

Har andel kvinnelige ledere noen betydning for ledergruppers fungering og resultat?

Karine Skaret



Hovedoppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

19.04.2016

*In the future, there will be no female leaders.
There will just be leaders.*

– Sheryl Sandberg

© Karine Skaret

2016

Har andel kvinnelige ledere noen betydning for ledergruppers fungering og resultat?

Karine Skaret

<http://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Forfatter: Karine Skaret

Tittel: Har andel kvinnelige ledere noen betydning for ledergruppers fungering og resultat?

Veileder: Henning Bang

Formålet med denne studien er å undersøke hvilken innvirkning kvinneandel har for hvordan ledergrupper fungerer og presterer langs ulike dimensjoner. Studien undersøker om det er noen sammenheng mellom kvinneandel og fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, samt kvaliteten på ledergruppens saksresultater, og individuell tilfredshet og læring.

Utvalget bestod av 1230 respondenter fra 192 ledergrupper med ulik grad av kjønnsbalanse. Et selvrapporteringsskjema om effektivitet i ledergrupper dannet grunnlaget for de statistiske analysene. Resultatene viser ingen signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner eller prosentandel kvinner og de syv ulike variablene når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og om ledergruppen befinner seg i offentlig eller privat sektor. Resultatene fra studien indikerer at biologisk kjønn har liten eller ingen innvirkning på hvordan ledergrupper fungerer og hvilke resultater de skaper.

Studien er basert på tidligere innsamlet datamateriale fra ledergrupper, og er en del av forskningsprosjektet ”Effektivitet i ledergrupper” ledet av førsteamanuensis Henning Bang ved Universitet i Oslo.

Forord

Først av alt er jeg glad for at arbeidet med hovedoppgaven har gitt meg muligheten til å sette meg inn i deler av psykologien som i liten grad er dekket av dagens profesjonsutdanning ved Psykologisk institutt, Universitet i Oslo. Jeg har satt stor pris på å få et større faglig innblikk i ledelse og organisasjonspsykologi. I tillegg er jeg ytterst takknemlig for muligheten til å fordype meg i gruppedynamikk, som er noe av det mest fasinende jeg vet av.

Jeg vil takke veileder, Henning Bang, for stor entusiasme, kritiske tilbakemeldinger, og ikke minst en stor takk for at du har stilt ditt spennende datamateriale til disposisjon. Samtidig vil jeg takke Dag-Erik Eilertsen for lærerike ekstraordinære metodeseminarer. Takk for at du har satt av tid til viktige metodiske innspill og diskusjoner. I tillegg vil jeg takke Mathilde Fasting for ditt kritiske blikk og øyne for detaljer. Jeg vil også takke familie, venner og kjæreste for støtte, nyttige innspill, og for at dere forhåpentligvis har holdt ut med mitt fravær den siste tiden.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til selve hovedoppgaven. Takk for at du standhaftig har dratt meg med på en emosjonell berg-og-dal-bane uten sidestykke. Du har utfordret min evne til positiv reformulering og affekttoleranse. Du har gitt meg symptomer på flere psykiske lidelser og latt meg teste terapeutiske intervensjoner og teknikker på meg selv. Overraskende nok vil jeg trolig dra stor nytte av erfaringene i relasjonen til deg videre i mitt kliniske virke som psykolog.

Oslo, 16. april 2016

Karine Skaret

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
2	Begreper og grunnlag for forståelsen av ledergrupper.....	3
2.1	Hva er en ledergruppe?	3
2.2	Hva menes med en effektiv ledergruppe?	4
3	Bakgrunn, hypoteser og forskningsspørsmål.....	6
3.1	Ulike perspektiver på kjønnsforskjeller	6
3.2	Ulike måter å undersøke kvinneandel på	7
3.3	Hypoteser og forskningsspørsmål	8
3.3.1	Fokusert kommunikasjon	8
3.3.2	Relasjonskonflikt.....	10
3.3.3	Dialog.....	12
3.3.4	Gruppelæring.....	14
3.3.5	Lagånd.....	16
3.3.6	Saksresultater	17
3.3.7	Individuell tilfredshet og læring.....	19
4	Metode	21
4.1	Utvalg.....	21
4.2	Prosedyre.....	21
4.3	Måleinstrument og operasjonalisering av variabler	22
4.4	Aggregering av data	24
4.5	Statistiske analyser	25
5	Resultater	27
5.1	Testing av hypoteser og undersøkelse av forskningsspørsmål	31
6	Diskusjon	33
6.1	Hvordan forstå ingen signifikante sammenhenger?.....	34
6.1.1	Generelle betraktninger om ikke-signifikante funn	34
6.1.2	Spesifikke betraktninger om hypotesene som ikke ble støttet	36
6.2	Metodiske begrensninger	38
6.3	Implikasjoner	40
6.4	Videre forskning	41
7	Konklusjon	42
	Litteraturliste	43
	Appendiks A	58
	Appendiks B	60

1 Innledning

Norge har vært på topp tre av World Economic Forums (WEF) indeks for likestilling mellom kjønn siden den første rapporten ble publisert i 2006 (Hausmann et al., 2015). Kvinner har samme rettigheter som menn (Likestillingsloven, 2013), og deltar i omtrent like stor grad i arbeidslivet (SSB, 2016). Flere kvinner har høyere utdanning enn menn (SSB, 2016), og for første gang i 2014 avlegger kvinner også flere doktorgrader enn menn (NIFU, 2016). Kvinner innehar stadig flere lederstillinger i Norge, spesielt i mellomsjiktet, men fortsatt er kun en fjerdedel av toppledere kvinner (SSB, 2016). Ifølge WEF er Norge det nest beste landet i verden når det gjelder kvinners muligheter til å innta lederposisjoner (Hausmann et al., 2015). På bakgrunn av dette er det sannsynlig at kvinner også i større grad inngår i ledergrupper. I tillegg vedtok Stortinget senest 14. april 2016 at det skal jobbes for at ledergrupper i selskapene der staten har eierandel, samt direktorater og statsetater, skal bestå av minst 40 prosent av hvert kjønn (Votering over likestillingsmeldingen, 2016). Dermed er det aktuelt å undersøke hvilken innvirkning kvinneandel har på hvordan ledergrupper fungerer og hvilke resultater de skaper.

Det er i dag vanlig at organisasjoner og bedrifter benytter seg av ledergrupper for å styre og koordinere virksomheten (Nadler, Spencer, & Associates, 1998; Wageman, Nunes, Burruss, & Hackman, 2008). Effektive ledergrupper består av ulike medlemmer som utgjør et balansert mangfold (Wageman, Hackman, & Lehman, 2005; Wageman et al., 2008), og det antas at mangfoldet gjør det mulig for gruppen å produsere resultater som er vanskelig å oppnå for den enkelte som individ (Jackson, May, & Whitney, 1995). Kjønn utgjør en slik mangfoldsvariabel (Jackson et al., 1995). Det er gjennomført en del studier som undersøker om det er en sammenheng mellom kvinnerepresentasjon i toppledelse og organisasjoners resultater (se eksempelvis Baixauli-Soler, Belda-Ruiz, & Sanchez-Marin, 2015; Dezsö & Ross, 2012; Diaz-Fernandez, Gonzalez-Rodriguez, & Pawlak, 2014; Krishnan & Park, 2005; Opstrup & Villadsen, 2015; Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel, 2015; Post & Byron, 2015; Shrader, Blackburn, & Iles, 1997). Vi vet imidlertid fortsatt lite om hvordan kvinneandel virker inn på *ledergruppers* arbeid og resultatene de skaper. Eksempelvis oppfordrer Parola, Ellis og Golden (2015), og Opstrup og Villadsen (2015) til videre forskning som undersøker gruppeprosesser for å forstå hvordan mangfold, herunder kjønn, kan påvirke ledergruppers prestasjoner. I tillegg er den tidlige forskningen av kvinnerepresentasjon i stor grad gjort på grupper som kun inneholder én eller et fåtall

kvinner. Dermed har blant andre Pletzer et al. (2015), Krishnan og Park (2005) og Dezsö og Ross (2012) etterspurt forskning på utvalg med en mer jevn kjønnsbalanse.

Norge fremstår som et foregangsland for likestilling, og etter at kvoteringsloven om kvinner i ASA-styrer ble vedtatt i 2006, har flere begynt å omtale dette som en eksportartikkel for Norge (Huse, 2010; Mathisen, 2012). I lys av at det også er etterlyst forskning på kvinners påvirkning i ledergrupper der kvinner og menn oppfattes som likeverdige (van Knippenberg, Dawson, West, & Homan, 2011), og ved større grad av likestilling (Dezsö & Ross, 2012), gjør dette den foreliggende studien spesielt relevant.

Så vidt meg bekjent er det kun én studie som tidligere har undersøkt sammenhengen mellom kvinneandel og gruppeprosesser i ledergrupper (Sømborg, 2009). Det er derfor et behov for flere studier som undersøker kvinners innflytelse, ikke bare på gruppeprosesser, men også på hvilke resultater ledergrupper skaper. Formålet med den foreliggende studien er å undersøke hvilken innvirkning kvinneandel har for hvordan ledergrupper fungerer og presterer langs ulike dimensjoner. Mer spesifikt undersøkes det om det finnes en sammenheng mellom kvinneandel og fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, samt kvaliteten på ledergruppens saksresultater, og individuell tilfredshet og læring. Studien vil kunne bidra til en større forståelse av betydningen av kjønnsforskjeller i utvalg bestående av grupper med ulik grad av kjønnsbalanse. I tillegg vil den kunne belyse den mulige effekten av kjønnsforskjeller i ledergrupper fra land med stor grad av likestilling.

2 Begreper og grunnlag for forståelsen av ledergrupper

Siden begynnelsen av 1980-tallet er bruk av team blitt stadig mer utbredt i arbeidslivet (Mohrman, Mohrman, & Cohen, 1995; Nadler et al., 1998), og denne teamorganiseringen påvirker også hvordan organisasjoner ledes (Bang, 2008). Heller enn at en organisasjon ledes av én enkeltperson, er det i dag vanlig å ha en toppledergruppe med ansvar for den overordnede styringen (Nadler et al., 1998). Den samme tendensen finnes ofte nedover i organisasjonen, der avdelingsledere møtes jevnlig i ledergrupper for å informere, diskutere og fatte beslutninger (Bang, 2008).

2.1 Hva er en ledergruppe?

I dennes studien brukes begrepet ledergruppe, om det som på engelsk omtales som "management team" (se eksempelvis Belbin, 1981; McIntyre, 1998). Bang og Midelfart (2012) definerer ledergruppe som "(...) en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen" (s. 22). En ledergruppe kan mer spesifikt forstås som en beslutnings- og problemløsningsgruppe (Bang & Midelfart, 2012; Forsyth, 2010). Ledergrupper skiller seg likevel fra andre beslutnings- og problemløsningsgrupper blant annet gjennom følgende (Bang & Midelfart, 2012; McIntyre, 1998):

- Medlemmene leder gjerne hver sin enhet hvor de er ansvarlige for resultatene denne enheten skaper. Derfor har medlemmene både en forpliktelse for resultatskaping i sitt område, samt en forpliktelse til resultatene ledergruppen kollektivt har ansvaret for.
- Medlemmene rapporterer til samme leder, og denne overordnede lederen fungerer som ledergruppens leder.
- Medlemmene i ledergruppen er valg ut fra hvilken posisjon de har i organisasjonen, og ikke hva ledergruppen trenger for å løse sine oppgaver.
- En ledergruppe blir ofte opprettet uten at medlemmene diskuterer eller får presentert hva gruppen forventes å produsere. Det er dermed ikke eksplisitt for medlemmene hva formålet med ledergruppen er.
- Ledergruppen møtes jevnlig for å dele informasjon, diskutere saker og fatte beslutninger i fellesskap.
- Medlemmene har ofte relativt liten kunnskap om hverandres områder.

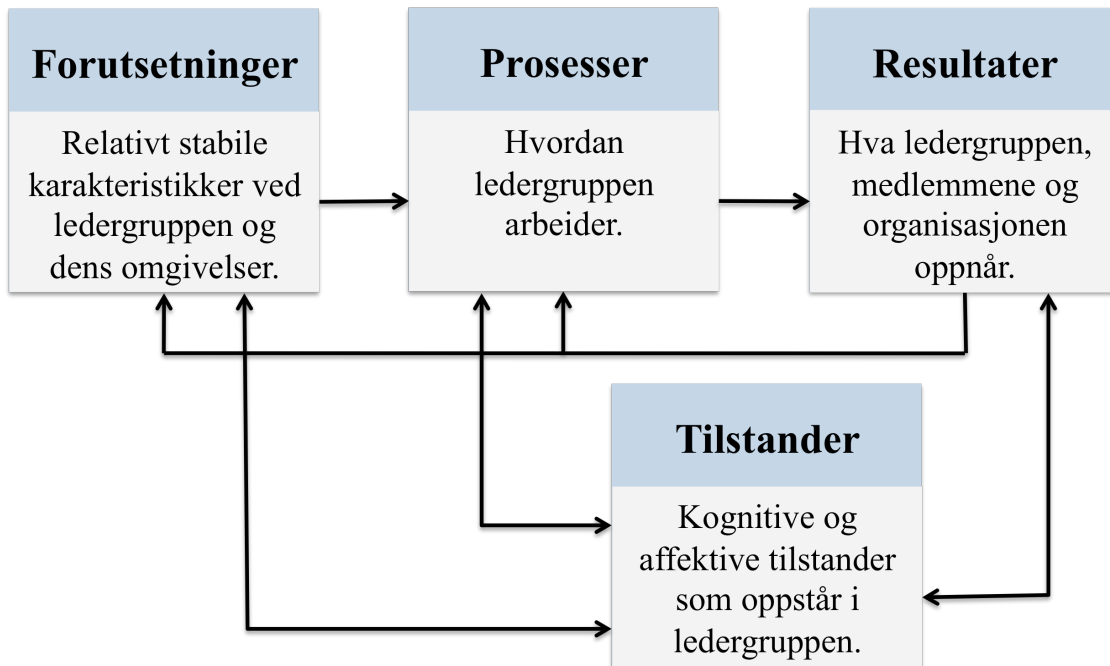
- Sakene ledergruppene arbeider med varierer fra enkle og rutinemessige til svært komplekse og ustrukturerte. Medlemmene må ofte forholde seg til mye vag, tvetydig og motstridende informasjon.

2.2 Hva menes med en effektiv ledergruppe?

En effektiv ledergruppe oppnår sine mål, øker medlemmenes evne til å samarbeide, og skaper utvikling og motivasjon for medlemmene (Wageman et al., 2008). Variabler som har vist seg å være viktige for en effektiv ledergruppe kan organiseres i en input-prosess-output-modell (IPO-modell), hvor det skilles mellom forutsetninger (input), prosesser og resultater (output) (McGrath, 1964). Forutsetninger innebærer relativt stabile karakteristikk som fungerer som rammebetingelser for ledergruppens arbeid. Prosesser omhandler hvordan ledergruppen arbeider. Denne faktoren innebærer ikke bare variabler for hvordan gruppen arbeider med oppgaver, men også mellommenneskelige forhold som oppstår når gruppen jobber sammen. Resultater omhandler ulike former for resultater ledergruppen produserer, herunder merverdi for organisasjonen, ledergruppen og det enkelte medlem.

Opprinnelig ble IPO-modellen forstått slik at forutsetninger primært påvirker prosesser som til slutt påvirker resultater. Marks, Mathieu og Zaccaro (2001) har foreslått en revidering av hvordan disse faktorene henger sammen. De hevder at faktorene kan påvirke hverandre, slik at resultatene teamet skaper over tid kan endre forutsetningene for teameffektivitet, samt påvirke hvordan teamet arbeider sammen. Samtidig foreslår Marks et al. (2001) en ny faktor for teameffektivitet: ”emergent states”. Denne faktoren omhandler blant annet kognitive og affektive tilstander som oppstår i gruppen, tidligere kategorisert som prosesser. Da denne faktoren ikke ser ut til å være omtalt på norsk velger jeg å oversette ”emergent states” til gruppepsykologisk tilstand, og omtaler dette som tilstandsvariabler i denne studien. På bakgrunn av revidering til Marks et al. (2001) kan man dermed forstå figur 1 som en modell for effektivitet i ledergrupper.

Figur 1. Modell for effektivitet i ledergrupper



Denne modellen gir et rammeverk for variablene benyttet i den foreliggende studien. Her undersøkes innvirkningen av en forutsetning (kvinneandel) på fire prosessvariabler (fokuset kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog og gruppelæring), en tilstandsvariabel (lagånd) og to resultatvariabler (saksresultater, og individuell tilfredshet og læring). Tidligere forskning har vist at disse prosessvariablene og tilstandsvariablen har en sammenheng med teameffektivitet (se eksempelvis Bang, Fuglesang, Ovesen, & Eilertsen, 2010; Bang & Midelfart, 2010; Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Bell, Kozlowski, & Blawath, 2012; Jehn, 1995; Wageman et al., 2008).

3 Bakgrunn, hypoteser og forskningsspørsmål

3.1 Ulike perspektiver på kjønnsforskjeller

Det er blitt fremmet flere mulige årsaksforklaringer til psykologiske forskjeller mellom kvinner og menn (Wood & Eagly, 2002). Det skiller ofte mellom biologiske faktorer med et evolusjonsperspektiv, sosial læringsteori og sosiokulturelle faktorer som forklaringer på psykologiske kjønnsforskjeller (se eksempelvis Hyde, 2014; Wood & Eagly, 2012).

En årsaksforklaring basert på evolusjonsteori går ut i fra at ulik atferd er adaptiv for kvinner og menn (Buss & Schmitt, 1993), og at dette fører til genetisk tilpasning som forklarer psykologiske kjønnsforskjeller (Hyde, 2014). Ut i fra et evolusjonsperspektiv kan det antas at kvinner har investert mer i pleie og omsorg for sine barn og familiemedlemmer, og at videreføring av disse egenskapene dermed har ført til at kvinner, i større grad enn menn, har utviklet for eksempel empati, omsorgsfullhet og fellesskapsorientering (John, Robins, & Pervin, 2008).

Sosial læringsteori innebærer at man, blant annet gjennom modellering, tilegner seg atferd fra andre mennesker av samme kjønn som man ser opp til (Bussey & Bandura, 1999). I en videreutvikling av denne teorien som forklaring på kjønnsforskjeller, antas det at barn internaliserer kjønnsnormer og føyer seg til atferden disse normene krever (Hyde, 2014).

Det sosiokulturelle perspektivet innebærer at kjønn sees på som en sosial rolle, omtalt som kjønnsrolle. Som en motvekt til evolusjonsteori utviklet Eagly i 1987 sosial rolleteori som en forståelse av kjønnsforskjeller (Archer, 1996). Teorien fremhever at mannrollen innebærer selvstendige handlinger, mens kvinnerollen vektlegger fellesskapsorientert atferd (Archer, 1996; Eagly & Karau, 1991). Ifølge sosial rolleteori oppstår kjønnsforskjeller som et resultat av tilpasning til muligheter og begrensinger som finnes for kjønnene i deres samfunn (Eagly & Wood, 1999; Hyde, 2014). I en nyere publikasjon av Wood og Eagly (2012) defineres kjønnsroller som "shared beliefs that members of a society hold about women and men" (s. 70). Wood og Eagly (2012) hevder at disse oppfatningene av menn og kvinners egenskaper blir sett på som ønskelige og beundringsverdige. Videre fører dette til at man ønsker å innfri

forventningene til sitt eget kjønn, og tilpasser sin atferd til kjønnsrollene. Ifølge K. H. Teigen og Svartdal (2014) bestemmer gjerne kjønnsroller tankemønstre, følelser og atferd, og gir forventninger til hva man bør mene og interessere seg for.

3.2 Ulike måter å undersøke kvinneandel på

I denne studien undersøkes kvinners innvirkning på ledergruppers fungering og resultat, både ved å se på *absolutt antall kvinner*, og *prosentandel* kvinner i ledergruppen. Dette gjøres fordi det kan være en forskjell i hvorvidt det er tilstedeværelse av kvinner (absolutt antall), eller andel kvinner relativt til andel menn (prosentandel) i ledergruppen som har en innvirkning på variablene jeg studerer. Som fellesbetegnelse for disse to operasjonaliseringene brukes begrepet kvinneandel i denne studien.

Behovet for å studere to ulike operasjonaliseringer av kvinneandel er forankret i kunnskap om hvordan minoriteter påvirkes av, og utøver innflytelse på majoriteten avhengig av minoritetens størrelse (se eksempelvis Asch, 1955; R. D. Clark, 1990; Kanter, 1977; Wood, Lundgren, Ouellette, Busceme, & Blackstone, 1994). Det antas at minoritetens mulighet til å få innflytelse i ledergruppen blir større når antallet øker fra én til to personer, og ytterligere ved tre personer (Asch, 1955; R. D. Clark, 1990). I tråd med teorien for sosial innflytelse ("theory of social impact") vil dette kun være gjeldende til minoriteten oppnår en større relativ andel til majoriteten (Latané, 1981). Dette vil si at innflytelsen ikke nødvendigvis blir enda større ved tre eller fire personer, avhengig av gruppens totale antall medlemmer. Derfor vil det også være hensiktsmessig å undersøke kvinners innvirkning i form av prosentandel kvinner. Et annet argument for å undersøke prosentandel kommer fra forskning som indikerer at kvinneandel må nå en kritisk masse før kvinners innvirkning gjør seg gjeldene i gruppen (Ely, 1994; Erkut, Kramer, & Konrad, 2008; Huse, 2010).

3.3 Hypoteser og forskningsspørsmål

Denne studien undersøker sammenhengen mellom kvinneandel og følgende variabler:

1. Fokuseret kommunikasjon
2. Relasjonskonflikt
3. Dialog
4. Gruppelæring
5. Lagånd
6. Saksresultater
7. Individuell tilfredshet og læring

Under følger redegjørelse for teori og empiri knyttet til hver variabel, samt hypoteser eller forskningsspørsmål for sammenhengen mellom kvinneandel og de ulike avhengige variablene i denne studien.

3.3.1 Fokuseret kommunikasjon

Fokuseret kommunikasjon i ledergrupper kan defineres som "the degree to which group members stick to the issue during a management meeting; that is, whether a group refrains from digressions and/or goal-irrelevant behaviors" (Bang et al., 2010, s. 254). Mosvick og Nelson (1996) fant at gruppemedlemmer synes springende diskusjoner, å komme med overflødig informasjon, og det å avspore var det mest plagsomme problemet som oppstår i møter. I en studie av norske toppledergrupper fant Øverland (2009) at avsporing ble sett på som en av de viktigste årsakene til produktivitetstap i ledergrupper.

Kjønnsforskjeller for denne variabelen ser ut til å være svært lite studert både i team og grupper generelt, og spesifikt i ledergrupper. Likevel finnes det en del forskning på hvordan kvinner og menns kommunikasjonsstil er forskjellig (Tannen, 1990). Eksempelvis er det gjennomført mange studier på hvorvidt menn eller kvinner snakker mest i ulike former for samtaler (James & Drakich, 1993). Selv om studiene har gitt ulike funn, viser James og Drakich (1993) sin gjennomgang at flertallet av studiene har funnet at menn snakker mest. Enkelte forskere forklarer dette med at menn skal vise sin makt, dominans og kontroll over kvinner for å forhindre at kvinner kommer til ordet. Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson og Keating (1988) hevder at menn viser mer dominans i samtale enn kvinner gjennom blant annet mer direkte øyekontakt og ved å sette frem haken, mens kvinner smiler mer uavhengig

av om de snakker eller ikke. Det kan dermed tenkes at en slik dynamikk fører til at menn holder mer omstendelige innlegg i ledergruppen.

Det er i tillegg gjennomført en del studier på kjønnsforskjeller i avbrytelser i samtaler, men funnene varierer fra at kvinner avbryter mer enn menn (se eksempelvis LaFrance & Carmen, 1980), menn avbryter mer enn kvinner (se eksempelvis Briton & Hall, 1995) og til at det ikke er noen signifikante kjønnsforskjeller (se eksempelvis Dindia, 1987; Robinson & Reis, 1989). Siden noen av studiene har vist at det er en forskjell i hvordan kvinner og menn avbryter, hevder Hall (1984) at kvinner avbryter på en mer prososial måte enn menn ved å stille spørsmål om det taleren snakker om, heller enn å bytte tema. I en kvalitativ studie av kjønnsforskjeller i kommunikasjonsstil fant Holmes og Stubbe (1997) at det nesten bare var menn som stilte forstyrrende og irrelevante spørsmål i samtaler. Det kan dermed tenkes at en økende kvinneandel fører til at kvinner avbryter lange innlegg for å stille relevante spørsmål, som fører til mer fokusert kommunikasjon i ledergruppen.

I en rapport om britiske styrever rapporterer styremedlemmer at kvinner i større grad vil fokusere på sak enn menn, mens menn er mer opptatt av å bedrive politisk spill (Singh, 2008). Rapporten indikerer at dette mønstret endrer seg etter hvert som det kommer kvinner inn i styret. Det fremkommer også at menn ofte blir revet med i sin egen agenda og dermed går glipp av relevant informasjon.

Selv om det på bakgrunn av empiri redegjort for ovenfor kan argumenteres for at det vil være en positiv sammenheng mellom kvinner og fokusert kommunikasjon, er det empiriske grunnlaget for en slik hypotese svært tynt. Dermed stilles det heller et mer utforskende forskningsspørsmål for denne variabelen. Da det ikke ser ut til å være noe holdepunkt for å si noe om en sammenheng vil gjelde for absolutt antall kvinner og/eller prosentandel kvinner, fremmes det samme forskningsspørsmålet for begge parameterne.

Spørsmål 1 (S1)

- a) Hvilken sammenheng er det mellom absolutt antall kvinner og fokusert kommunikasjon i ledergrupper?
- b) Hvilken sammenheng er det mellom prosentandel kvinner og fokusert kommunikasjon i ledergrupper?

3.3.2 Relasjonskonflikt

Jehn (1995) definerer relasjonskonflikt som ”interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes tension, animosity, and annoyance among members within the group” (s. 258). En rekke studier viser en klar og signifikant negativ sammenheng mellom grad av relasjonskonflikt og ulike utfallsvariabler i grupper og organisasjoner. Dette gjelder blant annet gruppens evne til å samarbeide om problemløsning (de Dreu, 2006), beslutningskvalitet (Amason, 1996), medlemmenes tilfredshet (de Dreu & Weingart, 2003), gruppens resultater (de Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012), og organisasjonens resultater (Amason & Mooney, 1999). Relasjonskonflikt kan dermed føre til at ledergruppen bruker tid på å løse konflikter og gnisninger mellom medlemmene, heller enn å fokusere på ledergruppens oppgaver. Relasjonskonflikt fører gjerne også til lite samarbeid, samt et destruktivt klima med mye negativ affekt og feilattribusjon, som kan antas å påvirke ledergruppens evne til å fungere effektivt (se eksempelvis de Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012; Simons & Peterson, 2000).

Sømborg (2009) undersøkte sammenhengen mellom kvinneandel og relasjonskonflikt i norske ledergrupper. Hun fant ingen signifikant sammenheng mellom prosentandel kvinner og relasjonskonflikt, men en signifikant positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt. Sømborg fant også at det kun er kvinnene som opplever at grad av relasjonskonflikt tiltar med et økende antall kvinner i ledergruppen. Denne effekten ble forklart med at kvinner i større grad enn menn opplever eller fortolker andres atferd som uttrykk for relasjonskonflikt.

Sømborgs studie er den eneste jeg kan finne som undersøker sammenhengen mellom kvinneandel og relasjonskonflikt i ledergrupper. Likevel kan funn fra forskning på andre grupper antas å ha noe overføringsverdi også for ledergrupper. Eksempelvis publiserte Arbeidsforskningsinstituttet i 2008 en rapport som blant annet undersøkte sammenhengen mellom kjønn og konfliktnivå på norske arbeidsplasser (Holter, Svare, & Egeland, 2008). I denne studien rapporteres det mest konflikt og baksnakking for kvinnedominerte arbeidsplasser, og minst for arbeidsplasser med stor grad av kjønnsbalanse. Selv om rapportering av konflikt og baksnakking øker for det kjønn som er i minoritet, rapporterer kvinner gjennomgående mer konflikt og baksnakking enn menn. I motsetning til de to foregående studiene fant Nielsen og Huse (2010) at en økende andel kvinner i styret var

negativt korrelert med konflikt. I denne studien ble det ikke spesifisert hvilken type konflikt som ble undersøkt, dermed kan det tenkes at det rapporteres om andre konflikter enn bare relasjonelle, som for eksempel sakskonflikter.

Funn fra mer generelle studier av kjønnsforskjeller innen sosial- og kognitiv psykologi kan videre danne grunnlag for en hypotese om kjønnsforskjeller i relasjonskonflikt. Tidligere forskning har indikert at kvinner er mer sensitive for sosiale signaler enn menn. For eksempel fant Venkatesh, Morris og Ackerman (2000) at kvinner er mer opptatt av signaler om ønsket atferd fra andre i gruppen. Andre studier har funnet at kvinner både er mer oppmerksomme på og mer korrekt vurderer andres følelser (Eagly & Carli, 1981; Hall, 1984; Rosenkrantz, Vogel, Bee, Broverman, & Broverman, 1968; Thayer & Johnsen, 2000), og da spesielt fiendtlige følelser som for eksempel sinne (Sokolov, Krüger, Enck, Krägeloh-Mann, & Pavlova, 2011). Dermed kan det antas at kvinner i større grad merker relasjonskonflikter, der uenigheter mellom medlemmene i gruppen ikke blir verbalisert.

I sin studie av kvinner i styrer hevder Nielsen og Huse (2010) at når potensialet for konflikt øker i styrerommet, kan kvinner unngå konflikt fordi de er mer sensitive for andre, og har bedre evne til å løse blant annet relasjonskonflikter. Noe av det samme hevdes også av Lucas-Pérez, Mínguez-Vera, Baixauli-Soler, Martín-Ugedo og Sánchez-Marín (2015) i forskning gjort på styrer i Spania; kvinner kan bidra til mer samarbeid for å løse konflikter som allerede har oppstått. I tillegg hevder Graves og Powell (2007) at kvinner i større grad enn menn utøver handlinger som bidrar til å opprettholde positive relasjoner mellom medlemmene av teamet. I motsetning til studiene over fant en studie som ser på kjønnsforskjeller i ekteskap, at det er menn som i størst grad unngår konflikter (Noller, 1993).

Med grunnlag i forskningen redegjort for ovenfor kan det antas at ledergrupper med flere kvinner i større grad rapporterer om relasjonskonflikt fordi kvinner er mer opptatt av og mer sensitiv for sosiale signaler enn menn. Selv om noe av forskningen gjort på andre grupper enn ledergrupper har antydning av en negativ sammenheng mellom andel kvinner og relasjonskonflikt, er det likevel kun Sømborg (2009) som har undersøkt dette for ledergrupper. Dermed fremmes det her en hypotese i tråd med Sømborgs funn, at det vil være en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt, men at denne effekten ikke vil være gjeldende for prosentandel kvinner.

Hypotese 1 (H1)

- a) Det er en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper.
- b) Det er ingen sammenheng mellom prosentandel kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper.

3.3.3 Dialog

Dialog kan defineres som ”en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid” (Svare, 2006, s. 7). Med en dialogisk samtaleform vil medlemmene typisk forsøke å lære av hverandre, utforske hva som ligger bak hverandres synspunkter, sette egne vurderinger på vent, akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape felles forståelse på bakgrunn av informasjon som kommer frem (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999). I tillegg vil god dialog blant annet bidra til at medlemmene åpent deler sine synspunkter med hverandre, får større respekt for hverandre, og at de får en dypere forståelse av hverandres perspektiver (Flick, 2004).

Det har lenge vært hevdet at kvinner og menns kommunikasjonsstil er svært forskjellig (Dindia & Canary, 2006). Tannen (1990) hevder at måten kvinner og menn snakker på er så forskjellig at de tilhører ulike lingvistiske samfunn. Flere studier indikerer at kvinner bidrar til at flere perspektiver blir løftet frem i diskusjoner (se eksempelvis Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Nielsen & Huse, 2010; Post & Byron, 2015). Lucas-Pérez et al. (2015) hevder at kvinner i styrer kan bidra til mer vilje til å samarbeide og fremme videre diskusjon om viktige saker, slik at flere synspunkter kommer frem. Andre studier har funnet at kvinner i team utviser mer respekt og toleranse, samt mindre dominans i interaksjon med teammedlemmer (Adams & Funk, 2012; Graves & Powell, 2007). I tillegg viser studier at kvinner generelt sett har en mer demokratisk lederstil (Eagly et al., 2003; Eagly & Johnson, 1990; Rosener, 1997), som også kan antas å bidra til å fremme flere perspektiver i diskusjoner. I en kvalitativ studie av kvinner i styrer fant Huse og Solberg (2006) at kvinner i større grad stilte spørsmål, ikke for å kritisere forrige taler, men for å belyse nye sider av en sak. I Hawkins og Powers (1999) studie av små beslutningsteam fant de at kvinner i større grad stiller undersøkende spørsmål enn menn. Noe av det samme hevdet Hall (1984), at

kvinner avbryter andre i samtaler med spørsmål for å få taleren til å gi mer utfyllende informasjon.

Et annet aspekt av det å forstå andres perspektiver kommer fra studier av kjønnsforskjeller i empati. Over flere tiår har studier funnet at kvinner har mer empati enn menn (se metaanalyser Eisenberg & Lennon, 1983; Feingold, 1994; Thompson & Voyer, 2014). Empati kan defineres som ”the ability to understand and share in the internal states of others” (Christov-Moore et al., 2014, s. 605). O’Brien, Konrath, Grühn og Hagen (2013) undersøkte et skille mellom et affektiv (empatisk omtanke) og et kognitivt (forstå andres perspektiv) aspekt av empati. I denne studien fant de at kvinner i større grad har både mer empatisk omtanke og forstår lettere andres perspektiv, sammenlignet med menn. Tidligere studier har også vist at kvinner er bedre til å lytte enn menn (Bilimoria, 2000; Briton & Hall, 1995; Hall, 1984), og at kvinner er mer sensitive til andre i kommunikasjon (Briton & Hall, 1995). Holmes og Stubbe (1997) fant i sin kvalitative studie at kvinner hadde en kommunikasjonsstil som la vekt på høflighet og samarbeid i mye større grad enn menn. Dermed kan man anta at flere kvinner i ledergrupper bidrar til at medlemmene gir åpent uttrykk for sine synspunkt, og har lettere for å sette seg inn i hverandres perspektiver når de diskuterer; som igjen kan føre til bedre dialog i ledergruppen.

Briton og Hall (1995) fant at menn i større grad ble oppfattet som om de snakket for høyt og oftere avbrøt andre. I tillegg hevdes det at menn er mer dominante og selvhevdende enn kvinner i interaksjon med teammedlemmer (Dovidio et al., 1988; Graves & Powell, 2007). Dermed kan det tenkes at medlemmer i ledergrupper med flere menn er mest opptatt av å fremme sitt eget synspunkt, heller enn å lytte og bygge videre på hverandres synspunkter. Det kan igjen indikere at en ledergruppe med flere kvinner kan ha bedre dialog.

Det skal også nevnes at noen studier har funnet ikke signifikante forskjeller for kjønn og dialoglignende faktorer. For eksempel fant Nielsen og Huse (2010) ingen signifikant sammenheng mellom deres faktor ”open debate” og prosentandel kvinner i styret. Sømborg (2009) fant heller ingen signifikant sammenheng mellom ”åpen kommunikasjon” og kvinneandel i norske ledergrupper.

Studiene redegjort for ovenfor indikerer at det er en forskjell i hvordan kvinner og menn kommuniserer. Det er dermed ikke usannsynlig at dialogen i ledergrupper endres som følge

av en økende andel kvinner. Det finnes ingen holdepunkter for hvorvidt det er prosentandel kvinner eller absolutt antall kvinner som påvirker dialog. Det antas dermed at dialogen forbedres i ledergrupper når kvinneandelen øker, både ved prosentandel og absolutt antall kvinner.

Hypotese 2 (H2)

- a) Det er en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og dialog i ledergrupper.
- b) Det er en positiv sammenheng mellom prosentandel kvinner og dialog i ledergrupper.

3.3.4 Gruppelæring

Gruppelæring blir også omtalt som organisasjonslæring (Argyris & Schön, 1996), læringsatferd (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Edmondson, 1999; Gibson & Vermeulen, 2003), refleksivitet (de Dreu, 2002; Schippers, Den Hartog, & Koopman, 2007; Sømborg, 2009), og systematisk refleksjon (S. Ellis, Carette, Anseel, & Lievens, 2014). Gruppelæring omhandler ifølge Schippers et al. (2007) “the extent to which teams [regularly] reflect upon and modify their functioning” (s. 189). Mer spesifikt hevder Edmondson (1999) at gruppelæring er “an ongoing process of reflection and action, characterized by asking questions, seeking feedback, experimenting, reflecting on results, and discussing errors or unexpected outcomes of actions.” (s. 353). Flere forskere hevder at gruppens evne til å lære kan være et av de viktigste konkurransefortrinnene for grupper og organisasjoner, og at grupper ikke overlever i et dynamisk og konkurrerende miljø dersom de ikke evner å lære og å tilpasse seg (Cannon & Edmondson, 2001; Naot, Lipshitz, & Popper, 2004).

Ellström (2011) hevder at organisasjonslæring i tidligere forskning er blitt sett på som en kjønnsnøytral prosess, selv om man kan tenke seg at organisasjoner dominert av enten kvinner eller menn gir ulike forutsetninger for slik læring. Så vidt meg bekjent er Sømborg (2009) den eneste som har studert kjønnsforskjeller i gruppelæring i ledergrupper. I sin studie av refleksivitet i norske ledergrupper, fant hun ingen signifikant sammenheng mellom kvinneandel og refleksivitet.

Edmondson (1999) hevder at ved å stille undersøkende spørsmål og vurdere nye perspektiver øker sjansen for at gruppens medlemmer oppdager noe nytt, får dypere forståelse av temaet

som diskuteres, og blir klar over sterke og svake sider ved gruppens fungering. Med bakgrunn i forskning redegjort for når det gjelder både fokusert kommunikasjon og dialog, kan man dermed anta at det ikke er usannsynlig at det vil være kjønnsforskjeller for dette aspektet av gruppelæring. Med en økende andel kvinner kan det antas at det i større grad vil stilles undersøkende spørsmål, og at ulike perspektiver fremmes (se eksempelvis Eagly et al., 2003; Hall, 1984; Hawkins & Power, 1999; Nielsen & Huse, 2010; Post & Byron, 2015).

Ifølge West (1996) er tilpasning ett av de sentrale elementene ved gruppelæring. Evnen til å tilpasse seg kan handle om å la seg overtale eller skifte mening i saker der det viser seg å være hensiktsmessig. Flere studier har undersøkt om det finnes forskjeller i hvorvidt menn og kvinner skifter mening (se eksempelvis Eagly, 1978; Eagly & Carli, 1981; L. Ellis et al., 2008). Disse studiene har ikke gitt noe entydig svar på en slik eventuell kjønnsforskjell, men i studier der det er funnet kjønnsforskjeller er kvinner noe mer tilbøyelig til å skifte mening enn menn (Eagly & Carli, 1981).

Flere forskere hevder at forventninger til kjønnsroller orienterer menn mot selvstendighet og kvinner mot samarbeid (Eagly & Carli, 1981; Eagly et al., 2003; Tannen, 1990). En antagelse kan dermed være at kvinner er mer opptatte av å forbedre gruppens fungering enn menn. Jeg har ikke funnet noen studier som undersøker en slik sammenheng.

De få studiene og antagelsene redegjort for ovenfor kan indikere en positiv sammenheng mellom andel kvinner og gruppelæring. Likevel fant den eneste studien som undersøkte refleksivitet i ledergrupper ingen sammenheng mellom andel kvinner og refleksivitet. Dermed fremmes det, i tråd med Sømborgs (2009) funn, en hypotese om ingen sammenheng mellom gruppelæring og kvinneandel.

Hypotese 3 (H3)

- a) Det er ingen sammenheng mellom absolutt antall kvinner og gruppelæring i ledergrupper.
- b) Det er ingen sammenheng mellom prosentandel kvinner og gruppelæring i ledergrupper.

3.3.5 Lagånd

Lagånd omtales også som gruppefølelse, samhold eller sammensveisethet, og refererer til hvorvidt medlemmene av gruppen har en vi-følelse. Forsyth (2010) hevder at "Cohesion is the strength of the bonds linking individuals to and in the group" (s. 127). Ifølge Mullen og Copper (1994) består lagånd av tre komponenter: at medlemmene har sans for hverandre, stolthet over gruppen, samt forpliktelse overfor gruppens oppgaver og beslutninger.

Forskning på kvinner og menns selvbilde har funnet at kvinners selvbilde er knyttet til gjensidig avhengighet og å beholde gode relasjoner til andre, mens menns selvbilde er knyttet til selvstendighet (Josephs, Markus, & Tafarodi, 1992). I tillegg har flere studier funnet at kvinner er mer samarbeidsvillige og mer opptatt av samhold og samarbeid enn menn, både i ledelse (se eksempelvis Book, 2000; Eagly et al., 2003; Eagly & Johnson, 1990) og i grupper (se eksempelvis Ivanova-Stenzel & Kübler, 2011; Kochan et al., 2003; Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010). Graves og Powell (2007) hevder at kvinner utøver mer sosialt orienterte handlinger enn menn som bidrar til å øke teamets mestringstro og bedre relasjoner mellom medlemmene av teamet. Andre forskere hevder at forventinger til kjønnsroller fører til at menn handler mer selvstendig, mens kvinner er mer opptatt av samarbeid (Eagly & Carli, 1981; Eagly et al., 2003; Tannen, 1990). I deres studie av ledelse i et simuleringsparadigme fant Fenwick og Neal (2001) at grupper med flere kvinner eller et flertall kvinner gjorde det best, og at dette var et resultat av at disse gruppene samarbeidet bedre og utviklet normer som vektla det å jobbe sammen. På bakgrunn av dette kan man anta at ledergrupper med flere kvinner er mer opptatt av å utvikle god lagånd.

I en studie av arbeidsgrupper fant Riordan og Shore (1997) at kvinner opplevde større grad av forpliktelse til sin gruppe enn menn. I en kvalitativ studie av kvinner i styrer fant Huse og Solberg (2006) at kvinnene i stor grad ga uttrykk for at styremedlemmene likte å møtes, og at de så frem til styremøtene. Huse og Solberg undersøkte likevel ikke om dette var til forskjell fra menns oppfatning.

Selv om sammenhengen mellom kjønn og lagånd i ledergrupper ikke tidligere er undersøkt, har noen studier sett på lagånd i ulike former for grupper. I metaanalysen til Webber og Donahue (2001) av mangfold i arbeidsgrupper fant de at kjønn ikke hadde noen signifikant sammenheng med lagånd. I motsetning til dette fant Taylor og Strassberg (1986) i en studie

av lagånd i selvutviklingsgrupper, at grupper bestående av bare kvinner eller flere kvinner opplevde bedre lagånd enn grupper bestående av kun menn.

Det ser ikke ut til å finnes studier som ser på kvinners påvirkning på lagånd i ledergrupper. Forskning redegjort for ovenfor indikerer at det er en forskjell i hvorvidt menn og kvinner vektlegger samarbeid, samhold og forpliktelse ovenfor gruppen. Det kan antas at ved en økende andel kvinner vil viktigheten av samarbeid og samhold for ledergruppen bli større. Det er dermed ikke usannsynlig at opplevelse av lagånd i ledergrupper bedres som følge av en økende andel kvinner. Det finnes ingen holdepunkter for hvorvidt det er prosentandel kvinner eller absolutt antall kvinner som påvirker lagånd. Det antas derfor at det oppleves bedre lagånd i ledergrupper når kvinneandelen øker, både ved prosentandel og absolutt antall kvinner.

Hypotese 4 (H4)

- a) Det er en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og lagånd i ledergrupper.
- b) Det er en positiv sammenheng mellom prosentandel kvinner og lagånd i ledergrupper.

3.3.6 Saksresultater

Gruppers resultater er i tidligere studier blitt målt og operasjonalisert på flere ulike måter, som for eksempel teamresultater (team performance; de Wit et al., 2012; Jehn, 1995), beslutningskvalitet (Amason, 1996), og gruppens effektivitet (team effectiveness; Shaw et al., 2011). I denne studien inneholder saksresultater deler av de overnevnte aspektene.

Saksresultater forstås som ledergruppens opplevelse av at den leverer resultater som skaper merverdi for organisasjonen. Gruppemedlemmene har i tillegg en opplevelse av at de fatter gode beslutninger for ledergruppen, og de som blir berørt av disse beslutningene. På denne måten innebærer saksresultater både spesifikke resultater av saker i ledergruppen og høy beslutningskvalitet, i tråd med teori og empiri fra Hackman (2002) og Wageman et al. (2008).

Siden kvinner i stadig større grad inntar arbeidsmarkedet og lederstillinger har det vært en økende interesse blant forskere for hvordan kvinner påvirker bedriftens eller organisasjonens resultater (Alsos, Bjørkhaug, Bolsø, & Ljunggren, 2015; Krishnan & Park, 2005; Pletzer et al., 2015; Post & Byron, 2015; M. Teigen, 2015). Forskning på toppledergrupper og påvirkningen av kvinnerepresentasjon for teamresultater har i stor grad blitt målt gjennom

bedriftens finansielle resultater (se eksempelvis Dezsö & Ross, 2012; Diaz-Fernandez et al., 2014; Homberg & Bui, 2013).

I sin metaanalyse av kvinnelig representasjon i styrever antar Post og Byron (2015) at fordi kvinner blant annet bidrar til at flere perspektiver fremmes i diskusjoner, vil en økende andel kvinnelige ledere bidra til å bedre beslutningskvalitet. Likevel undersøkte ikke Post og Byron en slik sammenheng direkte. Krishnan og Park (2005) hevder i sin studie av toppledergrupper at flere kvinner i ledergruppen bidrar til bedre beslutningskvalitet, fordi kvinner i større grad forsøker å lære av andre, også utenfor organisasjonen. Rogelberg og Rumery (1996) sin studie av kjønn og beslutningskvalitet viste at team bestående av et flertall menn og én kvinne hadde best beslutningskvalitet. På grunn av lite forskning på hvordan kjønn påvirker teamresultater hevder LePine, Hollenbeck, Ilgen, Colquitt og Ellis (2002) at en tidligere oppfatning har blitt stående: Team bestående av kun menn eller et flertall av menn produserer de beste resultatene. I motsetning til dette finner LePine et al. (2002) at team bestående av kun menn eller et flertall av menn hadde dårligst beslutningskvalitet.

Det er i tillegg gjennomført noen studier som ser på sammenhengen mellom kjønn og arbeidsgruppers resultater. Webber og Donahue (2001) fant i sin metaanalyse av mangfold i arbeidsgrupper at kjønn ikke hadde noen signifikant sammenheng med gruppens resultater (work group performance vurdert av ledere). Song et al. (2015) så på effekten av kjønn i internettbasert teamarbeid, der deltakerne ikke visste om teammedlemmene var kvinner eller menn. De fant at en økende andel kvinner i gruppene hadde en positiv effekt både på kvantitet og kvalitet i arbeidet. I denne studien gjorde team bestående kun av kvinner det best, selv om kvinnene individuelt ikke leverte bedre resultater enn menn.

Så vidt meg bekjent, er min studie den første som ser på innvirkningen av kjønn på saksresultater i ledergrupper, der dette er målt gjennom selvrapporing. Da sammenhengen mellom saksresultater og kjønn ser ut til å være lite studert også i andre typer grupper enn ledergrupper, er det empiriske grunnlaget for en hypotese for denne variabelen noe mangelfullt. Det fremkommer ingen robuste funn, verken i positiv eller negativ retning, som kan indikere en klar hypotese for kjønnsforskjeller i saksresultater. Dermed stilles åpne spørsmål om hvordan kvinneandel, både absolutt antall og prosentandel kvinner, er knyttet til saksresultater.

Spørsmål 2 (S2)

- a) Hvilken sammenheng er det mellom absolutt antall kvinner og saksresultater i ledergrupper?
- b) Hvilken sammenheng er det mellom prosentandel kvinner og saksresultater i ledergrupper?

3.3.7 Individuell tilfredshet og læring

I tråd med IPO-modellen er også merverdi for gruppemedlemmene en resultatvariabel.

Hackman (1990) omtaler dette som "the degree to which group experience contributes to the growth and personal well-being of group members" (s. 7). Wageman et al. (2008) tilføyer at dette omhandler hvorvidt "group experience (...) contributed positively to the learning and personal development of the individual team members" (s. 11). Wageman et al. (2008) hevder at gruppemedlemmers individuelle tilfredshet og læring bør være et mål på gruppens effektivitet i tillegg til saksresultater. I likhet med den forrige variabelen, saksresultater, er det dermed aktuelt å undersøke eventuelle kjønnsforskjeller i individuell tilfredshet og læring på grunn av den økende interessen for hvordan kvinner bidrar til bedriften eller organisasjonens prestasjoner.

Heller ikke for denne variabelen ser det ut til å finnes studier av kjønnsforskjeller i ledergrupper. Likevel er det flere studier som har funnet at kvinner rapporterer om bedre jobbtildfredshet enn menn, også der objektive mål tilsier at de har dårligere vilkår på arbeidsplassen enn menn (se eksempelvis Blanchflower & Oswald, 2004; A. E. Clark, 1997; A. E. Clark & Oswald, 1996; Zou, 2015). En rapport om jobbtildfredshet i europeiske land viste derimot at denne kjønnsforskjellen ikke var til stede i land med stor grad av likestilling (Kaiser, 2005).

I en kvalitativ studie av kvinner i styret fant Huse og Solberg (2006) at kvinner fremhevet læringsutbytte da de fortalte om hva de fikk ut av det å sitte i styret. Huse og Solberg (2006) undersøkte imidlertid ikke om kvinners opplevelse var forskjellig fra menns. Basert på forskningen til Gersick, Dutton og Bartunek (2000) og Ibarra (1997) av kjønnsforskjeller i nettverksbygging hevder Krishnan og Park (2005) at kvinner i større grad enn menn søker relasjoner til andre for å lære. I en nyere studie av mer enn 9000 arbeidere fra fem land fant Linz og Semykina (2013) at kvinner, i større grad enn menn, syntes muligheten for å lære noe

nytt var viktig for deres jobbtilfredshet. Dermed kan det være at kvinner er mer opptatt av å lære av ledergruppen enn menn.

Spesielt fordi individuell tilfredshet og læring, i tillegg til saksresultater, er et viktig utfallsmål for ledergrupper vil det være interessant å undersøke en eventuell sammenheng mellom andel kvinner og denne variabelen. Med bakgrunn i forskning og antagelser redegjort for over anses det ikke å være tilstrekkelig grunnlag for en hypotese for denne variabelen. Dermed fremmes heller utforskende forskningsspørsmål om en eventuell sammenheng mellom både prosentandel og absolutt andel kvinner, og individuell tilfredshet og læring.

Spørsmål 3 (S3)

- a) Hvilken sammenheng er det mellom absolutt antall kvinner, og individuell tilfredshet og læring i ledergrupper?
- b) Hvilken sammenheng er det mellom prosentandel kvinner, og individuell tilfredshet og læring i ledergrupper?

4 Metode

Dette er en kvantitativ studie av 192 norske og danske ledergrupper, som har besvart et selvrapporteringskjema om effektivitet i ledergrupper. Studien undersøker kvinners innvirkning på fire prosessvariabler, en tilstandsvariabel, samt to resultatvariabler.

4.1 Utvalg

Det opprinnelige utvalget bestod av 215 ledergrupper med 1332 respondenter. I denne studien ble dette redusert til 192 ledergrupper med 1230 respondenter, slik at mer enn 50 % av medlemmene i gruppen hadde besvart undersøkelsen og kvinneandel var kjent.

45 % av respondentene var kvinner, mens 55 % var menn. Andel kvinner i ledergruppene varierte fra ingen kvinner (15 ledergrupper, 8 %), til kun kvinner (9 ledergrupper, 5 %), mens resten hadde varierende grad av kjønnsbalanse (gjennomsnittlig 43 % kvinner). Utvalget bestod av 68 % norske ledergrupper og 32 % danske ledergrupper. Ledergruppene var fra både offentlig (50 %) og privat sektor (50 %), samt fra ulike fagområder (blant annet helse, finans, utdanning, offentlig administrasjon, transport og kultur). I tillegg var ledergruppene fra ulike nivå i organisasjonen: 26 % toppledergrupper, 36,5 % ledergrupper på nivået under toppledergruppen og 37,5 % ledergrupper fra lavere nivå. Størrelsen på ledergruppene varierte fra 3 til 23 medlemmer, med et gjennomsnitt på 7 medlemmer. De fleste ledergruppene bestod av 4 til 9 medlemmer.

4.2 Prosedyre

Respondentene bedømte sin respektive ledergruppe på flere dimensjoner av effektivitet ved hjelp av et selvrapporteringskjema. Datainnsamlingen ble gjort i perioden 2012 til 2015. Det var ingen systematisk prosedyre for rekruttering av utvalget. Om lag 40 % av ledergruppene besvarte spørreskjemaet i forbindelse med at de deltok i et lederutviklingsprogram eller i et utviklingsprosjekt for ledergrupper, mens de resterende 60 % ble spurt om å besvare skjemaet som en del av et forskningsprosjekt. Alle ledergruppene mottok en e-post med invitasjon til å besvare skjemaet innen én uke, samt én påminnelse. I etterkant av dette fikk alle deltagerne i undersøkelsen tilbakemelding på resultatene fra spørreskjemaet.

4.3 Måleinstrument og operasjonalisering av variabler

Selvrapporteringskjemaet ”*effect*”, som ble benyttet i undersøkelsen, består av 27 skalaer som har til hensikt å måle effektivitet i ledergrupper. Spørreskjemaet er utviklet av Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart basert på empiri beskrevet i deres bok ”Effektive ledergrupper” (Bang & Midelfart, 2012). Det er ikke gjennomført validitetsstudier av skjemaet, men de ulike skalaene er et resultat av omfattende gjennomgang av internasjonal forskning på team siden 1970, samt Bang og Midelfarts egen forskning på skandinaviske ledergrupper. Hver av skalaene i skjemaet består av to til syv spørsmål som besvares på en syvpunkts Likert-skala, fra 1 = helt uenig, til 7 = helt enig og 4 = verken enig eller uenig. Totalt besvarte respondentene 124 spørsmål, men denne studien undersøker kun 39 spørsmål basert på skalaene for fokusert kommunikasjon (fem spørsmål), relasjonskonflikt (fire spørsmål), dialog (syv spørsmål), gruppelæring (fire spørsmål), lagånd (seks spørsmål), saksresultater (åtte spørsmål), og individuell tilfredshet og læring (fem spørsmål). Se appendiks A for fullstendig oversikt over spørsmålene fra de aktuelle skalaene.

En mulig metodisk utfordring ved bruk av selvrapporteringskjemaer er bekreftende (”*yeh-saying*”) eller avkreftende (”*nay-saying*”) svarstil (Cozby, 2005), altså at respondentene er tilbøyelighet til å svare likt på ulike utsagn. For å motvirke en slik tendens inneholder hver skala minimum et reversert utsagn. Dette er merket ved det aktuelle utsagnet i oversikten over spørsmålene i appendiks A. Reliabiliteten til de ulike skalaene ble estimert på individnivå ved Cronbachs alfa (α). For psykologisk forskning er et reliabilitetsestimert over .70 generelt ansett som tilfredsstillende (Howitt & Cramer, 2011), og da reliabilitetsestimertene varierte fra .79 til .90 for alle skalaene anses dette som akseptabelt.

Skalaen for fokusert kommunikasjon tar i stor grad utgangspunkt i Mosvick og Nelson (1996) sitt arbeide, samt Bang og Midelfart (2012), og Bang et al. (2010) sin egen forskning. I denne studien innebærer fokusert kommunikasjon at medlemmene svarer på bestillingen fra saksfremlegger i sine innlegg, og fokuserer på det vesentlige når en sak diskuteres. De unngår omstendelige innlegg og utenomstakk, og det blir oppsummert og konkludert på slutten av diskusjonen. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av fokusert kommunikasjon ($M = 4.76$, $SD = .76$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .79$.

Skalaen for relasjonskonflikt bygger på Jehn (1995) sitt arbeide med noen modifikasjoner. Relasjonskonflikt innebærer i denne studien at medlemmer av ledergruppen ikke går så godt overens med hverandre, at de opplever gnisninger, negative spenninger eller personkonflikter seg imellom. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av relasjonskonflikt ($M = 2.55$, $SD = 1.15$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .90$.

Siden det ikke finnes noen etablert skala for måling av dialog ble det konstruert en skala basert på forskningen til Flick (2004), Isaacs (1999) og Ellinor og Gerard (1998). Skalaen for dialog innebærer at medlemmene tydelig formidler sine synspunkter i saker som diskuteres uten å nedvurdere hverandre som personer. Medlemmene er nysgjerrig lyttende, og utforsker hverandres synspunkter og ideer. De prøver å forstå hverandres perspektiv, og å bygge videre på hverandres meninger, slik at diskusjonen beveger seg framover. Måten de diskuterer på viser at de virkelig tror de kan lære noe av hverandre. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av dialog ($M = 5.16$, $SD = .75$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .88$.

Skalaen for gruppelæring er basert på teori av Argyris og Schön (1996) og forskningen til Edmondson (1999), Naot et al. (2004), West (1996), samt Ron, Lipshitz og Popper (2006). Gruppelæring karakteriseres i denne studien av at ledergruppens medlemmer jevnlig diskuterer og evaluerer hvordan ledergruppen fungerer og hvilke resultater den skaper. I tillegg gjør medlemmene endringer i måten de jobber på når de oppdager at gruppen kan fungere mer effektivt. Det dreier seg om at ledergruppen er i stand til å være selvkorrigerende og lærer av sine feil og suksesser. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av gruppelæring ($M = 4.36$, $SD = .86$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .81$.

Skalaen for lagånd bygger på forskningen til Beal et al. (2003) og Mullen og Copper (1994). Lagånd innebærer at medlemmene har stor sans for hverandre, er stolte av ledergruppen og opplever et tett kollegialt fellesskap seg imellom. De inntar et helhetsperspektiv i sakene som diskuteres, og er villige til å yte en ekstra innsats for at ledergruppen som helhet skal lykkes. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av lagånd ($M = 5.36$, $SD = .84$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .89$.

Skalaen for saksresultater er basert på teori og empiri fra Hackman (2002) og Wageman et al. (2008). For denne studien innebærer gode saksresultater at medlemmene opplever at ledergruppen lykkes med sitt arbeide, at den leverer resultater som er merverdiskapende for organisasjonen, og at medlemmene opplever at de får nyttige innspill når de tar opp saker i ledergruppen. Skalaen innebærer også at ledergruppen fatter beslutninger av høy kvalitet, og at de som blir berørt av ledergruppens beslutninger jevnt over er fornøyde med beslutningene. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av gode saksresultater ($M = 5.26$, $SD = .61$). Estimert reliabilitet for saksresultater var $\alpha = .89$.

Skalaen for individuell tilfredshet og læring er basert på teori og empiri fra Wageman et al. (2008) og Hackman (2002). I denne studien innebærer skalaen at medlemmene opplever ledergruppen som viktig for egen trivsel, motivasjon og læring, og at de får energi av å delta i ledermøtene. De trives svært godt når de jobber sammen i ledergruppen, og opplever at medlemskap i ledergruppen har hatt stor betydning for deres utvikling som leder. Gjennomsnittsskåren for skalaen ble brukt som ledergruppens opplevde grad av individuell tilfredshet og læring ($M = 5.47$, $SD = .73$). Estimert reliabilitet for skalaen var $\alpha = .86$.

4.4 Aggregering av data

Denne studien undersøker kvinners innvirkning på ulike variabler i ledergrupper, dermed er variablene aggregert fra individ- til gruppenivå. Dette innebærer altså at det er gjennomsnittet av de individuelle gruppemedlemmenes skåre for hver av de syv variablene som utgjør grunnlaget for de statistiske analysene. Hackman og Katz (2010) hevder at det er meningsfylt å benytte seg av aggregering til gruppenivå når et fenomen blir et resultat av medlemmenes interaksjon med hverandre, som prosess-, tilstand- og resultatvariablene utgjør i denne studien.

Aggregering ble gjennomført i samsvar med retningslinjer og anbefalinger basert på arbeidet til Biemann, Cole og Voelpel (2012) og LeBreton og Senter (2008). For meningsfylte analyser av aggregert data må det både være nok variasjon i de aggregerte skårene, samt at det må være noenlunde samsvar i skårene til medlemmene i ledergruppene for de ulike variablene. For å vurdere samsvar mellom medlemmene ble interrater-enighet (R_{wg}) beregnet og vurdert mot etablerte standarder. Variablene i denne studien har følgende

R_{wg} -koeffisienter: fokusert kommunikasjon $R_{wg} = .67$, relasjonskonflikt $R_{wg} = .59$, dialog $R_{wg} = .71$, gruppelæring $R_{wg} = .53$, lagånd $R_{wg} = .69$, saksresultater $R_{wg} = .74$ og individuell tilfredshet og læring $R_{wg} = .65$. For at R_{wg} -koeffisienten skal være på et akseptert nivå for aggregering kan det virke som om det har vært etablert en standard for at koeffisienten b  overstige .70 (se eksempelvis Zohar, 2000). Likevel har denne standarden i senere tid blitt kritisert av blant andre Lance, Butts og Michels (2006). Biemann et al. (2012) hevder at en moderat enighet der $R_{wg} > .50$ kan være nok for å rettferdiggjøre aggregering. Alle R_{wg} -koeffisientene overgår denne standarden da de varierer fra .53 til .74. Grad av variasjon i skårene ble vurdert gjennom variansanalyse (ANOVA): fokusert kommunikasjon $\eta^2 = .37$, relasjonskonflikt $\eta^2 = .71$, dialog $\eta^2 = .38$, gruppelæring $\eta^2 = .32$, lagånd $\eta^2 = .40$, generelle saksresultater $\eta^2 = .36$, beslutningskvalitet $\eta^2 = .32$, og individuell tilfredshet og læring $\eta^2 = .30$. Dermed kan 37 % av variasjonen i fokusert kommunikasjon, 71 % av variasjon i relasjonskonflikt og så videre forklares ved forskjeller mellom ledergrupper. For at det skal være nok variasjon i skårene til å aggregere til gruppenivå anbefales det at η^2 -koeffisienten skal overstige .20 (Georgopoulos, 1986). Alle η^2 -koeffisientene gjør dette i utvalget da de varierer fra .32 til .71. Basert på disse målene for samsvar og variasjon er det vurdert hensiktsmessig å aggregere de individuelle skårene til gruppesk rer for alle prosess-, tilstand- og resultatvariablene.

4.5 Statistiske analyser

Alle analyser er gjennomført på gruppenivå, altså av aggregerte data. Bivariat korrelasjonsanalyse (Pearsons r) ble benyttet for å undersøke sammenhengen mellom både absolutt antall og prosentandel kvinner i ledergrupper, og prosess-, tilstand- og resultatvariablene. Partiell korrelasjonsanalyse (Pearsons r) ved kontrollering for mulig samvarierende variabler, dannet grunnlaget for testing av hypoteser, og å besvare forskningsspørsmål. Kontrollvariablene var ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og hvorvidt ledergruppen befant seg i offentlig eller privat sektor.

Kontrollering for ledergruppens størrelse er begrunnet i forskningen til Carpenter, Geletkanycz og Sanders (2004). Carpenter et al. (2004) hevder at for å kunne trekke slutninger om demografiske variabler, som kjønn, er det helt avgjørende at det kontrolleres for antall medlemmer i ledergruppen, da størrelse er kjent for å henge sammen med flere dimensjoner for ledergruppens funksjon og resultater. Det ble kontrollert for ledergruppens

tilhørighetsland fordi ledergruppene i denne studien kommer fra både Norge og Danmark. Selv om disse landene ansees relativt like på flere områder, rangeres Danmark lavere på WEFs indeks for likestilling mellom kjønn (Hausmann et al., 2015). Norge har alltid blitt rangert innen topp tre, mens Danmark for første gang havner utenfor topp ti med en 14. plass for 2015. Den tredje variabelen det ble kontrollert for er nivå i organisasjonen, fordi det kan hevdes at kjønnsforskjeller får mindre betydning for prosesser og resultater jo høyere oppover i organisasjonen en kommer (Kanter, 1977; Solberg, 2012). Den siste variabelen det ble kontrollert for er hvorvidt ledergruppen befinner seg i offentlig eller privat sektor. Kvinner arbeider i mye større grad i offentlig sektor enn menn, både i Norge og Danmark (Danmarks Statistik, 2015; SSB, 2016). Dermed kan sammenhengen mellom kvinneandel og de syv variablene være annerledes avhengig av sektoren ledergruppen befinner seg i.

Alle statistiske analyser er utført ved bruk av IBM SPSS Statistics versjon 22 for Mac.

5 Resultater

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk med gjennomsnitt, standardavvik, minimumsverdi og maksimumsverdi for de ulike variablene, i tillegg til reliabilitetsestimater, grad av samsvar og variasjon i skårene for skalaene. Fordelingen av ledergrupper for de dikotome variablene (ledergruppens tilhørighetsland og sektor), samt for den trikotome variabelen (ledergruppens nivå i organisasjonen) vises i henholdsvis tabell 2 og 3.

Tabell 1

Verdier for M, SD, min., maks., α , R_{wg} og η^2 ($N = 192$)

Variabel	M	SD	Min.	Maks.	α	R_{wg}	η^2
Absolutt antall							
kvinner	3,19	2,8	0	17	–	–	–
Prosentandel kvinner	42,89	26,72	0	100	–	–	–
Fokusert							
kommunikasjon	4,75	0,79	2,88	6,75	.79	.67	.37
Relasjonskonflikt	2,55	1,15	1	6	.90	.59	.71
Dialog	5,15	0,75	3,25	7	.88	.71	.38
Gruppelæring	4,35	0,87	2,25	7	.81	.53	.32
Lagånd	5,33	0,85	3,33	7	.89	.69	.40
Saksresultater	5,28	0,64	3,36	7	.89	.74	.32
Individuell tilfredshet og læring	5,47	0,73	3,5	7	.86	.65	.30
Antall medlemmer	7,29	3,62	3	23	–	–	–

Note. Skalaene varierer fra 1-7.

Tabell 2

Fordeling etter ledergruppens tilhørighetsland og sektor ($N = 192$)

	Land		Sektor	
	Norge	Danmark	Offentlig	Privat
Antall	131	61	96	96
Prosentandel	61	32	50	50

Tabell 3

Fordeling etter ledergruppens nivå i organisasjonen (N = 192)

	Nivå		
	Topp- ledergruppe	Nivå under toppledergruppe	Lavere nivå
Antall	50	70	72
Prosentandel	26	36,5	37,5

Tabell 4 viser bivariante korrelasjoner mellom absolutt antall kvinner, prosentandel kvinner, og prosess-, tilstand-, og resultatvariablene, samt kontrollvariablene.

Som det fremgår av tabell 4, er det signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner og fem av syv avhengige variabler (ikke for fokusert kommunikasjon og gruppelæring). Det er imidlertid ingen signifikante sammenhenger mellom prosentandel kvinner og de avhengige variablene. Det er i tillegg en signifikant positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og antall medlemmer i ledergruppen. Det kan tenkes at de signifikante sammenhengene for absolutt antall kvinner er et resultat av samvarierende variabler. For å undersøke dette ble det gjennomført en partiell korrelasjonsanalyse der det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og hvorvidt ledergruppen befinner seg i offentlig eller privat sektor (tabell 5).

Tabell 4

Bivariate korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, saksresultater, individuell tilfredshet og læring. I tillegg til kontrollvariablene antall medlemmer i ledergruppen, tilhørighetsstand, nivå i organisasjonen og sektor (N = 192)

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Absolutt antall kvinner	-												
2. Prosentandel kvinner	.70**	-											
3. Fokusert kommunikasjon	-.14	.04	-										
4. Relasjonskonflikt	.21***	.06	-.53**	-									
5. Dialog	-.22***	.03	.63**	-.73**	-								
6. Gruppelæring	-.03	.10	.31**	-.24**	.42**	-							
7. Lagånd	-.20***	.05	.54**	-.70**	.81**	.51**	-						
8. Saksresultater	-.19**	.06	.65**	-.57**	.81**	.50**	.83**	-					
9. Individuell tilfredshet og læring	-.16*	.01	.50**	-.56**	.76**	.49**	.82**	.80**	-				
10. Antall medlemmer	.69**	.07	-.25**	.25**	-.39**	-.11	-.33**	-.34**	-.24**	-			
11. Land	.06	.14	.13	.09	.23**	.03	.04	.20**	.13	-.12	-		
12. Nivå	.05	.25**	.09	-.12	.20**	.03	.21**	.18*	.04	-.25**	.17*	-	
13. Sektor	-.01	-.11	-.15*	-.04	.01	.02	-.01	-.02	.09	.10	-.10	.04	-

* Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (tohalet)

** Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (tohalet)

*** Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (enhalet)

Note. Signifikansten er tohalet for variabler der hypotesen indikerer uklar kausalretning, og enhalet der hypotesen indikerer en klar kausalretning.

Tabell 5

Partielle korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, saksresultater, og individuell tilfredshet og læring, kontrollert for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor (N = 192)

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Absolutt antall kvinner	–								
2. Prosentandel kvinner	.88	–							
3. Fokusert kommunikasjon	.02	.03	–						
4. Relasjonskonflikt	.06	.05	-.53*	–					
5. Dialog	.01	.02	.60*	-.75*	–				
6. Gruppelæring	.06	.11	.30*	-.22*	.42*	–			
7. Lagånd	.01	.04	.51*	-.67*	.80*	.51*	–		
8. Saksresultater	.02	.05	.62*	-.56*	.77*	.50*	.81*	–	
9. Individuell tilfredshet og læring	.02	.04	.49*	-.56*	.75*	.48*	.83*	.79*	–

* Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (tohalet)

Note. Signifikanstesten er tohalet for variabler der hypotesen indikerer uklar kausalretning, og enhalet der hypotesen indikerer en klar kausalretning.

Som det fremgår av tabell 5, er det ingen statistisk signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner og de syv avhengige variablene når man kontrollerer for de fire kontrollvariablene. For å finne ut om det primært er den høye korrelasjonen ($r = .69$, $p < .001$) mellom absolutt antall kvinner og antall medlemmer i ledergruppen som fører til at det oppstår signifikante korrelasjoner mellom absolutt antall kvinner og fem av de avhengige variablene, ble det også gjennomført en partiell korrelasjonsanalyse der det kun ble kontrollert for ledergruppens størrelse. Denne analysen viste at det ikke lenger var signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner og de avhengige variablene når det kun kontrolleres for antall medlemmer i ledergruppen (se tabell B1 i appendiks B for denne analysen). Det synes dermed å være en spuriøs sammenheng mellom absolutt antall kvinner og de fem avhengige variablene, da denne sammenhengen heller reflekterer hvilken innvirkning ledergruppens størrelse har på de fem variablene.

5.1 Testing av hypoteser og undersøkelse av forskningsspørsmål

I S1 undersøkes hvilken sammenheng det er mellom a) absolutt antall kvinner, b) prosentandel kvinner og fokusert kommunikasjon. Som tabell 5 viser er det ingen signifikant sammenheng mellom verken absolutt antall kvinner ($r = .02, p = .826, ns.$), eller mellom prosentandel kvinner ($r = .03, p = .690, ns.$) og fokusert kommunikasjon når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

H1a foreslår at det er en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt. Denne hypotesen støttes ikke, da det ikke er en signifikant sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor ($r = .06, p = .199, ns.$). H1b foreslår at det ikke er noen sammenheng mellom prosentandel kvinner og relasjonskonflikt, noe som støttes, da det ikke er en signifikant sammenheng når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor ($r = .05, p = .493, ns.$).

H2 foreslår en positiv sammenheng mellom a) absolutt antall kvinner, b) prosentandel kvinner og dialog. Disse hypotesene støttes ikke, da det ikke er en signifikant sammenheng mellom absolutt antall kvinner ($r = .01, p = .451, ns.$) eller prosentandel kvinner ($r = .02, p = .419, ns.$) og dialog når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

H3 foreslår at det ikke er noen sammenheng mellom a) absolutt antall kvinner eller b) prosentandel kvinner og gruppelæring. Disse hypotesene støttes, da det ikke er noen signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner ($r = .06, p = .383, ns.$) eller prosentandel kvinner ($r = .11, p = .134, ns.$) og gruppelæring når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

H4 foreslår at det er en positiv sammenheng mellom a) absolutt antall kvinner, b) prosentandel kvinner og lagånd. Disse hypotesene støttes ikke, da det ikke er en signifikant sammenheng mellom absolutt antall kvinner ($r = .01, p = .449, ns.$) eller prosentandel

kvinner ($r = .04, p = .276, ns.$) og lagånd når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

I S2 undersøkes hvilken sammenheng det er mellom a) absolutt antall kvinner, b) prosentandel kvinner og saksresultater. Som tabell 5 viser er det ingen signifikant sammenheng mellom verken absolutt antall kvinner ($r = .02, p = .821, ns.$), eller mellom prosentandel kvinner ($r = .05, p = .505, ns.$) og saksresultater når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

I S3 undersøkes hvilken sammenheng det er mellom a) absolutt antall kvinner, b) prosentandel kvinner, og individuell tilfredshet og læring. Som tabell 5 viser, er det ingen signifikant sammenheng mellom verken absolutt antall kvinner ($r = .02, p = .843, ns.$), eller mellom prosentandel kvinner ($r = .04, p = .594, ns.$) og individuell tilfredshet og læring når det kontrolleres for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor.

6 Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvilken innvirkning kvinneandel har for hvordan ledergrupper fungerer og presterer langs ulike dimensjoner. Studien undersøkte om det er noen sammenheng mellom kvinneandel og fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, samt kvaliteten på ledergruppens saksresultater, og individuell tilfredshet og læring.

Resultatene fra den bivariate korrelasjonsanalysen viste ingen signifikante sammenhenger mellom prosentandel kvinner og de ulike avhengige variablene. Likevel indikerte analysen signifikante sammenhenger mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt, dialog, lagånd, saksresultater, og individuell tilfredshet og læring. Ved å kontrollere for ledergruppens størrelse, tilhørighetsland, nivå i organisasjonen og sektor var disse korrelasjonene ikke lenger signifikante. Den eneste signifikante korrelasjonen mellom absolutt antall kvinner og kontrollvariablene var antall medlemmer i ledergruppen. Det viste seg at da kun ledergruppens størrelse ble kontrollert for, var sammenhengene mellom absolutt antall kvinner og de avhengige variablene heller ikke signifikante. Dermed kan man anta at de signifikante sammenhengene var et resultat av samvariasjon mellom totalt antall medlemmer i ledergruppen og de ulike variablene. Dette er i overensstemmelse med tidligere forskning, der det er funnet at ledergruppens størrelse er positivt korrelert med relasjonskonflikt (se eksempelvis Amason & Sapienza, 1997), og negativt korrelert med dialog (Bang & Midelfart, 2010) og saksresultater (Wheelan, 2009, hvor omlag halvparten av utvalget var ledergrupper). I tillegg har forskning på andre typer grupper og team funnet at antall medlemmer er negativt korrelert med lagånd (for gjennomgang av ulike studier se Forsyth, 2010), og individuell tilfredshet og læring (member satisfaction; Steiner, 1972).

Funnene fra min studie er dermed i overensstemmelse med Søbors (2009) studie av kvinners påvirkning i ledergrupper når det gjelder gruppelæring; ingen signifikante sammenhenger verken for prosentandel eller absolutt antall kvinner. Søbors fant heller ingen signifikant sammenheng mellom relasjonskonflikt og prosentandel kvinner, noe som også er i overensstemmelse med mine funn. Likevel fant Søbors en positiv signifikant sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt. Dette kan trolig forklares med at Søbors ikke kontrollerte for ledergruppens størrelse.

6.1 Hvordan forstå ingen signifikante sammenhenger?

Det kan tenkes å være flere årsaker til at det ikke er signifikante sammenhenger mellom kvinneandel og de syv avhengige variablene. I det følgende diskuteres mulige måter å forstå studiens ikke-signifikante funn på, både generelt og spesifikt for de hypotesene som foreslo en sammenheng (relasjonskonflikt, dialog og lagånd).

6.1.1 Generelle betraktninger om ikke-signifikante funn

Det kan være at publikasjonsbias fører til at empiri vektlegges i for stor grad, eller blir unyansert ved dannelse av hypoteser eller forskningsspørsmål i min studie. Stanley (2008) omtaler publikasjonsbias som "the consequence of choosing research papers for the statistical significance of their findings 'Statistically significant' results are often treated more favorably by researchers, reviewers and/or editors; hence, larger, more significant effects are over-represented" (s. 104). I deres metanalyse av ulike former for mangfold (blant annet kjønn) i ledergrupper fant Homberg og Bui (2013) evidens for publikasjonsbias til fordel for statistisk signifikante funn. Det kan dermed tenkes at studier som finner kjønnsforskjeller i større grad blir publisert enn studier der det ikke er funnet kjønnsforskjeller.

Det kan videre stilles spørsmål ved om funn fra eldre forskning på kjønnsforskjeller fortsatt er gjeldene. Flere av studiene som dannet grunnlaget for hypoteser og forskningsspørsmål i denne studien er forskning gjennomført for mer enn 20 år tilbake i tid. Ifølge Eagly, Wood og Diekman (2000) innebærer sosial rolleteori at kjønnsroller er dynamiske aspekter i kulturen de er en del av. Dette betyr at kjønnsroller endres som følge av utvikling i arbeids- og familierolle for kjønn. For eksempel hevder Eagly et al. (2000) at etter hvert som kvinner bruker mer tid på inntektsgivende arbeid, og mindre tid som hjemmевærende, endres personlige karakteristikk som er nødvendige for å lykkes i deres nye rolle. Det kan dermed være at antagelser gjort på bakgrunn av kjønnsroller ikke lenger er gjeldende fordi disse rollene har endret seg.

I tillegg kan det være at etter hvert som kvinner i større grad utgjør en del av arbeidsstyrken, er høyere utdannet og innehar flere lederposisjoner vil ikke kjønnsforskjeller være like store eller arte seg på andre måter. Eksempelvis fant Schein, Müller, Lituchy og Liu (1996) at suksessfulle ledere har karakteristikk som minner om typiske oppfatninger av menn mer

enn kvinner, mens Powell, Butterfield og Parent (2002) har funnet at dette etter hvert har endret seg, slik at oppfatningene er mer like for karakteristikkene av begge kjønn. Eagly og Carli (2003) hevder at for ledere blir kvinners psykologiske egenskaper og atferd mer lik menns: Blant annet har kvinners selvrapporing av selvsikkerhet, dominans og maskulinitet økt (Twenge, 1997, 2001), og kvinner vektlegger også i større grad utfordringer, ledelse, prestisje og makt som viktige aspekter ved jobb (Konrad, Ritchie Jr, Lieb, & Corrigan, 2000).

Det kan også være at kvinner i lederposisjoner er forskjellig fra kvinner generelt, og at kjønnsforskjeller fra andre områder enn ledelse dermed ikke er gjeldende for ledergrupper. En slik antagelse støttes av at laboratoriestudier av ledelse finner større kjønnsforskjeller enn naturalistiske studier fra organisasjoner (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Graves & Powell, 2007). Kanter (1977) hevder at individers trekk og atferd i organisasjoner formes, ikke av kjønn, men av den enkeltes posisjon i det organisatoriske makthierarkiet. Kanter hevder videre at kvinners trekk og atferd er en respons på at kvinner tradisjonelt sett har innehatt lavere posisjoner i organisasjoner, og at kvinner vil vise samme atferd som menn, dersom kvinner inntar høyere posisjoner som tidligere har vært forbeholdt menn. Dette støttes også av Solberg (2012) som hevder at kvinner og menn blir likere etter hvert som de avanserer til høyere ledernivåer.

Kvinner i ledergrupper kan være en spesielt selektert gruppe som ikke er representative for kvinner generelt. Fordi det er et fåtall av kvinner i lederstillinger, kan det være at disse kvinnene er mer selvstendige, konkurranseorienterte og har mer ”spisse albuer” enn de fleste i kvinnepopulasjonen. I tillegg kan man anta at kvinner i lederstillinger tar mindre ansvar for familien og hjemmet enn kvinner generelt (Halrynjo, 2015). Dermed kan det være at disse kvinnene ligner mer på tradisjonelle oppfatninger av menn, enn kvinner generelt.

En annen årsak til ikke-signifikante funn kan være at kjønnsforskjeller i svarstil påvirker resultatene. For eksempel kan det være at saksresultater bedres i ledergruppen av en økende andel kvinner, men at dette ikke gir seg uttrykk gjennom et selvrapporingsskjema fordi kvinner kan være mer kritiske ved rapportering av resultater enn menn. I en metaanalyse av effektivitet blant ledere fant Paustian-Underdahl, Walker og Woehr (2014) at kvinner rapporterer seg selv som mindre effektive ledere enn menn, selv om andre rapporterer dem som like gode eller bedre.

Tidligere forskning på kjønn i ulike kulturer har vist at noen kjønnsforskjeller er gjeldende på tvers av ulike kulturer, mens andre forskjeller ikke er det (Wood & Eagly, 2002). Når kvinner ikke har samme rettigheter og muligheter som menn, er det ikke usannsynlig at dette skaper forskjeller i hvordan kvinner og menn blir sett på. Fordi denne studien undersøker ledergrupper i Norge og Danmark, som er land med høy grad av likestilling (Hausmann et al., 2015), kan det være at kjønnsforskjeller her ikke er så store som i andre land der kvinner og menn ikke blir sett på som likestilte (se Wood & Eagly, 2012 for diskusjon av forskning på kjønnsforskjeller og grad av likestilling i ulike land). Eksempelvis fant Kaiser (2005) at tidligere rapporterte kjønnsforskjeller i jobbtilfredshet ikke var til stede i land med stor grad av likestilling. Dermed kan det være at en del teori og empiri fra andre land som dannet grunnlag for hypoteser og forskningsspørsmål ikke vil være gjeldene for utvalget i denne studien.

Det kan også være at kjønn ikke utgjør en sterk kilde til kategorisering av medlemmer i ledergruppen. For selv om kjønn regnes som det mest fremtredende sosiale trekket ved mennesket (Stangor, Lynch, Duan, & Glas, 1992) kan det likevel tenkes at andre egenskaper blir mer fremtredende (salient) når ledergruppens medlemmer samhandler med hverandre (Jackson et al., 1995). Slike egenskaper kan for eksempel være gruppemedlemmenes utdanningsnivå, erfaring, omdømme, alder eller ansiennitet i organisasjonen og/eller ledergruppen (Se eksempelvis Lohmann & zur Muehlen, 2015; van Knippenberg et al., 2011). Dette kan innebære at disse egenskapene, i større grad enn kjønnsforskjeller, påvirker prosess-, tilstand- og resultatvariablene, spesielt i land med høy grad av likestilling.

6.1.2 Spesifikke betraktninger om hypotesene som ikke ble støttet

Relasjonskonflikt

Hypotesen var at det eksisterer en positiv sammenheng mellom absolutt antall kvinner og relasjonskonflikt i ledergrupper. Denne hypotesen var blant annet bygget på Sømborgs (2009) funn av en positiv sammenheng mellom antall kvinner i ledergruppen og relasjonskonflikt, men som tidligere nevnt, ble det ikke kontrollert for ledergruppens størrelse i hennes studie. Dermed er det ikke sikkert at det er antall kvinner som medførte mer relasjonskonflikt, men at dette ble et resultat av at det totale antallet medlemmer i ledergruppen økte.

En annen måte å forstå ingen signifikante sammenhenger for denne variabelen er at grunnlaget for hypotesen besto av mange antagelser heller enn funn fra forskning, og det kan være at disse teoriene ikke vil bli støttet av empiri. En annen mulighet er at selv om kvinner opplever mer relasjonskonflikt fordi de kan være mer sensitive for sosiale signaler og mer korrekt vurderer andres følelser, kan det også være at det ikke rapporteres om relasjonskonflikt fordi en økende andel kvinner samtidig fører til mer samhold og bevaring av positive relasjoner mellom ledergruppens medlemmer som kan bidra til å redusere relasjonskonflikt. Dermed kan det være at en økende andel kvinner fører til mer rapportering av relasjonskonflikt, men at dette resulterer i ingen sammenheng mellom kvinneandel og relasjonskonflikt fordi en økende andel kvinner også medfører mindre grad av relasjonskonflikt.

Dialog

Hypotesen var at det eksisterer en positiv sammenheng mellom kvinneandel og dialog i ledergrupper. Flere av studiene som dannet grunnlag for hypotesen om en sammenheng mellom kvinneandel og dialog var i stor grad basert på undersøkelser av kjønnsforskjeller i kommunikasjonsstil generelt og ikke spesifikt i ledergrupper. Dermed er det ikke sikkert at kjønnsforskjeller i andre sammenhenger har så stor overføringsverdi til det spesifikke forumet ledermøtene utgjør. Som tidligere nevnt kan det være at kvinner i lederposisjoner er likere menn enn kvinner generelt, noe som også gjør at forskning på kjønnsforskjeller i kommunikasjonsstil generelt ikke er like gjeldene for kvinner i ledergrupper.

Ingen signifikant sammenheng mellom kvinneandel og dialog er også i overensstemmelse med tidligere forskning som har undersøkt dialoglignende faktorer. Dette gjelder Sømborg (2009) som undersøkte ”åpen kommunikasjon” og kvinneandel i norske ledergrupper, og Nielsen og Huse (2010) som undersøkte ”open debate” og prosentandel kvinner i styrer.

Lagånd

Hypotesen var at det eksisterer en positiv sammenheng mellom kvinneandel og lagånd i ledergrupper. Flere studier har funnet at kvinner identifiserer seg mest med og favoriserer egen kjønnsgruppe i større grad enn menn (se eksempelvis Rudman & Goodwin, 2004; Schmitt, Branscombe, Kobrynowicz, & Owen, 2002). Det kan dermed tenkes at det dannes subgrupper, der kvinner er opptatt av kvinnesamhold heller enn lagånd for hele ledergruppen.

En annen mulig forklaring på hvorfor man ikke finner en positiv sammenheng mellom kvinneandel og lagånd i ledergrupper, er at kvinner i ledelse kan være forskjellige fra kvinner generelt. For selv om kvinnelige ledere har en mer demokratisk lederstil enn menn, kan det være at kvinner i lederposisjoner er mer selvstendige og ikke er så opptatt av samhold som kvinner generelt.

6.2 Metodiske begrensninger

Funnene i denne studien indikerer en manglende sammenheng mellom absolutt antall kvinner, prosentandel kvinner, og ulike variabler som kjennetegner effektive ledergrupper. Likevel kan det være at man ville fått andre resultater dersom man så på kjønn i form av for eksempel maskuline eller feminine trekk heller enn biologisk kjønn. En slik tilnærming til å undersøke kjønnsrelaterte forskjeller vil være i tråd med deler av nyere forskning på ledelse (se eksempelvis Cheung, A., King, & Hebl, 2016; Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012; Solberg, 2012; Wolfram & Gratton, 2014). Likevel er biologisk kjønn det som danner grunnlag for kvotering (M. Teigen, 2015), og dermed trolig den mest relevante måten å undersøke kjønnsforskjeller med implikasjoner for næringslivspolitiske beslutninger.

En annen metodisk begrensning ved studien kan knyttes til begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler i hvilken grad indikatorer som skal måle et fenomen på en god måte representerer begrepet de er ment til å måle (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). Det kan være at indikatorene i denne studien ikke godt nok representerer komplekse begreper som for eksempel dialog, relasjonskonflikt og individuell tilfredshet og læring. Da det heller ikke er gjennomført validitetsstudier av spørreskjemaet brukt i denne studien, kan man stille spørsmål ved om skalaenes validitet er tilfredsstillende. Det kan være at utsagnene for hver av skalaene ikke er nyanserte nok, og dermed heller ikke fanger opp fenomenene studien undersøker. Det kan derfor være at andre operasjonaliseringer, med flere eller ulike spørsmål, vil kunne gi andre resultater, og muligens bedre gjenspeile eventuelle kjønnsforskjeller i ledergrupper.

Videre ville det styrket studien dersom det fantes uavhengige mål på de ulike variablene i studien. Særlig gjelder dette for saksresultater, som kan ha konsekvenser for andre enn bare medlemmene av ledergruppen. Hvorvidt ledergrupper med ulik grad av kjønnsbalanse leverer

bedre eller dårligere resultater er fortsatt uvisst. Det som fremkommer av denne studien er at ledergruppene ikke vurderer seg selv forskjellig avhengig av kvinneandelen.

I tillegg kan det stilles spørsmål ved om den indre validiteten for studien er tilfredsstillende. Indre validitet omhandler hvorvidt man kan trekke slutninger om kausalretninger mellom variabler undersøkt i studien (Bordens & Abbott, 2011). I denne studien er det benyttet korrelasjonsanalyser, en metode som ikke danner grunnlag for å si noe om kausalretning (Field, 2009). Likevel er biologisk kjønn som variabel ikke påvirkelig, slik at det kun er én logisk kausalretning: at kvinneandel potensielt virker inn på prosess, tilstand og/eller resultat.

Ved bruk av korrelasjonsanalyse kan det også være en tredje variabel som påvirker resultatene. Det ble i denne studien kontrollert for flere mulige samvarierende variabler, og ledergruppens størrelse viste seg trolig å forklare de signifikante sammenhengene mellom absolutt antall kvinner og ulike variabler i den bivarierte korrelasjonsanalysen. Likevel ble det ikke undersøkt i hvor lang tid ledergruppen hadde jobbet sammen. Det kan være at tid har en effekt på hvorvidt kjønnsforskjeller kommer til uttrykk for ulike variabler i ledergrupper. I sin metaanalyse av lederrollen hevder Eagly og Karau (1991) at påvirkningen av kjønnsforskjeller avtar etter hvert som gruppemedlemmene tilbringer mer tid med hverandre. Harrison, Price og Bell (1998) fant at etter hvert som gruppemedlemmer hadde jobbet sammen ble påvirkningen av synlige forskjeller (som kjønn) mellom medlemmene mindre, mens andre, ikke synlige, forskjeller ble større (eksempelvis verdier eller utdanningsnivå). I tillegg fant Watson, Kumar og Michaelsen (1993) at negative effekter av mangfold avtok etter hvert som gruppemedlemmene ble bedre kjent, og de i større grad forstod ulikhetene mellom medlemmene.

I og med at alle variablene er målt med samme spørreskjema, besvart av de samme personene på likt tidspunkt, kan det være at medlemmenes grad av tilfredshet med ledergruppen kan fungere som en generell faktor som påvirker svarene i enten positiv eller negativ retning, avhengig av hvor tilfreds medlemmet er. Dermed kan et tilfreds medlem tendere til å svare bekreftende på alle positivt ladede utsagn om ledergruppen og avkreftende på de negative, mens et misfornøyd medlem vil kunne tendere til å gjøre det motsatte. Dette omtales av Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff (2003) som "common method-bias", en form for avhengig målefeil (Kristensen, 2005), som kan medføre resultatskjevhet i form av spuriøse korrelasjoner.

Som følge av sosial ønskverdighet ("social desirability bias"; Nederhof, 1985) kan det i tillegg være at ledergruppemedlemmene som besvarer undersøkelsen ønsker å fremstille seg selv og ledergruppen i et positivt lys, og dermed rangerer ledergruppen mer positivt på de ulike skalaene. Dette kan også føre til spuriøse korrelasjoner, i tillegg til å være en moderator som påvirker sammenhenger eller en demper ("suppressor") som maskerer mulige sammenhenger (Ganster, Hennessey, & Luthans, 1983).

Når det gjelder generaliserbarhet er ikke ledergruppene i dette utvalget nødvendigvis representative for alle ledergrupper i Norge og Danmark fordi det ikke ble gjennomført noen systematisk rekruttering av dem. Det kan også være at ledergruppene i dette utvalget skiller seg fra andre ledergrupper i og med at 40 % av dem besvarte undersøkelsen som en del av et utviklingsprosjekt for ledergruppen. Disse ledergruppene er trolig mer opptatt av gruppens dynamikk, og arbeider kanskje mer bevisst for å optimalisere seg selv som gruppe. I tillegg skiller ledergrupper seg fra andre grupper på flere måter; som for eksempel at de kollektivt er en problem- og beslutningstakingsgruppe, og at hvert enkelt medlem gjerne leder sin egen enhet i organisasjonen. Det kan også være at kvinnene i denne studien er en spesielt selektert gruppe, slik at de ikke er representative for kvinner generelt.

6.3 Implikasjoner

Når det gjelder teoretiske implikasjoner, underbygger denne studien, i tillegg til Sømborgs studie fra 2009, at biologisk kjønn ikke er en viktig variabel for å forstå forskjeller i hvordan ledergrupper fungerer og presterer. Dette er også i overensstemmelse med Solbergs (2012) konklusjon om kjønn og ledelse: "det er viktig å ikke stirre seg blind på kjønnssammensetning ut fra biologiske kriterier, men i tillegg betrakte kjønn i et psykologisk og sosialt perspektiv" (s. 254).

Studien kan samtidig ha praktiske implikasjoner. Eksempelvis indikerer denne studien at man ikke trenger å være redd for å ansette kvinnelige ledere. Ansettelse av kvinner i lederposisjoner er bra for likeverd og demokrati, men vil trolig ikke ha noen betydning for hvordan ledergruppen fungerer og resultatene den skaper.

Resultatene i denne studien understøtter også funn fra forskning på virkningen av kvotering til ASA-styrer. Her har man i stor grad konkludert med at innføringen av kvoteringsloven ikke har ført til andre signifikante effekter enn et økt antall kvinner i ASA-styrene (M. Teigen, 2015). Denne studien kan dermed indikere at kvotering av kvinner til andre forum enn ASA-styrer, som ledergrupper, ikke vil medføre store negative eller positive konsekvenser for ledergruppens fungering eller resultat.

6.4 Videre forskning

Det er behov for flere studier for å undersøke hvor robuste funnene i denne studien er. Det vil eksempelvis være interessant å undersøke om funnene vil være gjeldene i andre land med mindre grad av likestilling. I tillegg vil det være ønskelig at det gjennomføres studier der tiden gruppemedlemmene har jobbet sammen blir kontrollert for. Det vil videre være interessant å undersøke om kjønnsforskjeller i svarstil påvirker resultatet av mulige kjønnsforskjeller i ulike variabler for ledergrupper. Studier som måler grad av feminine, androgyne og maskuline trekk vil også kunne bidra til en større forståelse av hvordan kjønnsforskjeller kan arte seg i ledergrupper. I tillegg vil det være viktig at det gjennomføres studier hvor ulike variabler måles ved bruk av andre metoder og ulike kilder, slik at man unngår eventuelle avhengige målefeil som common method-bias. Dette kan for eksempel gjennomføres ved at observatører koder atferd fra filmopptak av ledergruppemøter.

7 Konklusjon

Funnene i denne studien indikerer ingen signifikante sammenhenger mellom kvinneandel og fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, saksresultater eller individuell tilfredshet og læring i ledergrupper. Det kan dermed virke som om kvinners biologiske kjønn har liten eller ingen innvirkning på hvordan ledergrupper fungerer og hvilke resultater de skaper.

Litteraturliste

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235. doi: 10.1287/mnsc.1110.1452
- Alsos, G. A., Bjørkhaug, H., Bolsø, A., & Ljunggren, E. (red.). (2015). *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. doi: 10.2307/256633
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-359. doi: 10.1108/eb022829
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516. doi: 10.1177/014920639702300401
- Archer, J. (1996). Sex differences in social behavior: Are the social role and evolutionary explanations compatible? *American Psychologist*, 51(9), 909-917. doi: 10.1037/0003-066X.51.9.909
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35. Hentet fra <https://brainmass.com/file/321407/Solomon+Asch+-+Original+article.pdf>
- Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451-463. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.003
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=3
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261. doi: 10.1111/j.1467-9450.2009.00769.x

- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47(1), 4-15. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=101116&a=3
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.989
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J., & Blawath, S. (2012). Team learning: A theoretical integration and review. I S. W. J. Kozlowski (Red.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 2, s. 859-909). Oxford: Oxford University Press.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(J)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. I R. J. Burke & M. C. Mattis (Red.), *Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2004). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88(7), 1359-1386. doi: 10.1016/S0047-2727(02)00168-8
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique qualities of leadership*. New York: Harper Collins.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2011). *Research design and methods: A process approach* (8. internasjonale utg.). New York: McGraw-Hill.
- Briton, N. J., & Hall, J. A. (1995). Beliefs about female and male nonverbal communication. *Sex Roles*, 32(1), 79-90. doi: 10.1007/BF01544758
- Buss, D. M., & Schmitt, D. P. (1993). Sexual strategies theory: an evolutionary perspective on human mating. *Psychological Review*, 100(2), 204-232. doi: 10.1037/0033-295X.100.2.204
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676-713. doi: 10.1037/0033-295X.106.4.676

- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177. doi: 10.1002/job.85
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. doi: 10.1002/sres.932
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.001
- Cheung, H. K., A., L., King, E., & Hebl, M. R. (2016). Beyond sex: Exploring the effects of femininity and masculinity on women's use of influence tactics. *Gender in Management: An International Journal*, 31(1), 43-60. doi: 10.1108/GM-12-2014-0107
- Christov-Moore, L., Simpson, E. A., Coudé, G., Grigaityte, K., Iacoboni, M., & Ferrari, P. F. (2014). Empathy: Gender effects in brain and behavior. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 46(4), 604-627. doi: 10.1016/j.neubiorev.2014.09.001
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. doi: 10.1016/S0927-5371(97)00010-9
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381. doi: 10.1016/0047-2727(95)01564-7
- Clark, R. D. (1990). Minority influence: The role of argument refutation of the majority position and social support for the minority position. *European Journal of Social Psychology*, 20(6), 489-497. doi: 10.1002/ejsp.2420200604
- Cozby, P. C. (2005). *Methods in behavioral research* (9. utg.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Danmarks Statistik. (2015). RAS307: Beskæftigede lønmodtagere (ultimo november) efter branche (DB07), sektor, omfang og køn. Hentet 3. april 2016 fra <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Selectout/pivot.asp>
- de Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298. doi: 10.1080/13594320244000175
- de Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. doi: 10.1177/0149206305277795

- de Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390. doi: 10.1037/a0024844
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal, 33*(9), 1072-1089. doi: 10.1002/smj.1955
- Diaz-Fernandez, M. C., Gonzalez-Rodriguez, M. R., & Pawlak, M. (2014). Top management demographic characteristics and company performance. *Industrial Management & Data Systems, 114*(3), 365-386. doi: 10.1108/IMDS-04-2013-0210
- Dindia, K. (1987). The effects of sex of subject and sex of partner on interruptions. *Human Communication Research, 13*(3), 345-371. doi: 10.1111/j.1468-2958.1987.tb00109.x
- Dindia, K., & Canary, D. J. (red.). (2006). *Sex differences and similarities in communication* (2. utg.). London: Taylor & Francis.
- Dovidio, J. F., Brown, C. E., Heltman, K., Ellyson, S. L., & Keating, C. F. (1988). Power displays between women and men in discussions of gender-linked tasks: A multichannel study. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(4), 580. doi: 10.1037/0022-3514.55.4.580
- Eagly, A. H. (1978). Sex differences in influenceability. *Psychological Bulletin, 85*(1), 86-116. doi: 10.1037/0033-2909.85.1.86
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (1981). Sex of researchers and sex-typed communications as determinants of sex differences in influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin, 90*(1), 1-20. doi: 10.1037/0033-2909.90.1.1
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 807-834. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797. doi: 10.1111/0022-4537.00241

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233-256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(5), 685-710. doi: 10.1037/0022-3514.60.5.685
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, *54*(6), 408-423. doi: 10.1037/0003-066X.54.6.408
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (s. 123-174). Mahwah: Erlbaum.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999
- Eisenberg, N., & Lennon, R. (1983). Sex differences in empathy and related capacities. *Psychological Bulletin*, *94*(1), 100-131. doi: 10.1037/0033-2909.94.1.100
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Ellis, L., Hershberger, S., Field, E., Wersinger, S., Pellis, S., Geary, D., . . . Karadi, K. (2008). *Sex differences: Summarizing more than a century of scientific research*. New York: Taylor & Francis.
- Ellis, S., Crette, B., Ansel, F., & Lievens, F. (2014). Systematic Reflection Implications for Learning From Failures and Successes. *Current Directions in Psychological Science*, *23*(1), 67-72. doi: 10.1177/0963721413504106
- Ellström, P. E. (2011). Organizational learning. In V. G. Aukrust (Ed.), *Learning and cognition in education*. Amsterdam: Elsevier.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 203-238. doi: 10.2307/2393234
- Erkut, S., Kramer, V. W., & Konrad, A. M. (2008). Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria & M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice* (s. 221-232). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116(3), 429-456. doi: 10.1037/0033-2909.116.3.429
- Fenwick, G. D., & Neal, D. J. (2001). Effect of gender composition on group performance. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 205-225. doi: 10.1111/1468-0432.00129
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3. utg.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Flick, D. L. (2004). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder: Orchid Publications.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics* (5. utg.). Belmont: Wadsworth.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26(2), 321-331. doi: 10.2307/255979
- Georgopoulos, B. S. (1986). *Organizational structure, problem-solving, and effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gersick, C. J. G., Dutton, J. E., & Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1026-1044. doi: 10.2307/1556333
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239. doi: 10.2307/3556657
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (2007). Sex, sex similarity and sex diversity effects in teams: the importance of situational factors. I D. Bilimoria & S. K. Piderit (Red.), *Handbook on women in business and management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). Group behaviour and performance. I S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Red.), *Handbook of social psychology* (5. utg., Vol. 2). Hooboken: John Wiley & Sons.
- Hall, J. A. (1984). *Nonverbal sex differences: Communication accuracy and expressive style*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I M. Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvotering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. doi: 10.2307/256901
- Hausmann, R., Tyson, L. D., Zahidi, S., Schwab, K., Samans, R., Bekhouche, Y., . . . Ratcheva, V. (2015). *The Global Gender Gap Report 2015* (Nr. 10). Genève: The World Economic Forum. Hentet fra <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>
- Hawkins, K., & Power, C. B. (1999). Gender differences in questions asked during small decision-making group discussions. *Small Group Research*, 30(2), 235-256. doi: 10.1177/104649649903000205
- Holmes, J., & Stubbe, M. (1997). Good listeners: Gender differences in New Zealand conversation. *Women and Language*, 20(2), 7-14.
- Holter, Ø. G., Svare, H., & Egeland, C. (2008). *Likestilling og livskvalitet 2007* (AFI-rapport nr.1/2008). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet fra http://www.hioa.no/var/ezflow_site/storage/afi/files/r2008-1.pdf
- Homberg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455-479. doi: 10.1177/1059601113493925
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to statistics in psychology* (5. utg.). Harlow: Prentice Hall.
- Huse, M. (2010). Kvinner i styrever - Lærdommer fra Norge. *MAGMA*, 7, 46-55. Hentet fra <https://www.magma.no/kvinner-i-styrever-laerdommer-fra-norge>
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130. doi: 10.1108/09649420610650693
- Hyde, J. S. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology*, 65, 373-398. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115057
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 91-102. doi: 10.2307/2787014
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Ivanova-Stenzel, R., & Kübler, D. (2011). Gender differences in team work and team competition. *Journal of Economic Psychology*, 32(5), 797-808. doi: 10.1016/j.joep.2011.05.011

- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. I R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Red.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (s. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, D., & Drakich, J. (1993). Gender and conversational interaction. I D. Tannen (Red.), *Understanding gender differences in amount of talk: A critical review of research*. New York: Oxford University Press.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. doi: 10.2307/2393638
- John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (red.). (2008). *Handbook of personality: Theory and research* (3. utg.). New York: Guilford.
- Josephs, R. A., Markus, H. R., & Tafarodi, R. W. (1992). Gender and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 391-402. doi: 10.1037/0022-3514.63.3.391
- Kaiser, L. (2005). *Gender-job satisfaction differences across Europe: an indicator for labor market modernization* (Discussion Paper No. 1876). Bonn: The Institute for the Study of Labor. Hentet fra <http://ftp.iza.org/dp1876.pdf>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.012
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S. E., Joshi, A., Jehn, K. A., . . . Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21. doi: 10.1002/hrm.10061
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641. doi: 10.1037/0033-2909.126.4.593
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.09.003
- Kristensen, P. (2005). Avhengige målefeil i observasjonsstudier. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 125(2), 173-175. Hentet fra <http://tidsskriftet.no/pdf/pdf2005/173-5.pdf>

- LaFrance, M., & Carmen, B. (1980). The nonverbal display of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 36-49. doi: 10.1037/0022-3514.38.1.36
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. doi: 10.1177/1094428105284919
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356. doi: 10.1037/0003-066X.36.4.343
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852 doi: 10.1177/1094428106296642
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Colquitt, J. A., & Ellis, A. (2002). Gender composition, situational strength, and team decision-making accuracy: A criterion decomposition approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(1), 445-475. doi: 10.1006/obhd.2001.2986
- Likestillingsloven. (2013). *Lov om likestilling mellom kjønnene m.v. av 21. juni 2013*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>
- Linz, S., & Semykina, A. (2013). Job satisfaction, expectations, and gender: Beyond the European Union. *International Journal of Manpower*, 34(6), 584-615. doi: 10.1108/IJM-06-2013-0149
- Lohmann, P., & zur Muehlen, M. (2015). Exploring the implications of top management team characteristics on business process innovativeness. *Social Science Research Network*. Hentet fra http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2554118
- Lucas-Pérez, M. E., Mínguez-Vera, A., Baixauli-Soler, J. S., Martín-Ugedo, J. F., & Sánchez-Marín, G. (2015). Women on the board and managers' pay: Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 265-280. doi: 10.1007/s10551-014-2148-1
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi: 10.5465/AMR.2001.4845785
- Mathisen, S. (2012). Vil ha kjønnskvalifisering i EU. Hentet 2. februar 2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-ha-kjonnskvalifisering-i-eu/id708094/>
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- McIntyre, M. G. (1998). *The management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., & Cohen, S. G. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mosvick, R. K., & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this: A guide to successful meeting management*. Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, *115*(2), 210-227. doi: 10.1037/0033-2909.115.2.210
- Nadler, D. A., Spencer, J. L., & Associates (red.). (1998). *Executive teams*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Naot, Y. B.-H., Lipshitz, R., & Popper, M. (2004). Discerning the quality of organizational learning. *Management Learning*, *35*(4), 451-472. doi: 10.1177/1350507604048273
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, *15*(3), 263-280. doi: 10.1002/ejsp.2420150303
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, *18*(2), 136-148. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x
- NIFU. (2016). Avlagte doktorgrader, fagområde, kjønn. Hentet 29. mars 2016 fra http://www.foustatistikkbanken.no/nifu/velocity?v=2&mode=cube&cube=http%3A%2F%2F10.47.20.149%3A80%2Fobj%2FfCube%2FDrgrader-fagomr-kj_C1&study=http%3A%2F%2F10.47.20.149%3A80%2Fobj%2FfStudy%2FDrgrade-r-fagomr-kj
- Noller, P. (1993). Gender and Emotional Communication in Marriage Different Cultures or Differential Social Power? *Journal of Language and Social Psychology*, *12*(1-2), 132-152. doi: 10.1177/0261927X93121008
- O'Brien, E., Konrath, S. H., Gröhn, D., & Hagen, A. L. (2013). Empathic concern and perspective taking: Linear and quadratic effects of age across the adult life span. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, *68*(2), 168-175. doi: 10.1093/geronb/gbs055
- Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, *75*(2), 291-301. doi: 10.1111/puar.12310

- Parola, H. R., Ellis, K. M., & Golden, P. (2015). Performance effects of top management team gender diversity during the merger and acquisition process. *Management Decision*, 53(1), 57-74. doi: 10.1108/MD-03-2014-0141
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. doi: 10.1037/a0036751
- Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance-A meta-analysis. *PloS one*, 10(6), 1-20. doi: 10.1371/journal.pone.0130005
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. doi: 10.5465/amj.2013.0319
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193. doi: 10.1177/014920630202800203
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.342
- Robinson, L. F., & Reis, H. T. (1989). The effects of interruption, gender, and status on interpersonal perceptions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 13(3), 141-153. doi: 10.1007/BF00987046
- Rogelberg, S. G., & Rumery, S. M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*, 27(1), 79-90. doi: 10.1177/1046496496271004
- Ron, N., Lipshitz, R., & Popper, M. (2006). How organizations learn: Post-flight reviews in an F-16 fighter squadron. *Organization Studies*, 27(8), 1069-1089. doi: 10.1177/0170840606064567
- Rosener, J. B. (1997). *America's competitive secret: Women managers*. New York: Oxford University Press.

- Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee, H., Broverman, I., & Broverman, D. M. (1968). Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 32*(3), 287-295. doi: 10.1037/h0025909
- Rudman, L. A., & Goodwin, S. A. (2004). Gender differences in automatic in-group bias: Why do women like women more than men like men? *Journal of Personality and Social Psychology, 87*(4), 494-509. doi: 10.1037/0022-3514.87.4.494
- Schein, V. E., Müller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*(1), 33-41. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2488533>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology, 56*(2), 189-211. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00250.x
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D., & Owen, S. (2002). Perceiving discrimination against one's gender group has different implications for well-being in women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(2), 197-210. doi: 10.1177/0146167202282006
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H.-A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 391-400. doi: 10.1037/a0021340
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues, 355-372*. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/40604152>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102-111. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.102
- Singh, V. (2008). *Transforming boardroom cultures in science, engineering and technology organizations* (Nr. 8). Bradford: UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology. Hentet fra http://cranfield.funnelback.co.uk/s/redirect?rank=1&collection=meta&url=http%3A%2F%2Fwww.cranfield.ac.uk%2F%7E%2Fmedia%2FFiles%2FSchool_specific_documents%2FSOM%2Ftransforming-boardroom-cultures.ashx&index_url=http%3A%2F%2Fwww.cranfield.ac.uk%2F%7E%2Fmedia

[%2FFiles%2FSchool_specific_documents%2FSOM%2Ftransforming-boardroom-cultures.ashx&auth=zSFh%2Bo5IWc2kEdGbXsZ8Cg&query=transforming+boardroom&profile=_default](#)

- Sokolov, A. A., Krüger, S., Enck, P., Krägeloh-Mann, I., & Pavlova, M. A. (2011). Gender affects body language reading. *Frontiers in Psychology*, 2(16), 1-6. doi: 10.3389/fpsyg.2011.00016
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. (Doktoravhandling), Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-33628>
- Song, H., Restivo, M., van de Rijt, A., Scarlatos, L., Tonjes, D., & Orlov, A. (2015). The hidden gender effect in online collaboration: An experimental study of team performance under anonymity. *Computers in Human Behavior*, 50, 274-282. doi: 10.1016/j.chb.2015.04.013
- SSB. (2016). Nøkkeltall for likestilling. Hentet 19. mars 2016 fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glas, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 207-218. doi: 10.1037/0022-3514.62.2.207
- Stanley, T. D. (2008). Meta-regression methods for detecting and estimating empirical effects in the presence of publication selection. *Oxford Bulletin of Economics and statistics*, 70(1), 103-127. doi: 10.1111/j.1468-0084.2007.00487.x
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Sømborg, N. (2009). *Kjønn og gruppeprosesser i norske ledergrupper*. (Masteroppgave), Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-24083>
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: Ballantine Books.
- Taylor, J. R., & Strassberg, D. S. (1986). The effects of sex composition on cohesiveness and interpersonal learning in short-term personal growth groups. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 23(2), 267-273. doi: 10.1037/h0085608
- Teigen, K. H., & Svartdal, F. (2014). Kjønnssrolle. I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/kjonnssrolle>

- Teigen, M. (2015). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thayer, J., & Johnsen, B. H. (2000). Sex differences in judgement of facial affect: A multivariate analysis of recognition errors. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 243-246. doi: 10.1111/1467-9450.00193
- Thompson, A. E., & Voyer, D. (2014). Sex differences in the ability to recognise non-verbal displays of emotion: A meta-analysis. *Cognition and Emotion*, 28(7), 1164-1195. doi: 10.1080/02699931.2013.875889
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36(5), 305-325. doi: 10.1007/BF02766650
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 133-145. doi: 10.1037/0022-3514.81.1.133
- van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307-336. doi: 10.1177/0018726710378384
- Venkatesh, V., Morris, M. G., & Ackerman, P. L. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 33-60. doi: 10.1006/obhd.2000.2896
- Votering over likestillingsmeldingen. (2016). Voteringsoversikt for sak: Likestilling i praksis – Like muligheter for kvinner og menn. (Stortinget 14. april 2016. Sak nr.1. Forslag nr. 67). Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/Voteringsoversikt/?p=63639&dnid=1>
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398. doi: 10.1177/0021886305281984
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602. doi: 10.2307/256593

- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00093-3
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. I M. A. West (Red.), *Handbook of work group psychology* (s. 555-579). Chichester: Wiley.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-267. doi: 10.1177/1046496408328703
- Wolfram, H.-J., & Gratton, L. (2014). Gender role self-concept, categorical gender, and transactional-transformational leadership implications for perceived workgroup performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 338-353. doi: 10.1177/1548051813498421
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699-727. doi: 10.1037//0033-2909.128.5.699
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. I J. M. Olson & M. P. Zanna (Red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 46, s. 55-123). Burlington: Academic Press.
- Wood, W., Lundgren, S., Ouellette, J. A., Busceme, S., & Blackstone, T. (1994). Minority influence: A meta-analytic review of social influence processes. *Psychological Bulletin*, 115(3), 323-345. doi: 10.1037/0033-2909.115.3.323
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688. doi: 10.1126/science.1193147
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.587
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment & Society*, 29(1), 3-22. doi: 10.1177/0950017014559267
- Øverland, K. N. (2009). *Norske toppleiargrupper: Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling*. (Masteroppgave), Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-22791>

Appendiks A

Liste over skalaene og tilhørende spørsmål fra spørreskjemaet ”*effect*”.

Fokusert kommunikasjon

1. Vi har en tendens til å avspore fra de viktige problemstillingene når vi diskuterer i ledergruppen. (-)
2. Medlemmene av ledergruppen fokuserer på det vesentlige når en sak diskuteres.
3. Det holdes for ofte innlegg som ikke har noe med saken å gjøre når vi diskuterer i ledergruppen. (-)
4. Enkelte holder for lange innlegg under ledermøtene. (-)
5. Det blir oppsummert og konkludert i sakene vi diskuterer i ledermøtene.

Relasjonskonflikt

1. Det er lite friksjoner mellom medlemmene av ledergruppen. (-)
2. Det er medlemmer av ledergruppen som ikke går overens med hverandre.
3. Det eksisterer personlige uoverensstemmelser mellom enkelte i ledergruppen.
4. Det er en del negative spenninger mellom medlemmer av ledergruppen.

Dialog

1. Medlemmene av ledergruppen gir åpent uttrykk for sine synspunkter overfor hverandre.
2. I denne ledergruppen lytter vi nøye til hverandres synspunkter.
3. Ledergruppens medlemmer utforsker ofte hverandres ideer og synspunkter.
4. Måten vi diskuterer på i ledergruppen, viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre.
5. Vi prøver sjelden å bygge videre på hverandres ideer i ledergruppen. (-)
6. Det hender jeg føler meg nedvurdert av enkelte andre i ledergruppen når vi diskuterer saker. (-)
7. Vi har lett for å sette oss inn i hverandres perspektiver når vi diskuterer i ledergruppen.

Gruppelæring

1. Vi diskuterer sjelden hvordan vi fungerer som ledergruppe. (-)
2. Vi evaluerer hvor fornøyde vi er med resultatene vi skaper i ledergruppen.

3. Vi diskuterer om vi arbeider med de riktige sakene i ledergruppen.
4. Hvis vi oppdager at vi kan fungere mer effektivt som ledergruppe, gjør vi endringer i måten vi arbeider på.

Lagånd

1. Ledergruppen vår er ikke særlig sammensveiset. (-)
2. Jeg er stolt av å tilhøre denne ledergruppen.
3. Det er ikke mange av medlemmene som er villige til å yte en ekstra innsats for at ledergruppen vår skal lykkes. (-)
4. Det virker som om medlemmene av ledergruppen har stor sans for hverandre.
5. Ledergruppens medlemmer inntar for sjelden et helhetsperspektiv på sakene vi diskuterer. (-)
6. Vi har et tett kollegialt fellesskap i ledergruppen.

Saksresultater

1. Ledergruppen vår lykkes svært godt med arbeidet sitt.
2. Ledergruppen vår presterer ikke særlig godt som gruppe. (-)
3. En får nyttige innspill når en tar opp en sak i ledergruppen.
4. Vi får positive tilbakemeldinger på prestasjonene våre som ledergruppe.
5. Det er vanskelig å se hvilken merverdi ledergruppen skaper for organisasjonen vår. (-)
6. Det er gjennomgående høy kvalitet på de beslutningene vi fatter i ledergruppen.
7. De fleste beslutninger ledergruppen fatter, viser seg å være til beste for organisasjonen.
8. De som blir berørt av ledergruppens beslutninger, er jevnt over svært fornøyde med beslutningene vi fatter.

Individuell tilfredshet og læring

1. Jeg utvikler fagkompetansen min gjennom å være en del av denne ledergruppen.
2. Arbeidet i denne ledergruppen bidrar til at jeg lærer mye.
3. Jeg trives svært godt når vi jobber sammen i ledergruppen.
4. Det å være del av denne ledergruppen har hatt liten betydning for min utvikling som leder. (-)
5. Jeg får mye energi av ledermøtene våre.

Note. (-) indikerer at leddet er snudd.

Appendiks B

Tabell B1

Partielle korrelasjoner mellom antall kvinner, andel kvinner, fokusert kommunikasjon, relasjonskonflikt, dialog, gruppelæring, lagånd, saksresultater, og individuell tilfredshet og læring, kontrollert for ledergruppens størrelse (N = 192)

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Absolutt antall kvinner	–								
2. Prosentandel kvinner	.90*	–							
3. Fokusert kommunikasjon	.06	.06	–						
4. Relasjonskonflikt	.06	.05	-.50*	–					
5. Dialog	.07	.06	.59*	-.71*	–				
6. Gruppelæring	.06	.10	.30*	-.62*	.41*	–			
7. Lagånd	.05	.08	.50*	-.77*	.78*	.51*	–		
8. Saksresultater	.07	.09	.62*	-.53*	.78*	.50*	.80*	–	
9. Individuell tilfredshet og læring	.01	.03	.47*	-.54*	.74*	.48*	.81*	.78*	–

* Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (tohalet)

Note. Signifikanstesten er tohalet for variabler der hypotesen indikerer uklar kausalretning, og enhalet der hypotesen indikerer en klar kausalretning.