine studier.

Det finnes mye teori og litteratur på kjønn og transformasjons- og transaksjonsledelse. Derfor var det interessant å undersøke hypotese 1b; *menn er mer endringsorienterte enn kvinner*. Etter mye gjennomgang av litteratur og forskning viste det seg at kjønn og endringsledelse var viet lite oppmerksomhet. Årsaken til at vi ønsket å finne ut om menn var mer endringsorienterte, var oppfatningen om deres maskuline trekk. Det ville vært naturlig i og med at vi i teorien fant at den maskuline lederstilen var mer konkurranseorientert og kontrollerende. Studien vår viste at det ikke fantes noen sammenheng mellom kjønn og endringsledelse, og er et bidrag til forskning. En forklaring på hvorfor vi ikke fant støtte for hypotesen kan være at lederne i kommunene ikke har en tydelig endringsorientert lederatferd. Respondentenes svar på spørsmålene vil da være tvetydig.

Det kan diskuteres om vi ville sett ett annerledes resultat om vi studerte private bedrifter, hvor konkurransen muligens er enda kraftigere enn i offentlig sektor. Det er viktig å se denne hypotesen i sammenheng med de to overnevnte, da endringsledelse inngår i begge lederstilene. Hvis vi derimot tenker oss at det ikke er forskjell mellom kjønn og lederstilene transformasjons- og transaksjonsledelse, vil det indikere at kvinner og menn besitter mange like egenskaper. Dette kan dra i retning av at det heller ikke eksisterer forskjeller mellom kjønnene i utøvelsen av endringsledelse.

Med utgangspunkt i tidligere forskning hadde vi tanker om at vi kom til å finne en positiv sammenheng mellom kvinner og transformasjonsledelse. Dette også med bakgrunn i at kvinner besitter egenskaper som det å være følsom, omtenkstom, samarbeidsvillig og relasjonsorientert, som inngår i transformasjonsledelse. Funnene indikerer at disse egenskapene ikke var nok til å skille dem fra menn når det kommer til ledelse. Det er viktig i en videre diskusjon å vurdere alternative forklaringer av våre funn.

Vi kan diskutere om funnene våre er spesielle fordi de gjelder kommunesektoren. Likevel er det ingenting som skal tilsa at medarbeiderne i kommunene skal se annerledes på lederen enn i

andre sektorer. På den andre siden er det relevant å se på våre funn opp i mot studien til Bass og Avolio (1995), da våre spørsmål om transformasjons- og transaksjonsledelse er hentet fra deres validerte arbeid. Det er verdt å merke seg hvorfor våre funn er forskjellige fra det Bass og Avolio fant i sin forskning gjennom samme spørreundersøkelse. En faktor som taler for at våre funn ikke samsvarer med deres tidligere forskning er at vi har gjennomført undersøkelsen i offentlig sektor. Det er som tidligere nevnt gjennomført lite forskning på ledelse i offentlig sektor ut ifra det vi vet, noe som taler for at våre funn er åpne for ny forskning. Dessuten er spørsmålene oversatt fra engelsk til norsk, og kan ha bidratt til å redusere forståelsen av spørsmålene. Det er også en mulighet for at ikke alle spørsmålene hentet fra Bass og Avolio passer til den gruppen vi undersøker.

Når vi ikke finner støtte for at kvinner er mer transformasjonelle enn menn, viser dette at det ikke er forskjell i hvordan medarbeiderne opplever mannlig og kvinnelig utøvelse av ledelse. Dette er et positivt funn for kommunene, som viser at det ikke har noe å si om lederen er mann eller kvinne. Videre kan dette medføre en lettere rekrutteringsprosess, som gjelder ansettelsesforhold av ledere. Arbeidsgiver kan legge bort stereotypier og fordommer om at det er visse fordeler/ulempes med begge kjønn. På den måten blir det den enkeltes egenskaper som avgjør om han eller hun er egnet til å innta lederstillingen.

I følge Anne Grethe Solbergs (2013) nye doktorgrad *"Kjønnsforskjeller i ledelse er en myte"* er det ingen forskjell i lederstil mellom mannlige og kvinnelige ledere. Det kan diskuteres hvorvidt lederstil kan være uavhengig av biologisk kjønn. Vi er født forskjellige, men skal det ha innvirkninger på hvordan man utøver ledelse? Studien vår i kommunene viste at menn og kvinner ikke praktiserer forskjellige typer ledelse. Ut ifra tidligere forskning om at kvinner er mer transformasjonelle enn menn, er det overraskende at våre funn ikke viser noen som helst grad av forskjell. Det kan spekuleres i om det kan være slik at maskulin ledelse ikke lenger er det som skal til for å oppnå de ønskede resultater i dagens samfunn. Vi så i kapittel 2.3.3 at Marilyn Lodens (1987) tok opp maskulin og feminin lederstil er to forskjellige modeller for utøvelse av ledelse. I dag, omtrent 30 år senere, kan globalisering ha ført til et nytt syn på hvordan ledelse skal utøves uavhengig av kjønn. Globalisering har bidratt til et sterkere krav om endring og innovasjon, med storsatsing på de ansatte og deres kunnskap. Muligens kan de feminine lederstilene (tabell 2) bidra til dette, og at mennene derfor har lagt om sin lederstil for å imøtekomme de ansatte.

De fleste lederne i utvalget vårt er over 41 år, så ledernes oppvekst på 1970 tallet, kan ha vært mindre preget av kjønnsrollemønstre enn de tidligere generasjonene. Det å ha vokst opp i et ”likestillings”- Norge kan ha gitt ledere friere valg i forhold til kjønnsroller.

Dersom det viser seg at det ikke eksisterer kjønnsforskjeller i lederstil, vil det være interessant å drøfte hvorfor kun en tredjedel av toppledere i Norge er kvinner. Som vi så i kapittel 2.3.2 har det i lengre tid vært et aktuelt tema om at kvinner er underrepresentert i lederstillinger i Norge. Ved å henvise til ”glasstaksteorien”, om at kvinner møter begrensninger på vei opp i hierarkiet (Drake & Irmelin, 1995), er det naturlig å tenke seg at det er fordi kvinner besitter en annen lederstil enn menn. Vi snakker da om eksistens av fordommer. Dette samsvarer med Marshall (1984) konklusjon om at det eksisterer en rekke fordommer mot kvinner. Et formål med denne undersøkelsen har vært å finne ut om det kan eksistere kjønnsforskjeller i ledelse, som gjør at menn er mer ønsket i slike stillinger. SSB viser til statistikk om at 2/3 av alle lederstillinger er besatt av menn (SSB, 2016b). Det eksisterer altså fremdeles en mannsdominans tross flere kvinnelige ledere de siste årene. På den ene siden kan muligens biologi være en grunn til at det er et mindretall kvinnelige ledere. Ofte er det slik at ledere blir rekruttert blant de som er mest mulig tilgjengelige og har størst ambisjoner. Dette samsvarer ikke med kvinners mulighet til å få barn, som fører til at de blir borte i permisjon lengre enn menn. Utredningen vår viser at det ikke er ulikheter i lederstil mellom kjønnene, og det må derfor legges andre årsaker til grunn for å forklare hvorfor det er færre kvinnelige enn mannlige ledere i Norge.

I 2005 vedtok Regjeringen at alle allmennaksjeselskaper skulle være representert av begge kjønn med minst 40 % (NHO, 2016). Kvoteringsloven har ført til flere kvinnelig toppledere. Denne loven har gitt ringvirkninger når det gjelder holdninger og synliggjøring av kvinner i lederposisjoner. Selv om dette faller utenfor vår undersøkelsesenhets, kommunene i Norge, vil våre funn gjøre det mulig å diskutere hvorvidt det er nødvendig med slike kvoter, når det nettopp er likestilling som er målet. Slike kvoter kan muligens føre til stereotypier om at det er ett reelt fenomen at kjønnsforskjeller eksisterer, og at kvinner trenger en slik kvote for å komme seg inn i de høyeste stillingene. Hvis det er slik som våre resultater viser, at det ikke eksisterer kjønnsforskjeller i ledelse, er vi kommet langt i likestillingen. Det eneste som gjenstår da er at allmennheten må bli oppmerksomme på at det ikke er noe kjønnsforskjeller i ledelse, slik at slike stereotypier kan viskes bort.

På grunnlag av at utvalget vårt befinner seg lengst sør i landet, kan det være aktuelt å diskutere hvorvidt geografi har betydning i en videre diskusjon. Holdninger kan variere fra sør til nord i landet. SSB viser at sammen med Oslo skårer mange kommuner i Nord-Norge høyt i ansettelsen av kvinnelige ledere (SSB, 2016b). Mange kommuner i Midt-Norge skårer middels, mens mange kommuner lengst sør i Sør-Norge skårer relativt lavt. Det kan derfor tolkes som at det eksisterer en mer konservativ holdning på Sørlandet. Selv om dette er svært interessant å trekke inn i forskningen rundt kjønnsforskjeller, vil dette imidlertid holdes ute fra videre drøfting. Imidlertid kan det tenkes at holdningene mellom kvinner og menn på Sørlandet er mer like enn ellers i landet. Vi skal være varsomme med å trekke slike konklusjoner, men det ville vært interessant å sett på ulikheter mellom kvinnelige og mannlige ledere i andre deler av landet.

Oppsummert vil den tidligere forskningen til Eagly, Johannesen-Schmidt og Marloes (2009), Rosener (1990) og Bass (1996), om at det eksisterer en kjønnsforskjell i ledelse, ikke gjelde kommunesektoren. Følgende kan Solberg (2012), Kovalainen (1990) og Cliff et al. (2005) forskning også gjelde i kommunesektoren. Funnene våre er interessante for teoretikere som ønsker å forstå hvordan lederens kjønn påvirker lederstil. De vil også være interessante for praktikere, da det kan ha betydning for rekrutteringsprosessen av ledere, medarbeidere og samfunnet som helhet. Utvisking av kjønnsforskjeller i ledelse kan ha betydning for likestillingen fremover.

6.1.2 Hypotese 2: Lederens lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren

Hypotese 2a og 2b ble undersøkt ved bruk av regresjonsanalyse i kapittel 5. Resultatene funnet i denne utredningen viser at det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og følt grad av indre motivasjon til medarbeiderne. Det betyr at medarbeidere som føler en høy grad av transformasjonsledelse, også føler en høy grad av motivasjonsfølelse. Disse resultatene er i samsvar med resultater fra tidligere undersøkelser gjort av Hilde Hetland (2008), som viste i en studie at transformasjonsledelse i Norge er knyttet til økt motivasjon. Når lederne var transformasjonelle følte de ansatte at innsatsen ble verdsatt, og de klarte å yte mer. Studien viste at transformasjonsledelse ble sett på som mye mer positivt enn transaksjonsledelse. Resultatene våre viste at transaksjonsledelse førte til lav

grad av ytre motivasjon, og dette er i samsvar med tidligere undersøkelser gjort av forskere som Bass (1995), Den Hartog et al. (1999), Hetland og Sandal i (2003).

Momenter i forventningsteorien og målsettingsteorien som insentiver, rettferdighetsfølelse og målforpliktelse er noe som både en transformasjonsleder og transaksjonsleder kan påvirke i stillingen sin. En transaksjonsleder vil antageligvis legge ut et insentiv for at arbeidet skal bli gjort på riktig måte, mens transformasjonslederen gir et insentiv og prøver å hjelpe vedkommende til å klare målet. På den måten klarer han eller hun å skape en mestringsfølelse hos den ansatte, som kan føre til at han eller hun vil kunne utføre større oppgaver senere. En transformasjonsleder vil også finne ut hva den ansatte motiveres av på en bedre måte enn hva en transaksjonsleder vil gjøre, på grunn av den medmenneskelige relasjonen som skapes mellom transformasjonslederen og den ansatte. Selv om individet verdsetter insentiver, er det høyst nødvendig å få arbeidsoppgaver som man klarer å gjennomføre. Som nevnt i teorien sier forventningsteorien noe om at uansett hvor motivert et menneske er, så vil individet aldri kunne utføre en oppgave med mindre han eller hun er egnet til det med sine ferdigheter og egenskaper. Lederen som bruker tid på å danne seg et bilde av medarbeiderens svakheter og styrker, vil også kunne benytte den ansatte mer effektivt og skape personlig vekst, fordi det ikke blir gitt umulige mestringsoppgaver.

Transformasjonsledelse vil som nevnt være en lederstil for å kunne følge opp den ansatte på denne måten. Transaksjonslederen vil kanskje ikke gi seg selv denne muligheten, fordi han eller hun nedprioriterer i større grad den mellommenneskelige relasjonen til den ansatte.

Vi har også sett at målsettingsteorien sier noe om at lederen kan styrke den ansatte gjennom å skape målforpliktelse og engasjement. En transaksjonsleder vil i tråd med tidligere nevnte egenskaper i mindre grad arbeide for et slikt engasjement, eller så vil han eller hun gjøre det gjennom å tilby den ansatte insentiver for å nå målet til lederen. En transformasjonsleder vil heller arbeide for å skape eierskap over målet hos den ansatte, slik at det ikke oppfattes som et mål for bare lederen, men også som et eget mål for den ansatte.

Når vi både i teori og i vår undersøkelse finner at transformasjonsledelse øker indre motivasjon, vil det være naturlig å diskutere hvordan en leder kan bli transformasjonell. Det finnes empiriske bevis for at transformasjonsledelse kan læres til en viss grad, i tillegg til at erfaring er viktig i utviklingen av transformasjonsledelse (Barling et al., 1996). Læringen kan

skje gjennom ledertrening, lederen selv eller omgivelser, og kan føre til et bedre ønsket resultat i organisasjonen. Det er imidlertid ikke lett å se på motivasjon som enhetlig, da det eksisterer mange teorier rundt det og disse kan i ulik grad påvirkes av leder.

Det som denne undersøkelsen og andre undersøkelser har vist, er at når en leder benytter seg av transformasjonsledelse, så vil han eller hun få mye mer motiverte medarbeidere.

Transformasjonsledelse kan på den måten virke som den mest ultimate lederstilen. Det er likevel viktig i en slik diskusjon å trekke frem svakheter ved denne teorien; *"det er ikke bare en dans på roser"*. Teorien om transformasjonsledelse er en sammensatt teori, som trekker sammen flere mindre ledelsesteorier. Mange kritikere hevder at denne sammentrekningen gjør teorien for lite nøyaktig. Lederstilen inneholder ledertrekk som visjoner, karisma, motivasjon, relasjonsbygging, målsetting og innflytelse og mer, og det kan derfor være vanskelig å peke konkret på hva det er med lederens atferd som skaper motivasjonen hos medarbeiderne. Som vi så i analysedelen består transformasjonsatferden på samme tid av flere overlappende ledertrekk. Definisjonene blir derfor tvetydige, og kan skape usikkerhet rundt teorien (Yukl, 2013). Dette indikerer at det er vanskelig å si noe om hvilken egenskap under transformasjonsledelse som bidrar til motivasjon hos medarbeidere.

På den ene siden viser funnene våre at transformasjonsledelse øker indre motivasjon, mens på den andre siden vet vi ikke hvilken egenskap i transformasjonsledelse som bidrar til økt motivasjon. Funnene våre viser at mer utøvelse av transformasjonsledelse, som for eksempel selvbestemmelse på jobben, kan bidra til økt indre motivasjon. Motsatt kan det advares mot målstyring og detaljert kontroll- og rapporteringsregimer som ikke hører til i transformasjonsledelse. Våre funn viser at det ikke vil være en fordel med mer kontroll og rapportering for å øke den indre motivasjonen. Når resultatene våre gir en så sterk bekreftelse på at benyttelse av transformasjonsledelse som lederstil øker den indre motivasjonen, mens transaksjonsledelse ikke fører til motivasjon hos de ansatte i kommunene, vil det være naturlig for lederne i kommunene å transformasjonelle egenskaper oppmerksomhet, om ønsket er motiverte ansatte.

6.1.3 Hypotese 3: Lederens kjønn påvirker motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren

Ut ifra teorien om at transformasjonsledelse øker indre motivasjon, transaksjonsledelse øker ytre motivasjon, og at kvinner er transformasjonelle, mens menn er transaksjonelle, trakk vi hypotesen om at det eksisterer en kjønnsforskjell i motivasjon. Vi formulerte hypoteser om at kvinner øker indre motivasjon, mens menn økte ytre motivasjon. Hypotesen ble testet ved bruk av t-test i kapittel 5, hvor det kom frem at verken hypotese 3a; *kvinnelige ledere øker indre motivasjon* eller 3b; *mannlige ledere øker ytre motivasjon*, hadde høyere signifikansnivå enn 0,05. Begge hypotesene kunne derfor avkreftes.

Dersom det hadde vært slik at menn var mer transaksjonelle og mer opptatt av arbeidet som skal gjøres fremfor å sette av tid til de ansatte, kan dette føre til at lederne ikke får med seg at den indre motivasjonen til de ansatte synker. Det å ha en følelse av å ikke bli sett på arbeidsplassen kan i verste fall føre til at de ansatte slutter. Dette kan bekreftes ut ifra en undersøkelse utført av bedrifts- og lederutviklingsselskapet Fourstep (2013). I vår studie har vi allerede bekreftet at det ikke er kjønnsforskjeller i lederstil. Det ville likevel være av interesse å forske på om det er *andre faktorer* med kjønnene som påvirker motivasjonen enn lederstil. Det kan være noe vi ikke har fått fanget opp i hypotese 2. Om vi hadde funnet ut av analysen at det var forskjell i hvordan lederens kjønn påvirket motivasjonen hos de ansatte, ville denne forskjellen skyldes noe annet enn lederstil.

Resultatet vårt kan ses på i lys av likestillingen som har vokst frem i Norge. At det ikke er noen forskjeller hvem som motiverer mest, vil kunne føre til at det har lite betydning for de ansatte hva slags kjønn lederen er.

6.3 Oppsummering av hovedfunn

I dette kapittelet har vi sett på årsaker til resultatene som ble presentert i kapittel 5. Funnene og analysene viser at kjønn har lite betydning for lederstil, mens lederstil har betydning for motivasjon. I tillegg er det klart at kjønn heller ikke har innvirkning på medarbeidernes motivasjon.

Som en oppsummering av diskusjonen vil vi trekke frem at ifølge både tidligere forskning og denne studien er det påvist at transformasjonsledelse øker indre motivasjon. Studien vår har ellers bidratt til et positivt perspektiv på den antatte kjønnsforskjellen i ledelse. Ut ifra våre funn vil det spille liten rolle om man har en kvinnelig eller mannlig leder. Det kan virke som om det tidligere maskuline rollemønstre, går i retning av et mer feminint mønster, samtidig som det feminine trekker inn noe mer fra det maskuline. Det kan tolkes som om lederstilene i senere tid har vokst inn i hverandre for å imøtekomme dagens forventninger til samfunnet.

7.0 AVSLUTNING

Vi har i denne oppgaven besvart syv underhypoteser knyttet til lederens lederstil og medarbeidernes motivasjon i kommunesektoren. I dette kapittelet vil vi oppsummere og konkludere oppgaven. Vi vil presentere vårt svar på den overordnede problemstillingen i kapittel 1. I innledningen av oppgaven så vi at problemstillingen ble delt inn i to forskningsspørsmål. Vi vil starte med å svare på det første forskningsspørsmålet knyttet til om kvinnelige ledere har en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere. Deretter vil vi svare på forskningsspørsmål to, som omhandler i hvilken grad medarbeiderne anser den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre motiverende sett i forhold til mannlig lederstil. Til slutt vil vi oppsummere problemstillingen, som en avslutning på konklusjonen.

Avslutningsvis vil det gis presentasjon av begrensninger og bidrag for oppgaven, og behov for videre forskning bli foreslått.

7.1 Konklusjon

I konklusjonen vil vi oppsummere de viktigste funnene ved å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, som er utgangspunktet for oppgaven.

For å besvare problemstillingen ble det utformet en forskningsmodell med tilhørende hypoteser. Hypotesene ble formulert på bakgrunn av tidligere teori og forskning. For å undersøke problemstillingen ble det sendt ut et spørreskjema til de ansatte i kommunene, og dataene ble analysert ved bruk av en kvantitativ analysemetode. Resultatene fra analysen ble

benyttet til å besvare problemstillingen og diskutere andre interessante funn. Følgende vil det kort gis en konklusjon som besvarer problemstillingen og dens forskningsspørsmål, samt oppsummerer våre hovedfunn.

7.1.1 Forskningsspørsmål 1

Har kvinnelige ledere en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere?

For å besvare det første forskningsspørsmålet vil vi ta i bruk hypotese 1a, 1b og 1c. Ingen av disse tre hypotesene kunne bekreftes ved hjelp av analysen. Vi kan derfor konkludere forskningsspørsmålet vårt med at kvinnelige ledere ikke har en annen lederstil sett i forhold til mannlige ledere i kommunesektoren.

7.1.2 Forskningsspørsmål 2

I hvilken grad anser medarbeiderne den kvinnelige lederstilen som mer eller mindre motiverende sett i forhold til mannlig lederstil?

For å besvare forskningsspørsmål 2 vil det være aktuelt å ta i bruk hypotese 3a og 3b. Vi fant ikke støtte i at kjønn påvirker motivasjonen, men vi kunne dog finne at lederstil hadde en viss betydning. I hypotese 2a så vi at transformasjonsledelse økte indre motivasjon. Fordi vi ikke fant støtte i at kvinner var mer transformasjonelle enn menn, vil konklusjonen på forskningsspørsmål 2 være at medarbeidere ikke anser kvinnelig eller mannlig lederstil som mer eller mindre motiverende.

7.1.3 Oppsummering av problemstilling

Hvilken påvirkning har lederens lederstil og kjønn for motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren?

Gjennom denne utredningen har vi hatt til sikte å undersøke overnevnte problemstilling. Vi vil derfor avslutte utredningen med å oppsummere hva vi er kommet frem til. Gjennom

analysen fant vi at kjønn ikke har noen påvirkning på motivasjonen til medarbeidere i kommunesektoren. Det spiller derfor liten rolle for motivasjonen til medarbeiderne om lederen er mann eller kvinne. Funnene våre indikerer imidlertid at transformasjonsledelse er viktigst for indre motivasjon. Denne utredningen viser derfor at både kvinner og menn kan bidra til å øke indre motivasjon, ved å ta i bruk transformasjonsledelse. Ut ifra dette kan det være fordelaktig for lederen å tilegne seg transformasjonelle egenskaper. Funnene våre viser at lederens lederstil er viktig for at organisasjonene/bedriftene skal kunne lykkes i dag og i fremtiden.

7.2 Bidrag

I henhold til tidligere litteratur og forskning mener vi at denne utredningen gir en rekke bidrag. Selv om ledelse og kjønn er et kjent forskningsemne, finnes det lite eller ingen forskning på offentlig sektor. Under litteratursøkene fant vi at det var gjort mye forskning omkring kjønn og ulik ledelse, men derimot lite om dette påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Utredningen vår viser at det ikke er forskjell mellom lederens kjønn og lederstil og mellom lederens kjønn og medarbeidernes motivasjon. Derimot fant vi at lederstil har påvirkning på motivasjonen til medarbeiderne. På grunnlag av at førstnevnte funn er annerledes enn tidligere forskning, er dette et bidrag til forskningen omkring offentlig sektor. Før vi kan trekke endelige konklusjoner, er det viktig å sette undersøkelsen opp mot svakheter ved den.

Masterutredningen har også forsøkt å imøtekomme flere av implikasjonene som er beskrevet i litteraturen, for eksempel ved å ta utgangspunkt i medarbeidernes synspunkt. Dette vil gi mer virkelighetsnære bilder, fordi det er medarbeiderne som opplever deres overordnede leders atferd i hverdagen. Hvis en kun ser på lederstil ut ifra hvordan lederne karakteriserer seg selv, vil dette føre til at lederne setter seg i et bedre lys, istedenfor å oppgi virkeligheten. Det kan også være at lederne ikke er bevisst sin lederstil.

Selv om vår utredning kan gi en rekke bidrag, til både eksisterende og videre forskning, vil det også være begrensninger ved den.

7.3 Metodiske betraktninger

Hensikten med studien vår har vært å avdekke om det eksisterer kjønnsforskjeller i ledelse og hvilken påvirkning lederens kjønn og lederstil har for motivasjonen til medarbeiderne i kommunesektoren. Resultatene fra analysen bør leses med forbehold om studiets begrensinger.

Spørreskjema er en rask og effektiv metode å samle inn informasjon på. På tross av at man sparer både tid og ressurser, finnes det også svakheter ved denne metoden. En svakhet er at informasjon enkelt kan bli noe overflatisk. Spørreskjemaet kommer ikke ned i dybden slik man gjør ved for eksempel intervju eller andre kvalitative metoder (Jacobsen, 2005). I analysen baserer vi oss på faktorer fra spørreskjemaet som skal måle hvordan lederens kjønn og lederstil påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Våre resultater avhenger derfor sterkt av at medarbeiderne rapporterer riktig. Med bakgrunn av at denne undersøkelsen er basert på selvrapporterte meninger kan ikke resultatene anses som fullstendig pålitelige. Det kan være at noen respondenter ikke har svart helt ærlig, eller at enkelte av respondentene ikke hadde gjort seg opp noen mening i forhold til påstandene.

På grunnlag av at undersøkelsen ble på hele 74 spørsmål for unnløst at noe gikk over relevansen og essensen til undersøkelsen, kan det tenkes at enkelte respondenter ble lei av å svare etter hvert og derfor ikke svarte helt ærlig på alle spørsmålene i undersøkelsen. Dersom dette er tilfelle vil det være en svakhet ved studien, fordi det fører til feil resultat. Vi har derfor ikke garanti for at dataene våre gjenspeiler virkeligheten. For å forberede validiteten kunne vi brukt flere metoder for å hente inn data (Saunders et al., 2009).

I denne studien ble en skjønnsmessig utvalgs metode brukt, hvor vi på forhånd valgte ut to kommuner til å representere populasjonen. Svakheter fra resultatene våre er blant annet at vi ikke hadde mulighet til å nå ut til alle ansatte i kommunesektoren i Norge på grunn av tids- og kostnadsbegrensninger. Det gjorde seg ikke mulig å kontakte organisasjonssjefer i samtlige kommuner. Det hadde vært ønskelig med et noe bredere utvalg av ansatte i flere kommuner, for å lettere kunne generalisere funnene. Hele 80 % av utvalget er kvinner, noe som skaper skjevhet i utvalget. Årsaken kan være at flere kvinner i kommunene har daglig tilgang til data, mens menn som for eksempel jobber i bygg- og anlegg ikke har samme datatilgang. En

svakhet ved undersøkelsen er at vi ikke hadde mulighet til å ekskludere de medarbeiderne uten tilgang til PC, noe som til gjengjeld gav en dårligere responsrate enn ønsket.

Oppsummert kan vi konkludere med at utvalget vårt er svakt, grunnet lav responsrate.

For å øke antall respondenter, og da også menn, kunne vi latt undersøkelsen ligge enda lengre ute. Det hadde også vært mulig å sende enda en purring for å trekke flere respondenter.

Dessuten forutsetter statistisk generalisering at respondenter er plukket gjennom sannsynlighetsutvalg. Det vil være vanskelig å trekke en konklusjon i retning av generalisering til hele kommunesektoren ut ifra denne undersøkelsen. I stedet kan vi generalisere det til sørlandske kommuner, da utvalget vårt er representativt nok. Vi kan ikke slå fast at meninger til medarbeidere i kommunene på Sørlandet er lik meninger til medarbeidere i kommuner i resten av landet.

En begrensning av vår studie er at den baserer seg på data innhentet på et tidspunkt (tverrsnittstudie). Formålet med denne studien er å få forståelse av hvorfor noe fører til noe annet. Svakheter ved denne metoden er manglende tidsrekkefølge, og kun kontroll for de variabler vi på forhånd vet om/ regner som relevante (mangler sammenligning). Dette betyr som nevnt at vi ikke kan si noe sikkert om kausalretningen eller tidsrekkefølgen mellom variablene (Langeland, 1999). Statistiske sammenhenger mellom ulike variabler kan avdekkes, men det lar seg vanskelig å avgjøre retningen mellom dem. Det kan tenkes at motivasjonen øker på grunn av lederstil, men det kan også tenkes at lederstilen gjør at man øker motivasjonen. Her kan årsaksretningen gå begge veier. På grunn av at det er vanskelig å avdekke årsakssammenhenger blir studien vår mer beskrivende og utforskende enn kausal på sett og vis. Ideelt sett skulle studien vår vært målt over flere år.

I denne studien ble det tatt utgangspunkt i godt utprøvde validerte mål, som etter faktoranalyse ble redusert indikatormessig. Dette var nødvendig for at modellen skulle kunne oppnå tilfredsstillende tilpasning til data. Under faktoranalysen ble de problematiske variablene fjernet, og etterfulgt med hvilken effekt dette hadde for modellens tilpasning og faktorens reliabilitet og validitet. Som vi ser av de rapporterte Cronbach's alpha verdiene, viser flere av de modererte faktorene bedre reliabilitet enn hos de opprinnelige måleinstrumentene. Vi møtte imidlertid et problem med transaksjonsledelse, og ble nødt til å måle de to begrepene uavhengig av hverandre. Det ble også tatt vurdering på om indeksen etter redusering fortsatt måler det den er ment til å måle. Alle faktorene ble vurdert til å holde

tilfredsstillende begrepsvaliditet.

7.4 Forslag til videre forskning

Det kunne vært nyttig å ha gjennomført samme studie med en tidsseriestudie, slik at kriteriet tidsrekkefølge ble oppfylt. For senere studier kan det også være nyttig å benytte en kvalitativ undersøkelse både på lederne og de ansatte (for eksempel dybdeintervju) i forkant av spørreskjema for å identifisere forskjellen mellom kjønn og lederstil. En kvalitativ undersøkelse kan også brukes for å måle ansattes motivasjon. Deretter kan resultatene testes ut i en kvantitativ undersøkelse. Slik pre-testing av potensielle forklaringsfaktorer kan bidra til å øke forskningsmodellens forklaringskraft. Dette ble ikke gjort i vår studie. Det ville også selvfølgelig vært ønskelig å gjennomføre studiet på et enda større utvalg, for å få en bekreftelse på at funnene våre stemte, og for å kunne generalisere våre funn til hele kommunesektoren.

Etterord

Når vi skal oppsummere denne perioden, har halvåret med fokus på masteroppgaven vært både lærerikt og spennende. Vi var tidlig bestemt på hva vi ville fordype oss i, og ressursene har nesten gått mer på å begrense seg enn å finne nok stoff til arbeidet. I tillegg sitter vi igjen med en masse kunnskap som vi har fått gjennom arbeidet. Arbeidet med denne problemstillingen har garantert også økt vår bevissthet omkring dette temaet, og vil forhåpentligvis være med å prege oss i fremtiden. Selv om det til tider har vært travelt og utfordringene store, har vi aldri på noe tidspunkt følt lysten til å legge arbeidet fra oss. Det er en tanke vemodig å nå si oss ferdig med både masterutredningen og et femårig studie ved Handelshøyskolen i Kristiansand. Likevel er vi nysgjerrige på hva fremtiden vil bringe.

8.0 LITTERATURLISTE

Aftenposten (2015). *Likestillingslandet Norge er blitt likestillingssinke*. Hentet 10.mai 2016, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke-7921980.html>

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

Amabile, Teresa M. (1993). "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace". *Human Resource Management Review* 3, pp. 185-201.

Andersen, Aarum Jon. (2011). *Ledelsesteorier- om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Athansaw DL. (2003). *Leadership Styles as Perceived by Career Senior Service Executives*, *International Journal of Public Administration*, 26, pp. 1205-1234.

Avolio J. Bruce & Bass M. Bernad (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, pp. 441–462, Printed in Great Britain, 441, The British Psychological Society.

Avotie, L. (2002). *Ledelse: Et mannlig territorium?*. I: A. Skogstad & S. Einarsen (2015), red. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 213-232.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Free Press, New York.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). *The transformational and transactional leadership of men and women*. *International Association and Applied Psychology*, 45(1), pp. 5-34.

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

- Bjørndal, A. & Hofoss, D. (2010). *Statistikk for helse - og sosialfagene*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bosak, J., Sczesny, S. & Eagly, A. (2008). *Communion and agency judgements of women and men as a function of role information and response format*. *Eur. J. Soc. Psychol.*, 38(7), pp. 1148- 1155.
- Brenner, OC., Tomkiewics, J. & Schein, V.E. (1989). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited*. *Academy of Management Journal*, 32 (3), pp. 662-669.
- Bruke, S. & Collins, K.M. (2001). *Gender differences in leadership styles and management skills*. *Women in Management Review*, 16 (5), pp. 244-257.
- Burns, J. MacGregor (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Centers, D. E., & Bugental, D.E. (1966). *Intrinsic and Extrinsic job motivations among different segments of the working population*. *Journal of Applied Psychology*, 50 (3), pp. 193-197.
- Cliff, J., Langton, N. & Aldrich, H. (2005). *Walking the walk? Gendered rhetoric vs. action in small firms*. *Organization Studies*, 26 (1), pp. 63-91.
- Cocburn, C. (1991). *In the Way of Woman*. London, Sage.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Covin G. Jeffery & Wales J. William (2011): *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, Hughes, M. & Morgan, R.E. (2007). *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 651-661.
- Deci, Edward L. og Ryan, R. M. (1985). *“Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour”*. New York: Plenum press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *“The ‘‘What’’ and ‘‘Why’’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour.”*. *Psychological Inquiry*, 11, nr.4.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). *Culture specific and crosscultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/Transformational leadership universally endorsed?* *Leadership Quarterly*, 10, pp. 219–256.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). *Trait and behavioural theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity*. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7–52.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. Routledge, London

Dillon, W. R. and M. Goldstein (1984). *Multivariate Analysis—Methods and Applications*. Wiley, New York.

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

Døving, E., Elstad, B & Strønen, F. (2010). *Prototyper på en god leder*. Beta, 24 (1), pp. 26-37.

E24 (2016). *Slik rekrutterer de kvinner til lederstillinger*. Hentet 15.mai 2016, fra <http://e24.no/jobb/universum-listene/slik-rekutterer-de-kvinner-til-lederstillinger/23440171>

Eagly, A.H. & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108 (2).

Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). *The origins of sex differences in human behaviour: Evolved dispositions versus social roles*. *American Psychologist*, 54, pp. 408–423

Eagly, A. H. (2004). *Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling*. I: D. van Knippenberg & M.A. Hogg (Eds.), *identity, leadership, and power*, pp. 79-93. London: Sage.

Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M.C. Van Engen, M.L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin*, Vol 129(4), Jul 2003, pp. 569-591.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). *Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model*. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), pp. 17-26.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K., & Westlund, A.H. (2004). *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries*. *Employee Relations*, 26 (2), 2, pp. 122-136.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Forskning (2016). *Kjønnsforskjeller i ledelse er en myte*. Hentet 05.mai 2016, fra <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn/2012/12/kjonnforskjeller-i-ledelse-er-en-myte>

Fourstep. (2013). *Mindre ansatte på grunn av dårlig ledelse*, Hentet 10.mai 2016, fra <http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/arbeidsliv/mister-ansatte-pa-grunn-av-darlig-ledelse/>

Garcia-Retamero, R. , Müller, S. M., & Lopez-Zafra, E. (2011). *The malleability of gender stereotypes: Influence of population size on perceptions of men and women in the past, present, and future*. *Journal of Social Psychology*, 151(5), pp. 635–656.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Essex: Pearson Education Limited.

Gray, John (2002). *Mars og Venus på jobben – Slik oppnår du bedre kommunikasjon, større forståelse og bedre resultater på jobben*. Oslo: Cappelen Forlag AS.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Grønhaug Kjell, Hellesøy Odd, Kaufmann Geir (2006). *Ledelse i teori og praksis*, 4.opplag, Fagbokforlaget.

Grønmo, S. (1996). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskning*, 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Grønmo Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1 utgave. Fagbokforlaget.

Hair, Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L, Tatham, William C. Black (1995). *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

Haukedal, Willy (2000). *Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere*. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2000). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haukedal, W., (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. 7 red. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
Hess, T. M., & Auman, C. (2001). *Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others*. *Psychology and Aging*, 16 (3): 497-510.

Hetland, Hilde (2008). *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Psykologisk Fakultet ved UiB, Hentet 20.april 2016, fra http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2

Hetland, H. & Sandal, G, M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), pp. 147–170.

Hitland, Synnøve (2000). *Kvinner og ledelse: kjønn og organisasjon*, Trondheim: Høgskolen i Sør- Trøndelag, Avdeling for økonomisk-administrativ utdanning.

Hofstede, G. (1980). *Cultures and organizations*. London, UK: McGraw-Hill International (UK) Limited.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp. 75-89. Hentet 22. mars 2016, fra <http://www.jstor.org/stable/222593>

Jacobsen Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen I., D., & Thorsvik Jan (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og ledelse, 3.utgave. Bergen Fagbokforlaget.

Jensssen. Jan (1999). *Entrepreneurial Networks*. A study of the Impact of Social Networks and Resource Access on the Start-up of New Organizations (degree of Dr. Oecon, Norges Handelshøyskole, Norge). Kristiansand.

Johannessen, Asbjørn (2009). *Introduksjon til SPSS: versjon 17*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F., (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 755-768.

Kanter, R.M. (1977). *Men and woman of the Corporation*. New York: Basic Books.

Karlsen, Jan Terje (2014). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kent, Raymond (2001). *Data construction and data analysis for survey research*. Macmillan.

Kovalainen, A. (1990). *How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates?* *Scandinavian Journal of Management*, (6), pp. 143-159.

Kuhnert, K. W. (1994): Developing people through delegation. In B. M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, pp. 10-25, Thousand Oaks, CA: Sage.

Kuvaas, B. (2005). *Belønning og motivasjon*. BI Handelshøyskolen. Hentet 20. mai 2016, fra <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>

Kuvaas, B. (2006). *Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp. 365-385.

Kuvaas, Bård (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Langeland Ove (1999). *Kompensasjon og motivasjon: Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter*. (degree of Dr. Oecon). Fafo.

Latham, Gary P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Line Kristoffersen, Per Arne Tuft, and Asbjørn Johannessen. (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Psychology Press.

Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Performance and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance* 3, pp. 157-189.

Lodenes Marilyn (1987). *Kvinnelig lederskap, en annen dimensjon*, Cappelen Damm akademisk.

Lorentzen, Jørgen (2006). Kapittel 1.1 Biologi. I: Lorentzen, J. & Mühleisen, W. (red) (2006). *Kjønnforskning - En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Maier, N.R.F. (1955). *Psychology in industry*. Second edition. Boston: Houghton Mifflin.

Marshall, J. (1984). *Women managers: travellers in a male world*. Chichester, England: Wiley.

Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?* I Ø. L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Northouse, P. G., (2010). *Leadership: theory and practice*. 4. red. London: SAGE

Publications, Inc.

Næringslivets Hovedorganisasjon (2016). *Kvotering – om bruk av kvotering-analyse og politikk*. Hentet 20.mai 2016, fra <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/kvotering.pdf>

Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill

Peters, T.J. & R.H. Waterman jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2000). *Gender Differences in Measured and Self- Estimated Trait Emotional Intelligence*. *Sex Roles*, 42, pp. 449-460.

Richards, D. & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199–215). Alexandria: Miles River Press.

Ringdal, K., (2007). *Enhet og mangfold*. 2 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Rosener, J. (1990). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68 (6), pp. 119-125.

Rummel, R.J. (1970). *Applied Factor Analysis*. Evanston, Northwestern University Press.

Rønning, R. (1998). *Lederen som inspirator? Lederens betydning for begeistring og motivasjon hos medarbeiderne*. *AFF lederbulletin*. Hentet 15. april 2016, fra <http://www.aff.no/storypg.aspx?id=193&MenuNode=634092186117907831&zone=8>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 red. Essex: Pearson Education.

Schein, V.E., Mueller, R. & Jacobsen, C. (1989). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students*. *Sex roles*, 20 (1), pp. 102-110.

Sekaran, Uma and Bougie, Roger (2013). *Research Methods for Business*, sixth edition.

Shannon, L. M. & Begley, T.M. (2008). *Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence*. Hentet fra: Ang S, Van Dyne L (eds) *Handbook of cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. Armonk, NY: M. E. Sharp, pp. 41-55.

Shih, T. H., & Fan, X. (2008). *Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis*. *Field methods*, 20(3), pp. 249-271. doi:10.1016/j.edurev.2008.01.003

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Smith, K. K., Matkin, G. S. & Fritz, S. (2004). *A review of gender and full-range leadership research and suggestions for future research*. *Journal of Leadership Education*, 3 (2), pp. 52-68.

Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*, Oslo: Akademika.

Statistisk sentralbyrå (2016a). *Folkemengde og befolkningsendringer, 1. Januar 2016*. Hentet 15 februar 2016, fra

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-berekna/2015-12-17?fane=tabell&sort=nummer&tabell=249242>

Statistisk sentralbyrå (2016b). *Nøkkeltall for likestilling*, Hentet 3.mai 2016, fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>.

Statistisk sentralbyrå (2016c). *Indikatorer for kjønnsstilling i kommunene 2014*. Hentet 3.mai 2016, fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/likekom/aar>

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Storevik, A.E. (2002). *Ledelse revidert - kjønn ekskludert*. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43 (2), pp. 219-243.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2 red. Bergen, Fagbokforlaget.

Thomson, G & Li, J.Z. (2010). *Leadership in search of effective influence strategies*, 1.red, Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ubøe, Jan (2012). *Statistikk for økonomifag*. Gyldendal norske forlag, 4.utgave.

Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2005). *Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications*. *Personality and Individual Differences*, 38(3), pp. 689–700.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8 red. Edinburgh: Pearson.

Zikmund.W., Babin, B.,Carr, J., & Griffin, Mitch (2010). *Business Resarch Methods*. 8.Utg. Canada: South - Western Cengage Learning.

9.0 APPENDIKS

9.1 Vedlegg 1 - Informasjon til respondentene

Velkommen til undersøkelsen!

Lederstiler i kommunesektoren.

Formålet med denne undersøkelsen er å øke forståelsen for ledelse i kommunesektoren. Vi ønsker spesielt å se på hvordan lederstil påvirker motivasjon og om lederstil påvirkes av alder, kjønn, mv. Spørreskjemaets påstander er basert på eksisterende internasjonal forskning, og er testet godt ut på forhånd.

Spørreundersøkelsen gjennomføres av to masterstudenter ved Økonomi - og administrasjon, med veiledning fra Handelshøyskolen ved UiA. Spørreskjemaet sendes ut til alle ansatte i Vennesla og Kristiansand kommune. Det vil ta ca. 8-12 min å gjennomføre undersøkelsen.

Du vil finne en rekke avkryssningsspørsmål, med svaralternativer. Det er viktig at du svarer på alle spørsmål. Ved tvil, velg det svaralternativet som passer best for deg. For at resultatene skal bli mest mulig troverdige, er det viktig at alle tar seg tid til å svare.

Alle opplysningene blir behandlet **konfidensielt** og svarene kan ikke spores tilbake til den som svarer.

I tillegg til at dette leder fram til en større masteravhandling vil det bli publisert en oppsummering av studien på 4 sider.

Ved spørsmål om undersøkelsen eller spørreskjemaet kan du kontakte:
benedk11@student.uia.no

NB: Det er viktig å huske på at spørsmålene gjelder din nærmeste overordnede leder.

På forhånd mange takk, setter stor pris på din deltagelse!



UNIVERSITETET I AGDER

9.2 Vedlegg 2 - Spørreundersøkelsen

I det følgende ber vi deg svare på spørsmål som omhandler DIN bakgrunn

Hvilket hovedområde arbeider din avdeling innenfor?

- (1) Politikk og administrasjon
- (2) Barnehage og skole
- (3) Helse og omsorg
- (4) Teknisk og eiendom
- (5) Kultur, idrett og fritid
- (6) Annet

Din utdanning (marker det høyeste nivå)

- (1) Videregående skole
- (6) Grunnskole
- (2) 1-3 årig høyere utdanning
- (3) 4 år eller høyere utdanning
- (5) Vet ikke

Har du lederansvar?

- (1) Ja
- (2) Nei

Ditt fødselsår

Er du (sett kryss)

- (1) Mann
- (2) Kvinne

I det følgende ber vi deg gi faktaopplysninger om din nærmeste overordnede leder

Hvilken utdanning har din nærmeste overordnede? (marker det høyeste nivå)

- (1) Videregående skole
- (6) Grunnskole
- (2) 1-3 årig høyere utdanning
- (3) 4 år eller høyere utdanning
- (5) Vet ikke

Hvilken aldersgruppe er din nærmeste overordnede i?

- (1) 20 - 30 år
- (2) 31 - 40 år
- (3) 41 - 50 år
- (4) 51 år eller over

Hvor lenge har din nærmeste overordnede hatt en leder jobb?

- (1) 0 - 2 år
- (2) 2 - 5 år
- (3) Mer enn 5 år

Hvilket kjønn har din nærmeste overordnede leder?

- (1) Mann
- (2) Kvinne

Hvilken faglig bakgrunn har din nærmeste overordnede leder?

- (1) Ingeniør/arkitekt
- (9) Sosionom
- (6) Sykepleier
- (7) Lærer/lektor
- (8) Samfunnsvitenskap/statsvitenskap
- (10) Økonom
- (11) Annet

Vennligst ranger følgende egenskaper hos din nærmeste overordnede leder.

Ranger fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Lederen tar ikke tidligere antagelser/forutsetninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen søker etter forskjellige meninger og perspektiver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen foreslår nye løsningsalternativer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen foreslår å se saker fra nye perspektiver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen retter oppmerksomheten mot den enkelte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen fokuserer på dine sterke sider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen underviser og trener oss	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Lederen behandler oss ulikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er en du er stolt av	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen tenker ikke bare på sin egeninteresse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er en du har respekt for	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen viser styrke og selvtillit	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen snakker om verdier	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er et forbilde i gode verdier (etikk)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen legger vekt på gode verdier (etikk)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen legger vekt på felles overordnede mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er optimistisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen uttrykker selvtillit	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er entusiastisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen skaper oppmerksomhet omkring viktige tema	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Lederen gjør rede for mulige belønninger/insentiver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen bistår medarbeiderne basert på deres innsats	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen belønner dine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
prestasjoner					
Lederen anerkjenner dine prestasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen fokuserer på dine feiltrinn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen offentliggjør resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen følger med på dine feiltrinn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen fokuserer på feil/svikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen tar tak i problemer, når de er alvorlige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen reagerer når det skjer feil/svikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen har innstillingen "hvis det ikke er ødelagt, trenger det ikke repareres"	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen reagerer på problemer hvis de er kroniske	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen unngår å involvere seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er ikke tilstedeværende når han/hun trengs	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen unngår å ta beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen utsetter å gi tilbakemeldinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Vennligst ranger følgende egenskaper hos din nærmeste overordnede leder.

Ranger fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig)

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Lederen regner begrepet "risikovillig" som en positiv egenskap hos sine medarbeidere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen oppfordrer oss til å ta kalkulert risiko med nye ideer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen vektlegger både utforskning og eksperimentering i vår avdeling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen lar oss jobbe aktivt for å introdusere forbedringer og forandringer i vår avdeling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen bidrar til at måten vi arbeider på er kreativ	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen søker etter nye metoder for å løse arbeidsoppgavene våre på	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen lar oss ta initiativet i alle situasjoner (eks. i forhold til konkurrenter, i prosjekter hvor vi arbeider med andre)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen er god til å identifisere muligheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen setter i gang tiltak som får andre virksomheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
til å reagere					
Vår avdeling er sterk sammenlignet med andre tilsvarende virksomheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Generelt sett tar vår leder en modig og pågående tilnærming når vi arbeider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen oppfordrer oss til å være bedre enn andre virksomheter som driver med det samme som oss	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen gir oss tillatelse til å handle og tenke selv uten innblanding	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen lar oss endre måten vi utfører våre arbeidsoppgaver på	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen gir oss frihet og selvstendighet til å bestemme selv hvordan vi skal utføre vårt arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen gir oss frihet til å kommunisere fritt, uten forstyrrelse og innblanding	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen gir oss myndighet til å handle alene, hvis vi syntes det er til det beste for virksomheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen gir oss tilgang til all viktig informasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

I det følgende ber vi deg svare på spørsmål som inneholder påstander om motivasjon

Vennligst ranger følgende egenskaper hos din nærmeste overordnede leder.

Ranger fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig)

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Jeg føler at mine arbeidsoppgaver i seg selv er en viktig drivkraft i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes jobben min er veldig spennende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
For meg er det viktig å ha en gulrot å strekke meg etter for å gjøre en god jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
viktig for hvordan jeg utfører jobben min					
Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har du noe du ønsker å tilføye ved spørreskjemaet? (valgfritt)

Vi setter stor pris på at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Resultatene vil inngå i en masteravhandling og vil bidra med nyttig kunnskap om ledelse i kommunesektoren.

Tusen takk for at du tok deg tid til å bidra!

Trykk avslutt for å fullføre undersøkelsen



9.3 Vedlegg 3 - Koding av spørreskjema

Nr. items	Navn på items	Koding
Transformasjonsledelse (TL)		
Intellektuell stimulering (IS)		
11	Lederen tar ikke tidligere antagelser/forutsetninger	IS_TL1
12	Lederen søker etter forskjellige meninger og perspektiver	IS_TL2
13	Lederen foreslår nye løsningsalternativer	IS_TL3
14	Lederen foreslår å se saker fra nye perspektiver	IS_TL4
Individuell vurdering (IC)		
15	Lederen retter oppmerksomheten mot den enkelte	IC_TL5
16	Lederen fokuserer på dine sterke sider	IC_TL6
17	Lederen underviser og trener oss	IC_TL7
18	Lederen behandler oss ulikt	IC_TL8
Karismatisk/inspirerende ledelse (CH)		
19	Lederen er en du er stolt av	CH_TL9
21	Lederen tenker ikke bare på sin egeninteresse	CH_TL10
22	Lederen er en du har respekt for	CH_TL11
23	Lederen viser styrke og selvtillit	CH_TL12
24	Lederen snakker om verdier	CH_TL13
24	Lederen er et forbildet i gode verdier (etikk)	CH_TL14
25	Lederen legger vekt på gode verdier (etikk)	CH_TL15
26	Lederen legger vekt på felles overordnede mål	CH_TL16
27	Lederen er optimistisk	CH_TL17
28	Lederen uttrykker selvtillit	CH_TL18
29	Lederen er entusiastisk	CH_TL19
30	Lederen skaper oppmerksomhet omkring viktige tema	CH_TL20

Transaksjonsledelse (TR)

Betinget belønning (CR)

31	Lederen gjør rede for mulige belønninger/incentiver	CR_TR21
32	Lederen bistår medarbeiderne basert på deres innsats	CR_TR22
33	Lederen belønner dine presentasjoner	CR_TR23
34	Lederen anerkjenner dine presentasjoner	CR_TR24

Ledelse ved unntak (MA)

35	Lederen fokuserer på dine feiltrinn	MA_TR25
36	Lederen offentliggjør resultater	MA_TR26
37	Lederen følger med på dine feiltrinn	MA_TR27
38	Lederen fokuserer på feil/svikt	MA_TR28

Laissez - faire (PA)

39	Lederen tar tak i problemer, når de er alvorlige	PA_TR29
40	Lederen reagerer når det skjer feil/svikt	PA_TR30
41	Lederen har innstillingen "hvis det ikke er ødelagt, trenger det ikke repareres"	PA_TR31
42	Lederen reagerer på problemer hvis de er kroniske	PA_TR32
43	Lederen unngår å involvere seg	PA_TR33
44	Lederen er ikke tilstedeværende når han/hun trengs	PA_TR34
45	Lederen unngår å ta beslutninger	PA_TR35
46	Lederen utsetter å gi tilbakemeldinger	PA_TR36

Endringsledelse/Endringsorientering (EL)		
Nr. items	Navn	Koding
Risiko - villige elementer (RE)		
47	Lederen regner begrepet "risikovillig" som en positiv egenskap hos sine medarbeidere	RE_1
48	Lederen oppfordrer oss til å ta kalkulert risiko med nye ideer	RE_2
49	Lederen vektlegger både utforskning og eksperiment i vår avdeling	RE_3
Innovasjonselementer (IE)		
50	Lederen lar oss jobbe aktivt for å introdusere forbedringer og forandringer i vår avdeling	IE_4
51	Lederen bidrar til at måten vi arbeider på er kreativ	IE_5
52	Lederen søker etter nye metoder for å løse arbeidsoppgavene våre på	IE_6
"Føre - var" tiltak (FT)		
53	Lederen lar oss ta initiativet i alle situasjoner (eks. i forhold til konkurrenter, i prosjekter hvor vi arbeider med andre)	FT_7
54	Lederen er god til å identifisere muligheter	FT_8
55	Lederen setter i gang tiltak som får andre virksomheter til å reagere	FT_9
Konkurrerende elementer (KE)		
56	Vår avdeling er sterk sammenlignet med andre tilsvarende virksomheter	KE_10
57	Generelt sett tar vår leder en modig og pågående tilnærming når vi arbeider	KE_11
58	Lederen oppfordrer oss til å være bedre enn andre virksomheter som driver med det samme som oss	KE_12
Selvstyre (SS)		
59	Lederen gir oss tillatelse til å handle og tenke selv uten innblanding	SS_13
60	Lederen lar oss endre måten vi utfører våre arbeidsoppgaver på	SS_14
61	Lederen gir oss frihet og selvstendighet til å bestemme selv hvordan vi skal utføre vårt arbeid	SS_15
62	Lederen gir oss frihet til å kommunisere fritt, uten forstyrrelser og innblanding	SS_16
63	Lederen gir oss myndighet til å handle alene, hvis de syntes det er til det beste for virksomheten	SS_17
64	Lederen gir oss tilgang til all viktig informasjon	SS_18

Motivasjon		
Nr. items	Navn	Koding
Indre motivasjon (Indre_motiv)		
65	Jeg føler at mine arbeidsoppgaver i seg selv er en viktig drivkraft i jobber min	Indre_motiv1
66	Jeg syntes det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	Indre_motiv2
67	Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	Indre_motiv3
68	Jeg syntes jobben min er veldig spennende	Indre_motiv4
69	Jeg syntes jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	Indre_motiv5
70	Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	Indre_motiv6
Ytre motivasjon (Ytre_motiv)		
71	Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det	Ytre_motiv7
72	For meg er det viktig å ha en 'gulrot' å strekke meg etter for å gjøre en god jobb	Ytre_motiv8
73	Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min	Ytre_motiv9
74	Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb	Ytre_motiv10

9.4 Vedlegg 4 - Refleksjonsnotat BE-501

Formålet med masterutredningen er å avdekke hvilken påvirkning lederens kjønn og lederstil har på medarbeidernes motivasjon i kommunesektoren. Det eksisterer lite, tilsvarende ingenting, forskning på ledelse i offentlig sektor, spesielt sett i sammenheng med påvirkningen på motivasjonen til medarbeiderne. Utredningen tar derfor sikte på å avdekke forskjeller mellom kvinner og menn innen utøvelse av ledelse. I tillegg tas det sikte på å se hvilken lederstil som motiverer medarbeiderne. Ettersom at vi ønsker å studere eventuelle kjønnsforskjeller i ledelse presenteres en gjennomgang av relevant litteratur om kjønn og ledelse. Lederstil og motivasjon analyseres opp mot transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, laissez-faire, endringsledelse og indre og ytre motivasjon, som utgjør utredningens teoretiske grunnlag.

Det er sendt ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i Kristiansand og Venesla kommune. Spørreundersøkelsen er blitt utformet med fokus på å avdekke eventuelle forskjeller i lederstil basert på kjønn. I tillegg til å kartlegge lederens kjønn og lederstil, vil vi avdekke medarbeidernes motivasjon ved å skille mellom indre og ytre motivasjon.

Utredningens funn tyder på at det ikke eksisterer kjønnsforskjeller i utøvelse av lederstil, til tross for at det finnes mye tidligere forskning og litteratur som motsier dette. Derimot viser utredningen at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med indre motivasjon, mens det ikke er en sammenheng mellom transaksjonsledelse og ytre motivasjon. Vi finner derfor at ledere som utøver transformasjonsledelse, vil ha de mest indre motiverte medarbeiderne. Analysen tyder derimot ikke på noen overordnet forskjell mellom kvinnelige og mannlige ledere og følt motivasjon hos medarbeiderne. Funnene er interessante for teoretikere som ønsker å forstå hvordan medarbeiderne evaluerer sine ledere avhengig av lederens kjønn og lederstil, sett opp mot hvor motiverte de er. Funnene vil også være interessante for praktikere, da dette vil gi innsikt i hva som skal til for å være motiverende ledere.

God ledelse er avgjørende for innovasjon. Kommunene vil i fremtiden stå overfor økte krav til produktivitet. For å imøtekomme dette må de ta grep for å møte utfordringene. Det vil være interessant å drøfte hvordan kommunene må tenke nytt, innovasjon, for å utvikle seg. Først kan vi diskutere hvordan kommunene kan tenke nytt og utvikle seg når det kommer til utøvelse av ledelse. Funnene våre viser at transformasjonsledelse er den lederstilen som påvirker den indre motivasjonen til medarbeiderne. Det vil derfor falle naturlig at denne lederstilen er foretrukket fremfor andre lederstiler, når det kommer til å skape indre motiverte medarbeidere. I et samfunnsmessig perspektiv kan det argumenteres for at mer selvbestemmelse på jobben kan være egnet for å øke motivasjonen til de ansatte. På grunnlag av at våre funn ikke viste noe sammenheng mellom transaksjonsledelse og ytre motivasjon, kan det argumenteres for at kommunene burde vektlegge mindre transaksjonsledelse blant lederne. *"Jeg er lederen, du følger"* prinsippet burde forkastes. Mer kontroll og rapportering vil sannsynligvis ha en negativ påvirkning på den indre motivasjonen. På den andre siden vil det alltid eksistere medarbeidere som foretrekker å "bli ledet" og gjør oppgavene for å få de belønningene som ligger til rette. En mulighet for å ivareta den transformasjonelle lederstilen til lederne i kommunesektoren, er å arrangere lederkurs, hvor dyktige foredragsholdere kan engasjere lederne til å tenke nytt. Det er viktig for kommunene at lederne blir oppmerksomme på hva som motiverer de som de leder. I dag er medarbeiderne organisasjonenes viktigste brikke, og konkurransen om den er stor. Det hjelper lite å få de beste medarbeiderne, om de ikke kan holde på dem. Det gjelder å få medarbeiderne til å motiveres til å bli værende i deres organisasjon.

Når det kommer til innovasjon og utvikling er det viktig at lederne er endringsorienterte. De må ha kunnskap og hvordan de skal gjennomføre endringsprosesser sammen med sine medarbeidere. Dette er en kjerneoppgave for ledere i kommunalsektor (KS, 2016)⁴. KS's har en visjon om at *"en selvstendig og nyskapende kommunesektor kan skapes gjennom tydelig og mestringsinspirert ledelse"* (KS, 2016, s. 5). Våre funn indikerer at det ikke er forskjell mellom kjønn og endringsorientering. Det spiller dermed liten rolle om kommunene ansetter kvinner eller menn for å fremme visjonen.

Funnene våre viste at det ikke eksisterte forskjeller mellom kvinner og menn og ledelse. Kommunene trenger ikke å ta hensyn til kjønnene når det kommer til utøvelse av ledelse.

⁴ KS *Guide til god ledelse*, Hentet 28. april, 2016 fra <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf>

Kommunene burde i fremtiden gå foran som et godt eksempel, og fremme likestillingen, slik at fordommene om kvinnelig og mannlig lederstil viskes ut. Dette kan føre til innovasjon i samfunnet som helhet.

Ansvar til kommunene kan gå både i retning av det sosiale (kjønn for eksempel) og miljøet. Alle ledere må utøve lederskapet i samsvar med organisasjonens verdier, og innenfor de rammene som rådmannen og de folkevalgte setter. Medarbeiderne har også et ansvar for egen utvikling, etisk standard faglig integritet. Gode ledere oppnår resultater sammen med aktive, selvstendige og dyktige medarbeidere i et velfungerende arbeidsmiljø. Dette bidrar til at kommunesektoren får et godt rykte som arbeidsgiver (KS, 2016)⁵. Dette indikerer at det foreligger et ansvar både hos lederne og hos medarbeiderne i kommunene. Først og fremst kan kommunene ta på seg et ansvar for å fremme transformasjonsledelse, i form at kursholdninger, som allerede nevnt under innovasjon. De kommunene med mest transformasjonsorienterte ledere vil muligens ha de mest motiverte medarbeiderne. Dette kan ses i lys av et konkurransefortrinn av de mest motiverte medarbeiderne. Likevel er det viktig å presisere at funnene våre gjelder i kommunesektoren. Hadde vi undersøkt privat sektor, hadde vært mer aktuelt å drøfte konkurranse. God ledelse i kommunesektoren er viktig for motivasjon hos medarbeiderne.

Det lar seg vanskelig diskuteres om internasjonale krefter vil ha påvirkning på kjønn og ledelse i kommunesektoren. Internasjonalisering kan heller brukes som et verktøy i kommunesektoren ved for eksempel kulturforståelse, språkutvikling, personalrekruttering, toleranse og kunnskap.

⁵ KS *Guide til god ledelse*, Hentet 28. april, 2016 fra <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf>