

MASTEROPPGAVE

Flinke piker og dyktige menn

Utarbeidet av:

Bjørge Ratvik og Nina H. Eie

Fag:

Organisasjon og ledelse

Avdeling:

Økonomi, språk og samfunnsfag, 2015



Forord

Vår masteravhandling er en avslutning på vårt fireårige deltidsstudium ved Høgskolen i Østfold innenfor organisasjon og ledelse.

Valg av tema og problemstilling springer ut fra AFF sin lederundersøkelse og påstander som omhandlet lederes verdier i arbeidssituasjon vedrørende kjønn. Da vi begge er opptatt av likestilling, ønsket vi å se nærmere på resultatene av denne undersøkelsen.

Det har i senere tid vært flere artikler i media med fokus på at det er få kvinnelige ledere på høyere nivå og begrunnelser på hvorfor.

Summen av dette bidro til at vi selv ønsket å forske på årsakene til den skjeve fordelingen mellom kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. Ved å gå dypere inn i dette tema, mener vi selv at vi har tilegnet oss et større innblikk i hvilke forhold som kan ha betydning for denne skjevheten.

Vi har vært i kontakt med AFF som har bistått oss slik at vi har fått et godt grunnlag for å skrive denne avhandlingen, og vi ønsker å rette en takk til dem for god hjelp. Vi har også vært i kontakt med andre som har skrevet om samme tema og de har vist stor velvilje til å dele sin kunnskap om dette.

Tom Bjørge Gundersen har vært vår veileder, og vi vil rette en stor takk til ham for at han har oppmuntret oss og hatt tro på vår avhandling. Videre vil vi også rette en stor takk til våre kontaktpersoner og respondentene for deres bidrag. Uten dette hadde det ikke vært mulig for oss å gjennomføre dette forskningsprosjektet.

Til slutt vil vi takke familie og venner for at de har holdt ut med oss i denne prosessen og vært oppmuntrende og støttende.

Innhold

1.0	Innledning.....	4
1.1	Blikk på tilstanden innen likestilling.....	4
1.2	Likestilling internasjonalt.....	4
1.3	Likestilling i Norge.....	5
1.4	Kvinnelige ledere.....	7
2.0	Problemstilling.....	10
2.1	Avhandlingens oppbygning.....	12
3.0	Presentasjon av bedriftene.....	13
3.1	Firma A.....	14
3.2	Firma B.....	15
4.0	Metode.....	17
4.1	Forskningsdesign.....	17
4.2	Valg av organisasjoner og respondenter.....	18
4.3	Planlegging og gjennomføring av intervjuene.....	20
4.4	Datanalyse.....	22
4.5	Validitet.....	23
4.6	Reliabilitet.....	24
4.7	Etiske vurderinger.....	25
5.0	Presentasjon og drøfting av våre funn.....	27
5.1	I hvilken grad kan individuelle forhold forklare skjevfordelingen.....	28
5.1.1	Tøft på toppen.....	28
5.1.2	Videre ambisjoner og synet på kvinnelige ledere.....	33
5.1.3	Oppsummering individuelle forhold.....	37
5.2	I hvilken grad kan relasjonelle forhold forklare skjevfordelingen.....	38
5.2.1	Ledet av forventninger.....	38
5.2.2	Kjønnstilhørighet og synlighet.....	39
5.2.3	Kvinnelige forbilder.....	44
5.2.4	Nettverk og styreverv.....	47
5.2.5	Oppsummering relasjonelle forhold.....	51
5.3	I hvilken grad kan strukturelle forhold forklare skjevfordelingen.....	52
5.3.1	Arbeidsdeling og nytteorientering.....	53
5.3.2	Myndighetsfordeling.....	57
5.3.3	Oppsummering av strukturelle forhold.....	61
5.4	I hvilken grad kan kulturelle forhold forklare skjevfordelingen.....	61

5.4.1	Organisasjonskultur og verdier	62
5.4.2	Rekruttering til lederstillinger	65
5.4.3	Kastet ut i det.....	69
5.4.4	Ubegrensede muligheter?	74
5.4.5	Fleksibilitet.....	75
5.4.6	Lønn og hjemmeforhold.....	77
5.4.7	Oppsummering av kulturelle forhold	80
6.0	Sluttanalyse	81
7.0	Videre forskning.....	85
	Litteraturliste	86

1.0 Innledning

1.1 Blikk på tilstanden innen likestilling

De siste 50 årene har kjønnsrollene endret seg, og en av årsakene er den store «kvinnerevolusjonen» i den vestlige verden som startet på 1970-tallet. Det var spesielt fokus på kvinners rettigheter innenfor utdanning og arbeidslivet, noe som bidro til at flere kvinner kom ut i lønnet arbeid og flere fikk politiske verv og maktposisjoner i samfunnet. Dette utfordret og endret den tradisjonelle husmorrollen. Når flere kvinner kom ut i arbeidslivet oppsto det nye og andre behov i samfunnet, fellesskapet måtte løse de oppgavene som kvinnene tidligere hadde ivaretatt i hjemmet. Dette skapte nye arbeidsplasser blant annet innen barnehager og sykehjem, som er arbeidsplasser som blir karakterisert som kvinne-arbeidsplasser.

I dag er det forventninger til at både menn og kvinner tar del i familiens økonomi, bidrar i husarbeid og omsorgsarbeid. Generelt bruker menn nå mer tid hjemme med sine barn enn tidligere og kvinner har større mulighet enn tidligere til å ta høyere utdanning og bruke sine kompetanse

(<http://www.imdi.no/Documents/BrosjyrerHefterHaandbok/Kursheftet%20om%20Olikestilling.pdf>).

Likestillingen mellom kvinner og menn er kommet langt innen mange områder, men ikke innen alle, som ledelse. I de neste avsnittene skal vi se på likestillingens vilkår internasjonalt og i Norge.

1.2 Likestilling internasjonalt

Global Gender Gap er en stiftelse fra World Economic Forum som har gjennomført undersøkelser for å sette fokus på likestilling, hvilke utfordringer kjønnsforskjeller utgjør og hvilke muligheter som ligger der hvis kjønnsforskjellene reduseres. I 2014 gjennomførte de undersøkelsen for niende gang, hvor 142 land deltok. Det er 111 land som har deltatt alle gangene den er

gjennomført. De områdene de måler er innen økonomi, politikk, utdanning og helse. I følge denne undersøkelsen har verden sett en fremgang innen økonomisk deltakelse og politisk innflytelse, men ingen fremgang innen de andre områdene. Når de ser på utviklingstakten gjennom de ni årene undersøkelsen er blitt gjennomført, vil det ikke være full likestilling for kvinner i verdensøkonomien før 2095. (Aftenposten 25.10.2014). (<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norge-er-verdens-tredje-mest-likestilte-land-7351200.html>)

For å se på kjønnsbalansen blant ledere på alle nivåer, i både offentlig- og privat sektor, har Den Internasjonale Arbeidsorganisasjon (ILO) gjennomført en undersøkelse internasjonalt. Resultatene viser at andelen kvinner som er administrerende direktør i de største globale firmaene kun er på fem prosent. Innen utdanning viser resultatene at det er flertall av kvinner som tar bachelor- eller mastergrad. Det er fortsatt flest menn som tar en doktorgrad, men antall kvinner er økende også her. (Global report 2015) (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf).

Vi har nå sagt noe om hvordan likestillingen er internasjonalt ut fra to undersøkelser, hvor den ene ser på likestilling generelt i verden og den andre på ledelse. I avsnitt 1.3 vil vi si noe om hvordan tilstanden er i Norge.

1.3 Likestilling i Norge

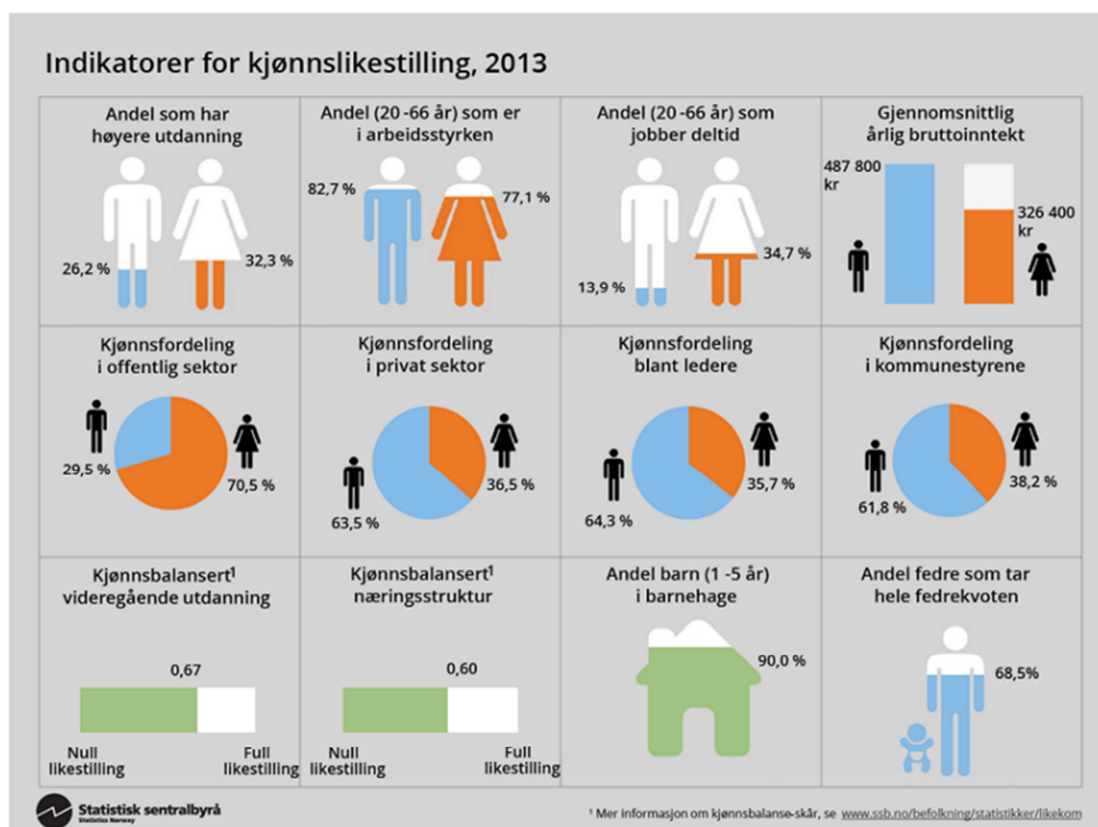
I undersøkelsen gjennomført av Global Gender Gap viste resultatet at Norge var det tredje mest likestilte landet å leve i for kvinner.

Resultatet fra undersøkelsen utført av ILO, som så på antall kvinnelige ledere i verden, viste at Norge var på en 50. plass, bak land som Sverige, USA og Storbritannia. (Aftenposten 02.03.2015)

(<http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html>)

I arbeidsmarkedet er andelen kvinner omtrent likt som andelen menn. Tall hentet fra SSB viser at andelen menn var på 82,7% og kvinner på 77,1% i 2013. Videre viser tallene at antall kvinner som tar høyere utdanning er større enn antall menn. Når vi ser på tallene som indikerer antall kvinnelige og mannlige ledere så er menn i flertall. Se figur 1.

Figur 1 Indikatorer for kjønnslikestilling, 2013
(<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>)



Arbidsmarkedet i Norge er et av Europas mest kjønnsdelte, det samme gjelder innen utdanning. Innen utdanning kan en se endringer, flere kvinner velger mer utradisjonell utdanningsretning som siviløkonom, sivilingeniør eller innen jus. Dette bidrar til at de kvinner som velger utradisjonell utdanning har mulighet til å gå inn i høystatusjobber som er eller har vært mannsdominerte. Denne endringen er tydeligst blant kvinner som tar utdanning på høyere nivå, mens blant kvinner som tar utdanning på lavere nivå velger fortsatt kjønnsstradisjonelt. Det vil si at det ikke blir flere kvinner som tar utdanning innen bygg - og anlegg og mekaniske

fag. Det er ingenting som tyder på at flere menn velger utradisjonelt innen utdanning. (CORE 2014)

(<http://likestillingsforskning.no/Om-CORE/Nyheter/Velferdsstaten-trenger-at-flere-menn-gjoer-som-kvinner>).

1.4 Kvinnelige ledere

Som statistikken viser har Norge en høy andel kvinner i lønnet arbeid, men det er fortsatt skjevheter mellom kvinner og menn innenfor ledelse. Tall fra SSB viser at det har vært en økning av kvinner i ledende stillinger, men den største økningen er innen utdannings- og omsorgssektoren og på mellomledernivå.

I 2003 vedtok Stortinget en lov hvor det ble satt krav til at kjønnene skal være representert med minimum 40% hver. Loven gjelder for styrer i allmennaksjeselskap (ASA), offentlige heleide foretak, interkommunale selskaper, store samvirkeforetak og aksjeselskaper som er mer enn 2/3 kommunal eid. Denne loven gjelder ikke for aksjeselskap (AS). Loven om kjønnskvoltering inn i styrene ble innført for å sikre kjønnsbalanse i slike styrer.¹ (Regjeringen 2011)

(<https://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kontakt/pressekontakter/fakta-ark/fakta-ark-kjonnskvoltering-i-styrer/id641431/>)

SSB har laget en oversikt over antall kvinner og menn i styrer i aksjeselskaper, allmennaksjeselskap og hvordan kjønnsfordelingen er mellom kvinner og menn som dagligledere i disse selskapene som viser at det ikke er kjønnsbalanse mellom kvinner og menn annet enn i styrene i ASA. Se tabell 1.

¹ Dette vil si mer om i kapittel 5

Tabell 1 Oversikt over fordeling av kjønn i styrer og som daglige ledere i aksjeselskap og allmennaksjeselskap (tall hentet fra SSB)

	2014		2013 - 2014
	Antall	Andel	Endring i prosent
Styrerepresentanter i AS			
I alt	506 792	100	4,3
Menn	416 311	82,1	4,0
Kvinner	90 481	17,9	5,4
Styrerepresentanter i ASA			
I alt	1400	100	-9,0
Menn	830	59,3	-9,3
Kvinner	570	40,7	-8,5
Daglig ledere i AS			
I alt	200 683	100	5,7
Menn	169 837	84,6	5,3
Kvinner	30 846	15,4	7,6
Daglig ledere i ASA			
I alt	251	100	-8,4
Menn	235	93,6	-8,9
Kvinner	16	6,4	0,0

På internasjonale nivåer vises det til positiv vekst innen økonomi og utvikling ved at det er flere kvinner i arbeidsmarkedet. Det er også flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning, noe som medfører at kvinner utvikler seg til å bli en gruppe med stor kompetanse og som bør bli bedre benyttet. I følge Telenorsjef Berit Svendsen så handler ikke en bedre kjønnsbalanse innenfor ledelse bare om likestilling, men det handler også om å utnytte hele talentmassen. Ved rekruttering til lederstillinger skal den best kvalifiserte velges, og det er da viktig å passe på at det finnes gode kandidater av begge kjønn å velge ut i fra. (Aftenposten 02.03.2015) (<http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html>).

Når vi ser på Norge i dag så er både statsministeren, finansministeren, forsvarsminister, NHO-sjefen og LO-sjefen kvinner, noe som viser at kvinner både kan og vil bli ledere. Dette er også gode rollemodeller for andre kvinner slik at de ser det er mulig å bli ledere på høyere nivå.

I dette kapitlet har vi sagt noe om hvordan tilstanden er internasjonalt og i Norge innenfor likestilling. I kapittel to skal vi si noe om vårt valg av problemstilling og valg av forskningsspørsmålene vi benyttet for å belyse vår problemstilling.

2.0 Problemstilling

I det foregående kapittelet har tallene bekreftet det vi på forhånd mente vi så; det har ikke vært noen stor økning av kvinnelige toppsjefer i det private næringsliv det siste tiåret. Kjønnbalansen i norske selskap blir stadig bedre, men andelen kvinnelige ledere synker fremdeles med stigende ledelsesnivå. Ønsker samfunnet å øke andelen kvinner på de øverste ledelsesnivåene så er det viktig å se hvilke forhold som hindrer dette. Vår forskning tar derfor sikte på å finne ut hvorfor det fremdeles er få kvinner i ledelsesposisjoner på høyere nivå. For å komme litt nærmere svaret på dette, vil vi utforske forestillingene respondentene har om hvilke forhold som påvirker kjønnsfordelingen. Ut fra dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke forhold kan forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå?

Med *ledende stillinger på høyere nivå* mener vi toppledere og mellomledere, vi har dermed flyttet oss vekk fra førstelinjeledere. Vi vil gjøre undersøkelsen vår om og hos det ledernivået som det vanligvis blir rekruttert toppledere fra. Siden problemstillingen vår er forholdsvis åpen, og synspunktene på dette vil være helt individuelle, så er vi forberedt på at en mengde ulike faktorer vil komme fram. Faktorer som mest sannsynlig beskriver forhold som både påvirker individnivå og på strukturnivå. For å kunne besvare den overordnede problemstillingen har vi derfor valgt å formulere fire forskningsspørsmål som vi tror vil hjelpe oss til å kategorisere data:

1. Hvilken betydning har individuelle forhold?
2. Hvilken betydning har relasjonelle forhold?
3. Hvilken betydning har strukturelle forhold?
4. Hvilken betydning har kulturelle forhold?

Individuelle forhold vil omhandle sosialisering i barndom og oppvekst, respondentenes vei fram til dit de er i dag og deres ambisjoner videre.

For å undersøke relasjonelle forhold vil vi ha fokus på tilhørighet i organisasjonen, rollemodeller og nettverksbygging.

I forbindelse med strukturelle forhold vil vi undersøke faktorer som påvirker både i hjemmet og i organisasjonen som valg av utdanning, arbeidsdeling mellom ektefeller, muligheten for fleksibilitet i arbeidstid, syn på kvinnelige ledere, lønn og kjønns – og myndighetsfordeling.

Under kulturelle forhold vil vi blant annet se på hvordan man blir rekruttert og sosialisert inn i organisasjonene, hvilke verdier som råder i organisasjonene og hvordan det eventuelt blir tilrettelagt for å ta vare på kvinnelige ledere innad i organisasjonene.

Ved hjelp av utvalget vårt, åtte kvinner og menn, vil vi studere noen aspekter innenfor de nevnte forholdene. Med kvinnene og mennene sin selvpresentasjon, deres egne opplevelser og formeninger som utgangspunkt, vil vi på grunnlag av datamaterialet og funnene der forsøke å belyse vår problemstilling.

Vi ønsker å se om det er mulig å identifisere noen ytre strukturer som påvirker kvinners inntreden i lederposisjoner. Dette kan være i form av hindringer eller av fremmede faktorer. Vi ønsker også å identifisere det vi muligens kan regne som kvinners egne valg, i form av den de er eller det de gjør, formeninger og tanker de har, som kan være faktorer som gir muligheter eller danner hindringer i forhold til deres inntreden i lederposisjoner. Vi regner med at det kanskje vil være både individuelle og strukturelle forklaringer på forskjellene mellom kvinner og menn. Det er da interessant for oss å se hvilke forklaringsmodeller kvinner og menn bruker på å forklare hvorfor det er færre kvinnelige enn mannlige toppledere.

2.1 Avhandlingens oppbygning

I kapittel 1 og 2 har vi beskrevet årsaken til at vi vil forske på skjevfordeling mellom kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå. Innledningsvis har vi presentert bakgrunn for valg av problemstillingen ved å vise til en del fakta i form av blant annet statistikk fra Statistisk sentralbyrå. Videre har vi presentert problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål.

I kapittel 3 presenteres hovedtrekkene ved de bedriftene vi har gjort undersøkelsen i. Her går vi ikke i detalj, men synes det er viktig at leserne i grove trekk kan se for seg bedriften, størrelse, mulige karriereveier innad i bedriften og arbeidsdeling mellom produksjon og støttefunksjoner opp mot kjønnsfordelingen.

I kapittel 4 presenteres metoden som ligger til grunn for utredningen. Her vil vi både begrunne og forklare bakgrunnen for utvalget vårt og hvordan data er samlet inn og analysert. Vi vil også evaluere metoden vi valgte, og drøfte etikk i undersøkelsen.

I kapittel 5 vil vi presentere våre funn og samtidig drøfte disse. Her vurderer vi mulige årsaker og konsekvenser til funnene i lys av teori, artikler og relevante lederundersøkelser.

Kapittel 6 og 7 inneholder en sluttanalyse samt at vi vil si noe om hva vi synes det kunne vært spennende å forske videre på ut fra våre funn.

3.0 Presentasjon av bedriftene.

Bakgrunn for valg av de to bedriftene vi gjennomførte undersøkelsen i blir beskrevet nøyere i kapittel 4, i forbindelse med gjennomgang av anvendt metode. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hovedtrekkene ved de to bedriftene, heretter kalt *Firma A* og *Firma B*. For å kunne opprettholde anonymiteten til respondentene vil vi bare presentere nok til at leseren skal forstå i hvilken type bedrift undersøkelsen blir foretatt. Vi vil også beskrive noen av de umiddelbare likheter og ulikheter mellom bedriftene som vi tror har betydning for vårt forskningsresultat.

Begge bedriftene er forholdsvis store, både generelt og i forhold til sitt område. Begge bedriftene har hovedkontor utenfor Norge, men har selvstendig driftsenhet her til lands. Firma B er dog mer internasjonalt rettet i driften sin enn Firma A. Begge bedriftene er bygd opp rundt fagpersoner som er sterke på sine områder, og med støttefunksjoner bestående av personer uten den samme fagkompetansen. Bedriftene er i det private næringsliv, men forskjellene mellom dem er at Firma A er produksjonsrettet og Firma B er rettet mot det å yte tjenester. På statistikken bemerker begge bedriftene seg ved at det er preget av en sterk skjevfordeling mellom kvinner og menn på ledernivået, og vi finner flest kvinnelige ledere i støttefunksjoner.

Tabell 2 viser økningen av kvinnelige ledere innen de fagområdene som vi har valgt å forske på.

Tabell 2 Andel kvinnelige ledere innen de ulike fagområdene 2002 og 2011. (Rune Rønning, William Broch-Haukedal, Lars Glasø og Stig Matthiesen, red. 2013, s.42.)

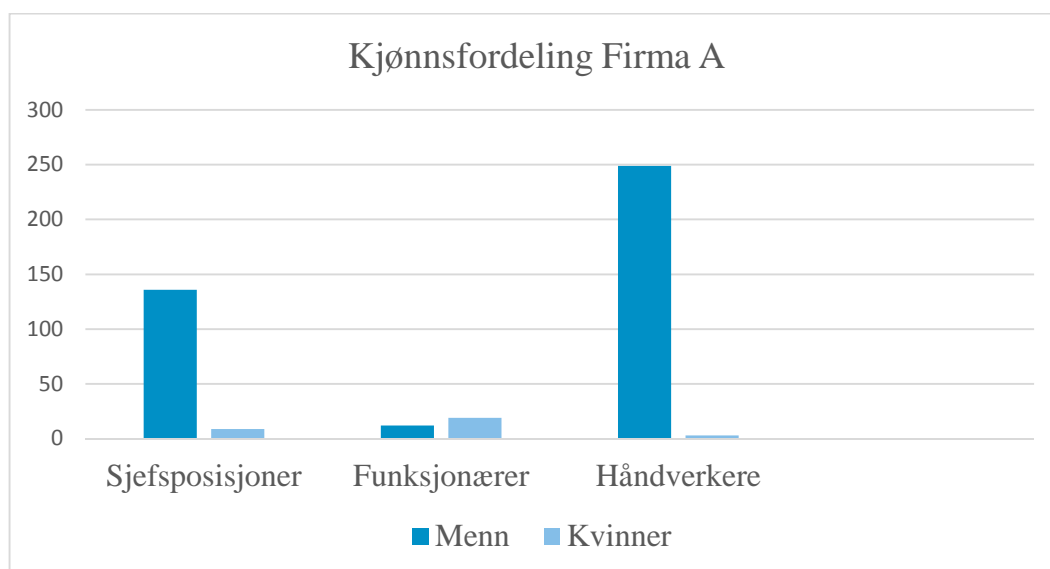
Viktige fagområder	Kvinneandel	
	2002	2011
Økonomi og administrasjon	27.2	40.2
Ingeniør/teknologiske fag	6.1	12.2
Håndverksfag	6.3	12.2
Helse, sosial	73.6	74.6
Juss	40.2	32.8
Samfunnsvitenskap	23.5	49.8

Ut fra denne tabellen ser vi blant ingeniører at det er en dobling av kvinnelige ledere fra 2002 til 2011, men her er det svært lave tall i utgangspunktet. Innenfor juss er det derimot en nedgang av kvinnelige ledere på 7,4 % i løpet av tidsperioden. Samtidig vet vi at andelen kvinnelig studenter innenfor fagområdet har vært jevnt stigende.

3.1 Firma A

Firma A er en del av et nordisk firma med hovedkontoret i Sverige og virksomheter i Finland og Norge. Totalt ansatte i hele firmaet er 13 000 hvor 1400 av dem jobber i Norge. Hovedkontoret til virksomheten i Norge ligger i Oslo-området, med fem distriktskontorer på tvers av landet. Som nevnt i innledningen er dette et produksjonsrettet firma og jobber innen fire virksomhetsområder. Organisasjonskartet til Firma A i Norge viser en skjev fordeling mellom kvinner og menn på ledernivået. Firmaet har ingen kvinnelige distriktssjefer ute på distriktskontorene. I direktørens ledergruppe er det to kvinner, HR-sjef og HMS-sjef, hvor ingen av dem har personalansvar. I diagrammet under viser vi kjønnsfordelingen er den norske delen av firmaet i 2014.

Figur 2 Kjønnsfordeling i Firma A



Tallene viser ni kvinner i sjefsposisjoner, i disse posisjonene inkluderes også kvinner som er prosjektfunksjonærer ute i drift, prosjekteringsledere, prosjektledere og de som jobber innen logistikk. De som kommer under rubrikken med funksjonærer, er øvrig merkantilt personell.

Firma A skal i perioden 2015 – 2017 ha fokus på å rekruttere minst 40% kvinnelige ingeniører, øke andelen kvinner i ledergrupper innen forretning- og produksjonsrelaterte virksomheter og å likestille lønn mellom kvinner og menn i samme stilling. For å oppnå dette skal bedriften sette av ressurser til å utarbeide en likestillingsplan. Det skal også gjennomføres en kartlegging av lønningene til menn og kvinner i hele bedriften. Firma A har også, siden 2014, vært med i et mentorprogram som skal bidra til å øke andelen kvinnelige ledere i bransjen, bidra til å beholde de kvinnelige lederne som alt er i firmaet, og å være en attraktiv bedrift slik at kvinner ønsker å søke seg dit. Dette viser at Firma A har fokus på å få inn flere kvinner i bransjen og i ledelsen.

3.2 Firma B

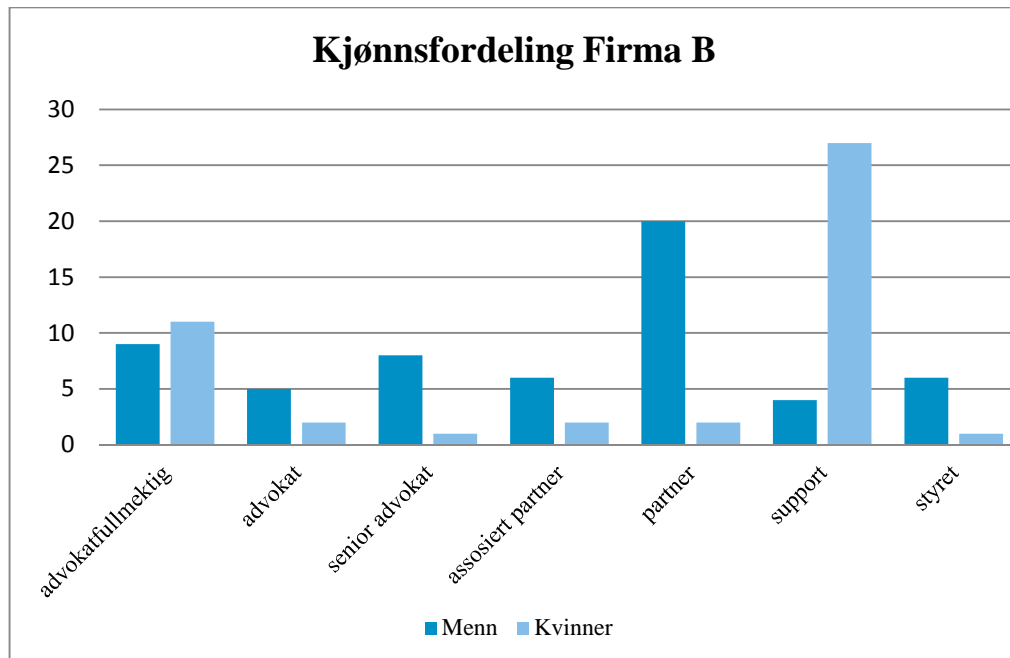
Firma B Norge er en del av Firma B internasjonalt, som er et av verdens største advokatfirmaer. I Norge er de i overkant av 70 advokater og totalt 90 ansatte. De er et forholdsvis ungt partnerskap, og mange av partnerne begynner å arbeide hos dem på grunn av det internasjonale tilsnittet.

I firmaet, hvor daglig leder er en mann, er det 22 partnere, to kvinner og 20 menn. Det er åtte assosierte partnere, to kvinner og seks menn. Det er ni senioradvokater, en kvinne og åtte menn. Det er syv faste advokater, fem kvinner og to menn. Det er 20 advokatfullmektiger, 11 kvinner og ni menn.

Støttefunksjonene består av 31 personer, med et overveldende flertall av kvinner. Alle sekretærene er kvinner, alle resepsjonistene er kvinner og alle på regnskap er kvinner, unntatt regnskapssjefen. IKT – ansvarlig er en mann, mens HR-sjef og markedssjef er kvinner.

For lettere å visualisere har vi presentert fordelingen av menn og kvinner i linja i diagrammet under.

Figur 3. Kjønnfordeling i Firma B



Styret til Firma B består av styreleder, fem representanter for partnerskapet, hvorav styreleder velges blant disse, og to representanter for de ansatte. Styret består altså totalt av syv personer, en kvinne og seks menn. Kvinnen er ansattrepresentant og er til vanlig saksbehandler i bedriften. Den mannlige ansattrepresentanten er senioradvokat.

Firmaet presenterer verdiene sine på hjemmesiden, og forteller også litt om sitt samfunnsansvar. Hvert år yter de gratis juridisk bistand til noen utvalgte veldedige organisasjoner, slik at disse kan bruke pengene sine til andre ting.

Firma B har ikke likestilling som noe fokusområde, men de har fokus på å rekruttere studenter. De har trainee-ordning hvor de inviterer studenter som er ferdig med 2. avdeling jus til å jobbe hos dem en periode. Firma B tilbyr også masterstudenter stipend og skriveplass hvis de skriver avhandling innen deres fagområde. Dette viser at Firma B har fokus på å rekruttere de best kvalifiserte, men lite fokus på om dette er kvinner eller menn.

4.0 Metode

Å gjennomføre undersøkelser vil kun gi oss en liten bit av virkeligheten. I sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» referer Jacobsen (2011) til det sosiolog Peter L. Berger sier om forskning:

Samfunnsvitenskapen kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten. (Jacobsen 2011, s. 38)

Så vår forskning som omhandler likestilling innen ledelse på høyere nivå er kun en liten bit for å forstå den store helheten.

I dette kapitlet vil vi si noe om valg vi har tatt for å belyse vår problemstilling *Hvilke faktorer kan forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå.*

Valgene omhandler forskningsmetode, organisasjoner og respondenter. Videre i kapitlet vil vi si noe om forberedelsene og gjennomføring av intervjuene, analysering av data, reliabilitet, validitet og til slutt noe om de etiske vurderingene vi har gjort.

4.1 Forskningsdesign

Metode er en måte hvor en idé kan bli gjort om til et forskningsprosjekt som kan gjennomføres i praksis. En slik prosess omfatter vurderinger om hvilke fremgangsmåter en skal innhente data på, om en skal benytte seg av en kvantitativ eller kvalitativ fremgangsmåte. Videre omfatter denne prosessen vurderinger om hvilke bidrag forskningen kan tilføre av kunnskap eller videreutvikling innen valgt forskningsfelt (Cheek 2008).

Vi ønsket å gå i dybden for å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, derfor valgte vi en kvalitativ fremgangsmåte.

Kvalitativ fremgangsmåte har to grunnleggende prinsipper. For det første er denne formen basert på en helhetsforståelse av virkeligheten, det vil si at studier av enkeltstående tilfeller kan betraktes som et konkret uttrykk for en større helhet. Det betyr ikke at hver enkelt undersøkelse setter fenomenene som studeres inn i en større sammenheng, men en konsekvens er at en kan basere seg på relativt små utvalg. Det andre grunnleggende prinsippet er at en slik tilnærming er basert på subjekt-subjekt relasjon mellom forsker og informant, noe som gjør at både forsker og informant kan påvirke forskningsprosessen. Dette viser at forholdet mellom forsker og informant har stor betydning for det materialet forskerne skal jobbe med. Dette er noe vi skal si mer om i avsnittet som omhandler etiske vurderinger (Thagaard 1998).

Vi valgte en fenomenologisk retning da vi var opptatt av at respondentene skulle beskrive sine egne opplevelser og erfaringer fra sitt perspektiv (Thagaard 1998). Vi har også valgt en åpen tilnærming, det vil si en induktiv tilnærming hvor vi går fra «empiri til teori» (Jacobsen 2011, s.29). Dette henger sammen med vårt valg av fremgangsmåte for å innhente data, som er intervju ansikt - til -ansikt. Vi begrunner disse valgene med at vi ønsket å få frem respondentenes forståelse og tolkning av vår problemstilling. Ved å velge en kvalitativ fremgangsmåte vil vi ikke få mulighet til å generalisere, men bare si noe om hva hver og en respondent kommer med.

I dette avsnittet har vi sagt noe om våre valg av metodisk fremgangsmåte. I neste avsnitt vil vi si noe om og begrunne vårt valg av organisasjoner og respondenter.

4.2 Valg av organisasjoner og respondenter.

I dette avsnittet skal vi si noe om prosessen ved valg av organisasjoner og respondenter som vi vurderte kunne bidra til å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål på best mulig måte.

For å finne bransjer som kunne være gode informasjonskilder i forhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål tok vi utgangspunkt i statistikk, både

tall hentet fra SSB og informasjon som kom fra AFF sin lederundersøkelse. Her utpekte det seg noen bransjer med stor skjevfordeling av kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. Vi valgte å henvende oss til bedrifter innen disse bransjene. Det vi ønsket å oppnå ved å velge disse bransjene var å få innblikk i hvordan bedriftene håndterer skjevfordelingen, om de jobber bevisst for å endre dette og høre hva de som er ansatt i bedriftene tenker om vår problemstilling.

Vi sendte ut forespørsler til fire bedrifter, tre som var produksjonsrettet og en som var rettet mot tjenesteyting. En av bedriftene ga negativ tilbakemelding og en ga ingen tilbakemelding på vår henvendelse, men vi fikk positiv tilbakemelding fra to bedrifter. Vår erfaring med å få tilgang til respondenter er at det må skje via egne nettverk, noe som vi benyttet for å få tilgang til våre respondenter. Vi fikk positiv tilbakemelding fra en bedrift som er tjenesteytende og en som er produksjonsrettet.

Når vi hadde fått positiv tilbakemelding, ble neste steg å plukke ut respondenter. Vi hadde en kontaktperson i hver av bedriftene, som er personer vi kjenner, og som var til stor hjelp. De hjalp oss med å plukke ut respondenter til intervjuene. Vi valgte å ta utgangspunkt i å gjennomføre intervjuer med åtte respondenter, fire fra hver bedrift og to av hvert kjønn innad i bedriftene. Vi ønsket også å få intervju respondentene på et ledernivå hvor det er naturlig å rekruttere til høyere lederstillinger innad i organisasjonen.

Kontaktperson i Firma A sendte ut forespørsel til tre stykker på mellomledernivået og som jobbet på hovedkontoret, samt at hun selv ønsket å stille til intervju. En av respondentene hun tok kontakt med hadde ikke tid til å delta på intervju i den gitte tidsperioden, men det ble løst ved at en leder på et distriktskontor ble kontaktet og sa ja til å delta. Alle fire respondenter fra Firma A har lederstillinger på et mellomledernivå, en HMS-sjef, en kvalitetsleder, en HR-sjef og en produksjon-Coach. Kvinnene hadde stillingene som HMS- og HR-sjef. Det var kun en av disse lederne som hadde personalansvar. Aldersspennet hos respondentene var fra 37 år til 46 år.

Vår kontaktperson i Firma B valgte fire respondenter ut fra våre ønskede kriterier og alle der sa ja til å delta. Vi intervjuet en økonomidirektør, en markedssjef, en HR-sjef og en avdelingsleder som også er partner. Tre av lederne har personalansvar hvor en kun har personalansvar for én person. I stillingene som markedssjef og HR-sjef var det kvinner. Aldersspennet hos respondentene i Firma B var fra 37 år og til 56 år.

Vi hadde på forhånd avtalt, via våre kontaktpersoner, hvor lang tid hvert intervju ville ta, og vi anså at det ville vare maks en time. Intervjuer som varer lengre enn en time har en tendens til å bli lite informative, da konsentrasjonen til både respondentene og de som gjennomfører intervjuet ofte avtar og viktig informasjon kan gå tapt (Jacobsen 2011).

Når vi hadde etablert kontakt med de to bedriftene og respondentene hadde sagt ja til å delta kunne vi begynne å gjennomføre intervjuene. Vi vil i neste avsnitt si noe om forberedelse og utarbeidelse av intervjuguiden vi brukte.

4.3 Planlegging og gjennomføring av intervjuene

For å innhente data til vår avhandling valgte vi å gjennomføre personlige intervjuer med respondentene, men først utarbeidet vi en intervjuguide. En intervjuguide er i hovedtrekk en oversikt over hvilke områder vi ønsker å være innom når vi gjennomfører intervjuene. En slik guide kan variere fra å være lite strukturert til å være veldig strukturert, vi valgte å utarbeide en strukturert intervjuguide (Jacobsen 2011). Vår intervjuguide ble strukturert ut fra våre fire forskningsspørsmål.

Når vi gjennomførte intervjuene holdt vi oss strengt til intervjuguiden slik at alle respondentene svarte på de samme spørsmålene, og at det ikke ble for mye snakk utenom de områdene som vi ønsket å belyse. Å gjennomføre et strukturert intervju, som vi gjorde, medfører at det blir enklere å sammenligne svarene mellom hver respondent og at det er enklere å holde seg innenfor avtalt tid. Alle

våre intervjuer ble gjennomført innen tidsrammen, bortsett fra ett som ble noe lengre. Ulempen med å gjennomføre strukturert intervju er at vi kan gå glipp av relevant informasjon som vi kunne fått med et mer åpent intervju. Ved å gjennomføre kvalitativ forskning vil vi få frem respondentenes egne beskrivelser, erfaringer og holdninger, dette synes vi var viktig. (Hesse-Biber and Leavy 2011).

Vi startet alle intervjuene med å presentere oss selv, vår problemstilling og hva våre fire forskningsspørsmål omhandler. Vi hadde også en kort presentasjon av fakta om hvordan kjønnsfordelingen er innen ledelse på høyere nivå i Norge i dag. Vi valgte å legge opp vårt intervju slik at de første spørsmålene var på organisasjonsnivå, mens etter hvert rettet vi fokus mot individnivå. Vi avsluttet intervjuet med spørsmål om hvilke tanker de hadde om hva som skal til for å få flere kvinnelige ledere på høyere nivå. Vi spurte om det var temaer vi ikke hadde vært innom, men som de anså som viktige. Det var kun én respondent som ønsket at vi også hadde spurt om lønnsforskjeller mellom kvinner og menn, vi valgte å spørre de resterende respondentene om dette.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplass, og det var våre kontaktpersoner i bedriftene som tilrettela slik at vi hadde et møterom vi kunne disponere den tiden vi var der. Konteksten hvor intervjuene blir gjennomført har gjennom forskning vist å ha betydning for hvordan innholdet i intervjuet blir. Det er ingen kontekster som er helt nøytrale og som ikke vil påvirke intervjuet, noe som er viktig å være bevisst når intervjuene blir planlagt og gjennomført (Jacobsen 2011). Vi valgte å ta opp intervjuene på bånd slik at vi fikk best mulig flyt i kommunikasjonen, og at vi fikk med alt hva respondentene sa. Alle respondentene samtykket i at vi kunne ta opp intervjuet på bånd. Vi opplevde at alle respondentene var engasjerte i problemstillingen og hadde mange tanker rundt temaet.

Vi opplevde at vårt grundige forarbeid med å utarbeide intervjuguiden var til god hjelp for å kunne gjennomføre intervjuene på en god måte og få et godt system i datamaterialet. Etter å ha gjennomført intervjuene med respondentene så vi ikke

behov for å intervju flere enn de vi valgte å starte med, da deres svar var nokså like.

Etter å ha gjennomført intervjuene var neste oppgave å transkribere og analysere innholdet. Dette vil vi si noe om i neste avsnitt.

4.4 Datanalyse

Etter å ha gjennomført strukturerte intervjuer var neste steg i prosessen å analysere datamaterialet.

Vårt mål ved å gjennomføre en kvalitativ analyse var å se, ved å sammenstille intervjuene, om det var noen mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller andre underliggende årsaker som kunne bidra til å belyse vår problemstilling. En slik form for analyse, som er en veksel mellom detaljer og en helhet, kalles for den hermeneutisk metode (Jacobsen, 2011). Det er tre ting analyse av kvalitativ data dreier seg om ifølge Jacobsen (2011), det er å beskrive, systematisere og kategorisere og til slutt sammenbinde funn.

Etter at vi hadde gjennomført alle intervjuene satt vi igjen med store mengder informasjon som var tatt opp på bånd og som måtte transkribes. Ved transkribering valgte vi å følge vår intervjuguide, som var oppdelt etter våre forskningsspørsmål. Vi valgte også å ta med alle pauser i kommunikasjon og å skrive inne hele og halve setninger.

Da vi var ferdig med transkribering av vårt datamateriale var neste steg å kategorisere, noe som er en sentral del for å redusere datamengden.

Kategorisering handler om å identifisere og samle data med samme innhold i en kategori. Da vi valgte å lage vår intervjuguide ut fra våre forskningsspørsmål, valgte vi også å bruke disse som kategorier for å samle datamaterialet vårt. Ved gjennomgang av datamaterialet så vi at enkelte funn gikk på tvers av våre kategorier, noe vi tok hensyn til i vår analysering. Grunnen til at vi valgte å gjøre

det på denne måten er at våre forskningsspørsmål er sentrale for å belyse vår problemstilling.

Ved presentasjon av datamaterialet har vi valgt å bruke direkte sitater fra respondentene som vi vurderer som relevante i vår drøfting. Sitatene blir skrevet i kursiv. Våre funn og drøfting av disse blir presentert i kapittel fem.

I en kvalitativ analyse er det to krav, det ene går på om vi måler det vi ønsker å måle og om våre funn er pålitelige, validitet og reliabilitet. I de neste avsnittene skal vi si noe om hvordan vi har vurdert dette i vår avhandling.

4.5 Validitet

Ved gjennomføring av en undersøkelse skal en alltid jobbe for å minimere problemer som er knyttet til validitet og reliabilitet. Dette avsnittet vil omhandle validitet, og i det neste vil vi si noe om reliabilitet.

Validitet sier noe om hvor godt vi måler det vi ønsker å måle, og hvor godt datamaterialets gyldighet er i forhold til problemstillingen vi ønsker å belyse. Innenfor dette området er det snakk om både intern og ekstern validitet. Intern validitet omhandler om vi har fått tak i den informasjon vi trenger for kunne belyse vår problemstilling. Det som ligger i ekstern validitet er om vi kan generalisere våre funn til andre relevante kontekster. Ved å velge en kvalitativ fremgangsmåte er ikke hensikten å forstå omfang eller hyppighet, men heller å få mulighet til å gå i dybden og forstå et fenomen (Jacobsen 2011).

For å sikre validiteten i vår avhandling gjorde vi ulike tiltak. Et av tiltakene var å gjennomføre prøveintervjuer før intervjuprosessen begynte. Vi valgte å gjennomføre dette slik at vi var sikre på at spørsmålene var enkle å forstå for respondentene. Samtidig fikk vi kvalitetssikret spørsmålene og sett om vi spurte om det samme flere ganger.

Når vi gjennomførte intervjuene med våre respondenter var vi påpasselig med å oppsummere underveis, slik at vi var sikre på å ha forstått svarene. Vi hadde også, som nevnt tidligere, et spørsmål til slutt hvor de hadde mulighet til supplere med områder de anså som viktige for å belyse vår problemstilling.

Våre funn gjenspeiler mye av det vi finner i andres forskning innenfor dette feltet. Vi vil i neste avsnitt si noe om vår vurdering av reliabiliteten i oppgaven.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om påliteligheten av funn i undersøkelsen og om den er blitt gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen 2011). Dette innebærer at funnene skal være mulig å gjenta på ulike måter. I en kvalitativ fremgangsmåte kan dette bli en utfordring, da denne fremgangsmåten er avhengig av konteksten undersøkelsen foregår i, som for eksempel sted, tidspunktet eller relasjon mellom intervjuer og respondent. Dette gjør at det er andre utfordringer som kreves for å sikre reliabiliteten ved å gjennomføre en kvalitativ fremgangsmåte (Jacobsen 2011).

Da vi valgte å gjennomføre personlige intervjuer var vi bevisst at relasjonen til våre respondenter var en faktor som kunne true reliabiliteten. Troverdighet og tillit er to faktorer av betydning når det gjelder relasjon forsker og respondent. Vi forsøkte å skape tillit ved å opptre profesjonelt, ved å gi dem god informasjon og å være godt forberedte og presise. At våre kontaktpersoner i bedriftene er personer vi kjenner, at de blant ansatte har tillit og troverdighet i sine bedrifter og at kontakten med respondentene gikk via dem, mener vi hadde en positiv effekt slik at vi fikk etablert tillit og troverdighet. I intervjusituasjonen var vi også bevisst kroppsspråket vårt, hvordan vi stilte spørsmålene, og vi lot respondentene snakke ferdig uten for mye avbrytelser. Vi mener vi etablerte tillit og troverdighet med alle respondentene vi intervjuet.

En annen faktor som kan påvirke reliabiliteten er hvordan vi innhenter data, om vi noterer underveis eller om vi tar det opp på bånd. Som nevnt tidligere, valgte vi å ta det opp på bånd slik at vi enklere kunne følge med i kommunikasjonen samtidig som vi observerte kroppsspråket til respondentene. Ved transkriberingen av data var vi påpasselig med å være nøyaktig. En av våre respondenter ønsket også å få tilsendt transkriberingen av sitt intervju, slik at han kunne se hva vi hadde skrevet. Han fikk dette tilsendt på mail, og vi har ikke fått noe tilbakemelding på den.

På bakgrunn av våre tiltak for å sikre reliabiliteten i vår oppgave mener vi at vår avhandling lever opp til de krav som stilles til å gjennomføre forskningsarbeid. I det siste kapitlet vil vi si noe de etiske vurderingene vi gjorde i vår avhandling.

4.7 Etiske vurderinger

Innenfor forskning forventes det at forskere forholder seg til etiske retningslinjer som gjelder både internt i forskermiljøet og i forhold til omgivelsene. Etiske vurderinger relaterer seg til hele prosessen innen forskning, fra valg av problemstilling til presentasjon av funn (Thagaard, 1998).

De etiske vurderingene vi har vektlagt er hvordan vi fikk tilgang til data, vårt forhold til respondentene og hvordan vi har valgt å håndtere data.

I vårt henvendelsesbrev, som ble sendte til bedriftene, orienterte vi om vår avhandling, vårt valg av metode og intervjuform. Vi orienterte også om at respondentene kunne trekke seg når som helst i løpet av prosessen, og at både firmaet og respondentene ville bli anonymisert. Våre kontaktpersoner sendte denne informasjonen ut til respondentene før vi gjennomførte intervjuet. Ved oppstart av hvert intervju orienterte vi igjen om at de kunne trekke seg når som helst i prosessen og at datamaterialet ville bli anonymisert. Ved at vi valgte å ta opp intervjuene ble hver respondent spurt om de hadde noen innvendinger mot det, men alle samtykket.

Ved transkribering av data valgte vi å bruke forkortelser som ikke kan spores til organisasjonen, stilling eller alder. De mannlige respondentene ble kodet som «M1», «M2» osv., mens de kvinnelige respondentene fikk kode som «K1», «K2» osv.

I forskning må anonymitet også tas hensyn til innenfor bedriftene, det vil si at en må tenke igjennom om det kan være mulig for andre innenfor bedriften å spore svar tilbake til enkeltpersoner. For å forsøke å unngå det er bruk av sitater grundig vurdert slik at dette ikke kan knyttes opp mot enkeltpersoner.

De etiske dilemmaene som kan oppstå i en forskningsprosess har vi vurdert underveis og gjort våre tiltak for å imøtekomme disse på en best mulig måte.

I vårt neste kapittel vil vi vise våre funn og drøfte disse.

5.0 Presentasjon og drøfting av våre funn

Kvinnen må ikke være kopi av mannen, eller mannen kopi av kvinnen, likerett er ikke det samme som likhet.

Simone de Beauvoir, filosof, feminist og forfatter.

I dette kapitlet presenterer vi de viktigste trekkene fra det empiriske datamaterialet, kategorisert i forhold til våre fire forskningsspørsmål. Vi vil i utstrakt grad bruke sitater fra respondentene til å presentere funnene, og dette vil danne grunnlaget når vi skal forsøke å besvare problemstillingen vår:

Hvilke forhold kan forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå?

For å få en bedre og dypere forståelse for noen av funnene som utpekte seg undervegs benytter vi teori til å kaste lys over enkelte faktorer, samtidig som vi ser på dem med kritisk blikk. Dette er viktig siden det i alle funnene er ledernes forestillinger og argumentasjon som ligger til grunn. Drøfting av funnene henger sammen, og kategoriene vil til dels overlape hverandre. Funnene er satt sammen på tvers av rekkefølgen som følger intervjuguiden fordi respondentene innimellom kommer med beskrivelser som ved kategorisering like gjerne passer inn under en annen kategori.

Det er altså respondentenes forestillinger om hvilke individuelle, relasjonelle, strukturelle og kulturelle forhold som kan forklare skjevfordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå, drøftet opp mot teori, som danner grunnlag når vi skal forsøke å besvare forskningsspørsmålene våre.

5.1 I hvilken grad kan individuelle forhold forklare skjevfordelingen

Denne delen vil omhandle respondentenes beskrivelser av hvilke individuelle forhold de mener har betydning for skjevfordelingene av kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. Vi vil derfor presentere funn om familiær bakgrunn, sosialisering i barndom og hvilke personlige mål respondentene har. Ved å sortere dataene har vi avdekket to hovedkomponenter, disse blir presentert, drøftet og forsøkt teoretisk belyst før vi kort oppsummerer til slutt.

5.1.1 Tøft på toppen

Ved gjennomgang av våre data ser vi at mange av forklaringene på hvorfor det er så få kvinnelige ledere på høyere nivå ble forklart med at kvinner og menn har ulike egenskaper, og menn sine egenskaper er mer tilpasset lederrollen enn kvinners egenskaper. Hadde vi i dette avsnittet presentert dataene i en ordsky så ville nok *tøff* og *hard* vært mest fremtredende. Flere respondenter knytter disse begrepene opp mot lederrollen. En av dem tror at kvinner vegrer seg mer enn menn for å ta de tøffe avgjørelsene, og respondent M1 sier det på denne måten:

Jeg tror jo at den derre egenskapen til å liksom ta sånne beslutninger og å være liksom tøff og hard, sånn som man gjerne må være i business da, er en mer sånn maskulin egenskap, de feminine egenskapene handler mer om liksom det derre omsorg. Og jeg vet ikke om det er genetisk eller om det er kulturelt eller om det bare er sånn vi har bygd opp samfunnet vårt eller hva det er, men at det ligger noen forskjeller der det er jeg rimelig sikker på. M1

Også en av de kvinnelige respondentene mener det kan være vel tøft for kvinnelige ledere, og en av dem sier:

Tror ikke at de jentene orker å jobbe så høyt oppe i denne bransjen, for det er så tøft og rått og jeg hadde ikke orket det. K2

Kjønnsrollemønstre (stereotypier) er nokså like på tvers av kulturer. Det generelle kjønnsrollemønsteret forbinder ofte kvinner med medfølelse, omsorg og vennlighet, mens menn forbindes med aggresjon, selvhevdelse og kontroll. Rundt kvinners væremåte er det ofte blitt stilt spørsmål om de er tøffe nok til å ta de vanskelige beslutningene og ha det store ansvaret som en lederstilling på høyere nivå krever (Skard 2012). Dette er også noe vi ser igjen i våre data, hvor mange av våre respondenter kommer med svar som bekrefter dette synet på ulikhetene mellom kjønn.

De begrunner den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå med blant annet at det er «tøft på toppen» og at kvinner velger vekk en slik form for karriere og heller jobber der hvor det er mer forutsigbar arbeidstid. De mener at kvinner har andre verdier enn det å ofre seg for jobben.

Jeg tror at kvinner velger andre verdier fremfor penger, sånn som tid med barna, så de vil heller prioritere det enn å prioritere jobb som gjør at de er mye borte fra barna, og så tror jeg dessverre at menn ofte velger seg til yrker hvor de er mye borte og egentlig synes det er ganske greit å komme hjem og så være litt sånn «helt» med barna sine når de først er hjemme, og å være litt kul, sånn at barna synes det er veldig stas når pappa kommer hjem, og så har de et enklere forhold til familielivet også. M1

Og vi ser også at de fleste respondentene, inkludert kvinnene selv, deler synet på at menn har de egenskaper som skal til for å være leder på dette nivået. Diskusjonen rundt biologisk kjønn, hvorvidt vi er født med de ulike egenskapene eller om de er tillært, er et område det forskes mye på. I den offentlige likestillingsdebatten er biologiens rolle et stadig tilbakevendende tema. Hvor viktig er det for å forklare kjønnsforskjeller i valg av utdanning og yrke, familieroller og lederrekruttering? Vektlegging av biologisk kjønn i forhold til sosialt kjønn blir påvirket av politiske, intellektuelle og akademiske konjunkturer. (NOU 2012:15). Innenfor forskningsmiljøer har man de siste 20-30 årene snakket om «en biologisk vending» eller «en naturalistisk vending». Negativt sett beskriver dette et ideologisk klima i forskning og samfunn der biologiske argumenter veier tungt, uavhengig av belegg. Positivt sikter man til mange flotte forskningsresultater innenfor biologi og andre naturvitenskaper, herunder deler av psykologien. Disse forskningsresultatene kan utfordre den human- og

samfunnsvitenskapelige kjønnsforskningen og dens analyser av kjønn og kjønnsforskjeller (NOU 2012:15).

Norsk kjønnsforskning har vært kritisert for ikke å ta den biologiske vending innover seg, fra blant annet samfunnsforsker Tone Bleie (Bleie, 2003). I en artikkel i Kilden, et nyhetsbrev for senter for kjønnsforskning, skriver Bleie at:

Norske kjønnsforskere har en stereotyp og utdatert forståelse av moderne biologi. Biologiførligheten gjør at de går glipp av viktige innsikter og viktig kunnskap, som faktisk kunne styrket deres prosjekt, framfor å true det. (Kilden, 16.04.2008)

<http://kilden.forskningsradet.no/c16880/artikkel/vis.html?tid=52497>

Spørsmålet er om biologiske perspektiver bør påvirke likestillingspolitikken i Norge, og vårt samfunns holdninger til valgfrihet. Større vektlegging av biologi vil kunne ha politiske konsekvenser, men vi mener det allikevel er viktig å ha både forskningsmessige og tverrfaglige diskusjoner om disse spørsmålene. I NOUen blir det skrevet om viktigheten av å gjøre relevant vitenskapelig kunnskap om kjønn tilgjengelig, og skape egnede møteplasser for dialog og kritikk. Vi velger ikke å gå nærmere inn i den diskusjonen i vår oppgave, men vil si noe om hvordan kjønnsrollemønstrene blir tillært og det vi har valgt å se på videre er sosialisering.

Våre funn kan tyde på at de tradisjonelle kjønnsrollemønstrene fortsatt eksisterer. Geert Hofstede (1980) ser også på kjønnsrollemønstre, og han mener at i samfunnet blir dette overført gjennom sosialisering i familier, skoler, referansegrupper og media. Det er jo noe vi fikk bekreftet i våre intervjuer. En respondent fortalte om sin to år gamle datter som han mente allerede hadde feminine faktorer, en annen respondent fortalte om sin mor og sin oppvekst. Moren var hjemmeværende og alltid sliten, faren jobbet, kom hjem og la seg på sofaen. De dominerende sosiale mønstrene er at menn skal være mer pågående og selvsikre, mens kvinner skal være mer omsorgsfulle. I en organisasjon er det ofte et forhold mellom de oppfattede målene for organisasjon og karrieremuligheter for menn og kvinner. I for eksempel forretningsorganisasjoner er det maskuline mål og konkurranse, ved et sykehus er det mer feminine mål som for eksempel

omsorg. Dette har vi sett at respondentene våre knytter direkte over til lederegenskaper, og de forskjeller de mener det er mellom kvinner og menn.

Hofstede (1980) skriver at en av de viktigste arenaene hvor sosialisering foregår er i familien, uansett hvordan familien er sammensatt, men han trekker også frem media. I dagens samfunn blir vi påvirket av media, og der har det i den senere tid vært fokus på hvorfor det er få kvinnelige ledere på høyere nivå. Mange av forklaringene går på kvinner selv og begrunnes med de egenskaper som vi ser på som feminine. Samtidig er det gjennomgående færre artikler som omhandler kvinner og ledelse enn menn og ledelse.

Tabell 3 Oversikt over oppslag i dagsavisen etter kjønn i prosent. (NOU2012:15)

Tabell 6.1 Oppslag i dagsaviser etter kjønn. Prosent

År	Mannlig oppslag	Kvinnelig oppslag	Nøytral I (begge kjønn)	Nøytral II (kjønn umulig å bestemme)
1979	62	9	8	20
1989	63	14	8	15
1999	62	13	15	9

Kilde: Tabellen er hentet fra Eide og von der Lippe 2006, side 279. Den er basert på Eide 1991 og Gjørven, Grønn og Vaagland 2000.

Reklame har også betydning for å forsterke kjønnsrollemønstrene, reklame har fortsatt en tendens til å portrettere kvinnerollen snevert feminint. Det ble i 1990 gjennomført en undersøkelse hvor man gikk gjennom 700 annonser og i disse annonsene møter vi kvinner oftest alene hjemme, hvor hun er opptatt av å stelle kroppen sin. Hvis hun ikke er alene er hun sammen med sin familie, og fortsatt i hjemmet. Dette er vanlig i reklamer også i vår moderne tid (Strand 2007).

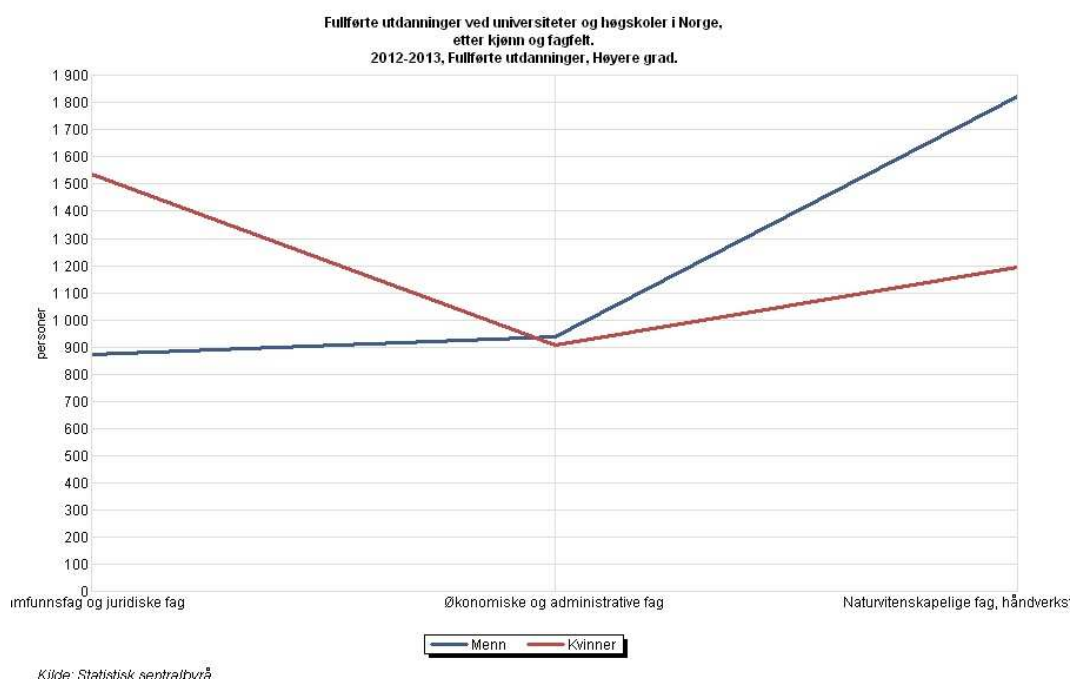
Torild Skard (2012) mener at alle blir sosialisert inn i bestemte kjønnsroller og tenkemåter gjennom oppveksten. Hun mener også dette kan være en fordel for menn og ikke for kvinner når det gjelder å få lederstillinger på høyere nivå. Hun viser til en undersøkelse som er gjennomført for å se på atferden til menn og kvinner, og denne undersøkelsen viser at det er større forskjeller innenfor samme kjønn enn det var mellom kjønnene. Det som var gjennomgående og konstant var at menn var mer aggressive og mobile, mens kvinnene var mer omsorgsfulle.

Dette er forskjeller som kan gjøre at kvinner og menn oppfører seg ulikt, og at kvinner utøver sine roller annerledes enn menn. Hun mener at selv innenfor samme kjønn kan rollene bli utøvet ulikt. Derfor mener hun det har mer med personlighet å gjøre, enn med kjønn (Skard 2012). En av våre respondenter mener også at sosialisering er en viktig faktor som påvirker den skjeve fordelingen mellom kvinner og menn på ledelsesnivå:

Men det med Barbie-dukker og biler ... det må bort, litt symbolsk egentlig det da, men det må være foreldre som tør trekke frem døtrene sånn som far løfter frem sønnen: «du skal bli noe stort». Det må en gjøre noe med, lære de å kjempe på like vilkår. M4

Og han får støtte av flere teorier om at vi må begynne tidlig, og det er viktig at det ikke bare er jenter som skal endre seg inn mot den maskuline kulturen, men menn må også endre seg mot den feminine kulturen. Vi kan ikke basere endring på kun at den ene siden skal endre atferd, men det er et helt system som må endres på. Som vi har skrevet om tidligere i avhandlingen så har menn og kvinners utdanningsvalg stor betydning for lederkarriere, og statistikken viser at det er flere og flere kvinner som velger utradisjonelle utdanninger. Det er utdanning som sivilingeniører, siviløkonomer og innen jus. Når firma B skal ta inn praktikanter så er det flest jenter innen denne utdanningen, og de har utfordringer med å få tak i nok gutter til disse stillingene. Firma B har også like mange kvinner og menn i leddet under ledelsesnivået og under dem som er partnere. Flere av respondentene kommenterte at de på ulike felt i samfunnet hadde registrert at det på tross av overvekt av kvinner i et miljø, gjerne var menn som var på «toppen». Her ble det nevnt eksempler på ryttere, kokker og sykepleiere. Vi har tatt med tabellen under for å vise at det i gjennomførte utdanninger på høyere nivå i 2013 var en overvekt av kvinner innenfor fagfeltet til Firma B, og en overvekt av menn innenfor fagfeltet til Firma A. På juridiske studier er det en kvinneandel rett i underkant av 80 %.

Figur 4 Oversikt over fullført utdanning ved universitet og høyskoler i Norge 2012 – 2013, tall hentet fra SSB.



5.1.2 Videre ambisjoner og synet på kvinnelige ledere

Gode lederegenskaper blir ofte forbundet med maskuline egenskaper som å være tøff, selvhverdende og konkurranseorientert. De egenskaper som blir forbundet med feminine egenskaper blir sett på som mindre egnet som lederegenskaper. Hvis skjemaene for kjønnsroller og skjemaene for lederroller stemmer overens, kan dette få et utslag på hvordan menn og kvinner blir vurdert for å tre inn i rollen som leder på høyere nivå. Andre vanlige stereotyper er at menn er mer følelsesmessige stabile og at menn legger mer vekt på prestasjoner og forfremmelser, samt at de er flinkere til å fremheve sine prestasjoner enn det kvinner er (Strand 2007). Dette ble langt på vei bekreftet av våre respondenter:

Menn er jo flinkere til å skryte av seg selv rett og slett, de skryter av egne bragder og selger oss selv litt, kanskje i større grad enn det kvinner gjør, mens kvinner har mer en lederprofil som kanskje harmonerer med firmaet sin lederprofil da.M1

I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det flere undersøkelser som bekrefter at våre maskuline kjønnsrollemønstre passer til det vi ser på som gode ledere, dette kan medføre at kvinner møter motstand hvis de ønsker seg inn i en lederrolle på høyere nivå. Det som er kommet frem i en stor variasjon av ulike studier innen dette feltet er en indikasjon på at lederstilen for kvinnelige og mannlige ledere varierer over de samme spektrene, og det er ingen avgjørende strategi som er kjønnsrelatert. Kvinner og menn har ulikt syn på hva som ligger i lederrollen og det å ha makt, ifølge Strand (2007). Han mener at kvinner ser på makt som et mandat som er gitt dem av organisasjonen, mens menn ser på makt som en mulighet å dominere og kontrollere. For å kunne påvirke i organisasjonen, selv som leder, mener respondent K2 det hjelper å være litt dyp i stemmen, bruke kvinnelist og aldri gå i kjole eller skjørt på jobb. Videre sier hun:

Men trikset er regneark, alltid dokumentere kostnadene, gevinstene, bruke riktige ord, uttrykk, du må spille på den banen. Det nytter ikke komme med sånn følelsesprat og sånn der "jeg syns" og "jeg føler" sånn og sånn. K2

Funnene viser at beslutningsmyndigheten følger stillingene og en av respondentene konkluderer med at det dermed er mennene som sitter og bestemmer. Denne respondenten har vært i organisasjonen i åtte år og sett kvinner kommet og gått, i forhold til hvem som har reell innflytelse sier hun dette:

Fri og bevare meg, det er jo ingen ting med kjønn å gjøre, men i praksis så blir det jo det til at det sitter menn i de funksjonene. K1

I Firma B blir mannlige partnere beskrevet som mindre opptatt av det faglige arbeidet enn de kvinnelige partnerne. De mannlige partnerne omgir seg med dyktige ansatte som i stor grad ivaretar den faglige utvikling, mens de selv bruker mer tid på å ivareta klienter og dermed får bygget seg en solid klientportefølje. Respondent M4 beskriver at menn er mer ambisiøse når det gjelder det å få lederstillinger, men at kvinner kan være like ambisiøse på det å bli god faglig. Han utdyper dette slik:

Noen mannlige partnere er mer slik at de bare holder hjula i gang rundt klienten, og så er det andre som er de faglige. De kvinnelige er selv veldig faglige. I hensyn til ledelse tror jeg menn er mer ambisiøse, nettopp fordi

jentene er blitt rost på det hele oppveksten, det er fortsatt en forventning.
M4

Når vi følger opp dette med å spørre om dette påvirker mulighetene til reell innflytelse, svarer han:

Ja, men det kommer igjen av hvem som har klientene. Sånn bransje som dette er det kjøttvekta som gjelder. M4

Med «kjøttvekta» mener han antall klienter, som er viktig for inntjeningen i firmaet. Uten stor nok klientportefølje blir man ikke partner, men også innad i partnerskapet er det et visst hierarki ut i fra hvor mange klienter du bringer inn til firmaet. Videre forsøker vi å finne ut hvor bevisst respondentenes inntreden i lederrollen har vært, er dette en vei de har «staket ut», eller er det mer tilfeldig at de nå er ledere. De fleste sier at det er tilfeldig at de er akkurat innenfor det fagfeltet de er, noe vi skal omtale nærmere i neste avsnitt, men at de nok har tenkt at ledelse er noe som passer for dem. En av respondentene sier det var tilfeldig at han ble bygg-ingeniør, men beskriver sin inntreden til lederstillingen han nå besitter slik:

Så er jeg litt sånn atte når jeg ser muligheter så stikker jeg hodet frem. Jeg er vel kanskje typisk den mannen som jeg generaliserte litt i sted da, som stikker hodet litt frem og skryter av meg selv og sier at dette her fikser jeg bedre enn alle andre» M1.

Mens K4 med sitt svar kanskje bekrefter litt av det som Strand (2007) skriver om forskjellen på hvordan kvinner og menn fremhever sine prestasjoner:

Må dere nesten spørre noen andre om enn meg, tenker jeg. Jeg har vært veldig heldig, eh.. jobbet steinhardt, eh...vet hvilken bransje jeg jobber i og forstår bransjen, eh..lever av å supportere og vet rollen min K4.

Når vi spurte om videre ambisjoner så sprikte svarene ut fra alder, utdanning og hjemmeforhold. En av dem som vi merket oss svaret til var respondent K2. Hun har ikke ambisjoner om å bli direktør, men setter pris på å arbeide med det HR-faglige og kan tenke seg å gå inn i rådgiverbransjen etter hvert. For eventuelt å utvide ambisjonene må hun:

Jeg må bli tryggere, trygg på bedriften, trygg på meg selv at jeg er moden for det. Jeg regner med at hvis noen spør meg om jeg vil, og jeg blir internt rekruttert så vet de hva jeg står for, at jeg kan greie jobben, det stoler jeg på. K2

Respondent M1 har ikke andre ambisjoner enn hele tiden å arbeide med spennende ting og utvikle seg, for at han skal realisere dette er han avhengig av fleksitid og en samboer som stiller opp for barna. Han sier det slik:

Ja, det er helt klart hvis ikke så hadde det ikke gått opp. M1

Respondent M3 er småbarnsfar med hjemmeværende kone som har permisjon fra en advokatstilling, han er usikker på hvordan hun stiller seg til fordelingen av hjemmearbeidet om noen få år. Han har arbeidet ekstremt mye de siste årene og er nylig blitt avdelingsleder. Han er veldig ung for en sånn stilling, og har mange andre partnere under seg. Derfor har han ikke så mange ambisjoner videre akkurat nå, men sier:

I et advokatfirma lønner det seg å jobbe mye, da får en annerkjennelse og man blir sett og rykker oppover i systemet. M3

I AFF (2014) sin rapport om Gender Balance viser dem til Catalyst (2002, 2007), som på bakgrunn av undersøkelser i flere europeiske land har kommet frem til en hypotese om at menn systematisk blir foretrukket fremfor kvinner fordi de blir sett på som bedre egnet til ledende stillinger. De mener at den største barrieren, eller *glasstaket*, er stereotype og forutinntatte oppfatninger av kjønnsforskjeller hos dem som avgjør forfremmelser. En av våre respondenter mener det generaliseres mye om kvinner og menn, men følger det opp med å si:

Jeg tror det maskuline verdisettet passer bedre til å være leder, og når man rekrutterer mannlige ledere så er man tryggere på at lederen klarer å ta de tøffe valgene. M1

Powell (1999) i AFF (2014) har satt frem en hypotese om at menn systematisk foretrekker menn ved forfremmelser til ledende stillinger. Glasstaket han beskriver går ut på at menn er mer komfortable med andre menn, og at

ustrukturerte rekrutteringsprosesser er åpne for at de kan ta hensyn til det når de rekrutterer til ledende stillinger. Dette fikk vi langt på vei fikk bekreftet av en av våre respondenter, noe vi ser nærmere på i delen om rekruttering, under kulturelle forhold.

5.1.3 Oppsummering individuelle forhold

Respondentene fremhever to komponenter angående hvilke individuelle forhold som er viktig for å gjøre noe med skjevfordeling av kvinner og menn i lederstillinger på høyere nivå. Disse komponentene er tradisjonelt kjønnsrollemønster og muliggjøring av ambisjoner. Under den første komponenter beskriver respondentene at et tradisjonelt syn på kjønnsroller i hjemmet er med på å forme både kvinner og menn. De forteller at ulike forventninger til jenter og gutter påvirker selvtillit og evnen til å ta sjanser som byr seg. Disse funnene støttes av teoriene til Hofstede (1980) og Skard (2012). Fra andre komponent viser det seg at ambisjonene ikke blir så tydelig uttalt, men at disse lederne er opptatt av å ha faglig interessante oppgaver og vil være med der hvor de kan ha en betydning. De viser også at synet på kvinnelige ledere er preget av tradisjonelt kjønnsrollemønster. Disse funnene finner vi støtte for i teoriene til Kaufmann og Kaufmann (2003) og hos Strand (2007). Vi mener ut i fra dette at individuelle forhold kan være med å forklare en god del av skjevfordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå. Det viser seg at vi ikke er kommet så langt i synet på kvinner og menn som vi kanskje skulle trodd. Og funnene viser at kvinner og menn stort sett har det samme synet på hva som kreves av lederegenskaper for å klare seg på «toppen», og at dette knyttes til mannlige egenskaper.

5.2 I hvilken grad kan relasjonelle forhold forklare skjevfordelingen

I denne delen ser vi på data som kan si noe om respondentenes syn på hvilke relasjonelle forhold som er viktig i forhold til skjevfordelingen av kvinner og menn i lederstillinger på høyere nivå. Vi ser på disse funnene i lys av teori og forsøker gjennom drøfting å komme til en bedre forståelse av funnene.

Gjennomgang av dataene har gitt noen hovedkomponenter som respondentene trakk frem som viktige for hvorfor de er der de er i dag, beskrivelse av sitt faglige og sosiale forhold til kollegaer, eventuelle kvinnelig forbilder og deres syn på nettverk og styreverv. Disse vil bli presentert, drøftet og teoretisk belyst før vi kort oppsummerer til slutt.

5.2.1 Ledet av forventninger

Vi ønsket å finne ut hvorfor respondentene jobbmessig er der de er i dag, hvilke forhold har påvirket deres valg og om det har vært bevisst eller ikke. Funnene viser at det er tilfeldig at de har akkurat det yrket de har, men at de fleste har vært bevisst på at de skal ta høyere utdanning. Flere av respondentene kommer fra familier der det forventes at man utnytter evnene sine. Respondent M3 beskriver foreldrenes forventninger på denne måten:

Så jeg har ikke opplevd noe annet press enn at jeg skulle få ut det som bodde i meg. M3

Noen av respondentene er mer tydelig på det at de skal ha en lederrolle har lagt i kortene hele veien:

Det synes jeg liksom er noe som har kommet i oppveksten, det har jeg alltid tenkt. Det har sikkert vært noe med, det blir sånn forsterkende hvis du er litt sånn fremfusende og storebror og ja, så tror jeg det påvirker begge veier da, det blir forventninger videre. Jeg tror i hvert fall ikke den oppveksten min har vært noen hemsko sånn sett. M4

En av de kvinnelige respondentene forteller om en dyktig mor, som istedenfor å direkte forsøke å påvirke hvilke yrkesmessige veivalg datteren skulle ta, bidro til å skape henne et nettverk tidlig i hennes yrkeskarriere. Det gjorde hun mellom annet ved hjelp av headhuntere, og respondenten beskriver det slik:

Hun var smart nok da til ikke å fortelle meg hvordan jeg skulle gjøre det, men hun koblet på gode folk. K3

Beskrivelsene spriker og respondent K2 forteller om en barndom preget av et gammeldags og tradisjonelt kjønnsrollemønster, der far legger seg på sofaen etter arbeid og hvor mor syr, vasker, koker, passer barn og alltid er sliten. Hun nevner at moren fikk en brødform i julegave, riktignok kjøpt på Glassmagasinet og pakket inn i rødt, glanset papir, men K2 sier at hun da tenkte:

Stakkars Mamma, sånn skal ikke jeg ha det. K2.

Hun forteller videre om dårlig selvtillit fordi hun hele oppveksten fikk høre at faren mente hun til nød kunne bli sekretær, for hvis du lærte å bruke skrivemaskin så var du sikret. Han mente det var bortkastet at hun tok artium og ville ikke være med å støtte utdanningen hennes på samme måte som han hadde gjort med sønnene. Hun sier:

Det er det verste han har gjort mot meg, eller det beste, for jeg ble bare så... K2

5.2.2 Kjønnstilhørighet og synlighet

Mønstrene i forholdet mellom mann og kvinne blir innen forskning kalt kjønnsordning, kjønnsmaktordning, kjønnsmaktsystemer, genussystemer og genusordning, alle begreper som blir brukt for å beskrive maktrelasjon mellom menn og kvinner. Den vanligste kjønnsordningen i dag er imidlertid patriarkalsk, det vil si at menn som gruppe dominerer i maktposisjoner og har større innflytelse i samfunnet. På individuelt nivå kan maktrelasjonene mellom kvinne og mann variere. De fleste respondentene beskriver gode både faglige og sosiale relasjoner

til sine kollegaer. Det meste av tiden tilbringes sammen med mennesker innenfor det samme fagfeltet, selv om en respondent påpeker at de jentene som arbeider der ofte kommer sammen til lunsj i kantina. Videre forteller han at de for noen år siden hadde egne jente-arrangement, og at det ble dratt i gang jente-pils for at det skulle virke som om de hadde bra kvinnemiljø i organisasjonen. Slett ikke alle kvinnene var positiv til dette, og han siterer en kvinnelig kollega:

Her skulle vi jo på en måte være likestilte, så da må vi ikke sette oss selv i bås. M1

Han vet ikke hva som skjedde med det fora, men han tror ikke det eksisterer lenger. Flere av de kvinnelige respondentene sier at de føler seg som en av «gutta», og en av dem beskriver en hverdag med mye humor i forhold til ulikheter mellom kvinner og menn og sier dette:

Jeg skjønner ikke de der kvinne-kodene, og kvinner er ofte kvinner verst, og unner hverandre ofte ikke fremgang da, det har jeg opplevd. K2

En av de mannlige respondentene sier at han i sin avdeling er bevisst i forhold til hvordan det fungerer sosialt når han rekrutterer. I den avdelingen er det bare mannlige partnere, mens flere av de ansatte er kvinner. En annen respondent mener at kvinner liker å være i mindretall på arbeidsplassen og sier det slik:

De som jeg opplevde å jobbe sammen med opp gjennom årene de liker seg vel helst i, de som trives i miljøet vårt da, de liker at det skal være en stor skjevfordeling fordi at man på en måte blir sett og man blir hørt som et mindretall av kvinnelige biten. M2

Han forteller videre om en kvinnelige leder som han har arbeidet for tidligere. Han anså henne som veldig faglig dyktig, men med mangler i forhold til det emosjonelle, og han beskriver henne slik:

Hun var en tøff jerdame, litt sånn Thatcher. M2

En annen mannlige respondent beskriver at det er mindre intriger blant menn. Vi fikk ikke noen videre utgreiing om hva han bygde denne påstanden på, men det er

jo et forholdsvis kjent munnehell. Han beskrev egen organisasjon, hvor sekretærene nesten uten unntak er kvinner, og respondent M4 sa:

Jeg har gjort meg den tanken av og til at vi burde hatt flere mannlige sekretærer. For det hender av og til at det er litt klinsj i et sekretærkorps hvor det bare er kvinner. M4

Det kan synes som at kvinnene vi intervjuet ikke ønsket å gjøre noe vesen ut av at de var få kvinner i et mannsdominert miljø. Kanter (1977) har sett på at mannsdominans og konformitet i sjefsstillinger kan få konsekvenser for de kvinnene som bryter de vanlige handlingsmønstrene. Hun skriver om at kvinner i sjefsposisjoner ofte er i minoritet og får en avvikende posisjon, noe som gir opphav til tre typer strukturelle effekter: synlighet, assimilering og kontrast (Kanter, 1977).

Synlighet kan forklares ved at kvinner i mannsdominerte miljø blir en minoritet, og dermed mer synlig enn menn som er i majoritet. Kvinner blir da representanter for kvinner som kategori, og deres prestasjoner ses som symbolske for hva kvinner kan prestere. Dette er en tendens vi har fått flere eksempler på i våre funn. Det er altså kjønnsstilhørigheten som blir synlig istedenfor kvinnens kompetanse. Synlighet kan også virke hemmende på kvinners muligheter til å ta risikoer. Kvinner må prestere bedre enn sine mannlige kollegaer for å få sin kompetanse godkjent, men samtidig må hun ikke prestere for bra, da det vil skille henne enda mer fra gruppen og få mennene til å fremstå som dårligere. En annen grunn til at det kan oppleves negativt hvis hun er for flink, er at det kan få henne til å fremstå som aggressiv. Ut i fra våre funn kan det tyde på at kvinner må finne en balansegang for å få en aksept i gruppen. En av de kvinnelige respondentene trekker frem et eksempel med Gro Harlem Brundtland og Kåre Willoch, der hun sier at Gro fort ble sett på som en «hissig terrier» og en «skrikekjerring». Videre beskriver hun synet på kvinnelige ledere som følger:

Du skal ikke være for pågående, du skal ikke presse for mye, du skal ikke være alt for synlig.K1

I Firma B blir de to kvinnelige partnerne beskrevet som svært dyktige innenfor sitt fagfelt, og selv om det helt klart har hjulpet dem dit de er i dag, så viser her teorien at det også er med å skille dem fra de andre partnerne. Det viktigste kriteriet for å bli partner var kundeportefølje og inntjening, men det ble uttrykt at i hvert fall den ene kvinnelige partneren var der i kraft av sin fagkompetanse. Dette skiller henne dermed fra de andre og sier på en måte at hun bidrar mindre til fellesskapets økonomiske inntjening.

Assimilering innebærer at avvikerne, de som bryter med etablerte normer, ikke blir sett på som enkeltindivider. Kanskje er det slik fordi det er enklere å generalisere hvordan for eksempel kvinnelige ledere er, ut fra de som bryter med etablerte normer enn ut i fra majoriteten av kvinner. En kvinnelig leder bedømmes dermed ut fra eksisterende stereotypier og generaliseringer av kvinner. Dette kan medføre at kvinner blir tvunget inn i bestemte roller, noe som kan oppleves som *begrensede*. Stereotypier, som Kanter fant i sin forskning, var moren, forføringen, maskoten og jernfruen (Kanter, 1977). Også i vår forskning fikk vi beskrivelser som stemmer overens med tre av disse stereotypiene, da det av respondentene ble sagt noe om å gå inn i *morsrolle*, være en *jernkvinne* og det å bli oppfattet som en *vandrende liten blomst*. Kanter skriver at det er enklere å akseptere stereotypene enn å bekjempe dem, men at det kan gå på bekostning av mulighetene til å vise sin totale kompetanse. Stereotyper blir bekreftet når avvikerne lever opp til de forventningene som ligger i rollen, noe som medfører at oppfatningen til majoriteten blir forsterket om hvordan avvikerne er. Vi har funn som viser at en kvinnelig leder er redd for å bli oppfattet som «moren» til kollegaene, og dermed ikke bli sett for alt det andre hun presterer. Dette støttes av Kanters forskning. Respondent K4 arbeider innen HR og har blant annet ansvar for personaloppfølging og sosiale arrangement, hun forteller at de nå mister en av sine to kvinnelige partnere, dette ser hun på som et stort tap for organisasjonen. Hun sier at det er lett å komme inn i gitte roller som kvinnelig leder og at:

Du skal passe på så du ikke blir mamma for alle. K4

Kontrasteffekten viser til at majoriteten blir bevisst sin egen kultur når noen andre kommer inn i gruppen, og de blir redde for at de vil miste sin egen kultur. Effekten av dette er at de overdriver forskjellen mellom majoriteten og minoriteten ved å poengtere for de som bryter med etablerte normer hvilke kulturer som gjelder og under hvilke vilkår de får delta. De som er i minoritet blir også utsatt for ulike former for lojalitetstester, kvinner i slike avviksposisjoner må blant annet vise at de ikke er lojale mot andre kvinner. Og til dette siste kan vi kanskje knytte forestillingen om at “kvinner er kvinner verst”, noe som også kom frem i vår forskning.

Kanter (1977) konkluderte med at rollen som kvinne i avviksposisjoner er anstrengende, mellom annet siden avviksposisjonen fører til mange dilemmaer. Problemene som følger en avviksposisjon forsterkes av at kvinner ofte havner i posisjoner med dårlige muligheter for videre karriere. Dette var noe vi så i de organisasjonene vi forsket i, de kvinnelige lederne var for det meste innen støttefunksjoner, som for eksempel HR. Dette er lederposisjoner det så godt som er umulig å bli rekruttert som toppleder fra. I Firma B ble det fortalt at de hadde hatt en direktør uten juridisk utdanning, men at det ikke hadde vært særlig vellykket. Det er vanskelig å få den legitimiteten du er avhengig av som leder hvis du ikke kommer fra det fagfeltet som faktisk skal ledes.

Kanters teorier står ikke uimotsagt, kritikken går blant annet ut på at hun ikke problematiserer at det finnes koblinger mellom kjønn, makt og struktur. Kvinner i mannsdominerte yrker møte mange av de utfordringene Kanter beskriver, samtidig som menn som trer inn i kvinnedominerende yrker ikke møter disse utfordringene. Tvert imot får disse mennene fordeler av å være i mindretall, et selvpålevd eksempel som en av respondentene våre viste til var en sykepleier. Der var det én mann blant mange kvinner, og denne mannen ble «løftet» frem som leder, enten han ville eller ikke. Kritikken peker også på at uavhengig av den relative kjønnsfordelingen i organisasjonen er kjønn koblet til ulike maktposisjoner i samfunnet som har/får betydning for kvinner og menn sine muligheter ifølge Lindgren (1985) i Wahl mfl (2011).

Begge organisasjonene vi har besøkt blir av sine ledere karakterisert som å ha godt miljø. Det sier også respondent K1, men samtidig forteller hun:

Det er jo alltid litt sånne klønete mannfolk som skal være litt morsomme innimellom, men det kan man jo bare feie av, for jeg er veldig lite hårsår. Det hender jo noen ganger at godt voksne menn sier «Ja, ja jenta mi», men altså kjære, man kan ikke henge seg opp i bagateller. K1

En av de andre kvinnelige respondentene forteller at hun ved en anledning ble kløpet i rumpa av en mannlig, eldre kollega. Hun slo til ham og har ikke blitt skremt av episoden, men sier at det ikke hadde vært greit om dette skjedde med en yngre kvinne.

5.2.3 Kvinnelige forbilder

Flere av respondentene sier at de tror det er viktig for kjønnsbalansen i organisasjonen å ha kvinnelige forbilder, ikke minst i ledersjiktet. Respondent M3 sier dette:

Vi skulle gjerne hatt flere kvinnelige partnere, det tror jeg hadde vært bra for firmaet og vært gode rollemodeller for de yngre. M3

Vi synes det var interessant å høre om de selv hadde noen rollemodeller, derfor ba vi dem nevne noen kvinnelige ledere de så opp til. Det var to navn som gikk igjen hos de fleste respondentene, det var Kristin Skogen Lund og Anita Krohn Traaseth. Flere navn kunne de stort sett heller ikke, og en av respondentene sier:

Det er jo liksom ikke all verden å velge blant da. Men Traaseth virker som et godt eksemplar på arten. M4

Respondent M1 kjenner ikke Traaseth, men har et visst inntrykk av henne fra media. Han beskriver sitt syn på henne på denne måten:

Hun er i tillegg ung og småbarnsmor og veldig sånn, hun fighter med de store gutta og hun fighter på det hun er overbevist om på sine typer lederverdier. Mye mere sånne feminine lederverdier da, handler om å se hele mennesket, men samtidig så virker hun så knall-tøff. M1

Når Bourdieu (Aakvaag, 2012) beskriver sosial kapital, referer han også til de ressurser en person har i kraft av å være medlem av en spesifikk gruppe, altså symbolsk kapital. Og vi mener at noen av de kvinnelige topplederne vi har i Norge innehar denne symbolske kapitalen. Nesten alle respondentene nevnte Skogen Lund og Traaseth, disse blir framstilt i media som vellykkede forretningskvinner og mødre. Superkvinner, som andre kan se opp til og ha som rollemodeller. Ifølge Bourdieu er kvinner blitt sosialisert inn i en tankestruktur som definerer dem som mindreverdige. Den mentale strukturen gjenspeiler den sosiale strukturen, og likestiller kvinnelighet med underlegenhet, passivitet og sårbarhet. Han påpeker at dette også er kvinnens egen struktur, og skriver at opprør mot en undertrykkende og begrensende kvinnelighet krever at kvinner distanserer seg fra eget tankeunivers og fra de mytologiske kjønnskonstruksjonene som er materialisert inn i kvinne- og mannskroppen. (Aakvaag, 2012)

De kvinner som når toppen blir gjerne sett på som veldig unike, at de er overmennesker som makter alt. Så istedenfor å være rollemodeller blir de fort unntaket som bekrefter regelen om at dette egentlig ikke er noe for kvinner. Dette er noe vi ofte ser i dagens medier som en forklaring på hvorfor det ikke er flere kvinnelige ledere på høyere nivå, og vi velger å ta med litt av den debatten fra norske aviser. GC Rieber-sjef Irene Waage Basili tror at myten om superkvinnen er ødeleggende og at media bidrar til problemet med å få kvinner i topplederjobber. Ledelse kan ofte bli sett på som en maskulin aktivitet, men det finnes ikke noe grunnlag for en slik oppfatning, og det finnes ikke noen grunn til å tro at kvinner er mindre handlekraftige eller brutale enn menn. Jan Kjetil Arnulf ved Handelshøyskolen BI, mener at det største problemet er at det er noen ukjente mekanismer som gjør at kvinner aldri kommer til finaleheatet i utvelgelsesprosessene, og han er skeptisk til de utsagnene om at mange kvinner mener topplederlivet ikke er verdt å leve. Det er nok av kvinner i Norge som er villig til å forsake mye for det de er opptatt av. (Aftenposten 23.09.2013) (<http://www.aftenposten.no/jobb/6-av-206-toppledere-er-kvinner-6984045.html>).

Respondent M3 nevner ikke noen rollemodeller ved navn, men sier:

Jeg har jo kvinner rundt meg, som kanskje er et hakk eldre, men som kanskje har gjort veldig flott karriere og også kombinert det med barn. Ikke minst etter at jeg ble far selv så har jeg veldig stor respekt for det. Og greie å finne en kombinasjon av både det å lede og være mor da. Det er nok, om man vil eller ikke, vanskeligere enn å være far og leder. M3

To av de kvinnelige respondentene snakket om sine egne mødre og bestemødre. Dette var kvinner som hadde stått frem som forbilder ved å vise at de kunne lede mange mennesker, gi gode råd og samtidig være gode omsorgspersoner.

Respondent K3 beskriver sin mor som innmari flink og forteller videre:

Hun har vært en stjerne for meg alltid, og Hun har vært en inspirasjon for meg og mange av mine venner. Vi har snakket strategier og jeg har beundret henne for at hun har hatt mange hundre mennesker under seg. Det har vært en motivasjon. K3

En av de andre respondentene forteller dette:

Bestemoren min, hun var den som hadde karriere og utdanning og jeg så hva det, og mamma fortalte hva det gjorde med henne liksom, og hvordan hun ble sett ned på, for hun var flink og hun hadde karriere og på 50-tallet ikke sant, eller rett etter krigen. Det var helt forferdelig hvordan hun ble behandlet. K2

Videre forteller hun om en svigerinne som har arbeidet som bankdirektør i mange år og som støttet respondenten når hun ville ta videre utdanning, hun sier begge disse damene har vært viktige for hennes egen karriere.

Prestasjonspress på mennesker i mindretall genererer et sett av holdninger og atferd som vises som kjønnsbestemt når det gjelder kvinner, men kan bli forstått bedre som situasjonelle reaksjoner. Kanter (1977) fremhever at Seymour Sarason pekte på at minoriteter, uansett slag, som prøver å gjøre suksess i et kulturelt fiendtlig miljø, kan frykte synligheten på grunn av represalier og derfor skryte seg ned. De i mindretall må ofte velge mellom å begrense sin synlighet, bli overvåket eller få fordeler av publisiteten og eventuelt bli merket som en problemskaper.

Kanter (1977) fant at mulighetsstrukturer gjerne skaper selvoppfyllende profetier og at det kan forklare de observerbare kjønnsforskjellene i organisasjonen. Kjønnes ulike mulighetsstrukturer forklarer deres ulike atferd i organisasjonen. Ofte kan atferden oppfattes som typisk kvinnelige og mannlige, og vil derfor være med å prege relasjonen mellom kjønnene.

5.2.4 Nettverk og styreverv

Nettverk blir av alle respondentene beskrevet som viktig. Det er viktig for å komme seg inn i lederjobber og for å få styreverv. En av respondentene sier at skjevfordelingen mellom menn og kvinner i lederstillinger på høyere nivå ikke vil endre seg før kvinner lærer seg å benytte nettverk på samme måte som menn. Han sier at:

Menn har et riktigere nettverk i forhold til karriere, og bruker det mer bevisst. Enn så lenge har gutta et kjempe, konkurransemessig fortrinn. Det er en god spiral for gutta fortsatt. M4

Vi ønsker å knytte respondentenes beskrivelser av sine nettverk opp mot det Bourdieu skriver om sosial kapital, nemlig at det gir makt i egenskap av å være en ressurs som kan brukes til å oppnå fordeler i det sosiale liv (Aakvaag, 2012). Han beskriver tre former for kapital; økonomisk, kulturell og sosial kapital. Med økonomisk kapital mener han alle former for økonomi, som for så vidt godt kan veksles inn i utdanning. Kulturell kapital består i å tilegne seg og mestre den dominerende kulturelle koden i samfunnet, til dette regnes mellom annet «dannelse», «god smak» og «utdanningskapital». Dette er selvsagt stadig i endring, men allikevel ikke raskere enn at kodene er lett gjenkjennelige for de som «kan» dem. Sosial kapital er ifølge Bourdieu tilgang til sosiale nettverk og medlemskap i grupper som familie, venner, bekjente, kollegaer, naboer, frivillige organisasjoner og så videre. Sosial kapital gir makt fordi slike nettverk kan mobiliseres hvis man ønsker å oppnå noe. (Aakvaag, 2012). Flere respondenter nevner også at om de ble arbeidsledige i morgen, så ville ikke det vare særlig lenge. To av respondentene forteller at de er med i HR-nettverk sammen med

ledere fra andre store organisasjoner innenfor bransjen. Respondent K1 synes ikke dette nettverket har gitt henne noe særlig, men sier:

Men så kan man tenke at hvis du plutselig står der uten en jobb så kan det hende at det nettverket er kjempenyttig. K1

Respondent M2 sier det på denne måten:

Nettverk er veldig viktig, jeg vet det at hvis denne organisasjonen går konkurs i morgen så behøver ikke jeg ta frem raken hjemme. M2

Dette utdypes av K2:

Det er alltid nyttig og, hva skal jeg si, ha gode relasjoner da, men jeg bruker nok ikke nettverket for karrieren min nødvendigvis, ikke sånn direkte, men indirekte så gjør du det ved å... Norge er veldig lite. K2

Styreverv er det få av våre respondenter som har hatt i forbindelse med arbeid, men noen har vært ansattrepresentanter i organisasjonens styre. De fleste tror det kan være viktig å ha styreverv, særlig om man vil nå helt opp til topplederstillingene. En av respondentene beskriver dette som en «høna eller egget» problematikk, som toppleder får man styreverv, og med styreverv følger gjerne topplederjobber. Styregrossister, personer som tjener godt på å inneha mange styreverv, blir nevnt av flere. Og en av respondentene sier rett ut at hun kan tenke seg mange styreverv på sikt:

Jeg synes det hadde vært kjempegøy jeg, ja, det kan jeg si. Men jeg tror det er viktig, jeg tror det er en annen måte å synliggjøre sin kompetanse. Det ville jo vært kjempefint om jeg om 5-10 år kunne bare hatt styreverv. K3

Hun forteller at hun har kjøpt og lest litteratur om det å ha styreverv, og at det ikke virker skummelt i det hele tatt. En av de andre kvinnelige respondentene har som ansattrepresentant i organisasjonens styre gått på kurs, dette synes hun var svært interessant og spennende, men at det økonomiske ansvaret som følger med var litt skremmende. Respondent K3 sier at hun tror mange har et bilde av at det er veldig skummelt å sitte i et styre, men at hun tror det er viktig:

De som gjør det kommer lett inn i flere styrer. Litt sånn styreverkvinner.
K3

Respondent M3 tror også det er viktig med styreverv, og han beskriver hvorfor han tror det på denne måten:

Både at det er et kvalitetsstempel og at man får innflytelse og bygger nettverk. M3

I kapittel 1 har vi skrevet om innføring av kvotering til ASA-styrer. Det bakenforliggende formålet med å innføre loven om kjønnskvoltering var å bedre likestillingen i næringslivet generelt. Om det har hatt den ønskede effekten er det mange diskusjoner og meninger rundt, og vi velger å presentere litt av den debatten her. Noen mener at lønnsomheten i allmennaksjeselskap har dalt og at det er færre selskaper som har etablert seg som ASA-selskaper og velger heller å etablere seg som AS-selskaper for å unngå loven om kjønnskvoltering. Det er også noen påstander om at det er en utfordring å finne kompetente kvinner som kan tre inn i styrene. I følge tabell 1 som vi presenterte i kapittel 1, har ASA-selskapene hatt en negativ vekst som viser at det har vært en endring både i styrene og antall daglige ledere. Det påpekes også at denne loven ikke har bidratt til mindre kjønnsforskjeller generelt, utover de berørte ASA – selskapene og styrene der. I følge Sissel Jensen, som er førsteamanuensis ved Norges Handelshøgskole, kan ikke kjønnskvoltering alene være en effektiv måte å bedre likestillingen på i vårt samfunn. Ifølge henne kan man ikke bare gjøre endringer på toppen av selskapene og så tro at dette vil dryppe nedover i organisasjonen (Aftenposten 14.08.2014) (<http://www.aftenposten.no/okonomi/Kvinnekvote-styrket-damene-pa-toppen-i-Norge-7670207.html>).

Førsteamanuensis ved BI, Siv Staubo, mener at kjønnskvoltering har en samfunnsnyttig konsekvens, både for likestillingen generelt og for å få flere kvinner inn i toppstillinger. Rent økonomisk har en slik offentlig regulering andre konsekvenser. Mellom annet er antall ASA-selskaper blitt halvert etter innføring av kjønnskvoltering. I sin doktoravhandling så Staubo på de bedriftsøkonomiske konsekvensene av kvoteringsloven, og hun fant at loven kan virke begrensende på aksjonærenes muligheter til å velge et styre med ønskede egenskaper. Denne

loven påvirker styrets sammensetning, og mange mener dette medfører at de ikke får de optimale styrene hvor styremedlemmer har den rette erfaringer som kreves.

(Kilden informasjonssenter for kjønnsforskning 15.04.2014)

(<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn-likestilling-naeringsliv/2014/04/strid-om-kjonnskvotering>).

Cand.polit. i sosiologi Vibeke Heidenreich, ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, mener at halveringen av ASA-selskaper også har andre forklaringer. I sin forskning rundt konsekvenser av kjønnskvotering tyder det på at kvinnene som blir rekruttert til stillingene er godt kvalifiserte, og at selskapene ikke trenger å gjøre noe annerledes enn tidligere i rekrutteringsprosesser. De fleste medlemmer av styret blir rekruttert gjennom selskapenes egne sosiale og profesjonelle nettverk, og ifølge Vibeke Heidenreich fant de tilstrekkelig kompetente kvinner der de vanligvis rekrutterer menn. Hun mener at denne loven har medført at selskapene må gjennomføre grundige vurderinger av sine kompetansebehov når de skal rekruttere nye medlemmer inn i styret, noe som har en positiv effekt og mest sannsynlig medfører at styrets helhetlig kompetanse blir styrket og ikke svekket (Kilden informasjonssenter for kjønnsforskning 15.04.2014). (<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn-likestilling-naeringsliv/2014/04/strid-om-kjonnskvotering>)

Administrerende direktør i Flytoget, Linda Bernander Silseth, mener at loven om kjønnskvotering har bidratt til holdningsendringer til kvinner i styrer og ledelse i de siste årene. Slik hun ser det har loven bidratt til en positiv samfunnsendring og en økt bevissthet i næringslivet for å kunne utvikle kvinner til lederposisjoner. Det har samtidig vært en stor holdningsendring hos kvinner også, noe hun forklarer med det store antallet kvinner som søker seg til høyere utdanning og som ønsker å ha en lederjobb. Kvinner er blitt mer bevisst på å bidra i samfunnsutviklingen og verdiskapningen. (Ukeavisen 26.08.2014). (<http://www.ledelse.as/2014/kvotering-liten-effekt-pa-antallet-kvinner-i-ledelse>)

Det er forskning som viser at antall kvinnelige ledere i børsnoterte selskaper har hatt en liten økning, de viser til at selskaper som er notert på Oslo Børs har en

andel kvinnelige toppledere på 2,5 prosent, det vil si fire-fem toppledere totalt. Et nytt studie er utført av Marianne Bertrand, som er professor ved University of Chicago, i samarbeid med blant annet Sissel Jensen fra Norges Handelshøyskole. Deres konklusjon er at på kort sikt har den norske kvoteringsloven for styreverv hatt liten effekt på kvinnesituasjonen i næringslivet, med unntak av den direkte effekten loven har hatt for de kvinnene som er valgt inn i styrene (Ukeavisen 26.08.2014). (<http://www.ledelse.as/2014/kvotering-liten-effekt-pa-antallet-kvinner-i-ledelse>)

AFF sin lederundersøkelse viser at kvinneandelen blant alle norske ledere har økt fra 21,5 prosent i 2002 til 31,4 prosent i 2012. Blant toppledere har kvinneandelen økt fra 10,9 prosent i 2002 til 23,5 prosent i 2012. I følge Tom Colbjørnsen, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, er det ikke mulig å vurdere denne økningen som en effekt av kvoteringsloven. Han mener at denne utviklingen har en sammenheng med at kvinner sitt utdanningsnivå i relevante fag har økt, at kompetansen deres har økt og at det er en mer offensiv holdning til lederkarriere blant unge kvinner (Ukeavisen 26.08.2014). (<http://www.ledelse.as/2014/kvotering-liten-effekt-pa-antallet-kvinner-i-ledelse>)

5.2.5 Oppsummering relasjonelle forhold

Respondentene beskriver fire komponenter som til sammen utgjør deres forestilling om hvilke relasjonelle forhold som kan være med på å forklare skjevfordelingen av kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. Disse fire komponentene er forventninger, sosiale relasjoner kollegaer imellom, kvinnelige rollemodeller og nettverk og styreverv. Under andre komponent blir det stort sett beskrevet gode relasjoner mellom kollegaer, uavhengig av kjønn. Men det blir også sagt at kvinner ikke kan være hårsåre, at kvinner ofte er kvinner verst og kvinnelige ledere blir ofte betegnet som kalde og harde. Vi har knyttet dette opp mot Kanter's teorier om stereotyper, der hun mellom annet nevner *jernkvinnen* (Kanter 1977). Ved den tredje komponenten var det et skille mellom de som

hadde personlige erfaringer med at en kvinnelig rollemodell hadde vært viktig i deres yrkesliv og de som nevnte kvinnelige ledere som det ofte er stort mediefokus på. De fleste ønsket imidlertid flere kvinnelige rollemodeller. Vi forsøkte å belyse dette ytterligere ved å trekke frem Bourdieus teorier om mellom annet symbolsk kapital, i tillegg til å se nærmere på dagens mediedebatt (Aakvaag, 2012). I fjerde og siste komponent var det hos flere respondenter beskrivelser av at nettverk, styreverv og topplederstillinger er uløselig knyttet sammen. Respondentene ønsket også styreverv på sikt, og det var stor enighet om hvor viktig det er med et godt nettverk. Igjen var det naturlig for oss å se dette i sammenheng med Bourdieu og hans teorier om sosial kapital, og ikke minst i lys av dagens debatt i media, akademia og næringsliv om virkningen av kvotering til ASA-styrer.

5.3 I hvilken grad kan strukturelle forhold forklare skjevfordelingen

I denne delen beskrives respondentenes syn på ulike strukturelle forhold som kan ha betydning for skjevfordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå. Det er ulike områder som kan beskrives som *strukturelle forhold*, men vi har valgt å ha fokus på *arbeidsdeling*, *myndighetsfordeling* og *karrierestruktur*. Under arbeidsdeling vil vi mellom annet se at de fleste kvinner arbeider i støttefunksjoner og menn i produksjon. Dette er ganske tradisjonell arbeidsdeling, særlig innen bygg- og anlegg (Firma A). I Firma B er det på de lavere nivåene, «i produksjonen» like mange kvinner som menn, men fremdeles er det kvinner som er dominerende i støttefunksjoner og menn i høyere nivå innen produksjon. Med myndighetsfordeling ser vi på hvem det er som har myndighet til å fatte avgjørelser som genererer ressurser. Dette er gjerne knyttet til gitte roller, derfor blir det interessant å se hvem som besitter disse rollene. Innenfor dette området finner vi mellom annet makt til å rekruttere og til å gi føringer for hvilke verdier som blir verdsatt i organisasjonen. Karrierestrukturen henger dels sammen med arbeidsdelingen, fordi det er de som er i «produksjonen» som har mulighet til å gjøre videre karriere innad i organisasjonen. Karrierevegen innenfor støttefunksjonene stanser mye tidligere enn i produksjonslinja.

Ved første gjennomgang av data fant vi rett mye som passet inn under struktur, men for hver gjennomgang har stadig flere funn blitt flyttet over til delen som omhandler kultur. Rett og slett fordi mange av funnene er umulig å skille fra det kulturelle aspektet i organisasjonen og i samfunnet. Så denne delen har fått en annen vektning enn vi kanskje både trodde på forhånd, og ved første blick på funnene. Vi har også valgt å skrive om hypoteser, brukt i både norsk og internasjonal kjønnsforskning. Disse hypotesene kunne vi like gjerne flettet inn i drøftingen etter hvert som de passer inn, men vi velger å presentere dem samlet her, siden flere av hypotesene om *Glasstak* passer godt inn under strukturelle forhold.

5.3.1 Arbeidsdeling og nytteorientering

Respondent K3 beskriver sine egne karrieremuligheter som helt ubegrensede, selv om hun innenfor denne organisasjonen nok har nådd toppen siden hun har en stilling innen støttefunksjonen. Hun forteller at organisasjonen har egne faglige fora for kvinner, og mener dette tiltaket for å fremme likestilling henger sammen med at de er et internasjonalt konsern:

Det er nå takket være at vi er et så stort konsern, og såpass store i USA. I de områdene, eller de verdensdelene hvor det på en måte er en mye større minoritet da. Vi har jo et begrenset problem her i Norge i forhold til mange andre steder. K3

Dette sitatet kan tyde på at man måler likestilling opp mot om kvinner i andre land har det verre, istedenfor å se på de reelle forholdene i egen organisasjon og i eget land. Vi ser også en del medieutspill som har denne vinklingen, som eksempel vil vi nevne en artikkel fra Ukeavisen Ledelse (2007). Professor i statsvitenskap, Frank Aarebrot, omtalte i en artikkel (nr.7:2007) kampen for flere kvinnelige ledere som «Et latterlig luksusproblem». Han hevder i denne artikkelen at kvinner ofte er overrepresentert i ledersjiktet, og viser til at det å kreve 50% kvinnelige ledere i mannsdominerte selskaper er helt feil måte å tenke på. Han langer skriftlig ut mot det han kaller «kvinnekampen» og skriver:

Den norske kvinnebevegelsen som roper på flere sjefsstoler har blitt en middelklassebevegelse med et luksusproblem... Det er latterlig. De gnåler om 50/50-kvoter i ledelse og sutrer etter direktørstillinger, mens de virkelige heltene i den norske kvinnesaken er innvandrerkvinnene. De tar fatt i de alvorlige kvinnesakene som virkelig teller, som å bli analfabeter og kjønnslemlestet. (Ukeavisen Ledelse 27.03.2007). (<http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/kampen-for-flere-kvinnelige-ledere-et-latterlig-luksusproblem->)

Følger vi debatten videre i samme avis, sier redaktør Magne Lerø på lederplass (nr.8: 2009) det motsatte av Aarebrot. Han skriver at kvinner har sjefsvegning, men synes ikke det er noen grunn til å kritisere kvinner for at de velger annerledes enn menn. Han mener ikke at kvinner bør avstå fra enkelte lederoppgaver fordi menn passer bedre, men han mener flere kvinner enn menn stiller spørsmål ved om lederjobbene er verdt alle utfordringene det bringer med seg. Lerø (2009) avslutter sin artikkel på denne måten:

Jobben som biskop eller bedriftsleder er slik den er. Vi har ingen tro på at disse stillingene kan gjøres annerledes slik at kvinner finner de mer attraktive. Det er heller ingen ting i utviklingen av lederrollen som gjør at kvinner skulle bli mer motivert for å påta seg topplederoppgaven. Snarere tvert imot. I nedskjæringstider blir det ekstra mye å gjøre for ledere. Og det blir stadig flere pålegg og forventninger rettet mot ledere. En del kvinner - og menn - tar skrekken av å se den behandlingen enkelte ledere som kommer i offentlighetens søkelys må gjennomgå. (Ukeavisen Ledelse 16.10.2009)(http://www.dagensperspektiv.no/meninger/redaktorens_mening/kvinner-sjefer-som-menn-)

Aarebrot setter to ulike saker og to grupper av kvinner, «kvinnebevegelsen» og «innvandrerkvinner», opp mot hverandre og generaliserer og rangerer ut i fra dette. Han mener at «kvinnebevegelsen» er ute etter å karre til seg ledelsesposisjoner de ikke er kompetente til. Mens Lerø tvert imot mener at kvinner vegrer seg for å innta disse lederposisjonene, og viser til kvinner sitt verdisyn når han argumenterer for at kvinner heller ikke i framtiden vil ønske seg til en del topplederjobber. Det er rimelig å tro at samfunnsdebatter som dette kan være med på å forme holdninger til kvinnelige ledere, og synet på om det er et viktig tema eller ikke.

For å utvikle seg i takt med krav og endringer i arbeidslivet er det viktig for ansatte med faglig påfyll etter noen år i arbeidslivet. Denne ekstra utdanningskapitalen kan nok også være avgjørende for om du blir forfremmet eller ikke. Altså være en av komponentene som gir rom for vertikal forflytning innad i karrierestrukturen. Flere respondenter mener at mulighetene til å få gjennomføre formell kompetanseutvikling er like for alle, uavhengig av kjønn. Og en av respondentene beskriver muligheten slik:

Der er det åpne alle muligheter, i hele organisasjonen. Der setter man bare egne begrensninger i forhold til tid. Det blir det oppfordret til. K4

Mens respondent K1 beskriver det slik:

Ja, det gjør jeg, det er nok heller knyttet til type stilling du har, funksjon, om lederen din på en måte synes at dette er nyttig for deg eller dette bør du gå på. K1

Enten det er forholdsvis dyre kompetanseutviklingsprogram, som for eksempel Solstrandprogrammet, eller det bare er den tapte arbeidstiden som blir reell kostnad, så er dette en investering som arbeidsgiver gjør. Noen arbeidsgivere knytter dette opp til lønnsforhandlinger, noen gir ansatte en viss bindingstid i etterkant av kompetansekurset, mens det virker som de fleste «velger ut» hvilke ansatte de ønsker å satse på som for eksempel leder-emner fremover. Dette uttrykker M1 slik:

Hvis du skal ha muligheten til å utvikle deg da, og på en måte heve kompetansen din gjennom et relativt dyrt program, sånn som jeg går på nå, så må du på en måte selge det inn og du må fortelle sjefen din om hvorfor det her er fornuftig å bruke mye penger på at en ressurs skal utvikle seg i den retningen da. Og da handler det i stor grad om å selge seg selv, og så vet ikke jeg om det her er en helt feil antagelse, men jeg tror at gutter er litt flinkere til å skryte av seg selv da. M1

Respondent K3 bekrefter at lederen må se nytteverdi av å spandere på medarbeiderne dyre kurs, men at for henne hadde det vært et alternativ til lønnsøkning eller bonus. Det kan tyde på at det å bli «sett» og «satset på» gir en ekstra selvtillit til å se seg selv inn i stadig viktigere roller i arbeidslivet. Og at det

ikke er en selvfølgelighet at systemet behandler alle likt. Flere respondenter mener som sagt at mulighetene også er til stede for kvinner, og en sier det på denne måten:

Det går an. Ikke noe i dette firmaet som gjør at de ikke har lik mulighet, men du har selvfølgelig alle andre ytre faktorer da, som barn og..... Hvis de er hemmet av en lang periode, la oss si fra rundt 30 til 40, så går det noen tog. Fordi de som blir ledere blir gjerne ledere i alderen 30 til 40.
M4

Indre drivkraft og motivasjon blir av respondentene nevnt som viktig for å gjøre karriere. Det blir også sagt at man må starte med barna når de er små, lære jentene å kjempe på like vilkår. Her tyder altså funnene våre på at det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret som jenter og gutter blir sosialisert til i tidlig alder er til hinder for kvinners karrierestruktur. En skulle tro at et dynamisk karriereforløp er en fordel både for samfunnet, arbeidsgiver og for enkeltindividet. For organisasjonene sikrer et sånt forløp at det kontinuerlig er fokus på at medarbeiderne utvikler seg, og at de beste, og mest motiverte fortsetter. For medarbeiderne sikrer det at du ikke «gror fast», og dermed utelukkes fra å søke nye utfordringer, innenfor eller utenfor organisasjonen. Hvordan skal man så klare å omgå dette noe «stivnede» kjønnsrollemønsteret, slik at «like muligheter» ikke bare blir et munnhell, men en reell mulighet? En av respondentene deler noen av sine tanker omkring dette med oss:

Det kan hende at du kan ta tak i de som har lyst, men som ikke ser mulighetene, så kan du tilby dem coaching og så kan du tilby dem litt sånn å se veien og hvordan du kan prøve å tilrettelegge for at du i din situasjon skal kunne klare å få det til. K1

Kjønnsfordelingen innad i organisasjonene danner et tydelig mønster. Vi ønsket å finne ut litt mer om respondentenes syn på den forholdsvis tradisjonelle arbeidsdeling, der vi finner mannlige ledere i tilknytning til produksjon og de kvinnelige lederne i støttefunksjoner. Rollefordelingen i seg selv er ikke problematisk, men siden de ulike rollene er uløselig knyttet sammen med myndighetsfordelingen så fratrar dette mønsteret kvinners reelle mulighet til å besitte posisjoner med makt. Mellom annet makt til å rekruttere og makt til å

bestemme hvilke verdier organisasjonen i praksis blir styrt av. En mannlig respondent beskriver ledergruppen bestående av 15 personer sånn:

Vi er i hvert fall to kvinner da i den ledergruppen, og det sier jo litt, og hvis vi ser på hvilke fag de lederne er inne på, så er det HMS og det er HR, og det er jo veldig typisk. M1

Dette blir støttet av respondent K1:

Vi kan godt si at vi har 16 % kvinner i organisasjonen eller noe sånt, men 90 eller 99 % av dem jobber jo i HR eller regnskap, lønn ikke sant, sånne støttefunksjoner. K1

Produksjonsrettet virksomhet er det som bringer penger inn i organisasjonen, og noen av sitatene viser at det er ganske vanlig å vurdere ulike roller og arbeidsoppgaver innad i organisasjonen som nyttige eller mindre nyttige. En av respondentene beskriver det på denne måten:

Jeg og Anne da, blir nok sett på som damer som er litt kjekke å ha, fine på papiret. Statistikken går litt opp. vi må kjempe mye for de faglige synspunktene våre, at vi blir ikke tatt seriøst ordentlig nok.....vi er ikke i produksjon og vi tjener ikke penger. K2

Respondent M1 beskriver sitt syn på roller innenfor støttefunksjonene:

Om du sitter i ledelsen eller ikke så har du en støttende rolle, og det tror jeg ligger til det feminine verdisetet litt mere, og på en måte være en støttespiller og være en medhjelper, selv om man er leder. M1

5.3.2 Myndighetsfordeling

Fordeling av myndighet følger hierarkiet i organisasjonen, hvor man blir mer og mer bemyndiget jo høyere lederstilling man har, men skillet er vel så stort mellom ledere i produksjon og ledere i støttefunksjoner. Muligheten til å inneha denne myndigheten kan vi si er selve utgangspunktet for forskningen vår. For det er en viktig demokratisk rettighet at alle innbyggere har like muligheter til å inneha posisjoner med makt. I Firma B har vi sett at det store skillet mellom kvinner og

menn skjer ved opprykk til partner. Flere respondenter påpeker sammenhengen med at karrierestigen stanser opp i den alderen kvinner får barn og begynner å ta ut foreldrepermisjon. En av våre respondenter mener at det å få tilgang til stillinger med mye myndighet er opp til hver enkelt person, men beskriver samtidig et tradisjonelt og gammeldags system som gjør det vanskelig å få inn kvinnelige partnere:

Men det med partnerskap tror jeg de fleste sliter med. Det er ikke bare vårt firma, hvis du ser på de største forretningsadvokatfirmaene er det få kvinner generelt. Så det er jo en systemfeil. M3

Selve fordelingen av permisjon og muligheten for dette innad i firmaet er jo en del av strukturen, men i våre funn blir det også pekt på individuelle trekk og på kjønnsrollemønster. Det blir pekt på at det er formal-likhet i forhold til rettigheter ved foreldrepermisjon, men at det ikke fungerer slik i praksis.

Forskningsprosjektet «Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap» (2014), utført av AFF på oppdrag fra seks norske selskap: Orkla, Norsk Hydro, NSB, Statkraft, Telenor Norge og Deloitte Norge, har endt opp med en rapport som er utformet på bakgrunn av Gender Balance forskning. Rapporten har som hovedmål å besvare både årsak til skjevfordelingen, og mulige tiltak som kan tenkes å motvirke ubalansen. Vi velger å skrive litt om denne undersøkelsen her fordi vi synes deres funn, eller mangel på sådanne, er relevante.

Kjønnsbalansen i norske organisasjoner blir stadig bedre, men andelen kvinnelig ledere synker fremdeles med stigende ledelsesnivå. Og det er blitt påpekt at om arbeidet med å utjevne skjevheten skal fortsette i samme tempo som nå, så vil det ta 81 år før man har oppnådd full likestilling på dette feltet. Ønsker samfunnet å øke andelen kvinner på de øverste ledelsesnivåene, så er det viktig å se hvilke forhold som forhindrer dette. I internasjonal forskning er det ikke noen entydig forklaringsmodell. Årsakene er svært sammensatt, og det gjenspeiles mellom annet i ulike hypoteser. Noen av de mest brukte hypotesene blir betegnet som «glasstak» og «sticky floor» hypoteser.

Både i norsk og internasjonal forskning finner vi hypoteser om «glasstak» og «sticky floor». I tillegg er det ulike varianter som «glassdør», «glass-stup» og «usynlig hånd». Her vil vi kort beskrive de variantene av «glassdør» og «sticky floor» som AFF forholder seg til i sin rapport. Selv om noen av dem kunne passet under andre deler av kapittel 5, for eksempel under kulturelle forhold, så velger vi å presentere dem samlet her i forbindelse med strukturelle forhold.

Glasstaket er mellom annet blitt beskrevet som mangel på like gode utviklingsmuligheter for kvinner som for menn. Dette gjør at kvinner stiller svakere når det skal rekrutteres til ledende stillinger. Her har våre respondenter beskrevet at arbeidsgiver må se en nytteverdi i å blant annet spandere dyre kurs på sine ledere, og at mennene gjerne er flinkere til å “selge” inn seg selv.

Sticky floor hypoteser er ofte iboende forklaringer om at det er forhold ved kvinnene selv som gir den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger. Vi nevner her to ulike *sticky floor* hypoteser som AFF bruker i sin forskning, den første peker på strukturelle forhold og den andre på kulturelle forhold:

Kvinner nøler i større grad enn menn med å søke, eller si ja til, høyere lederstillinger fordi de opplever at den store arbeidsmengden i slike jobber kan gå ut over hensynet til familie- og privatliv. (AFF 2014, s. 6)

Kvinner har større vansker enn menn med å tilpasse seg en dominerende mannsdominert/maskulin kultur i toppledersjiktet, og dette fører til at de ikke søker slike stillinger i like stor grad som menn. (AFF 2014, s. 6)

Vi har funn som langt på vei støtter opp under begge disse hypotesene. Og det tyder jo på at det ikke her er snakk om enten glasstak eller sticky floor hypoteser, men en kombinasjon av flere elementer. Vi synes at den første av disse passer godt overens med synet som redaktør Magne Lerø presenterte i sin lederartikkel i Ukeavisen Ledelse (nr.8:2009) og som vi omtalte i avsnitt 5.3.1. Undersøkelsen til AFF (2014) viser at langt flere kvinner enn menn opplever hindringer, særlig på mellomledernivå. Kvinnene opplever at menn foretrekkes til ledende stillinger og

til tunge operative stillinger. I tillegg viser svarene at kvinner på grunn av redusert stilling i forbindelse med familieførøkelse ikke blir forfremmet til ledende stillinger. Dette gjelder kvinner med barn under 10 år. Kvinnene sliter også med tilgang til uformelle nettverk, noe som regnes som viktig i forbindelse med forfremmelser.

AFF er ikke den eneste norske aktøren som har forsket på dette området, Anne Grethe Solberg påstår at *Glasstaket* er borte etter å ha gjennomført en undersøkelse blant 917 mellom- og toppledere i teknologi- og kunnskapsorganisasjoner (Ukeavisen Ledelsen, 01.02.2013). Hun gjennomførte en kvantitativ analyse, både av effekten av glasstak og av kjønns sammensetningen på mellomleder- og toppledernivå, og utfra dette har hun ikke noe grunnlag til å si at kvinner blir diskriminert. Hun mener ut fra denne undersøkelsen at glasstaket som hindrer kvinnelige mellomledere er borte. Hun mener at det er like muligheter for begge kjønn til å få lederstillinger på høyere nivå. Slik hun ser det er det de samme kodene som gjelder for begge kjønnene. Det dreier seg om å opptre forretningsmessig klokt, tenkte strategisk og kommunisere tydelig og klart hva man ønsker. Hennes forklaring på hvorfor det fortsatt er så få kvinnelige toppledere i store børsnoterte organisasjoner er at kvinner ikke ønsker å prioritere topplederstillinger, slik at tilfanget på kvinner blir mindre enn tilfanget av menn til disse stillingene. Noe hun mener ikke kan relateres til glasstak, men til individuelle forhold. (Ukeavisen Ledelse, 01.02.13)

<http://www.dagensperspektiv.no/%E2%80%93glasstaket-borte>

Torild Skard (2012) mener derimot at studier som viser kvinners vei til toppen viser at bildet med glasstak er altfor enkelt. Det gir inntrykk av at det kun er én hindring som stanser kvinner på vei til toppen og ikke at det er mange flere hindringer på denne veien for kvinner, og det sier ikke noe om hvordan dette glasstaket kan åpnes. Et glasstak er en enkel konstruksjon, og metaforen gir inntrykk av at en kan bryte gjennom dette taket med ett slag, en gang for alle, og så er det gjort. I realiteten er det et samspill mellom ulike faktorer som gjør at en kvinne når toppen eller ikke. I sin bok «Maktens kvinne» tar Skard (2012) frem psykologene Alice H. Eagly og Linda L. Carli sitt syn på forskjellen mellom

kvinner og menn sin vei for å nå toppen. De mener at kvinner må gjennom en labyrint for å komme seg opp og frem. Menn må også gjennom en labyrint for å nå toppen, men ifølge dem inneholder denne labyrinten færre blindveier og kringelkroker. Kvinner stiller også med et handikap på grunn av sitt kjønn, slik at de ikke bare befinner seg i ukjent terreng men også i et område som anses å være upassende for kvinner. (Skard 2012)

5.3.3 Oppsummering av strukturelle forhold

Respondentene beskriver noen komponenter som til sammen utgjør deres forestilling om hvilke strukturelle forhold som opprettholder skjevfordelingen av kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. Disse komponentene inneholder tanker om at nesten alle kvinnelige ledere er i støttefunksjoner og at det råder en sterk nytteorientering i organisasjonene. Det blir pekt på at ytre faktorer som å få barn hemmer kvinnene i en viktig periode av deres karriere. Videre beskriver respondentene at man må selge seg inn hos sine ledere for å få kompetanseheving, og at karriereveien i støttefunksjonene stopper tidligere enn i linja. Vi har presentert hypoteser om *glasstak* og *sticky floor*, og sett at begge forklaringsmodellene er lett gjenkjennelige i våre funn.

5.4 I hvilken grad kan kulturelle forhold forklare skjevfordelingen

Her vil vi beskrive respondentenes syn på hvilke kulturelle forhold som kan forklare skjevfordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå. I denne delen vil det derfor bli presentert funn om rekruttering og hvordan ledere blir sosialisert inn i organisasjonene. Det vi her legger i sosialisering er hvordan nye ledere blir tatt imot i organisasjonen vedrørende oppfølging, mentor og ut fra verdier og normer. Når vi sorterte dataene var det seks hovedkomponenter som respondentene framhevet som viktige, disse blir presentert og drøftet hver for seg, noen mer i dybden enn andre.

5.4.1 Organisasjonskultur og verdier

Vi ønsker å se på hvilken betydning organisasjonskultur kan ha for å få flere kvinnelige ledere på høyere nivå. Organisasjonskultur er et omfattende tema, men vi avgrenser det her ved hovedsakelig å se på organisasjonskultur i forhold til verdier og rekruttering. Vi skriver først litt om organisasjonskultur før vi drøfter de viktigste funnene knyttet til bruksverdier, forfekte verdier og rekruttering.

Sosialisering er en viktig faktor når det gjelder å utvikle og opprettholde en organisasjonskultur. Bang (2011) definerer organisasjonskultur som:

Et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene. (Bang 2011, s. 23.)

Kultur defineres ved at det er noe som er felles og delt mellom dem i organisasjonen. Ofte kan det eksistere flere sett av felles virkelighetsoppfatninger, normer og verdier også innenfor en og samme organisasjon. Dette fikk vi bekreftet i vår undersøkelse ved at flere respondenter beskrev at de ikke hadde samme syn på organisasjonens verdier før de kom over i lederstilling, og at det da gjerne hadde gått flere år. Respondent M3 sier det slik:

Jeg måtte bli partner først, jeg kjente jo kodene internt, men det er mye en ikke vet når en ikke er partner. Man måtte på en måte komme inn i partnerskapet for å se, hva skal jeg si, få full oversikt. Da hadde jeg vært her i seks år, vi er jo ikke større enn at en kjenner de fleste godt. Og sånn sett, hva skal jeg si, vet hvor de fleste står, men det er en del en ikke har tilgang til før en blir partner. M3

Når Bang (2011) skriver om verdier mener han det som skal oppfattes som viktig, verdifullt og noe som skal etterstrebes. Under normer regner han det som beskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger.

Bang (2011) beskriver to ulike verdsett, bruksverdier og forfektete verdier. Bruksverdier er de verdiene som preger våre handlinger, ofte ubevisst. De kulturelle bruksverdiene i en organisasjon vises gjerne gjennom hva organisasjonen formelt og uformelt belønner og hva som gir status. Bruksverdiene kan også vise seg gjennom organisasjonsmedlemmenes kollektive handlingsmønster (Bang 2011). I vår undersøkelse fikk vi eksempel på at det i Firma B er en bruksverdi å yte en betraktelig arbeidsinnsats gjennom lange arbeidsdager, dette blir formelt belønnet med ekstra bonus ut i fra fakturerte timer. Men det kan lønne seg på flere måter, som respondent M3 beskriver på denne måten:

Og i et advokatfirma lønner det seg å jobbe mye, da får en annerkjennelse og man blir sett, og rykker oppover i systemet. Man blir verdsatt. Så selv om man ikke får så mye ros i hverdagen så viser man det på andre måter.
M3

Vi tolker ut av funnene at den samme bruksverdien også blir uformelt belønnet ved at man på grunn av dette blir vel ansett og kanskje lettere oppnår fordeler, som for eksempel å bli husket på ved forfremmelser, respondent M3 beskriver det slik:

Også er det jo alltid personer man har med å gjøre, det er jo en viss grad av politikk og om man blir likt eller ikke. M3

Bang (2011) skriver at forfektete verdier er de verdiene som er nedskrevne, dette er verdier som både ledere og ansatte i organisasjonen er bevisste og sier de tror på. Verdiene ser vi gjerne igjen i strategier, visjoner eller organisasjonenes verdigrunnlag. I vår undersøkelse hadde begge organisasjonene sine forfektete verdier lett tilgjengelig på nettsidene sine. Firma A hadde forkortet sine verdier til JUPP, jordnær, utviklende, pålitelig og profesjonell. Alle våre respondenter fra Firma A kjente til disse verdiene, men var ikke enige i at alle passet like godt til deres organisasjon. Jordnær ble eksemplifisert ved å fortelle at det første ledere som regel oppsøker når de kommer ut på anlegg ikke er kontoret, men gravemaskiner. Firma B hadde KITE, kvalitet, integritet, teamarbeid og effektivitet. Det var kun en av respondentene som husket disse verdiene, og hun kalte det for «markedsføringsfloskler».

Som nevnt tidligere i dette avsnittet så ramset alle respondentene fra Firma A opp de nedskrevne verdiene:

Ja, vi skal altså tilleve noe som vi kaller JUPPene våre da, jordnær, utviklende, personlig og pålitelig, og det prøver vi jo til gangs i de prosjektene vi har å være. M2

Mens bare en av respondentene fra Firma B faktisk husket hva de nedskrevne verdiene var:

Vi har KITE, det er min måte å huske det på. Det er kvalitet, integritet, teamarbeid og effektivitet. Men i hvilken grad man bruker disse verdiene det er noe helt annet. For jeg tror at for veldig mange blir det slik markedsføringsfloksler jeg. Jeg har aldri hørt at vi har brukt de fire verdiene vi har da. K3

Selv om ikke alle respondentene i Firma B kunne de nedskrevne verdiene, så hadde de ikke problemer med å nevne verdier de mente beskrev firmaet på en riktig måte. Det som ble trukket frem av de fleste var:

Det at man yter en solid arbeidsinnsats. Det forventes, og det er åpenbart en verdi. M4

Respondent K3 fortalte at hun som nyansatt hadde hatt en samtale med sin leder og der hadde hun tatt opp en del ting som hun reagerte på i dette firmaet, mellom annet noen mangler ved kulturen:

Her opplevde jeg, det var liksom tomt i gangene når jeg gikk her klokken halv seks, det var veldig uvant for meg må jeg si. K3

Det tar tid å bli kjent med normene og verdiene i en organisasjon. Og flere av respondentene uttrykker at det har sammenheng med eierskap og ansvarsfølelse. Funnene som omhandler dette tyder for det første på at det er forholdsvis dårlig vertikal spredning av verdier, du blir ikke kjent med verdiene før du kommer et stykke opp i hierarkiet. Blant vanlige ansatte er det altså mest oppgaveorientering, mens det blant lederne er sterkere grad av organisasjonsorientering. For det andre

forteller det oss noe om hvor verdiene dannes. I Firma A og B, som i de fleste andre organisasjoner, dannes de forfektede verdiene av de øverste ledelsesnivåene. Det er her man har mest myndighet, men det er også her vi finner færrest kvinner. Så det kan tyde på at de forfektede verdiene vi fikk presentert, KITE og JUPP, er nedfelt og bestemt brukt av menn. For det tredje kan man ut fra disse funnene anta at reproduksjon av verdier vil være vanlig på samme måte som reproduksjon av sosial struktur. De medarbeiderne som først blir tatt opp i de øverste ledernivåene er allerede godt sosialisert inn i kulturen og har godtatt de gjeldende verdiene. Det kan tyde på at det er en stilltiende kontrakt om at å ivareta de verdiene og den sosiale strukturen som råder i organisasjonen. Respondent K4 er en av de respondentene som har gått gradene innad i bedriften, og hun sier dette

På det nivået synes jeg det var veldig lite fokus på verdier. Så det har nok kommet litt etter hvert som jeg har fått mer ansvar, jo mer har jeg vel brydd meg om det og da. Og det er mer fokus på det. K4

5.4.2 Rekruttering til lederstillinger

På spørsmål om hvordan ledere blir rekruttert, hvilke kriterier som legges til grunn og hvordan de selv ble rekruttert inn i sine lederstillinger har de fleste respondentene nevnt at man går gradene internt, at kjønn ikke blir vektlagt, altså ingen kvotering, og at man ender opp som leder i kraft av å være en dyktig fagperson og ikke nødvendigvis på grunn av sine lederegenskaper. Mange av våre respondenter er rekruttert internt, det vil si at de har blitt rekruttert som fagpersoner og gått gradene opp til det ledervervet de har i dag. På denne måten vil organisasjonskulturen langt på vei konserveres, eller reproduseres, siden mannsdominerte verdier og normer læres og bringes videre. Det er også naturlig å tenke seg at det er de personene som passer inn i organisasjonskulturen som blir rekruttert som ledere.

Rosabeth Moss Kanter (1977) har skrevet om hvilke konsekvenser strukturen i en organisasjon har å si for ledelseskulturen og for kvinners vilkår som ledere

(Kanter, 1977). Hun skriver at kvinnelige ledere ikke har samme vilkår som mannlige, og nevner spesielt stressnivået både på og utenom arbeid. Kanter ser spesielt på hvorfor mannlige ledere rekrutterer menn, og helst menn som ligner dem selv. Hun ser også på hvilke konsekvenser det har for kvinnelige ledere å være i en minoritetssituasjon. Homogenitet og konformitet blant ledere er stor, skriver Kanter. Hun fremhever at ledelse er preget av usikkerhet, kommunikasjon og total hengivelse. Rekruttering av menn lik en selv gjøres for å minke denne usikkerheten. De vil trolig tenke og handle likest mulig.

Mange av respondentene trekker frem at lederne må være dyktige fagpersoner og at de må være gode til å skape økonomisk vekst. Det blir fremholdt at de rekrutterer bransjetradisjonelt, da de rekrutterer fra bunnen og oppover i stedet for å gå på kryss av bransjer, og de ser på faglig kompetanse framfor lederkompetanse. De fleste respondentene beskriver at det å være en god leder er mer avhengig av personlige egenskaper enn av kjønn. Kanter (1977) skrev om at menn gjerne rekrutterer menn som ligner dem selv, og ved intern rekruttering har man god kjennskap til hvilke kandidater som deler de samme verdier, holdninger og humor som en selv. I forbindelse med rekruttering blir «Bestefarsprinsippet» nevnt. Prinsippet innebærer at når det rekrutteres til lederstillinger så er det alltid den på nivået over som skal godkjenne ansettelsen. Intern rekruttering er som sagt vanligst og en av respondentene uttrykker det på denne måten:

Ved rekruttering vet en ofte hvem en ønsker seg, men stillingen må jo også lyses ut i tilfelle det dukker opp nye gode kandidater i markedet. M4

Selv om det innen de aktuelle utdanningene ikke bare er stadig flere jenter, men at jentene langt på vei er i sterkt flertall, så kommer det frem i intervjuene at det nesten bare er menn som søker disse lederstillingene. Respondenter av begge kjønn, peker på at menn er mer frempå til å søke jobber, og ikke så redd for om de er godt nok kvalifisert eller ikke. Respondent K3 sier:

Selv om det er flere som tar utdanning, så tror jeg menn alltid vil ha en slik greie at de søker uansett om de er kvalifisert eller ikke. De har ikke den frykten. Vi skal liksom ha full pakke to ganger før vi våger å søke. K3

Dette tyder kanskje på at kvinner behøver å bli «sett» og støttet av sine kollegaer og ledere i interne ansettelsesprosesser. Mangel på kvalifiserte søkere blir spesielt trukket frem i Firma A, og i den sammenheng blir det nevnt at det kanskje blir enklere å få tak i gode ingeniører nå som oljenæringen går dårligere. I forhold til at det er lite utvalg av kvalifiserte søkere sier respondent K1 dette:

Vi vil jo gjerne ha inn kvinner, men først og fremst så er det jo et problem i det hele tatt å få tak i noen til den type stillinger og da blir kjønn liksom helt...det er liksom ikke så innmari viktig. Nei, vi har ikke råd til å se på minoriteter, minoritetsbakgrunn, kjønn og funksjonshemming. K1

Dette blir fulgt opp av respondent M1 som sier at de ønsker mangfold, men ikke benytter seg av kvotering. Alle de mannlige respondentene sier at flere kvinnelige ledere er ønsket og at temaet blir drøftet på ledermøter og ved rekruttering, mens kun en av de kvinnelige respondentene nevner at dette er et tema. Flere av mennene sier at det ikke bare er kjønn som blir diskutert, men etnisitet og elementer som inngår i å ha et mangfold på arbeidsplassen. Respondent M1 sier:

Blant to jevnbyrdige kandidater ville vi valgt en afrikansk kvinne. Når vi etterlyser kandidater så etterlyser vi jo bredt og vi håper jo på å treffe kvinner, og så prøver vi jo ikke å kjønnskvotere heller, vi skal jo få tak i de beste kandidatene og. M1

Flere respondenter mener at et generasjonsskifte er på vei, ikke bare ved at flere kvinner tar høyere utdanning, men ved at en del av de eldre mennene som arbeider i ledelsen er på vei over i pensjonisttilværelsen. Noen av respondentene nevner at den tradisjonelle lederprofilen er litt vel satt og mener det vil hjelpe med yngre mennesker inn i styrene. Dette blir støttet av respondent M2, som sier det på denne måten:

Mange styreledere er av den gamle sorten og er forsiktige med å ansette kvinner. Det er mange av våre fedre og bestefedre som besitter de posisjonene enda, som skal ha mor på kjøkkenet. M2

Halvparten av respondentene har gått gradene internt i organisasjonen. Av den andre halvparten har tre respondenter blitt headhuntet på grunn av bekjente i organisasjonen. Det blir beskrevet at internt og eksternt nettverk er viktig, og det

virker som mennene er mer bevisst på dette enn kvinnene. Gjør du gjennom år det som forventes av deg innad i organisasjonen, og lederne over deg liker deg så er det muligheter. Det var i begge firmaene viktig å ha god inntjening til fellesskapet. Respondent M2 beskriver det på denne måten:

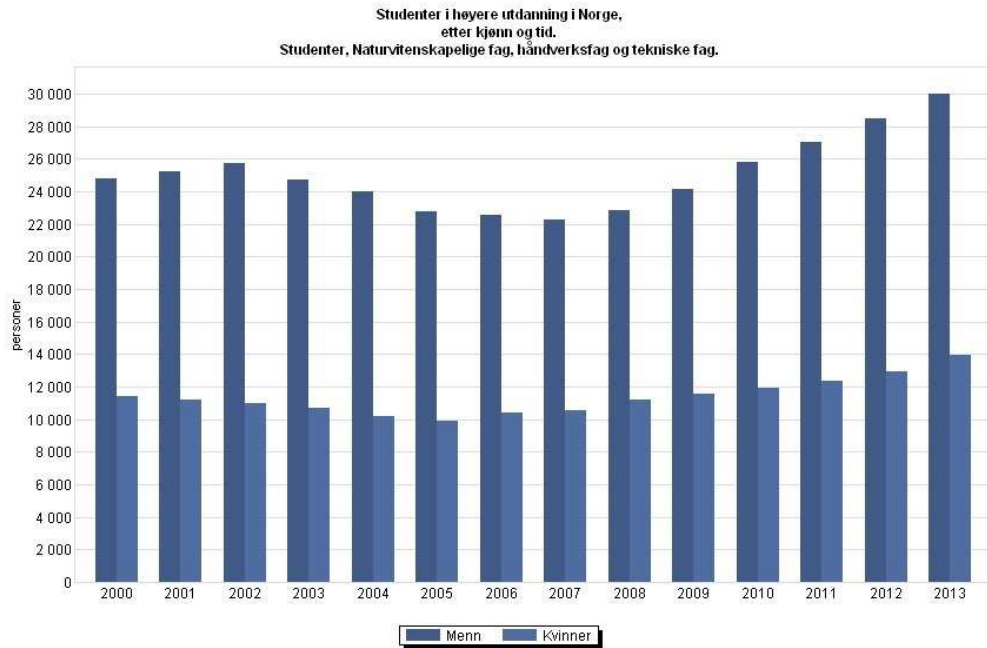
Veldig enkelt, jeg ble...jeg fikk en.. jeg og Jon, som er distriktssjef her, vi har hatt en dialog i mange år og vi jobber veldig godt i sammen. Og det var vel en telefon og en kaffeprat. Kall det headhunting eller ei da, men det blir på en måte at du får jobben fordi du er den du er og den som skal ha deg vet hva man får. M2

I dette funnet får vi beskrevet et aktivt bruk av nettverk både fra vår respondent og fra den som til slutt ansatte ham. I og med at det tradisjonelt har vært flest mannlige ledere, så er det også flest menn som har det «riktige». Som tidligere nevnt er det i begge firmaene vanlig å rekruttere ledere fra dyktige fagfolk innenfor profesjonen og innenfor organisasjonen. En av respondentene beskriver det slik:

Vi tar ofte en god håndverker som vi har og rekrutterer han opp til en formann, den gode formannen rekrutterer vi opp til anleggsleder og så videre oppover. Det medfører at vi får mange mannlige ledere da, i og med at det er på yrkesfag og ikke minst ingeniørfag så har det historisk sett vært mye menn. M1

Dette bildet er imidlertid langt på vei snudd, noe vi spesielt så innenfor Firma B, der antall kvinnelige advokater på lavere nivå var likt med mannlige. Innenfor juridisk utdanning har kvinnene langt på vei overtatt dominansen, der er det en kvinneandel rett i underkant av 80 %. På studier som Firma A vanligvis rekrutterer nyutdannede fra har utviklingen av kjønns sammensetningen blitt litt bedre, men det er fremdeles store forskjeller. I figur 3 vises utviklingen fra år 2000 til 2013, og i den perioden har antall mannlige studenter økt fra 25 000 til 30 000, mens de kvinnelige bare har økt fra cirka 11 000 til 14 000:

Figur 5 Oversikt over studenter i høyere utdanning på høyere grad innen naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag fordelt på kjønn. Tall hentet fra SSB.



5.4.3 Kastet ut i det

Å tre inn i en lederrolle kan være utfordrende, utover de rent praktiske sidene som hva du skal huske på av oppfølging, smarte personer å ta kontakt med de første ukene og så videre. Nedgangstider kan føre til mindre fokus på verdier og blir trukket fram i forhold til hvordan nyansatte ledere blir tatt imot. Respondent K2 sier det på denne måten:

Vi har vært igjennom en kvern av nedbemanning og omstilling, vi har vel gått ti år tilbake i tid i forhold til å drive med introduksjon og introduksjonsprogram, tidligere hadde vi en ukes introduksjonsprogram, nå har vi ikke hatt noen ting på tre år. K2

Det blir fremholdt at man i de internasjonale delene av organisasjonen er flinkere til å ta vare på nye ledere, men at dette er ønskelig også her til lands. Respondent K3 svarer på spørsmål om det er noe introduksjonsprogram for nytilsatte ledere:

Jeg vet ikke om jeg kan svare på det, for jeg er bare et halvt år gammel her selv. K3

Hvis manglende oppfølging er kjent for aktuelle lederkandidater i markedet, så kan det kanskje være en av årsakene til at noen kvinner vegrer seg for å søke. Hvis man, som noen av funnene våre viser, har behov for litt ekstra støtte for å tørre å ta det endelige steget ut i ledersfæren, så kan utsagn som det over være nok til å la være. Flere av kandidatene sier at det er vanskelig å gi et enhetlig svar på hvilke introduksjonstilbud som finnes i organisasjonen, fordi det er opp til hver enkelt leder over der igjen. Funnene våre kan tyde på at dette er et nedprioritert og lite forutsigbart område. Respondent M1 sier:

Dessverre tror jeg mange kanskje føler at de kommer og så blir de etterlatt litt til seg selv. M1

Ulike faktorer påvirker hvilken organisasjonskultur som vokser frem, Bang (2011) beskriver fire: nasjonale-, lokale- og bransjekultur samt lover og regler. I tillegg så vi i vår undersøkelse at organisasjonenes internasjonale tilsnitt påvirker organisasjonskulturen. Dette ble beskrevet blant annet i forhold til å ha fokus på å få flere kvinner inn i ledelsen/som partnere og for å ivareta de som allerede er i organisasjonen. Firma B har utspring i land uten tilsvarende likestilling i arbeidslivet, som vi tross alt har i Norden. Derfor får kvinnelige partnere i Norge en del tilbud gjennom organisasjonen globalt, som de kanskje ellers ikke hadde fått nasjonalt. Antall yrkesaktive kvinner varierer fra land til land, og den nasjonale kulturen blir påvirket av dette og av hvor i organisasjonen de fleste kvinnene er. I Japan er det for eksempel ikke kvinnelige ledere, ifølge Strand (2007).

Hva fremstår så som sentrale verdier i dagens Norge? Gir det mening å snakke om norske verdier? Enkelte verdier tas for gitt som norske fellesskapsverdier, slik blir de til dels usynlige og unnslipper for mye offentlig debatt. Likestilling mellom kjønnene blir i dag oppfattet som en grunnleggende norsk verdi og som et av de sikreste kjennetegnene på «det norske». Likestilling oppfattes både som verdifullt i seg selv og som noe «vi» har oppnådd i det norske samfunnet (Leirvik og Røthing, 2008). En av de mest sentrale nasjonsbyggende institusjonene, som til enhver tid er pålagt å forvalte det vi oppfatter som norske verdier, er skolen. I

skolens læreplaner har kjønnslikestilling vært en forfektet verdi siden midten av 70-tallet, dette kan vi knytte opp mot at stadig flere kvinner tar høyere utdanning enn tidligere, også i forhold til menn. I et demokratisk samfunn er det viktig med like muligheter for alle, uavhengig av for eksempel kjønn, religion, etnisitet eller seksuell legning og å ha en reell mulighet til å inneha stillinger med makt. Så det er ikke bare viktig fordi det er økonomisk lønnsomt for samfunnet å kunne velge ledere fra hele befolkningen, og dermed ha mulighet til å finne de med best kvalifikasjoner.

Når Bang (2011) nevner at lover og regler er en av de faktorene som påvirker hvilken organisasjonskultur som vokser frem, er det for oss nærliggende å helt kort nevne at Norge 9. juni 1978 fikk en egen lov om likestilling mellom kjønnene (likestillingsloven). Det er politisk enighet om at deltakelse i arbeidslivet er viktig for muligheten til å ha styring over eget liv, økonomisk uavhengighet og tilgang til makt. Derfor er prinsipp om lik adgang til lønnsarbeid og like arbeidsvilkår så viktig i likestillingslovgivningen. Vi mener at et lands lovverk gjenspeiler verdiene i samfunnet, i hvert fall de forfektete verdiene.

Bang (2011) skriver også om at ledere påvirker kulturen i organisasjonen, dette gjøres ved å legge vekt på de verdiene som lederen synes er viktige, være bevisst på hvilken rollemodell en vil være og ved å fordele ressurser og belønninger som fremmer den kulturen en ønsker. Og noe av det vi har funnet i undersøkelsen vår er jo at lederen også påvirker organisasjonskulturen gjennom hvilke kriterier de har ved rekruttering, seleksjon og forfremmelser. Respondent K3 undret seg over om valget av ledere av og til er basert på mannstilpassede forutsetninger:

Så er det viktig at en ikke må tilegne seg maskuline trekk for å kunne passe til en rolle. For jeg mener, det er jo ikke myndigheten i deg som gjør om du er en god leder. K3

Mens respondent K2 reflekterer litt rundt hvilke verdier de er ute etter hos nye ledere på denne måten:

Så er det jo typisk at jeg er dame og sitter mye og intervjuer da, for at jeg ser når jeg har med meg distriktssjefene, regionsdirektørene eller andre

ledere som skal være med å ansette og rekruttere, så er de bare opptatt av fag altså, de er ikke nysgjerrig på mennesker, de er ikke nysgjerrig, ja, jeg spør jo med en gang, Hvem er du? K2

Sterk kultur definerer Bang (2011) som en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd. Vi tolker Firma A og Bs rekrutteringsvaner som et ledd i å bygge en sterk organisasjonskultur. Begge firmaene rekrutterer i hovedsak internt, da rekrutterer de ledere som de vet deler de samme verdiene som er gjeldende i en organisasjon. Og etter vår undersøkelse så ser vi at her er det nok viktigst at bruksverdiene stemmer overens, de forfejtede verdiene kan en litt satt på spissen alltid lese på nettsiden.

En av respondentene mente at advokatyret ikke var en jobb, men en livsstil. Det er kanskje å trekke sammenligningen litt langt, men Kaufmann & Kaufmann (2003) mener at verdier handler om våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til spesielle væremåter og handlemåter, de er relativt stabile karakteristikk som kommer til uttrykk både privat og i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Respondent K4 sier dette:

Det er en fryktelig vanskelig livsstil og jeg tror livsstilen er vanskeligere her som jente enn som gutt. Så det er sikkert en av grunnene til at vi ikke har, du skal ofre mye. K4

Videre fortsetter hun ved å si litt om bransjen:

Det er ikke kjønnsrelatert, igjen da, det er en bransje, jeg er litt ødelagt, jeg har vært i denne bransjen for lenge, mer advokatrelatert, mer en holdning generelt. Det er jo en egen rase, litt ille at dette kommer på tape, men jeg tør å si det høyt, de er en egen rase. Vi sier det ikke er så mye ovenfra og ned, men det er naturligvis det. K4

En av respondentene sier at det åpenbart er en verdi i advokatbransjen å yte en solid arbeidsinnsats, mens en annen beskriver at en vanlig arbeidsdag ikke slutter før ved midnatt. Hvor kommer disse verdiene fra? Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) kommer verdier fra sosialisering gjennom utvikling av vår personlighet, det vil si at de læres over tid, gjennom familien og samfunnskulturen. Det de

legger i sosialisering er at det er en prosess hvor medarbeiderne tilpasser seg bedriftens kultur, på godt og vondt. Gjennom sosialiseringsprosessen overføres organisasjonskulturens tankesystemer og atferdsmønstre til medlemmene gjennom imitasjon og identifisering med rollemodeller (internalisering). I vår undersøkelse fant vi at faglig, dyktige personer ble sett på som gode rollemodeller, uavhengig av lederkompetanse. Det ble imidlertid sagt at de måtte ha en lederstil som tilfredsstilte organisasjonens forfektete verdier.

I dagens debatter rundt sosialisering er det åpning for at det er en gjensidig påvirkning mellom kulturen og organisasjonens medlemmer. Dette ble av flere av våre respondenter beskrevet ved at de trodde organisasjonens kultur i forhold til rekruttering ville endre seg når nye generasjoner kom inn i arbeidslivet. Vi fikk også ett eksempel fra hver av våre organisasjoner om at de klarte å tilrettelegge for pappapermisjon når dette ble aktuelt for mannlige ledere. Kan det være begynnelsen på en endring av organisasjonskulturen tro? Selv om vi synes det er litt spesielt at den første barselpermisjonen de tilrettelegger for er for en mannlig leder, så kan jo disse mulighetene åpne også for tilrettelegging for kvinnelige ledere.

Det er litt ulike verdier som blir vektlagt som god ledelse, men noen komponenter går igjen hos flere respondenter. Disse er å være faglig dyktig, være gode rollemodeller, speile organisasjonens verdier og spille hverandre gode.

Respondent K4 sier:

Jeg sa til min leder, du må jo utfordre meg og. Jeg er opptatt av lederskap, jeg er opptatt av å bli utviklet. Nå har jeg sittet og vært topplerer noen steder, og da blir man bare utviklet av styret.....jeg setter pris på i hvert fall å ha en leder som utvikler meg og som utfordrer meg. Og tilsvarende gjør jeg ham eller henne god da. Og så må det være sånn nedover. K4

På videre spørsmål om lederrollen, og om de mener god ledelse er kjønnsrelatert eller ikke, svarer to av respondentene at de ikke har opplevd noen kvinnelige ledere på nært hold og derfor ikke har noe godt bilde av en gjennomsnittlig kvinnelig leder. En annen respondent begynner å nevne kvinnelige ledere med

fornavn, før han forteller at de i Firma B gjennom 18 år har hatt fem kvinnelige partnere, av totalt cirka 70:

Så hadde vi jo Siv og Anette.....Kvinner er ikke nødvendigvis mer inkluderende enn menn, ikke noe rausere, kanskje tvert imot. Men det er de kvinnene, akkurat de som har klart å komme gjennom det nåløyet som det er å bli partner i advokatbransjen. Så jeg tror kanskje det er vanskelig å generalisere ut i fra det. M4

I en organisasjon hvor det har vært nedbemanning har mennene med lengst ansiennitet fått beholde jobbene, dette beskrives slik:

Og det er på grunn av nedbemanning at det er mye eldre her, og som har blitt igjen som er litt sånn konservative og gamle.K2

Kunnskap om organisasjonspsykologi blir beskrevet som mindre verdifullt enn økonomi, og dette er funn som kan knyttes opp mot stort fokus på fagets betydning i disse bransjene. Videre blir det nevnt at dagens utdanninger har mer ledelsesfokus enn tidligere. Respondent K2 sier:

Det å drive med coaching....da ryker du ut, da blir du ikke tatt seriøst altså, du må speile litt organisasjonen for å lykkes som leder da. Du bør ikke være sånn brå-tøff, men en skal ikke drive for mye med sånn dilldall og snikksankk, det er ikke godkjent. Det er et generasjonsskifte. Vi har ansatt en distriktssjef på 40 år, han har gått på ingeniørhøyskolen i Oslo og han har en helt annen tilnærming enn mange av de andre guttene. Jeg ser og i forhold til vår sjef som snart er pensjonist. K2

5.4.4 Ubegrensede muligheter?

Funnene spriker i forhold til om menn og kvinner har like muligheter for karriere innad i organisasjonene. Og selv om vi tidligere har beskrevet funn som gjelder rekruttering, så velger vi å ta med litt her hvor respondentene nevner dette i forhold til muligheten for karriere innad i organisasjonen. Det blir sagt at om man ikke har profesjonaliserte rekrutteringsprosesser så vil linjeledelsen ofte rekruttere ledere som er lik seg selv. Respondent M1 mener selv han har mange muligheter til videre karriere, og sier dette om muligheter generelt i organisasjonen:

Jeg tror at ledere ofte rekrutterer ledere under seg som er ganske så like seg selv, og i og med at de fleste ledere er menn så, og utvalget helt klart er størst av menn, så vil de kanskje oftere rekruttere menn inn i lederroller, og så vil man kanskje fylle opp kjønnsknoten i disse her tradisjonelle kvinneyrkene da, som går på HMS og HR. M1

Respondent K1 ønsker ikke selv mer ansvar enn hun har som HR-sjef, men har noen beskrivelser om kvinners muligheter i organisasjonen:

Det er en vanvittig krevende jobb, og jeg tenker at det passer for dem som liker å jobbe masse og liker ikke...altså synes det ikke er så farlig at de ikke kan være med ungene på skoleavslutningen. Jeg vil ikke si at det er noe som stopper dem, ikke her, ikke noen i organisasjonen eller i systemet, men at det kan stoppes av at.... Det kreves ganske mye og at oppgavene blir krevende og det er et stort ansvar, det er liksom en annen sak, men det er ikke noen sånne, det er ikke menn som sitter og ikke ser dem. K1

Utseende blir trukket fram som en faktor av den ene respondenten, hun sier:

Er du liten og lys og litt pen så taler det litt imot deg da. Du blir som en vandrende liten blomst som det er noe pent å se på. De tror jo ikke at det bor noe innenfor, mellom ørene liksom. Og de tar jo så feil. K2

5.4.5 Flexibilitet

Flere av respondentene var innom barselperm og mulighetene for et generasjonsskifte også i synet på dette. I begge organisasjonene var det eksempel på yngre menn som skulle ta ut pappaperm. Dette ble nevnt som noe nytt og en av respondentene sier:

Kan nok hjelpe at det kommer yngre menn inn, som stiller andre krav til blant annet fleksibilitet, men det går nok sakte. Det er nok ikke nødvendigvis de som er mest ivrig på å bli partnere som tar pappaperm.M3

Det blir påpekt at det er en dyd å jobbe mye, dermed blir det en hemsko for karrieren om du prioriterer annerledes. Rent formelt er det fleksibel arbeidstid, men i praksis virker det vanskelig å få til. En av respondentene sier:

Her jobber vi jo til 11-12 hver kveld. Nei, jeg tror ikke det er så veldig tilrettelagt. Jeg tror fleksibilitet er viktig for begge kjønn. Og i hvert fall nå når en deler mer og mer barselpermisjoner. K3

Ikke alle var enig i at det er like viktig for begge kjønn med fleksibel arbeidstid, og respondent M1 sier:

Jeg opplever at det derre for en kvinne å kunne ha en fleksibel arbeidstid er veldig verdifullt, selv om kanskje statistikken viser at kvinner er i de yrkene som har minst fleksibel arbeidstid. M1

I begge organisasjonene blir det beskrevet som en utfordring om begge ektefellene arbeider i samme bransje og at en av partene helst bør ha en mer fleksibel arbeidshverdag. Det blir også pekt på at uforutsigbarhet i arbeidstid er verre enn manglende fleksibilitet. Dette blir utdypet av M4:

Gutta her tar jo ut to måneder eller hva det er, så, men det er resten. Du klarer liksom å overleve to måneder, det er hele lerretet oppover når barna vokser til og så videre. Blir det for mange barn er det lett for den ene å resignere, det har jeg sett flere ganger, og det er ikke mannen. M4

Uttak av foreldrepermisjon blir sagt å være en ulempe for arbeidsgiver:

Det betyr jo at vi ikke får den ressursen vi hadde tenkt, men sånn er det jo, det er alltid en ulempe for en arbeidsgiver når du ansetter noen og det viser seg at de er gravide med en gang liksom, men lovene er jo sånn. K2

Det kan være viktig å se nærmere på effekten av velferdsordninger. En sammenfatning av forskningen fra OECD-land, om betydningen av blant annet foreldrepermisjonen for kvinners yrkesdeltakelse, viser motstridende funn og det mangler forskning som har en mer helhetlig tilnærming til problemstillingene (NOU2012:15). Foreldrepermisjon er ett av virkemidlene norske politikere har vedtatt for at yrkesutøvere skal kunne kombinere arbeid og familie. I tillegg til foreldrepermisjon er det også en rekke andre faktorer som er viktig; tilgang på barnetilsyn, muligheter for deltid, økonomiske insentiver, skattesystem og kulturelle faktorer (Hegewisch og Gornick, 2011 i NOU2012:15).

Det mangler forskning på de kumulative effektene av å få flere barn for kvinners yrkesdeltakelse. Og mens det finnes omfattende forskning om småbarnsfasen, så mangler det forskning om andre arbeidstilpasninger over livsløpet, når det for eksempel gjelder foreldre med barn i tenårene eller familier med omsorgsansvar for pleietrengende. Det kan synes å være behov for mer forskning om arbeidstidsbestemmelser og praksiser, og om velferdsordningers betydning for likestilt foreldreskap etter barnets første leveår (NOU2012:15)

Utvalget som har skrevet NOU2012:15 mener at det bør forskes på langtidseffekter av foreldrepermisjon på likestilling, og da med eget fokus på arbeidsgiversiden. Påvirker for eksempel kostnader for bedriften av å ha ansatte på foreldrepermisjon deres beslutninger om ansettelser, og lønns- og karrierehoff?

5.4.6 Lønn og hjemmeforhold

Vi har valgt å sette av et eget avsnitt til lønn og hjemmeforhold, selv om dette går litt over i avsnittet om fleksibilitet. Det blir pekt på at arbeidsplassen ikke har ansvaret for at kabalen går opp i hjemmet, ektefellene må selv bli enige om hvem som skal satse på en lederkarriere. Funnene våre tyder på at kvinner gjerne er gift med menn som er tidligere ferdig utdannet, tjener bedre og dermed er den som blir prioritert som utarbeidende i størst grad. Flere av respondentene mener også at kvinner har mer fokus på andre verdier, som for eksempel tid med barn.

Årsaken er at flere funn beskriver dette som et sentralt område. En av respondentene sier:

Det er en konkurranse mellom de som ønsker å få barn og de som ikke velger å få barn. Så er det en konkurranse mellom mann og kone. Hvem er det som skal bruke mest tid på den daglige omsorgen? M4

I begge organisasjonene blir det fortalt at det kan være vanskelig å kombinere familieliv og en krevende lederjobb. Ofte er familiene avhengig av au pair,

hjemmeværende kone, eller begge deler. En av respondentene delte også noen tanker om menns verdivalg med oss:

Så tror jeg dessverre at menn ofte velger seg til yrker hvor de er mye borte og egentlig synes det er ganske greit å komme hjem og så være litt sånn «helt» med barna sine når de først er hjemme, og å være litt kul, sånn at barna synes det er veldig stas når pappa kommer hjem og så har de et enklere forhold i familielivet også. M1

En av de første respondentene ville gjerne snakke om lønn og lønnsforskjeller, dette ble inkludert i de resterende intervjuene også. Når det gjelder lønn sier respondent M2 dette:

Nei, det har jo vært en kjensgjerning i mange år det at mannen gjerne tjener litt mer enn de kvinnelige, selv i samme type stilling. Gutterasen er vel den som tør å fighte litte granne mer, og får mer. M2

Respondent K2 sier det er viktig at kvinner ikke blir forskjellsbehandlet i forhold til betingelser fordi det gir signal om at de ikke er like mye verdt som mennene:

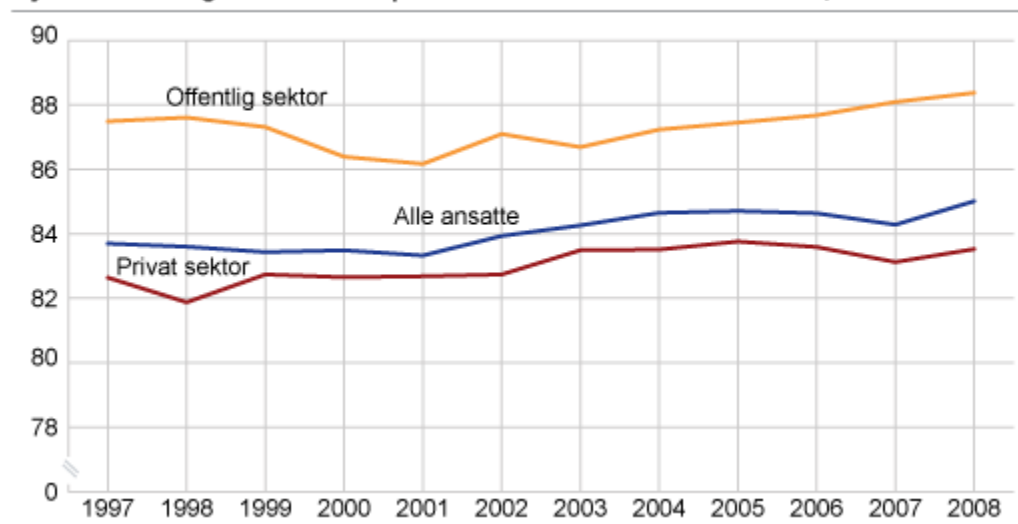
Det gjør at vi ikke gidder å ta opp kampen tror jeg, og jeg har selv opplevd at her sånn at jeg hadde vesentlig dårligere lønn enn tilsvarende menn på samme nivå. Jeg er med å kjøre lønnsregulering for alle og jeg ser at jenter får dårligere betingelser enn menn når de ligger likt i utdanning. K2

Respondenten mener at organisasjonen ikke ser på HR og HMS som viktig, og hun vet at det er mannlige kollegaer under henne i hierarkiet, som hun er faglig ansvarlig for, som tjener mer enn henne. Dette provoserer henne, men hun tror kanskje ikke kvinnene er flinke nok til å kreve det de skal ha. Dette blir til dels støttet av respondent K3 som mener at uansett om det er kvinne eller mann, så burde lønnen vært lik for samme jobben. Det skal ikke være diskvalifiserende å være kvinne, forutsatt at man har det samme å fare med. Hun lurer på hvordan de som gir tilbud om arbeid tenker og sier:

Er det fordi kvinner er for dårlige å forhandle kanskje? K3

Figur 6 Oversikt over kvinners lønn i prosent av menns. Tall hentet fra SSB

Kvinnerns lønn i prosent av menns lønn per 3. kvartal 1998-2008.
Gjennomsnittlig månedslønn per heltidsekvivalent. Alle ansatte, etter sektor



Det finnes strukturelle forskjeller i lønnsnivået mellom kvinner og menn. Både kvinner og menn har hatt en jevn lønnsvekst, uten at kvinnene har nærmet seg menns lønnsnivå. En av årsakene til dette ligger i at Norge har et kjønnsdelt arbeidsmarked, en struktur som har vært relativt stabil de siste årene.

Kjønnsdelingen gjør seg gjeldende langs to dimensjoner; kvinner har både andre stillingstyper enn menn og jobber innenfor andre næringer. Rundt 68 prosent av alle ledere i 2008 er for eksempel menn, mens 82 prosent av alle som jobber med helse og sosiale tjenester i 2008 er kvinner.

I vår forskning blir også deltidsarbeid blir trukket frem som en komponent:

Jeg arbeidet 80 % en periode og da så jeg veldig fort at jeg ikke fikk være med på de utvalgene som var, jeg fikk ikke være med inn i de rommene hvor det morsomme skjer. K2

Å ha en mann som tjener mye penger regnes ifølge våre respondenter fremdeles som status i noen miljøer, selv om kvinnene blir lønnstapere med lav utdanning og deltidsarbeid. Respondent K2 sier det på denne måten:

Jeg arbeidet deltid fordi mannen min var eldre enn meg, hadde høyere utdanning, en lederstilling og tjente mye mer enn meg. Jeg gikk ned i

stilling når barna var små og vasket hjemme den dagen. Det går ut over pensjonen. K2

Det at familien har vent seg til et høyt forbruk blir beskrevet som en av faktorene til at det kan være vanskelig å prioritere at kvinnen skal tilbake i full jobb, og at mannen skal ta mer ansvar hjemme. Lønns- og karrieremessig blir man stående stille under barselpermisjon, respondent M3 beskriver det slik:

Og da kommer en seg kanskje ikke videre internt og så stagnerer man litt kanskje, føler man i hvert fall, og så blir en mindre motivert muligens, så det er noen slike mekanismer jeg kan se. M3

5.4.7 Oppsummering av kulturelle forhold

Respondentene fremhever seks komponenter som utgjør deres forestilling om hvilke kulturelle forhold som påvirker skjevfordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger på høyere nivå. I første komponent beskriver respondentene organisasjonens kultur og verdier. Her blir det et klart skille mellom organisasjonene, den ene har godt kjente verdier og den andre har det ikke. Alle respondentene hadde imidlertid klare meninger om hva som var viktige verdier for deres organisasjon. Vi så dette opp imot Bang og hans teorier om bruksverdier og forfeftede verdier. Videre ble det beskrevet en kultur der det er vanlig å gå gradene og bli internt rekruttert på bakgrunn av faglige prestasjoner og ikke på grunn av lederegenskaper. Under tredje komponent kom det fram at ledere på dette nivået forventes å klare seg selv, uten opplæring og oppfølging.

Respondentene ønsket seg en styrking på dette feltet. Her så vi nærmere på Bangs teorier om ulike faktorer som påvirker hvilken organisasjonskultur som vokser frem. Videre presenterte vi respondentenes syn på fleksibilitet, lønn og egne muligheter for videre karriere.

6.0 Sluttanalyse

Hvis vi forventer at kvinner skal gjøre de samme tingene som menn, må vi lære dem de samme tingene.

Platon, Gresk filosof (427 – 347.f.kr)

Det vi ønsker å finne ut av i vår avhandling er hva som gjør at det fortsatt er få kvinnelige ledere på høyere nivå i næringslivet. For å belyse vår problemstilling valgte vi å se på fire forhold, individuelle-, relasjonelle-, strukturelle- og kulturelle forhold. Slik vi vurderer det så er individuelle og relasjonelle forhold på mikronivå, det vil si at forklaringene går på enkeltmennesket. Strukturelle og kulturelle forhold vurderer vi er på makronivå, det vil si at forklaringene går på forhold i samfunnet, strukturer, verdier og normer. I Wadel og Wadel sin bok «Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten» (2007) presenterer de Berger og Luckmann sin forståelse av at samfunn og kultur er et menneskelig produkt og at mennesket er et samfunns- og kulturprodukt. I vår sluttanalyse har vi valgt å bruke deres forståelse på dette dualistiske forholdet mellom mennesker og samfunn da vi mener at dette langt på vei støtter våre funn.

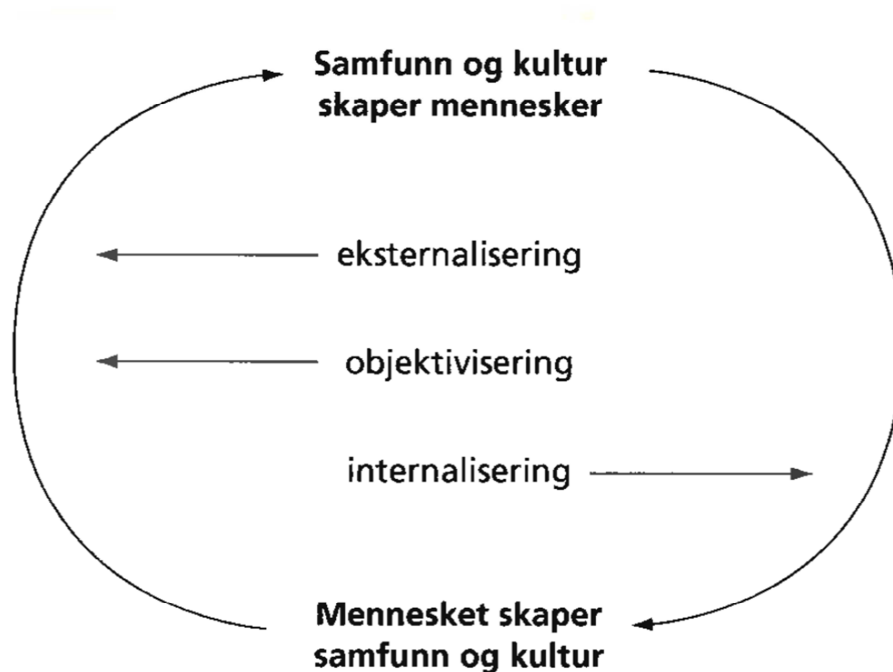
Berger og Luckmann har videreutviklet sin forståelse fra blant annet Marx 1844:

Slik samfunnet selv produserer mennesket som mennesket, er det (samfunnet) selv produsert av mennesket. (Wadel og Wadel, 2007, s. 49.)

Virkeligheten blir skapt og opprettholdt gjennom sosial praksis som foregår gjennom fire prosesser, ifølge Berger og Luckmann (Wadel og Wadel, 2007). Disse prosessene har de kalt for eksternalisering, objektivering, internalisering og legitimering. (<https://prezi.com/3yfphwcjkyow/den-samfunnsskapte-virkelighet-berger-luckmann/>)

Wadel og Wadel presenterer prosessene slik:

Figur 7 Delprosesser i Berger og Luckmann sin teori om hvordan samfunn og kultur skaper mennesker og mennesker skaper samfunn og kultur. (Wadel og Wadel, 2007, s. 51)



Gjennom menneskelige handlinger, språk, institusjoner, aktiviteter og symbolske systemer skapes og opprettholdes den verden vi lever i, det er dette som Berger og Luckmann ser på som eksternalisering. Eksternalisering viser til at samfunnet er et menneskelig produkt. I de firmaene hvor vi gjennomførte forskningen vår ser vi at både språk, handlinger og symbolske systemer har betydning for muligheten til å bli rekruttert til en lederstilling.

Objektivering viser til en virkelighet som er adskilt fra menneskelig virksomhet, det vil si at mennesket oppfatter samfunnet og kulturen som noe utenfor seg selv og som noe en må forholde seg til. Våre respondenter ser den skjeve fordelingen mellom kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå, og de ser systemer som kan være hindringer til likestilling på dette nivået.

Når det gjelder internalisering, viser det til at vi mennesker tar innover oss samfunnet og kulturen i samfunnet og gjør det til vår sannhet. Her er det snakk om

at mennesket er et sosialt produkt. Det vi ser ut fra vår forskning er at de fleste respondentene ser på det å være leder på høyere nivå som «tøft», og for tøft for kvinner. Dette er også holdninger vi ofte ser beskrevet i media, og det kan tyde på at dette er blitt en sannhet.

Den siste, som er legitimering, har Wadel og Wadel ikke med i sin figur. Ifølge nettsiden Prezi.com som presenterer Berger og Luckmann sin teori om den samfunnsskapte virkelighet, så er legitimering viktig for å forklare, rettferdiggjøre og opprettholde den objektive virkeligheten. Da det er menn som besitter de fleste av samfunnets viktigste maktposisjoner, i næringslivet og ikke minst i media, derfor kan det være deres maskuline verdier og holdninger som forklarer, opprettholder og rettferdiggjør skjevfordelingen innen ledelse mellom kvinner og menn. Legitimeringen av den bestående virkeligheten bidrar til at menn opprettholder sin makt, og at samfunnet internaliserer virkeligheten.

[\(https://prezi.com/3yfphwcjkyow/den-samfunnsskapte-virkelighet-berger-luckmann/\)](https://prezi.com/3yfphwcjkyow/den-samfunnsskapte-virkelighet-berger-luckmann/).

Prosessene som inngår i Berger og Luckmann sin teori om den samfunnsskapte virkelighet foregår kontinuerlig og samtidig, slik at prosessene må sees på som en helhet. Disse prosessene foregår også på alle nivåer som i familier, skoler, blant venner og på arbeid (Wadel og Wadel, 2007). Slik vi vurderer dette i forhold til vår forskning så fremstår sosialisering inn i kjønnsrollemønstrene som en viktig faktor. Man blir sosialisert inn i de gjeldende kjønnsrollemønstrene i samfunnet alt fra barnsben av, dette blir forsterket videre i livet via blant annet media, forventninger og rollemodeller. Beskrivelser fra våre respondenter viser at de mener kvinner og menn har ulike egenskaper og at dette er med å forklare den skjeve fordelingen mellom kvinnelige og mannlige ledere på høyere nivå. De fleste mente det er for «tøft» for kvinner å være toppledere da de ikke har samme egenskaper som menn. De egenskapene som trengs for å ta de «tøffe» avgjørelsene og å klare å «stå i stormen» når det trengs blir sett på som maskuline. Flere av våre respondenter mener at kvinner passer best til stillinger som omfatter omsorg og samarbeid. Våre funn bekrefter mye av de gitte kjønnsrollemønstrene vi ser i samfunnet, arbeidsdeling i hjemmet, utdanningsvalg og det kjønnsdelte

arbeidsmarkedet. Videre bekrefter dette at samfunnet i stor grad legger maskuline egenskaper i lederrollen, spesielt innen næringslivet.

Arbeidsmarkedet i dagens Norge er nokså likt delt mellom kjønnene, men det er fortsatt veldig kjønnsdelt arbeidsmarked her i landet. Statistikk viser at flere kvinner velger å ta høyere utdanning samt at flere kvinner velger utradisjonell utdanning, men vi ser ikke den store endringen i ledersjiktet i næringslivet. Kan kvinners utdanningsvalg være nok til å endre den samfunnsskapte virkelighet innen likestilling på ledernivå?

Tall fra AFF sin siste lederundersøkelse viser en indikasjon på at det har liten betydning at flere kvinner tar høyere utdanning for å øke kvinneandelen i lederstillinger. Det som kan ha betydning er at de tar høyere utdanning innenfor retninger som er lederrelevante, eks sivilingeniør og siviløkonomi (Colbjørnsen 2013). Ifølge Colbjørnsen (2013) så skjer det en endring når det gjelder flere kvinnelige ledere i næringslivet da det kommer flere kvinner ut i arbeidslivet med den rette utdannelsen, og med en mer offensiv holdning og vilje til å ta dette ansvaret som ligger i det å være leder og toppleder. Som et resultat av dette vil balansen i kjønnsfordelingen i lederstillinger bli drevet frem av kompetanse og nye holdninger.

At det er flere kvinner som tar høyere utdanning og velger utradisjonelt er et steg i riktig retning, men for å få til en sosial endring hvor det er like naturlig å rekruttere en kvinne inn i topplederstilling som en mann må også menn endre seg og begynne å velge utradisjonelle utdanninger og yrker.

7.0 Videre forskning

I vår forskning ser vi at mye av forklaringen på vår problemstilling går på individnivå, og at det å kombinere familie (barn) og topplederjobb ikke er forenelig, spesielt ikke for kvinner. I følge Firma B så er det nesten umulig å kombinere mammafermisjon og å være partner, men det er enklere å kombinere pappafermisjon og å være partner da de ikke er så lenge borte. Det kunne vært en problemstilling å sett på om pappafermisjon vil likestille kvinner og menn innen ledelse.

I vår avhandling har vi valgt å se på fire ulike forhold som vi mener har betydning for den skjeve fordelingen, og vi ser at mange av funnene våre bekrefter det vi har lest av teorier og ikke minst hva som blir skrevet i media. Skulle vi gått videre med vår oppgave så hadde det vært veldig interessant å få muligheten til å intervju kvinner som er ledere på høyere nivå, hvordan deres vei frem til denne stillingen har vært og tanker de har om å få flere kvinner inn i slike type stillinger. Og må disse kvinnene være «superkvinner» for å få det til?

Litteraturliste

Aakvaag, G.: «Moderne sosiologisk teori» 3. oppl. Oslo: Abstrakt forlag, 2012.

Bang, H.: «Organisasjonskultur» 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2011.

Cheek, J. (2008): «Research Design». MOH 4.år – Master i organisasjon og ledelse – kvalitativ forskningsmetode. Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2014/2015. Høgskolen i Østfold.

Hesse-Biber, S.N and Leavy P. (2011): «The Praticice of Qualitative Research». MOH 4.år – Master i organisasjon og ledelse – kvalitativ forskningsmetode. Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2014/2015. Høgskolen i Østfold.

Hofstede, G.: «Culture`s consequences: Internasjonal difference in work – related values». Beverly Hills California: Sage, 1980.

Jacobsen, D.I.: «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode». 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2005.

Kanter, R, M.: «Men and Women of the Corporation». New York: Basic Books, 1977

Kaufmann, G og Kaufmann, A.: «Psykologi i organisasjon og ledelse», 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS, 2003.

Lervik, O. og Røthing, Å. (Red): «Verdier» Oslo: Universitetsforlaget, 2008

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S.B.(red): «Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0» Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS, 2013.

Skard, T.: «Maktens kvinner. Verdens kvinnelige presidenter og statsministere 1960 – 2010». Oslo: Universitetsforlaget, 2012.

Strand, T.: «Ledelse, organisasjon og kultur», 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS, 2007.

Thagaard, T.: «Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode». Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS, 1998.

Wadel, C. og Wadel, C.C.: «Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten». Kristiansand: Høyskoleforlaget AS, 2007.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S.: «Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön». Hungary: Elanders Hungary Kft, 2011.

- Aarebrot, F 2007.: «Kampen for flere kvinnelige ledere er et latterlig luksusproblem». Ukeavisen Ledelse nr.7, 2007.
(<http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/kampen-for-flere-kvinnelige-ledere-et-latterlig-luksusproblem->) (27.03.2007)
- Bleie, T. 2008: «Pinlig og bekymringsfullt». Kilden Informasjonssenter for kjønnsforskning.
(<http://kilden.forskningsradet.no/c16880/artikkel/vis.html?tid=52497>)
(16.04.2008)
- Lerø, M. 2008: «kvinner sjefer som menn». Ukeavisen Ledelse nr. 8. 2009
(http://www.dagensperspektiv.no/meninger/redaktorens_mening/kvinner-sjefer-som-menn-) (16.10.2009)
- Rønning, R. og Karlsen, B.: «Kjønnsbalanse i ledelsen til seks norske selskap. Hovedrapport. Forskningsprosjekt. Gender Balance. AFF 2014.
- Solberg, G. 2013: «Glasstaket borte». Ukeavisen Ledelse.
(<http://www.dagensperspektiv.no/%E2%80%93glasstaket-borte>) (01.02.13)
- NOU 2012;15.: «Politikk for likestilling».
(<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2012-15/id699800/>) (25.09.12)
- Regjeringen 2011: «Fakta-ark: Kjønnskvalitet i styrever».
(<https://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kontakt/pressekontakter/fakta-ark/fakta-ark-kjonnskvalitet-i-styrever/id641431/>) (27.04.11)
- Statistisk Sentralbyrå, 2013:
(<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>)

Aftenposten 2014: «Norge er verdens tredje mest likestilte land».
(<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norge-er-verdens-tredje-mest-likestilte-land-7351200.html>) (25.10.2014)

Aftenposten 2015: «Likestillingslandet Norge er blitt likestillingssinke».
(<http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html>). (02.03.2015)

Aftenposten 2012: «6 av 206 toppledere er kvinner».
(<http://www.aftenposten.no/jobb/6-av-206-toppledere-er-kvinner-6984045.html>) (06.09.2012)

Aftenposten 2014.: «Kvinnekvote styrker damene på toppen i Norge».
(<http://www.aftenposten.no/okonomi/Kvinnekvote-styrket-damene-pa-toppen-i-Norge-7670207.html>) (14.08.2014)

CORE, kjernemiljø for likestillingsforskning 2014: «Velferdsstaten trenger at flere menn gjør som kvinner».
(<http://likestillingsforskning.no/Om-CORE/Nyheter/Velferdsstaten-trenger-at-flere-menn-gjoer-som-kvinner>).

International Labour Organization, Globale Report: «Women in Businessan management. GAINING MOMENTUM» 2015.
(http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf).

Kilden informasjonssenter for kjønnsforskning 2014.: «Strid om kjønnskvoltering».
(<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn-likestilling-naeringsliv/2014/04/strid-om-kjonnsvotering>) (15.04.2014)

Ukeavisen 2014.: «Kvoltering liten effekt på antall kvinner i ledelse».
(<http://www.ledelse.as/2014/kvoltering-liten-effekt-pa-antallet-kvinner-i-ledelse>) (26.08.2014)

Ukeavisen Ledelse 2013.: «Glasstaket borte».
(<http://www.dagensperspektiv.no/%E2%80%93-glasstaket-borte>) (01.02.13)

<http://www.imdi.no/Documents/BrosjyrerHefterHaandbok/Kursheftet%20om%20likestilling.pdf>.

(<https://prezi.com/3yfphwcjkyow/den-samfunnsskapte-virkelighet-berger-luckmann/>).

Vedlegg: Intervjuguide.