

«Jeg måtte bygge opp en forsvarstale for at jeg
valgte en damekandidat inn i dette såkalte
mannsdominerte miljøet»

*En kvalitativ studie av ledernes holdninger rundt
kjønn, likestilling og ledelse*

Henriette Siggervåg



Masteroppgave

Våren 2020

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

Sammendrag

Temaet kjønn og ledelse er satt mer og mer på dagsorden både gjennom media og ulike studier på feltet. Selv om kvinners innpass i både utdanning og arbeidslivet har økt, er det fortsatt en klar overrepresentasjon av mannlige ledere, spesielt på toppen. Det er gode grunner til at det fortsatt er viktig å gi spørsmålet om ledelse og kjønn oppmerksomhet i dag og denne studien har som formål å få økt innsikt i dette temaet ved å *Identifisere faktorer som kan være med på å forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger i næringslivet*. Studien baserer seg på syv kvalitative dybdeintervjuer av kvinnelige og mannlige ledere på ulikt ledernivå i næringslivet. Jeg har hatt en empirisk tilnærming til analysen, og har brukt datamaterialet i lys av teoretiske perspektiver og begreper for å gi en sosiologisk forståelse av det som blir avdekket i analysen. Jeg har analysert ledernes opplevelser og holdninger knyttet til *likestilling og kjønn, erfaringer knyttet til lederrollen og balansen mellom jobb-og fritid*.

Studien viser at lederne var opptatt av likestilling i bedriften, men at deres egen oppfatning av kjønnsbalansen ikke stemmer overens med realiteten. Flere informanter har holdninger som kan knyttes opp mot begrepet «Gender Fatigue» som referer til holdningene til folk som er litt «lei» av eller kritisk til likestillingsretorikken og ikke vil se kjønn som relevant i deres liv (Kelan 2009). Flere informanter mener også at likestillingen har gått for langt og påstår at nå er det menn som blir diskriminert. Studien viser også at det finnes flere tradisjonelle kjønnsstereotyper hvor kvinner blir tilegnet feministiske ledertrekk mens menn blir tilegnet maskuline trekk, samt biologiske forklaringer på likestillingen ved at kvinner føder barn som kan påvirke ambisjonsnivået. Flere informanter mener det har vært en positiv endring i bedriften der flere kvinner har blitt ledere, noe som kanskje er et resultat av ulike likestillingstiltak organisasjonen har kommet med i regi av regjeringen.

Når det kommer til ledelsesidealet viser studien kjønnsforskjeller i hva lederne vektlegger, hvor de mannlige informantene brukte egenskaper tradisjonelt forbundet med menn og maskulinitet som streng og rettferdig, mens de kvinnelige informantene vektla mer feminine egenskaper som menneskekjenner og gode kommunikasjonsevner som er i tråd med mye litteratur på temaet som blir en måte informantene reproducerer tradisjonelle kjønnsstereotyper. Når det gjelder familiepolitikken i studiens case kommer det frem at familievennlige tiltak som bedriften har, har vært avgjørende for å kunne bruke mer tid med

familien uten å føle på presset fra arbeidsplassen. Det kommer også frem i studien at det er flere fordommer knyttet til ulike tiltak som permisjon og deltidsarbeid med at det blant annet ikke er akseptert med farspermisjon på lik linje som morspermisjon. Mine funn viser også hvordan strukturelle trekk både på politikk- og organisasjonsnivå som er med på å legge premisser for folks handlinger og valg. «*Slike premisser er også til stede i den generelle diskursen og retorikken som er med på å styre foreldres valg og handlinger når det gjelder arbeid og familie*» (Nilsen og Skarsbø 2009: 157).

Forord

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til informantene mine som stilte opp på strak fot og åpnet seg opp om sine opplevelser og holdninger rundt kjønn og ledelse. Takk for at dere gjorde det mulig for meg å gjennomføre denne studien. En spesiell takk til daglig leder for å være så engasjert i prosjektet mitt som bidrog til at så mange informanter stilte seg positiv til å delta. Jeg vil også takke veilederen min, Sevil Sümer for god veiledning, gode tilbakemeldinger og hjelp underveis.

Å skrive denne masteroppgaven har vært både spennende og utfordrende på samme tid. Det er ikke til å unngå å nevne Covid-19 som førte til at siste halvdel av masterskrivingen bar på ekstra utfordringer og støtten fra folk rundt meg betydde mer en vanlig. Jeg vil her takke alle som har vært en del av studiehverdagen min gjennom masterstudiet og gjort dette til en fin tid, lesesal 408 som har hatt et fantastisk samhold gjennom studietiden, og spesielt mine karantenevenner Christine og Ingvild som bidrog til å opprettholde en viss normalitet og motivasjon i en uvanlig tid. Sara, min støttespiller i livet og spesielt i disse tider da vi har sittet på hver vår kant av landet og skrevet hver vår masteroppgave, det hadde ikke vært mulig uten deg.

Jeg vil takke familien min, mamma og pappa som har gitt meg motiverende ord og som lot meg komme hjem å skrive når lesesalen stengte ned. Anette som tok seg tid til korrekturlesing og farmor for oppmuntrende ord, takk.

Henriette Siggervåg
Bergen, Juni 2020

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	4
1. Innledning.....	7
1.1 studiens bakgrunn og formål.....	7
1.2 Studiens forankring i sosiologisk forskning.....	8
1.3 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.4 Detaljer om mitt «case»	10
1.5 Oppgavens oppbygning.....	10
2 Teoretiske perspektiver.....	12
2.1 Kjønn og kjønnsforskning.....	12
2.1.1 Ulike feministiske kjønnsperspektiv.....	13
2.1.2 Likestillingsdebatten.....	14
2.1.3 Likestilling i næringslivet.....	16
2.2 Tidligere forskning på kjønn og ledelse.....	18
2.2.1 Kjønnstereotyper: maskulinitet og feminitet i ledelsessammenheng.....	19
2.2.2 Kritikk av slike merkelapper.....	23
2.2.3 Strukturelle faktorer: Glasstaket, Diskriminering, Familiepolitikk.....	23
2.2.4 Homososial rekruttering og nettverk.....	26
2.3 Oppsummering	29
3 Forskningsdesign og metode.....	30
3.1 Metodevalg og Kvalitativt forskningsintervju.....	30
3.2 Grounded Theory.....	31
3.3 Studiens «case»	32
3.4 Rekruttering og utvalg.....	33
3.5 Gjennomføring av intervjuene og intervjuguide.....	33
3.6 Ethiske vurderinger.....	35
3.7 Analyseprosessen og studiens begrensninger.....	37
3.8 Presentasjon av informantene.....	39
4 Holdninger til likestilling, kjønn og kjønnete stereotyper.....	41
4.1 Tanker rundt ambisjonsnivå og kjønn.....	43
4.2 Likestilling i bedriften.....	45
4.3 Fordommer knyttet til likestilling.....	47

4.3.1 «Macho kultur»	47
4.3.2 Ubevisste fordommer	49
4.4 Gutteklubben grei	49
4.5 Holdninger til likestilling- har likestillingen gått for langt?.....	52
4.6 Likestilling fremover.....	54
4.7 Oppsummering.....	54
5 Holdninger til lederrollen.....	56
5.1 Ledelsesidealer.....	56
5.2 Ansettelsesprosessen.....	58
5.3 En god leder.....	60
5.4 Ledelse og hierarkiske maktforhold.....	60
5.5 Veien til ledelse.....	61
5.6 Oppsummering.....	62
6 Familie- arbeid, balansering, prioriteringer og tiltak.....	64
6.1 Tidspress.....	65
6.2 En vanlig arbeidsdag.....	66
6.3 Kombinere jobb og fritid.....	67
6.4 Erfaring med foreldrepermisjon og ledelse.....	69
6.5 Oppsummering.....	72
7 Avslutning	74
Litteraturliste	78
Vedlegg	83
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema	83
Vedlegg 2 – Intervjuguide	86

1 Innledning

1.1 Studiens bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å utføre en sosiologisk analyse av kjønn, likestilling og ledelse innenfor næringslivet. Med denne studien ønsker jeg å bidra til økt forståelse av den skjeve kjønnsfordelingen i ledelse, ledernes egne holdninger til likestilling og hvilke strategier som tas i bruk for å bedre kjønnslikestilling. Jeg ønsker også å se på holdninger knyttet til lederrollen og hvordan dette samt strukturelle forhold og tiltak innad i bedriften er med på å opprettholde- og eller eventuelt bedre kjønnsforskjellene. Oppgaven baserer seg på datamateriale hentet fra syv semi-strukturerte intervjuer gjort med ledere på ulike nivå i en bedrift, høsten 2019. Siden 80-tallet har kvinners deltakelse både når det kommer til utdanning og arbeidslivet hatt en stor økning og flere mannsdominerte utdanninger som medisin og juss ble mer likestilt. Selv om kvinner har tatt igjen eller gått forbi menn i flere bransjer er kvinner fortsatt lite representert i privat næringsliv og spesielt når det kommer til ledere, her er det fortsatt overrepresentert av menn. Arbeidsstyrken består i dag av nesten like mange kvinner og menn, men likevel er det norske arbeidsmarkedet kjønnsdelt. Mye av dette skyldes at andelen som jobber deltid er større hos kvinner enn menn og kvinner jobber også oftere i offentlig sektor, om lag 70% kvinner mot 30% menn (SSB 2018). Studier viser at kvinner fortsatt er underrepresentert i lederstillinger der industri-sektoren er den sektoren med færrest kvinnelige ledere på listen over bransjene i norsk arbeidsliv med minst kjønnslikestilling på ledernivå, etterfulgt av olje- og gassindustrien, mens det i helsesektoren er flest kvinnelige ledere med 50% kvinnelige ledere (Core 2017). Tall fra 2018 viser at over 80% av topplederne i den norske industrisektoren samt olje- og gassektoren er menn (Core 2017) og at nesten ni av ti toppledere i næringslivet er menn (Halrynjo og Teigen 2016: 20). Dette gjør at temaet kjønn og ledelse fortsatt er høys aktuelt i 2020 da forskning viser en slik skjevfordeling blant kjønnene. Temaet om mannsdominansen på høyere ledernivåer er blitt problematisert av mange forskere og tas jevnlig opp i media.

Begrepet likestilling behandles ulikt i ulike kontekster. I den offentlige utredningen Politikk for Likestilling behandles likestillingsbegrepets prinsipielle utgangspunkt *"å være likestilt er noe hver og en av oss har rett til, som følge av den respekt hver og en av oss har krav på som personer"* (NOU 2012: 21). Norge blir regnet som et av verdens mest likestilte land, men når det kommer til likestilling på arbeidsmarkedet er Norge fortsatt svært kjønnssegregert. Kvinners deltakelse på arbeidsmarkedet er i dag omtrent på samme nivå som menn, men kvinner jobber mer deltid, tjener i snitt mindre enn menn og det norske arbeidsmarkedet er

fortsatt svært kjønnsdelt. I denne studien kommer fokuset til å være på likestilling på arbeidsmarkedet, og som en ser på statistikken er det fortsatt en skjev kjønnslikestilling på dette området og da særlig på ledernivå. Definisjonen av begrepet *kjønn* blir omtalt både som *sosialt kjønn* og *biologisk kjønn*. Sosialt kjønn er både sosialt og kulturelt betinget, og det er store variasjoner hva en legger i forventninger, verdier og normer knyttet til det å være kvinne eller mann (Korsvik og Rustad 2018:6). For eksempel refereres det til begrepene mannlig og kvinnelig som henviser til det biologiske kjønn. Maskulint og feminint brukes gjerne om det sosiale kjønn (Hitland 2000: 7). Både begrepene kjønn, maskulinitet og femininitet kan gå under det Blumer kaller for *sensitiverende begreper* (Blumer 1954) ved at de ofte ikke har en bestemt, fastlåst definisjon, men begrepene forstås ulikt i ulike kontekst og med ulike *briller*.

1.2 Studiens forankring i sosiologisk forskning

Temaet kjønn og ledelse er et svært sammensatt og komplekst felt innen sosiologien og må dermed sees i kontekst og ta høyde for ulike velferdsstats regimer, ulike politiske kontekst og så videre, men felles for fagområdene er at de er opptatt av likestilling på arbeidsmarkedet. Det finnes ingen entydig forklaring på den ujevne representasjonen av kvinner og menn i næringslivstoppen, noen mener forklaringene handler om forholdet mellom arbeidsliv og familieliv, der en ser at selv om kvinner og menn er mer likestilte både når det kommer til utdanning, arbeidsliv og familieliv er det fremdeles ulikheter når det kommer til lønn, karrierevalg og omsorg for barn (Halrynjo og Teigen 2016). Andre forklaringen legger mer vekt på at det er et spørsmål om tilbud ved at kvinner i liten grad velger de utdannelsene som fører til lederposisjoner og etterspørsel når det kommer til få kvinner i toppledelsen (Storvik 2002). En annen mulig forklaring som ofte blir nevnt i studier om kjønnslikestilling er likestillingsparadokset der Norge som verdens mest likestilte land også har et av de mest kjønnssegregerte arbeidsmarkedene, videre ses dette på som et paradoks ved at familiepolitikken har bidratt til å fremme kvinners yrkesaktivitet samtidig som den samme politikken virker dempende på kvinners karriere (Teigen og Reisel 2017: 14). Glasstak hypotesen kan også bidra til forklaringen på den vertikale kjønnssegregeringen i arbeidslivet, dette glasstaket blir brukt som en metafor på en barriere som kan ramme kvinner i deres inntredelse i ledelse. Kvinner er ofte representert på lavere ledernivåer, men har problemer med å nå opp til det øverste ledernivået i forhold til menn (Storvik 2006). Av de jeg har intervjuet er det en ganske jevn kjønnsfordeling på mellomledernivå, mens på høyere ledernivå dominerte mennene med noen unntak. Kanter (1977) påviste i sin studie fra 70-tallet at det var organisasjonskulturen og ikke kjønn som var årsaken til forskjeller mellom kvinner og menn og fraværet av makt

blant kvinner gjorde at de ikke fikk til det de ønsket, som er en mer strukturell forklaring. En legger også ofte *skylden* på mangelen på kvinnelige ledere på forhold i arbeidslivet ved at kvinner og menn ikke har like muligheter noe som kan føre til *homososial reproduksjon* som viser til en prosess hvor ledere velger nye ledere som ligner dem selv. En annen forklaring legger *skylden* på kvinnene selv og trekker frem kvinners egne orienteringer og prioriteringer eller et samspill av disse (Storvik 2002: 14). Forskning viser også at det sjelden er en forklaring alene som kan forklare kjønnslikestilling i arbeidslivet men heller en kombinasjon av flere.

Hitland (2000) gjør i sin studie; *kvinner og ledelse* en inndeling av tre ulike perspektiver som alle ser på tematikken ulikt. *Likhetsperspektivet* som vil si at kvinner blir sammenlignet med menn der sammenligningene er på menns premisser og at kvinner bør være lik menn. *Kvinneperspektivet* er opptatt av at kvinner og menn er forskjellige der fokuset er på at kvinner tenker annerledes og har andre verdier enn menn og her blir forskjellene på kjønnene sett på som en positiv ressurs i motsetning til likhetsperspektivet der en ofte streber om å få kvinner mer lik menn. *Kjønnsperspektivet* forstår kjønn som sosialt konstruert som betyr at hvordan vi opplever kjønn og forskjeller mellom kjønn i organisasjoner er et resultat av sosiale og organisatoriske prosesser og kjønn blir oppfattet som noe som er i forandring (Hitland 2000: 3-7). Dette viser at det ikke bare er et vidt fagområde, men det finnes også ulike perspektiver innenfor forskning på kjønn og ledelse, hvilke perspektiv forskeren har gjenspeiler forskningens fokus.

1.3 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål

Norge blir regnet som en av de mest likestilte landene, men samtidig er det et av de mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene av samtlige OECD-land, noe som ofte blir referert som *det nordiske paradoks*. Nyere studier tyder dermed på at dette kan være i ferd med å endre seg da nye generasjoner inntreffer arbeidsmarkedet og nyere tall viser at kjønnsdelingen på det norske arbeidsmarkedet har gått ned (Reisel m.fl 2019: 13). I min studie vil jeg derfor se nærmere på; *Identifisere faktorer som kan være med på å forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger i næringslivet*. For å gjøre dette vil jeg se på informantenes egne opplevelser og holdninger rundt likestilling, lederrollen, strukturelle forhold og tiltak bedriften har. Formålet med denne studien er å analysere mine kvalitative data i lys av både kvantitative indikatorer (statistikk), andres forskning og teori på feltet. Denne studien kan være et startpunkt for videre forskning som søker svar på kjønnslikestilling

i arbeidslivet. Min case-studie av en bedrift i næringslivet baserer seg på dybdeintervjuer av menn og kvinner som jobber i denne bedriften i ulike lederstillinger der informantene forteller om sine opplevelser og tanker rundt kjønn og ledelse.

Analysen tar utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke holdninger har lederne rundt likestilling og kjønn i bedriften?
- 2) Hvilke holdninger og erfaringer er knyttet til lederrollen?
- 3) Hvordan kombinerer ledere familie/foreldreskap med en krevende stilling i lys av familie- og likestillingspolitikken?

1.4 Detaljer om mitt «case»

I denne studien er fokuset rettet på en bestemt «case». Det er en stor bedrift som holder til i mer enn 190 land med 360.000 medarbeidere. I Norge har bedriften cirka 1500 medarbeidere fordelt på 15 lokasjoner med hovedkontor i Oslo. Det er fortsatt få kvinner i ledende posisjoner i norske selskap. En undersøkelse som omfatter 247 av de største selskapene i Norge etter omsetning viser at de fleste ledergrupper består av flest menn, og når det kommer til den øverste topplederen er alle uten unntak menn (regjeringen.no). Også i bedriften denne studien fant sted er det flest menn i toppledelsen. Grunnen til at denne bedriften er spennende for dette temaet er ikke bare det at det er en mannsdominert bedrift i næringslivet, men bedriften var en av flere bedrifter innen næringslivet der regjeringen har kommet med ulike tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere. Det gjør at denne bedriften er høyst aktuell for min studie og svært interessant å se om noen av tiltakene regjeringen har kompt med har fått noen konsekvenser lenger ned i systemet. I en av de klassiske studiene på feltet, den amerikanske forskeren Rosabeth M. Kanter (1977) mente da hun gjennomførte sin studie at det var behov for studier som ser på innsiden av større organisasjoner siden store selskaper ofte var mystiske for folk på utsiden (Kanter 1977: 4). Selv om dette er en relativ liten studie, er det fortsatt et innblikk i en stor bedrift som gir mulighet til å høre fra ledere selv hva de tenker rundt disse temaene.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven består av 7 kapitler. I neste kapittel (2) diskuteres det oppgavens teoretiske rammevekt, her ses det på tidligere forskning på feltet kjønn og ledelse samt tidligere teorier og begreper som har blitt benyttet for å studere likestillingsproblematikken innen ledelse. I kapittel 3 presenteres oppgavens metodologiske utgangspunkt der metodevalg begrunnes, en gjennomgang av intervjuprosessen i tillegg til en rekke metodiske og etiske refleksjoner.

Kapittel 4, 5 og 6 omfatter analysen. I kapittel 4 er det en analyse av første del av problemstillingen som er holdninger til likestilling og analytiske funn knyttet til dette blir presentert hvor jeg undersøker hvordan informantene reflekterer over en rekke likestillings spørsmål. Kapittel 5 tar for seg neste del av problemstillingen som er holdninger til lederrollen hvor analytiske funn knyttet til informantenes egne holdninger og tanker rundt egen og andres lederrolle. I kapittel 6 tar jeg for meg siste del av problemstillingen som omfatter den strukturelle delen av temaet og ser på balansen mellom familie og arbeid, prioriteringer og tiltak i bedriften. Kapittel 7 er en avsluttende diskusjon som oppsummerer funnene og identifiserer tema for videre forskning på feltet.

2. Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet skal studiens teoretiske perspektiver og begreper som omfatter kjønn, likestilling og ledelse presenteres. Denne delen skal virke som et sosiologisk rammeverk, der teoretiske perspektiver og begreper blir brukt til å gi mening til funnene i denne studien. Kjønn og ledelse er et svært bredt og omfattende felt så det er bare et utvalg av relevant teori for denne studien som blir presentert her. Først skal jeg presentere begrepet kjønn og kjønnsforskning og legge frem ulike feministiske kjønnsperspektiv. Jeg presenterer begrepet likestilling og tar for meg likestillingsdebatten samt ser på likestilling i næringslivet. Jeg presenterer videre tidligere forskning på kjønn og ledelse der jeg tar for meg kjønnsstereotyper og ser på maskulinitet og femininitet i ledersammenhenger samt strukturelle faktorer som glasstaket, diskriminering og familiepolitikk.

2.1 Kjønn og kjønnsforskning

Kjønn og kjønnsforskning er et sentralt tema innenfor sosiologien, og siden 1970-tallet har det vært et økende søkelys på kjønn som sosial kategori, ofte kalt «sosialt kjønn» eller som Yvonne Hirdman introduserte «genus» (Holter, 2008: 137). Dette begrepet var ment til å ha samme funksjon som det engelske «gender» (sosialt kjønn), men i Norden har begrepet «genus» bare blitt brukt i begrepssammenheng og ikke blitt tatt i bruk i det muntlige språket (Sjørup, 2008: 96). Det sosiale kjønn viser til sosialt og kulturelt skapte normer, verdier og forventninger knyttet til det å være kvinne eller mann. Begrep som *femininitet* og *maskulinitet* blir diskutert og spørsmål om hva som anses som mannlig eller kvinnelig kan ofte variere mellom kulturer (Korsvik og Rustad, 2018: 6). Den norske kulturen inneholder sterke forestillinger om hvordan kvinner og menn er, og hvordan de skiller seg fra hverandre som påvirker vår måte å konstruere kjønn på, disse kulturelle forestillingene kan aldri betraktes som atskilte fenomener da de produseres og reproduseres innenfor en gitt strukturell ramme (Skogstad og Einarsen 2008: 101). Sosiale kjønns mønstre skapes gjennom daglige deltagelse i relasjoner på arbeidsplassen, og mønstrene uttrykker underordninger av kvinner i forhold til menn og kan ligge dypt skjult i de organisatoriske prosessene som er vanskelig å få øye på. Det har vært diskusjoner blant forskere om hvorvidt det biologiske kjønn blir gjort sosialt i kjønnsforskningen, der mange mener at kjønnsstratifisering ikke kan gis en biologisk begrunnelse. Det finnes tilfeller der kjønnsforskjeller skyldes en sammensetning av biologiske forskjeller og sosiale faktorer, og hvordan man forstår kjønn kan også variere. En kan skille mellom kvinner og menn, men andre ganger er det mer relevant å vise til ulik fordeling

mellom kvinner og menn som gruppe som ofte er mer relevant i en slik studie som dette da man ser på kjønn i en bestemt sammenheng som er arbeidsplassen. Når en snakker om kjønnsforskning og kjønnsanalyser har forskninger i lang tid vært rettet mot kvinner med en undertekst som taler kvinners favør. Dette har endret seg over den siste tiden, og en har i dag blant annet egen mannsforskning (Holter, 2008: 137). Selv om kjønnsforskning er godt etablert i ulike fagfelt som samfunnsfag og humaniora så er det sjelden målene med slike studier å gi svar på hva kjønn «er», snarere er slike studier et forsøk på å se på hvordan kjønn og kjønnsrelasjoner i samfunnet blir konstruert, opprettholdt og endret (Korsvik og Rustad, 2018: 10).

2.1.1 Ulike Feministiske kjønnsperspektiv

Innen kjønnsforskning finnes det mange ulike kjønnsperspektiver blant annet det feministiske perspektivet som legger vekt på at sosiale relasjoner er strukturert av hierarkiske forskjeller i den sosiale posisjonen til menn og kvinner (Alvesson og Billing: 1997: 29). Formålet er ofte å danne en sammenhengende teori om kvinneundertrykkelse. Det er forventet ulike ting for kvinner og menn, og mange feminister har et fokus på å fremme kvinners liv. Slike studier er som oftest pro-kvinner der fokuset ligger på kvinnen i istedenfor sammenligning mellom menn og kvinner (Alvesson og Billing: 1997: 29). Det er også ofte spesifikke egenskaper forbundet med kvinner som sensitive, omsorgsfulle, emosjonelle, sosialt orienterte og med sosiale egenskaper. Et av hovedproblemene med det feministiske perspektivet mener mange er det at en tar et spesifikt standpunkt basert på "kvinners opplevelser" og ikke tar i betraktning at kvinner (og menn) er svært forskjellige basert på etnisitet, klasse, nasjonalitet, alder, yrke og så videre (Alvesson og Billing: 1997: 33). Det kan stilles spørsmål om det å ta alle kvinner under en kam på den måten er det rette, der feminister har kommet med motsvar om at kvinner og deres status som «det andre kjønn» er en universell egenskap som de fleste kvinner til en viss grad har opplevd (e.g. Daly, 1978 i Alvesson og Billing: 1997: 33). Det stilles også kritikk til å basere forskning på kvinners opplevelser, opplevelser kan konstrueres og bli fortalt på mange ulike måter avhengig av interessen og antagelsene til forskeren og dynamikken mellom informanten og intervjuer kan spille inn (Alvesson og Billing, 1997: 35). Opplevelser kan også oppleves svært ulikt fra person til person. En kan også tenke seg at kvinner kan oppleve ulik form for diskriminering som de selv ikke innser som diskriminering da det føles "naturlig" for dem som det med å tilegne seg maskuline egenskaper for å «passe inn».

Som et slags motsvar til det feministiske perspektivet har man poststrukturalist feminisme (postmodernistisk feminisme) ofte kortet ned til post-feminisme (Alvesson og Billing: 1997: 39). De stiller spørsmål til feministene som tar kjønnskategorier for gitt og kritiserer måten feminister bastant setter menn og kvinner i slike statiske kategorier og hovedpoenget til post-feminismen er at det ikke finnes spesifikke og endelige kategorier av kvinner og menn (Alvesson og Billing: 1997: 40). Noe av kritikken denne retningen har fått er at viktigheten av språket og hvordan post-feminister reduserer kjønn til en diskurs mellom menn og kvinner og ikke noe mer, som gjør at det er fare for at alt bare blir relativt (Alvesson og Billing: 1997: 43). Det er flere som kan identifisere seg i en "mykere" versjon av poststrukturalismen, og beveger seg mellom retningene (Alvesson og Billing: 1997: 43). Det er få forskere som bastant følger et perspektiv når det kommer til kjønnsforskning, det er mer vanlig å bevege seg mellom ulike perspektiver og som vi har sett så er fokuset på menn også blitt mer fremragende i kjønnsforskning. I dag blir ofte kjønnsforskning brukt som et samlebegrep for både kvinne- og mannsforskning. Ved å presentere ulike kjønnsperspektiver kan en få et innblikk i hvor mange ulike måter en kan tenke på kjønn. Her er det også relevant å dra inn feministiske perspektiver om «interseksjonalitet» som handler om behovet for å se på flere dimensjoner samtidig utover kjønn som rase, etnisitet og klasse for å analysere hvordan maktrelasjoner krysser. Ved å bruke et slikt perspektiv ser en hvordan kjønn virker sammen med andre ulikhetsskapende faktorer (Lilleslått 2018).

Ikke bare er det ulike måter kjønn spiller en rolle i forskning men man må også tenke over hvor mye vekt kjønn får i forskningen. I noen tilfeller kan forskning være for kjønns-nøytral der kjønn blir ignorert og en tar ikke hensyn til at eventuelle forskjeller mellom kvinner og menn er relevante eller at en antar at forskningen er kjønnsnøytral, dette kalles også kjønnsblind forskning (Korsvik og Rustad, 2018: 8). På den andre siden kan det være et problem å dra inn kjønnstenking i alle sammenhenger, der en ser kjønn som relevant overalt uten å se på andre relevante og viktige dimensjoner. Dette kalles ofte kjønn-sensitivitet som betyr å ikke ta i betraktning eller for fort se bort fra andre aspekter (Alvesson og Billing: 1997: 12). En kan argumentere for kjønn-sensitivitet i dagens forskning, men med statistikk som viser store kjønnsforskjeller i arbeidslivet og spesielt når det gjelder kvinner i ledelsen i næringslivet som fortsatt er kraftig underrepresentert er det nødvendig til å se på grunner til hvorfor det fortsatt er slik, og ta kan en ikke se på kjønn som en irrelevant faktor.

2.1.2 Likestillingsdebatten

Likestilling fremstår som en sterk verdi i de nordiske landene og har hatt en stor utvikling gjennom de siste tiår med kvinners sterke politiske deltakelse og tilstedeværelse i politisk beslutningstaking, samt høy sysselsetting (Teigen 2010: 93). Likestilling har gjennom de siste tiår vært et sentralt tema i den offentlige debatt, hvordan likestilling blir omtalt varierer og likestillingsdebatten har fått noe kritikk for å ha et hegemonisk syn på forståelse av det at det eksisterer en overgripende kjønnsmaktlogikk der menn er overordnet og kvinner underordnet (Teigen, 2006: 254). Lenge var likestillingsdebatten rettet mot kvinner og kvinners deltakelse i både utdanning og arbeidslivet, på 1990-tallet ble debatten mer rettet mot arbeidsfordelingen i familien der mannens deltakelse ble særs viktig, og i forhold til arbeidslivet kom temaet om kvinner og ledelse frem i den offentlige debatten med fokus på kvinner som underpriviligerte. I dag har man sett at debatten har tatt enda et steg og myter om at likestillingen har gått for langt og at det nå er tilfeller av at mannen blir diskriminert i den forstand at kvinner blir valgt over menn på grunn av de er kvinner. Hvordan slike endringer i den offentlige debatten om likestilling preger selve oppslutningen om likestilling er det lite forskning på. Når det kommer til "mulige forklaringer" på hvorfor toppnivået i arbeidslivet er så mannsdominert så er det nærmest en union enighet blant norske toppledere at den viktigste grunnen til mannsdominans på toppnivå skyldes at for få kvinner søker seg til slike stillinger (Skjeie og Teigen, 2003 i Teigen, 2006: 257). Teigens studie om holdninger til likestilling viser at majoriteten enten mener likestillingen bør føres videre eller at den er ført langt nok. Om vi ser på svarforskjellene blant kjønn er andel kvinner som mener at likestillingen bør føres videre økt kraftig fra 1985 til 2001, mens den har gått ned hos menn (Teigen, 2006: 262). En undersøkelse av studenter innenfor typiske manns- og kvinnedominerte utdanninger som datateknologi, sykepleier og bioingeniør viser hvordan stereotype forestillinger om kjønnene bidrar til å opprettholde segregeringen i utdanning og arbeidsliv (Orupabo 2016 i Korsvik og Rustad, 2018: 55). Det kom frem i denne studien at i de mest mannsdominerte utdanningene som datateknologi var det en undertone som sa at datakunnskaper var «guttekompetanse». Studien viser også hvordan skjulte og ubevisste seleksjonsmekanismer i de ulike utdanningene og yrkene skaper begrensninger og virker diskriminerende (Orupabo 2016 i Korsvik og Rustad, 2018: 55). Bjarne Øvrelid (1998) har blant annet kritisert likestillingsdebatten for å være for ortodoks og ikke slippe til alternative, kritiske diskurser. Likestillingsdebatten har hatt et interesseperspektiv der det har vært forsøkt å finne ut hva som forener kvinner, der interessene særlig ble koblet til fødsler og omsorg, med politikkområder innenfor sosial-, familie- og likestillingspolitikk (Teigen, 2006: 258). Det at likestillingsdebatten skulle handle om menn og kvinners ulike interesser ble mer og mer

omstridt i løpet av 1980-tallet. Mye på grunn av den feministiske kritikken til den dualistiske kjønnsforståelsen.

Tre faktorer som Petersen (2002) fremhever som sentrale for kvinnebevegelsen når det gjelder likestilling er for det første å avskaffe direkte lønnsdiskriminering, for det andre og bekjempe stillingsdiskriminering, dvs. at kvinner og menn skal ha lik tilgang til yrker og posisjoner. Og den tredje er å unngå velferdsdiskriminering som vil si å sikre lik lønn for arbeid av lik verdi (Petersen 2002: 444). Dette er tre former for diskriminering som skyldes forskjellsbehandling fra arbeidsgivere i ulik form og som ofte betegnes som diskriminering på etterspørselssiden. Det finnes også ulikhet på tilbudssiden som kvinners valg i henholdt til utdanningsvalg, karrierevalg, familieforpliktelser og så videre (Petersen 2002: 445). Petersen konkluderer med at manglende likestilling ikke skyldes arbeidsgiveratferd, men kvinners handlinger og valg. Petersen (2002) har blitt kritisert av Ann Nilsen og Nina Raaum for slike konklusjoner som mener Petersens teoretiske og empiriske tilnærming ikke kan gi grunnlag for en slik slutning han her kommer med (Nilsen og Raaum 2003: 436). De kritiserer her perspektiver som legger vekt på «kvinners valg» og individualistisk perspektiv (Nilsen og Raaum 2003). De mener i motsetning til Petersen at arbeidsgiverdiskriminering er noe som skjer og at stadig flere virksomheter arbeider systematisk med likestilling og iverksetting av tiltak som mentorordninger, kvinnenettverk og så videre. (Nilsen og Raaum 2003: 443). De stiller seg også kritisk til at Petersens ulike tiltak mot å bedre likestillingen alle er begrunnet i at det er et kvinneansvar der kvinner er de som skal ha ansvar for husarbeid og barnepass mens menn ikke har en plass annet enn i den gamle forsørgerrollen (Nilsen og Raaum 2003: 445).

2.1.3 Likestilling i næringslivet

Siden 1970-tallet har Norden hatt en lovgivning som forbyr diskriminering på grunnlag av kjønn. Likestillings- og diskrimineringsloven er retten til å ikke bli diskriminert på grunn av kjønn. 1.januar 2018 kom den nye loven som erstatter tidligere lover mot diskriminering på grunn av kjønn, etnisitet, nedsett funksjonsevne og seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk. Formålet med loven er å fremme likestilling mellom kjønn. Kvinner og menn skal ha samme muligheter til utdanning og arbeid (Regjeringen, 2019). Det regjeringen ønsker med en slik likestillingslov er i praksis å fjerne hindringer for kvinner og menn sin valgfrihet. Fra 1.januar 2020 skal arbeidsgivere i både privat – og offentlig sektor med mer enn 50 tilsatte jobbe etter en konkret arbeidsmetode, der et av kravene er å gjennomføre lønnskartlegging fordelt på kjønn. Det innebærer å vurdere om det er lønnsforskjeller mellom

kvinner og menn når det gjelder sammenlignbare stillinger. Arbeidsgiver skal også ha kontroll på den faktiske tilstanden for likestilling på arbeidsplassen og arbeide aktivt for likestilling (Regjeringen, 2019). Det har også blitt vedtatt en lov for statlige selskaper om tvungen kjønnskvoltering i styrever som innebærer at norske bedriftsstyrever i private allmennaksjeselskaper og i statlige selskaper påbudt å ha minst 40% kvinneandel i styrene. Her skiller Norge seg ut om en ser på det i en Nordisk sammenheng ved å ha en sterk satsing på kvotering og positiv særbehandling for å fremme likestilling (Teigen 2010; 95). Grunnen til at slike tiltak er nødvendig fortsatt i dag er at en ser at kjønnsfordelingen fortsatt er skjev innenfor ledelse og eierskap av privat næringslivsvirksomhet, tall fra 2010 viser at det fortsatt er mannlige styreverledere i 95% av tilfellene i norsk næringsliv. Tall fra 2017 viser at 84% av topplederne i den norske olje- og gasssektoren er menn (Core 2017), og en studie av idéskaping i et stort norsk energiselskap viste at de mannlige ansattes ideer i større grad enn kvinnenenes blir satt ut i livet. Det argumenteres derfor blant forskere at likestilling ikke bare handler om å øke antall kvinner på arbeidsplassen, men at kvinnene faktisk må lyttes til (Foss, Woll og Moilanen 2013 i Korsvik og Rustad, 2018: 31).

Core (senter for likestillingsforskning) kom våren 2018 ut med et topplederbarometer basert på kjønnsfordelingen i styrever og toppledergrupper i de 200 største selskapene i norsk næringsliv. Resultatene viser at menn nesten er alene på toppen, der industrisektoren samt olje- og gassindustrien er øverst på listen over bransjene i norsk arbeidsliv med minst likestilling på ledernivå (Core: 2018). Likevel viser forskning at lederne har et kjønnsnøytralt språk når de forteller om sin vei til toppen, noe som Aure mener kan ha en sammenheng med at kvinner nedtoner sin rolle som kvinne i en mannsdominert industri (Aure i Sørum: 2008). En har sett i tidligere forskning hvordan homososiale strukturer (sosiale forbindelser mellom personer av samme kjønn) eller uformelle relasjoner mellom menn, i mannsdominerte sektorer skaper nettverk mellom menn og kan gjøre det lettere for å bli ansatt som mann enn kvinne. Kanter (1977) problematiserer dette allerede på 70-tallet og fant at det nesten ikke finnes kvinner på toppen i oljebransjen noe som kan skyldes at det ofte krever ingeniør utdanning som er et felt som var og fortsatt er mannsdominert. I slike mannsdominerende felt kan som nevnt ovenfor kjønn dras inn som en mulig forklaring i situasjoner der det er andre faktorer som er mer forklarende, men på grunn av at kvinner fort blir synlige i mannsdominerte organisasjoner ser en fort til kjønn, eksempelvis om en kvinne blir forfremmet kan spørsmål som: «*kanskje det er fordi hun er kvinne og ikke at hun fortjener stillingen?*» dukke opp (Sørum: 2008, kjønnsforskning). Dilemmaet oppstår ofte i selve

rekrutteringsprosessen der en kanskje har fått beskjed om at bedriften trenger flere kvinner, flere yngre ansatte og så videre men samtidig skal ikke dette påvirke hvem som blir ansatt. Om en ikke tar hensyn til slike ting så blir det heller ingen endring så dette er et reelt dilemma (Sørum: 2008, kjønnsforskning). Kanter påpeker videre at kvinner som en minoritet i en større ledergruppe blir et slags symbol for alle kvinner, men en forståelse av at *slik er alle kvinner*. Kanters studie viste også at flere kvinner følte de ble overvåket for hvordan de som kvinne levde opp til lederrollen, og kvinner i mindretall må ifølge Kanter ofte jobbe hardere enn menn i samme posisjon for å vise sin kompetanse (Kanter 1977; 206).

2.2 Tidligere forskning på kjønn og ledelse

Om en går langt nok tilbake i tid omhandlet studier av ledelse kun menn, men kvinners innmarsj i arbeidsmarkedet har gjort det naturlig og også inkludere kvinner i studier om ledelse. Ofte i studier som omhandler kjønn og ledelse ønsker en å finne svar på om det er forskjeller på kvinnelig og mannlig lederstil og hva årsaken til at det er så få kvinnelige ledere, spesielt i næringslivet (Storvik 2002). Den mannlige etnosentrismen preger forestillinger om hvilke ferdigheter som vurderes som ønskelige og effektive hos ledere. Samtidig inneholder organisasjonskulturer også bestemte oppfatninger om kjønn. Disse forestillingene definerer ofte kjønnene som hverandres motpoler og uttrykker kjønnsstereotyper. Mannlige egenskaper blir ofte assosiert med handlekraft, besluttsomhet, uavhengighet og rasjonalitet, mens kvinnelige egenskaper assosieres med ydmykhet og emosjonalitet (Powell 2003 i Skogstad og Einarsen 2008: 97). Et annet uttrykk for mannlig etnosentrisme er homososialitet. Studier og tall viser til at blant annet oljebransjen er en av de mest likestilte sektorene i næringslivet og at da velutdannede, mannlige informanter sier at det er tilfeldig at de havnet i lederposisjon i oljebransjen er et interessant funn, her mener Dockweiler at oljebransjen har en vei å gå når det kommer til arbeidet med kjønns- og likestillingsproblematikk (Sørum: 2008, kjønnsforskning).

Spørsmålet om årsaken til den lave andelen kvinnelige ledere har flere og komplekse svar. om forklaringene på mangelen på kvinnelige ledere skyldes mangel på kvalifiserte kvinnelige kandidater (*tilbudet*) av kvinnelige kandidater som er problemet og ikke *etterspørsel*. Flere studier tyder da på at det er en kombinasjon av dette som skyldes mangelen på kvinnelige ledere (Storvik 2002: 236). Teorier som ofte blir brukt for å forklare den lave kvinneandelen er at det skyldes organisasjonen, mens andre teorier går på at det er kvinner selv som ikke søker på slike stillinger da de ikke har de samme ønskene om en slik stilling eller prioriterer

familieliv over jobb, og andre teorier går på et samspill mellom disse to. Norge er et forholdsvis egalitært samfunn der likestilling står sterkt, ifølge World Economic Forum er Norge nummer to i verden på mest likestilte land. Men Norge har fremdeles et kjønnsdelt arbeidsmarked som er en viktig årsak til kjønnsforskjeller i lønn, arbeidstid og karriere. Det er også få kvinnelige ledere i næringslivet sammenlignet med menn, der bare 1 av 10 kvinner er ledere i de 200 største selskapene i Norge (Grande, 2019). I 2018 tjente kvinner i gjennomsnitt 87,1% av menns lønn om man inkluderer både deltids- og heltidsansatte (Grande, 2019). Det er selvsagt ulike faktorer som spiller inn som yrkesvalg og så videre. Men tall fra 2014 viser at kvinner tjener i snitt 93,5% av menns lønn når de arbeider i samme yrke, samme bransje og sektor, har like lang utdanning, er like gamle og jobber like mye (Grande, 2019). Som vist tidligere er det i praksis vedtatt fra 1.januar 2020 at arbeidsgiver er pliktet til å gjennomføre en lønnskarlegging fordelt etter kjønn da det etter Norsk lov er forbudt med lønnsdiskriminering (Grande, 2019).

Human relation ekspert Burleigh Gardner skrev om temaet kjønn og ledelse under krigen og hans respondenter sa at kvinner var for følsomme, uvennlige, kritiske, strenge. Kanter mener at dette kan henge sammen med maktløshet, og at alle disse egenskapene representerer maktløshet. Kanter mener videre at en god leder skal være mektig og ha makt, og at det er her fordommene egentlig ligger og ikke i kjønnsforskjellene. Men at menn ofte er ledere med makt og kvinner ofte blir sett på som maktløs og det som kan se ut som kjønnsforskjeller er egentlig maktforskjeller ifølge Kater. Lite forskning er gjort på dette da det er få kvinner i samme lederstillinger som menn. Kanter ser i sin studie hvor vanlig det er for de kvinnelige lederne å få en stilling som krever mindre makt og dermed lett for de kvinnene og imitere dette (Kanter 1977: 202). Kanter finner også at folk med lav organisatorisk makt har en tendens til å ha lavere gruppe moral, prøve å holde på kontrollen, prøve å holde tilbake ting for å hindre å bli erstattet, er mindre likt og er kontrollerende. Folk med høy organisatorisk makt har en tendens til å ha høy moral, oppføre seg mindre direkte, ha autoritet, være mer likt og snakke mer (Kanter 1977: 247).

2.2.1 Kjønnstereotyper: maskulinitet og feminitet i ledelsessammenheng

Kanter blir fortsatt regnet som en klassiker innen temaet kjønn og ledelse og hennes bok fra 1977, *Men and Women of the Corporation* er et sentralt bidrag i denne sammenhengen. Hun mener at det er en sammenheng mellom folks forestillinger om ideelle lederegenskaper og

sosialt konstruert maskulinitet, og at denne maskuliniteten er innebygd i ledelsesidealet (Kanter 1977).

This «masculine ethic» elevates the traits assumed to belong to some men to necessities for effective management: a tough-minded approach to problems, an analytic ability to abstract and plan; a capacity to set aside personal, emotional considerations in the interests of task accomplishment; and a cognitive superiority in problem solving and decision-making (Kanter 1977:23).

Kanter poengterer også at eksisterende antakelser om mannlighet og kvinnelighet er noe som preger hvordan man ser på ledere. Dette henger sammen med forskning på maskulinitet og feminitet der de mannlige lederne ofte beskrives som maskuline noe Kanter mener assosierer mer til lederstilen enn hvordan kvinner blir beskrevet (Kanter 1977). I flere studier er dette maskuline lederbildet brukt som en mulig forklaring på hvorfor det er så få kvinnelige ledere (Storvik 2002: 222). I motsetning til dette mener blant annet Fondas at det har skjedd en feminisering av det maskuline lederbilde som Kanter beskriver. Hun ser på denne feminisering i arbeidsmarkedet relevant da andelen kvinner på arbeidsmarkedet har økt og flere kvinner trer inn i mannsdominerte felt, Fondas fokuserer i hennes artikkelen fra 1997 på ledere og har tatt for seg en studie av ledelseslitteraturen (Fondas 1997: 258). Fondas ser tematikken fra kvinners perspektiv og viser hvordan feminine kvaliteter dukker opp i beskrivelser av lederstillinger (Fondas 1997: 275). Når noe har merkelappen *maskulin* eller *feminin* vil det ikke nødvendigvis relatere til karaktrestikker av faktiske menn og kvinner men heller kulturelt assosiert med kategoriene kvinne og mann (Fondas 1997: 260). I ledersammenheng har ofte feministiske teoretikere argumentert for at de feministiske egenskapene har fått en mindre betydning enn de maskuline i ledersammenheng noe som støtter opp under Kanters syn (Fondas 1997: 260). Det Fondas finner er at ledere selv blir påvirket av hvilke tone litteraturen de leser har og de begynner å praktisere det de har lest. Dette kan knyttes opp til flere aktuelle temaer i dag om at media nå fremstiller menn som det svake kjønn og at likestillingen har gått for langt. Dette blir igjen en reproduksjon av slike ideer ved at lederne praktiserer det de leser, som igjen fører til at andre observerer de nye ledelsesformene og nye artikler igjen skriver om temaet (Fondas 1997). Storvik ser også tendenser til avmaskulinisering når det kommer til lederbildet og mener det ikke lenger er like relevant å dra forklaringen om et maskulint lederbilde som grunnen til få kvinnelige ledere (Storvik 2002: 235). Selv med avmaskulinisering var det bare en av fem organisasjoner Storvik studerte som hadde en kvinnelig toppleder, så ut ifra det drog hun slutningen om at

det ikke er noe automatisk sammenheng mellom lederidealenes kjønn og ledernes kjønn, men sier at dette kan skyldes rekrutteringsgrunnlaget (Storvik 2002: 236). For kvinner hadde et feminint lederideal vært det mest gunstige på lik linje som et maskulint lederideal er mest gunstig for menn, men et ukjønn ideal er imidlertid bedre enn et maskulint og vil forhåpentligvis føre til flere kvinnelige ledere mener Storvik (2002:236). Storvik (2002) fant i sin undersøkelse at omtrent 90% av arbeidsgivere sier at de mener det er viktig at en toppleder er omsorgsfull som i seg selv sier noe om hvilke lederidealet arbeidsgivere ønsker. En omsorgsfull leder er på mange måter en kontrast til det lederidealet en har sett tidligere der egenskaper som rasjonalitet og effektivitet er sentrale (Storvik 2002; 87).

Tidligere studier viser at både kvinner og menn har maskuline egenskaper der kvinner som har en mer «maskulin» karakteristika har større sjanse til å få en lederstilling (Fagenson og Jackson, 1993 i Billing og Alversson, 2000). Det referes også til bøker fra 1970-tallet med treningsprogram som skal hjelpe kvinnelige ledere med å fremheve såkalte maskuline trekk. Studier viser også at kvinnelige ledere føler de må utvikle egenskaper som er mer maskuline enn feminine for passe inn i lederrollen. Kanter 1977 (i Billing og Alversson, 2000) viser også til studier der den maskuline «modellen» av marginal suksess blir så viktig for de kvinnelige lederne at de avviser alle feministiske trekk de som de kanskje hadde tidligere. I senere tid har det blitt implisert at kvinner fører en mer feminin lederstil der karakteristikkene som oppmuntrende, deltakende, deling av makt og informasjon og det å styrke andre folks selvfølelse, gjøre andre spent for arbeidet sitt er sentrale (Billing og Alversson, 2000, Fondas 1997). Forandringene som har skjedd i ledelsesstilen ved at en økende etterspørsel av en mer deltakende og menneskeorientert lederstil ønskes kan ses i sammenheng som en *av-maskulinisering* av ledelse (Skogstad og Einarsen 2008: 100).

Forskning om menn og maskulinitet har vokst frem siden 90-tallet som et delvis svar på kvinneforskningen. R. W. Connells arbeid om maskulinitet var med på å få denne tradisjonen frem i lyset, hennes største arbeid er nok boken *masculinities* (1995) som har hatt stor innflytelse på maskulinitetsforskningen internasjonalt. Tidligere har både maskulinitet og mannsforskning hatt en feministisk eller likestillingsorientert fokus både i Norge og internasjonalt noe som kan fremstille menn på en unyansert måte (Holter 2008: 184). I Norge den siste tiden har det vært fokus på likestilling og spørsmål som; «*har likestillingen gått for langt?*»» *Er det nå blitt slik at man fremmer kvinner og at det går på bekostning av menn som fører til at menn blir diskriminert?*» var temaer som ble tatt opp i NRK programmet

brennpunkt i episoden «kjønnskampen». Kristin Skogen Lund, toppsjef i Schibsted, tidligere administrerende direktør i NHO uttalte seg blant annet om dette og mener debatten har tatt avveie og kjønnsaspekter blir brukt i sammenhenger der det egentlig ikke er nødvendig (Olsson og Lindholm, 2019: NRK). Hun mener at ikke all motstand kvinner møter på i arbeidslivet handler om at hun er kvinne, som kan knyttes opp mot kjønnsensitivisering som ble beskrevet ovenfor hvor Lund her mener at kjønn blir brukt som en forklaringsfaktor det det er andre faktorer som er gjeldende. Hun mener videre at hun har sett at kvinner aktivt blir forfremmet fremfor menn og at det kan oppfattes som diskriminering av menn (Olsson og Lindholm, 2019: NRK).

Connell presenterer flere maskulinitetskategorier i et hierarki der den mest omtalte, *hegemonisk maskulinitet* er på toppen av hierarkiet. Denne gruppen besitter mannsmakten i samfunnet og er blitt brukt i mange debatter om menn og maskulinitet (Connell 2016: 304). Det hegemoniske viser til ifølge Connell det som oppfattes som naturlig og som dermed blir allment akseptert i samfunnet og er knyttet til menns generelle dominans over kvinner. Hegemonisk maskulinitet vil derfor si praksiser som tillater at menns dominans over kvinner fortsetter. Connell påpeker at de fleste menn faktisk lever opp til en slik hegemonisk maskulinitet. Connells perspektiv viser at maktforhold kan oppstå på bakgrunn av kjønn og seksualitet, selv i samfunn det likestillingsidealet står sterkt som i Norge (Appelrouth og Edles, 2012: 588). Connell mener videre at det er mannen som sitter med makten til å sørge for at likestilling mellom kjønnene blir realitet da det er de som har tilgang til ressursene, autoriteten og ferdighetene som er nødvendig for sosial forandring (Connell, 2005: 590). Om en knytter dette opp til kjønn og ledelse viser mye forskning at ledelse i lang tid har blitt forbundet med en maskulin mann som da i et hegemonisk maskulinitets perspektiv gir mannlige ledere makt over kvinner, og det er opp til disse mannlige lederne med makt om de er villig til å åpne postene for å få en bedre kjønnsbalanse i ledelsen. Dette understreker maskulinitetens makt i samfunnet, da det er menns ønske om likestilling som er avgjørende for å oppnå nettopp dette (Connell, 2005: 590). Ifølge Connells modell er det også slik at det er forskjell blant menn hvor mye makt de har i samfunnet der en rekke faktorer er med å avgjøre hvem som har størst makt. Og det er de mennene som er i nærheten av den hegemoniske maskuliniteten i samfunnet de tilhører som har størst makt (Appelrouth og Edles, 2012: 588). Storvik fant i hennes studie (2002) at den dominerende oppfatningen var at det ikke finnes noen forskjeller i måten menn og kvinner leder på, og denne meningen ble båret frem av de mannlige lederne. De kvinnelige lederne hadde et mer tradisjonelt syn på

kjønn og var mer opptatt av de sosiale relasjonene til medarbeiderne enn hva mannlige ledere var. Storvik konkluderer med at den tidligere hegemoniske formen for maskulinitet som preget lederen (Collin) er erstattet av nye definisjoner av ledelse og nye former for ideell maskulinitet der sosiale relasjoner og det å ta vare på medarbeiderne er viktige egenskaper (Storvik 2002: 240). Storvik konkluderer med at lederidealet assosieres både med maskulinitet og feminitet og hun mener disse egenskapene er i en god balanse (Storvik 2002; 86). Utviklingen av ledelsesidealer har ført til endringer med tanke på et økt utdanningsnivå, på arbeidsmarkedet har det gått fra masseproduksjon over mot tjenesteproduksjon som ofte krever høyere utdanning og ofte krever en annen ledelsesstrategi enn den autoritære stilen (Storvik 2002: 9). I følge Goleman Har arbeidsmarkedet endret seg såpass mye at kvaliteter som akademiske ferdigheter blir irrelevante og fokuset ligger mer på personlige kvaliteter som initiativ og empati (Goleman 2006: 7). Slike endringer kan føre til at lederrollen beveger seg bort fra autoritær ordregiving og mot samarbeid. Hierarkiske strukturer er i ferd med å tones ned, vertfall i Norsk sammenheng der skillet mellom posisjoner og oppgaver viskes ut (Storvik 2002: 10).

2.2.2 Kritikk av slike merkelapper

Alvesson og Billing stiller seg kritisk til å bruke slike merkelapper på ledelse som *feminine* og *maskuline* ledere og at det igjen fører til reproduksjon av stereotyper (Billing og Alvesson, 2000: 144). En fremstilling av feminint lederskap kan reprodusere kjønnsdeling av arbeidsoppgaver på ledernivå, det at kvinnelige ledere blir sett på som ledere best egnet for noen sektorer og funksjoner som ikke er av de mest krevende og prestisjetunge sektorer der en ofte finner mannlige ledere (Billing og Alvesson, 2000). Dette er noe som går igjen flere steder ved at man ser kvinnelige ledere i sektorer med mindre «makt» enn de mannlige lederne. Noe annet som ofte går igjen i ledelse er at kvinner leder avdelingen med et flertall av kvinnelige ansatte og menn ofte leder avdelinger med flertall av mannlige ansatte. Kanter fant også i hennes studie fra 1977 at de fleste kvinnelige ledere finnes i lave usikre stillinger som fører til minst press på den indre sirkelen og i roller som krever mindre sosial kontakt (Kanter 1977: 55). Et annet problem med å bruke slike begreper til å beskrive egenskaper ved ledere er at *maskulinitet* og *feminitet* ikke er fastsatte begreper, men stadig i forandring der betydningen vi assosierer det med er avhengig av både kulturelle og historiske aspekter (Billing og Alversson, 2000).

2.2.3 Strukturelle faktorer: Glasstaket, Diskriminering, Familiepolitikk

Glasstaket kommisjonen fra 1995 hadde som mål å studere barrierer som er til stede for minoriteter og kvinner innenfor bedriftshierarkiet, også kalt glasstaket. Dette var en kommisjon som startet i 1991 i USA for å studere barrierer kvinner og minoriteter opplever når de forsøker å nå toppen. Glasstaket kan defineres som en usynlig allikevel uoppnåelig barriere som hindrer minoriteter og kvinner fra å nå toppen av næringskjeden, uavhengig av deres kvalifikasjoner eller prestasjoner (kommisjonen 95: 4). Kvinner tillegges fra rekrutteres side ikke den type kommunikasjon som er ønsket og det handler om ubevisste holdninger (Kanter, 1997). En slik antagelse om at det finnes en usynlig barriere for kvinner på toppen, særlig i næringslivet har vært hovedtema i mange av likestillingsdebattene, og kvoteringsloven kan i lys av denne teorien være et forsøk på å knuse glasstaket (Teigen 2010; 105). Aagoth argumenterer for negative konsekvenser glasstak metaforen kan ha hatt for kvinners inntredelse i ledelse (Aagoth 2006: 220). Hun undersøker om kvinnelige ledere i staten opplever et mer brutalt møte med glasstaket og tidsklemma enn hva tilfellet er for deres mannlige kollegaer (Aagoth 2006: 220). Det er flere som tidligere har forsøkt å se på den lave andelen kvinnelige ledere i forhold til menn uten å komme frem til klare konklusjoner. Flere studier viser at mannlige og kvinnelige søkere til lederstillinger har tilnærmet samme sjanse til å få stillingen, men det er færre kvinner enn menn som søker seg til slike stillingen (Aagoth 2006: 221). Lister (2009) mener tross et høyt nivå av økonomisk aktivitet så har ikke kvinner de mulighetene på arbeidsmarkedet som menn da de står ovenfor yrkesmessig segregering, et glasstak, og et relativt høyt kjønns lønns gap (Lister 2009: 266).

Hochschild (1997) snakker om en tendens i boka *The Time Bind* hvor hun ser at mange av hjemmets idealer har inntatt en del av arbeidsplassen ved at kvinner i større del har inntatt arbeidsmarkedet. Noe som skaper en stor barriere for mødre i arbeidslivet er diskriminering i før- og etter permisjon tilstander og mangelen på fleksibilitet når det kommer til arbeidsforhold (Alonso-Almeida 2014: 165). Politikk som har vist seg å være til hjelp for mødre i arbeid er permisjon i forbindelse med småbarn både for far og mor; rimelig og høy kvalitets barnehage og fleksible arbeidsforhold (Sümer 2009). Spesielt dette med barnestøtte tilgjengelighet som også inkluderer skolesystemet har vært svært viktig for kvinners økende deltakelse på arbeidsmarkedet. Når det kommer til kvinner i toppstillinger er familie-politikk svært viktig for å balansere arbeid- og familieliv. Kjønnssdeling av omsorgsarbeid og kvinners deltidsarbeid i bestemte livsfaser er med på å påvirke kvinners yrkesdeltakelse, og omsorgsforpliktelser for barn synes og påvirke kvinners karrierevalg i større grad enn menns (Sümer, 2016: 38). Internasjonale studier viser at kvinners «fravær» i perioder i forbindelse

med barneoppdragelse kan ha indirekte effekt på institusjoners motivasjon til å ansette kvinner i toppstillinger (Mandel og Semynov 2006 i Sümer 2016: 39). Kanter (1977) fant i sin undersøkelse at lederne hadde en tendens til å arbeide mye mer enn arbeiderne, og brukte mye mer av fritiden på jobb relaterte aktiviteter. En forklaring på underrepresentasjonen av kvinner i ledelse har vært knyttet til familieliv og at kvinner er de som tar hovedansvaret for familien som fører til at kvinner ikke har samme muligheter som menn. De fleste tidsbruksundersøkelser viser at kvinner fortsatt bruker mer tid til ubetalt arbeid i hjemmet enn menn, mens Ellingsæter (1994) hevder at samlet arbeidstid i hjemmet og på arbeidsplassen ofte er likt fordelt blant kvinner og menn i Norge, denne fordelingen er likest når begge parter arbeider heltid (Ellingsæter i Storvik 2002: 16).

Aure har forsket på kvinner i ledelse i petroleumsindustrien og hennes funn viser at når det kommer til å stifte familie og få barn så ble dette sett på som noe positivt av bedriften, og ble argumentert med at det å få barn lærer en å bli mer effektiv (Aure 2017: 116). Det ble også sagt at det var fint å se lederne gjøre familie-vennlige ting som å hente i barnehagen. Aure (2017) fant videre i sin studie at selv om bedriften vil fremstå som kjønnsnøytrale, så sier en kvinnelig senior leder at det er lett å bli fanget i å evaluere kvinner ulikt fra menn basert på kjønnsforventninger. F.eks «*hun har barn*», «*hun er ikke interessert i en forfremmelse, ny jobb*» og så videre. Ledernes erfaringer er at det er vanligere for kvinner enn menn å takke nei til fremtidig karriere. Og det sies at mindre selvtillit er vanlige blant kvinner enn menn (Aure 2017: 117). Bedriften sier at de er opptatt av kjønnsbalanse og tar hensyn til dette når de ansetter. Og de sier at gjennom intervju så ansetter de flere kvinner enn menn i forhold til antall søknader, og de fokuserer også på ikke-norsk bakgrunn (Aure 2017: 118). Skandinavia er ofte kjent som et av de mest egalitære samfunnene når det kommer til likestilling og kjønn. Likevel viser det seg fra en studie gjort i 2005 i Skandinavia blant en internasjonal banksammenslåing at nesten alle lederne var menn som ikke var interessert i å høre om kjønnslikestilling problemer (Tienari i Connell 2016: 312). Det er ikke uvanlig at slike funn forekommer i Skandinavia, selv om den egalitære velferdsstaten står sterkt er kjønnssegregeringen tydelig i arbeidsmarkedet. Det som ofte går igjen er at familiepolitikken først og fremst er rettet mot kvinner mer enn menn, og det er mer vanlig at kvinner da spesielt i offentlig sektor arbeider deltid når barna er små (Sümer 2009: 94).

Når det gjelder spørsmålet om hvorfor det er så få kvinnelige ledere, kan man forenklet si at det finnes to ulike perspektiver. Årsakene kan anses å ligge enten på individnivå eller på et

mer strukturert nivå (Alversson og Billing (1997), Skogstad og Einarsen 2008).

Individorienterte forklaringen legger vekt på forskjellene blant menn og kvinner når det kommer psykologiske egenskaper, sosialisering, arbeidsorientering, utdannings- og karrierevalg og det er vanlig å tenke at kvinner mangler den riktige kompetansen, at kvinner mangler selvtillit, at de er for emosjonelle, at de er redde for suksess eller at de egentlig ikke ønsker å satse på en lederkarriere, blant annet for det innebærer mindre tid til familien (Skogstad og Einarsen 2008: 94). Strukturbaserte forklaringer legger vekt på sosiale strukturer (Alversson og Billing i Aagoth 2006: 222). Det kan være forklaringer som for eksempel at rekrutteringsprosessen pleier å diskriminere kvinner, at mannsdominansen vanskeliggjør kvinners avansement (homososial reproduksjon), at kvinners prestasjoner ikke vurderes etter samme målestokk som menns (Skogstad og Einarsen 2008: 94).

Aagoth tar utgangspunkt i en inndeling som enten ser på mangelen på kvinnelige ledere som et resultat av forskjellsbehandling i arbeidslivet eller forklarer mangelen ut fra forhold knyttet til kvinnene selv og deres livsbetenninger utenfor arbeidslivet, satt på spissen ser hun på om årsaken er hos kvinnene eller i arbeidslivet (Aagoth 2006: 222). *"Glasstaket befinner seg over det laveste mellomledernivået og hindrer kvinner i å oppnå høyere lederstillinger"* (Aagoth 2006: 223). Lederstillinger har over tiden blitt tilegnet egenskaper som passer mer for mannen med en maskulin undertekst som kan føre til at det blir et problem for kvinner som ønsker å bli ledere (Aagoth 2006: 223). Slik kjønnssegregering er ofte ikke bevisst av arbeidsgiver og noen studier viser at lederidealet har blitt mer balansert over tid ved såkalte maskuline og feminine kvaliteter (Storvik i Aagoth 2006: 223). I følge Aagoths artikkel er det ingen signifikante forskjeller på kjønn når det kommer til tilbud på lederstillinger, og kvinner har blitt tilbudt tilnærmet like mange stillinger som menn (Aagoth 2006: 229).

2.2.4 Homososial rekruttering og nettverk

Homososial rekruttering er et begrep Kanter (1977) brukte for å forklare hvordan menn ønsker likhet for å speile sine egne synspunkter og i rollen som leder blir de sosiale likhetene som sosial bakgrunn, karakteristika eller likheter av organiserings erfaringer ekstremt viktige (Kanter 1977: 50). Flere informanter fra Aures studie viste til eksempler der mennesker har en tendens til å praktisere homososial rekruttering, altså at man, ofte ubevisst ser etter personer som ligner en selv. Det trenger ikke bare begrenses til kjønn men kan også handle om utdanning, etnisitet, alder og andre egenskaper som Kanter skriver om i sin studie fra 1977. En Studie fra 2018 om kvinner og nettverksbygging i Tyskland viser at «homophily» altså

homososial rekruttering er en sentral grunn for at kvinner har vanskeligheter med å få tilgang til effektive nettverk (Greguletz og Kreutzer, 2018: 1247). Det er altså flere studier som konkluderer med at homososial rekruttering skjer i praksis og ofte blir sett på som en forklaringsfaktor på hvorfor det er få kvinner i ledende stillinger. En undersøkelse fra 2014 der toppledere i norsk næringsliv selv svarer på hva de syns er de viktigste forklaringene på at kvinner fortsatt er sterkt underrepresentert i toppledelsen viser lite oppslutning i typiske kjønnsstereotype forklaringer som at menn ikke vil samarbeide med kvinner eller at kvinner blir forbigått (Halrynjo m.fl. 2015: 131). En påstand som dermed får støtte er at menn rekrutterer menn gjennom uformelle nettverk, mye tidligere forskning viser samme tendenser av reproduksjon når det kommer til rekruttering (reproduksjon av likhet), men dette viser seg å bare gjelde menn og ikke når kvinner skal ansette nye. Det som viser seg å være den største forklaringen ifølge topplederne selv er mønstre der kvinner i mindre grad enn menn søker seg til topplederstillinger, som kan skyldes at de har et større ansvar for familie og barn (Halrynjo m.fl. 2015: 132).

Videre har man kjønnssegregering hvor menn og kvinner rekrutteres til ulike typer av stillinger, og det kan være at kvinner blir rekruttert inn i mindre prestisjefylte stillinger enn menn og dermed har et dårligere utgangspunkt for en lederstilling (Aagoth 2006: 224). Marginalisering går på dette med utestenging fra viktige nettverk. I flere situasjoner er det slik at menn har egne viktige nettverk som utgjør en viktig rolle i arbeidslivet. Dette er noe som flere bedrifter har satt i gang tiltak mot og i dag finnes det flere kvinnenettverk der kvinner hjelper hverandre opp og frem (Aagoth 2006: 224). For noen kvinner kan det å ha andre kvinner å se opp til som rollemodeller være svært gunstig, spesielt i mannsdominerte bedrifter. Kvinnenettverk er etablert flere steder, og kan være til hjelp for kvinner å vite at de ikke er alene og å bruke disse kvinnene til å lære fra deres erfaringer til å oppnå suksess i et mannsdominert arbeidsmiljø (Gaines 2017). Det er mulig at ulike typer nettverk er gunstige i forhold til ulike typer stillinger, avhengig av nivå i organisasjonen. Studier viser at flere får jobb gjennom uformelle kanaler i forbindelse med rekruttering som kan ha negativ konsekvens ved at det kan skape homogen lederkultur (Hansen i Storvik 2002: 13). Om de fleste lederne allerede er menn og nettverk er en sentral faktor i rekrutteringsprosessen er det mulig dette fører til en sosial marginalisering av kvinner som innebærer at kvinner stenges ute fra viktige nettverk. I likhet med andre studier viser også Maume (2011) til at kvinnelige sjefer hadde større sannsynlighet for å promotere menn enn kvinner (Abendroth m.fl. 2017: 217). Studien konkluderer med at karriereplanlegging kan hjelpe kvinner i ledelse til å

reducere lønnsgapet, men samtidig motvirkes dette med større lønnsulempes ved å ha en mannlig sjef i de samme organisatoriske sammenhenger (Abendroth m.fl. 2017: 219). Statistikken viser at for hver hundrelapp menn tjener, tjener kvinner 87 kr. Likelønn blir målt i like utdanninger, der man har valgt samme sted å jobbe, har samme ansiennitet og andre kjennemerker så skal lønna være lik ifølge Knut Håkon Grini, SSB ekspert på lønnsstatistikk. Grini mener lønnsforskjellene handler om utdanningsvalg til kvinner og menn og at kvinner ofte velger utdanninger med mindre lønn enn menn (SSB 2017).

Næringslivet har også vært kjent for å være en «macho», mannsdominert industri. Dette er noe som aktivt har blitt arbeidet mot med blant annet ulike likestillingstiltak fra regjeringen som nevnt tidligere. Det at flere kvinner trer inn i mannsdominerte yrker kan kanskje bidra til å minske «macho» stempelet samt redusere kjønns stereotypier (Abendroth m.fl. 2017: 191). Det viser seg at i bedrifter med flertall av mannlige ledere, er sjansen for likestillingsprogram mindre. Studier i Tyskland viser at fremdriften av kvinner i ledende posisjoner fører til et redusert lønnsgap mellom kjønnene (Hirsch i Abendroth m.fl. 2017: 192). Videre viser studien gjort i Tyskland at kvinner ikke har noen fordeler når det kommer til lønnsfordeler ved å ha en kvinnelig sjef ovenfor enn mannlig sjef, studien viser heller tendenser til at kvinner med kvinnelige sjefer opplever å tjene mindre enn kvinner med mannlige sjefer, sagt med andre ord er det å ha en sjef av samme kjønn en fordel for menn men ikke kvinner (Abendroth m.fl. 2017: 205). Det er blitt gjort en studie som tar for seg kjønnsforskjeller når det kommer til ansettelse der resultatene viser at arbeidsgivere vektlegger ulikt når det kommer til menn og kvinner. Menn har større sjanse til å få jobben om de fremstår som kompetent og forpliktet til jobben, kvinner derimot har større sjanse til å få jobben om de fremstår som likandes (Quadlin, 2018: 352).

Når det kommer til kvinner og menns egne valg og livsbetingelser utenfor arbeidslivet er det flere forklaringer om at kvinner og menn er ulike enten det skyldes biologi eller sosialisering (Aagoth 2006: 225). Om en skal ta disse ulikhetene i betraktning skulle en tro at det var forskjeller på lederstilen til kvinner og menn, men de aller fleste undersøkelser viser at dette ikke er tilfelle i følge Alversson og Billing (Aagoth 2006: 225). Det kan også tenkes at kvinner tilegner seg mannlige egenskaper for å "passe inn" i lederrollen. Det er i næringslivet fortsatt slik at kvinner ikke strekker til på lik linje med menn når det gjelder lederstilling, noe Højgaard mener kan skyldes at privat næringsliv krever høyere arbeidsinnsats enn andre

sektorer som kan være vanskelig for kvinner å få til om de må sjonglere både jobb og familieliv (Aagoth 2006: 226).

Det har blitt gjort en undersøkelse på tvers av 22 land for å se på om kvinnelige- og mannlige ledere og ikke-ledere er forskjellige i deres støtte til synet om at menn er bedre Businessledere enn kvinner, også kalt kjønnsstradisjonalisme. (Mensvoort m.fl, 2020: 15). Menn er fortsatt overrepresentert i toppledelse i de fleste bransjer og flere tidligere studier viser at folk assosierer en suksessfull leder med kvaliteter tradisjonelt forbundet med menn og maskulinitet (Eagly og Heilman, 2016 i Mensvoort m.fl, 2020: 2). Resultatene viser at folk generelt viser mindre støtte til kjønnsstradisjonalisme når det kommer til arbeid og familieroller i mer egalitære miljø. Kvinnelige ledere er den gruppen som er lengst fra kjønns tradisjonalismen, bare 8,6% var enig i at menn er bedre businessledere enn kvinner. 22,2% av de mannlige lederne var enig i påstanden. Om man ser på forskjell i de ulike landene så ser man tydelig at det å ha et egalitært samfunn gjør at en tenker mindre kjønnsstradisjonelt (Mensvoort m.fl, 2020: 11). Arbeidsgivere i privat sektor har større sannsynlighet til å vurdere menn som bedre businessledere enn arbeidsgivere i offentlig sektor.

2.3 Oppsummering

Som nevnt innledningsvis tar denne oppgaven for seg kjønn og ledelse der formålet er å Identifisere faktorer som kan være med på å forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger i næringslivet. Ut ifra dette har denne studien et sosiologisk perspektiv som fokuserer både på strukturelle og individuelle aspekter ved kjønn og ledelse, med særlig vekt på faktorer på organisasjons- og velferdsstatsnivå som likestillingstiltak og familiepolitikk. Studien tar for seg kritikk av de «essensialistiske» kjønnssteotypiene som begrenser særlig kvinner når det kommer til likestilling. Mye av dette skyldes hegemonisk maskuline ledelsesidealer der en leder ofte var forbundet med «den maskuline mann». Det er også viktig å fokusere på mikro-meso- og makro-nivå samtidig og se hvordan individer tar valg og handler under bestemte strukturelle forhold. Dette gjelder både på organisasjonsnivå og statsnivå som likestillingstiltak og familiepolitikk, der en ser på slike tiltak i lys av kjønnslikestilling i arbeidslivet.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvilke metodiske verktøy som er blitt brukt for å gjennomføre denne studien. Målet med oppgaven er å belyse ulike aspekter innenfor temaet kjønn og ledelse, dette har jeg studert gjennom intervjuer med ulike ledere i næringslivet, det er altså lederbildet i næringslivet denne studien først og fremst forteller om.

3.1 Metodevalg og Kvalitativt forskningsintervju

En forsker må tenke over tema og problemstilling samt formålet med studien før en velger metode (Kvale og Brinkmann 2017: 140). Hva som er den sentrale ideen i en oppgave kan være vanskelig å spesifisere, og ofte kommer ikke denne ideen klart frem før en arbeider med datamaterialet, eller mens man forsøker å fortelle andre om funnene. Når en begynner å få en klarere tanke om hva hovedideen i oppgaven er bør man prøve ut denne gjennom nye gjennomganger av data (Leiulfstrud og Hvinden 1996: 233). I kvalitativ metode kan en si at hele forskningsprosessen har et kvalitativt preg over tankegangen. Forståelsen, valg av fremgangsmåte for materialoppbygging, valg av respondenter, forholdet mellom forsker og informanter, selve materialoppbyggingen, analysen og fremstillingen er alt preget av tankegangen som er i slekt med hverandre (Holter 1996: 12). Men det er ikke slik i kvalitativ forskning at disse prosessene skjer kronologisk eller systematisk, allerede når en starter å tenke på datainnsamlingen starter en samtidig å tenke på analysen (Grønmo 1996: 95). En slik måte å tenke på der en går fra empiri til teori blir ofte kalt induktiv forskningsmåte. Denne studien har som formål og belyse ulike aspekter ved kjønn og ledelse og se på ledernes egne erfaringer og deres subjektive opplevelser rundt det å være en leder. Med dette som formål var det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming for å få innsikt i ledernes egne refleksjoner. For å belyse problemstillingen ble det brukt kvalitativt intervju, mer konkret et semi-strukturert forskningsintervju som er basert på et bestemt tema og åpne spørsmål som strukturerer samtalen der informantene selv kan formidle sine subjektive opplevelser og erfaringer rundt det å være leder (Kvale og Brinkmann 2017: 42). En fordel med å bruke kvalitativ metode er at den gir direkte tilgang til hva som skjer, og en innsikt i hva folk faktisk gjør (Silverman 2014: 169). Gjennom personlige, ansikt-til-ansikt dybdeintervjuer kunne jeg spørre lederne direkte om deres tanker og opplevelser rundt temaet og få dybdeinnsikt i deres tanker og holdninger. En unngår også misforståelser i større grad enn for eksempel

spørreskjema, ved bruk av intervju kan en også stille oppfølgingsspørsmål underveis som var viktig i min studie.

i et kvalitativt forskningsintervju produserer kunnskapen gjennom interaksjon mellom intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann 2015: 83). Mye av arbeidet ligger på intervjuer når det kommer til kvaliteten på intervjuet. Det er viktig med kunnskap om intervjutemaet for å kunne stille best mulig spørsmål. Hvordan kommunikasjonen mellom intervjuer og informanten er under intervjuet spiller også inn på kvaliteten, og det er intervjuerens oppgave å få informanten til å føle seg trygg (Kvale og Brinkmann 2015: 84). Det å intervjuere ledere kan knyttes opp mot intervjuing av elitepersoner som Kvale og Brinkmann skriver om. Selv om ikke alle ledere kan regnes som elitepersoner, er det mye av det som skrives om intervjuing av elitepersoner som kan dras parallellt til min studie (Kvale og Brinkmann 2015: 51). Dette er folk som ofte ikke er fremmed til intervjusettingen, ledere er vant til å bli intervjuet og kan mer eller mindre forberede «innlegg» som kan fremme synspunktene de ønsker å kommunisere via intervjuet. Dette krever en del av intervjuer der en må ha evner til å komme forbi dette. Jeg opplevde at lederne jeg intervjuet selv hadde mye erfaring når det kom til intervjuing og da ofte ved at de selv pleier å intervjuere folk i forbindelse med ansettelsesprosesser og lignende. Det var flere av lederne som antydte at de ikke var like komfortable med å bli intervjuet selv som å intervjuere andre. Et forskningsintervju bærer ofte preg av et asymmetrisk maktforhold der intervjuer er den som bestemmer intervjusituasjonen, temaet for intervjuet, stiller spørsmål og er den som avslutter samtalen (Kvale og Brinkmann 2015: 52). Dette var nok også tilfelle i denne studien, men det kan tenkes at maktforholdene var skjeve andre veien også siden informantene i dette tilfelle var ledere som nevnt er komfortable i en slik intervjusetting.

3.2 Grounded Theory

I denne studien, hadde jeg en empirinær måte å forske på der en beveger seg fra empiri til teori henger sammen med teoristrategien *Grounded Theory* som denne studien henter elementer og inspirasjon fra. Denne teorien ble utviklet av Glaser og Strauss (1967) og handler om å oppdage teorier gjennom datamateriale, eller forankre teoriutvikling i konkret, empirisk forskningsvirksomhet (Glaser og Strauss 1967: 1). Denne tilnærmingen er en metodologi som induktivt forsøker å utvikle en empirisk *Grounded Theory* gjennom intervjuer (Kvale, 2015: 141). «*I Grounded Theory-tilnærmingen (...) kan man bruke åpen koding til den prosessen der man bryter ned, undersøker, sammenligner, konseptualiserer og*

kategoriserer data» (Strauss og Corbin i Kvale, 2015: 226). I denne studien startet jeg intervjuprosessen med en ide om et tema jeg ville se nærmere på, nemlig kjønn og ledelse. Ut over dette hadde jeg ingen klare teorier jeg ønsket å forklare noe som gjenspeiler den induktive måten å forske på. Gjennom datamaterialet forsøkte jeg videre å utvikle flere kategorier, gjennom koding av datamaterialet som igjen videreføres til mer generelle analytiske rammer som kan knyttes opp til tidligere forskning på tema (Glaser og Strauss 1967). Videre gjennom å jobbe empirinært kan bruken av sensitiverende begrepet være aktuelt. Sensitiverende begrep beskrives av Blumer (1954) som begreper som mangler en klar og definert mening (Blumer, 1954: 7). Begreper som maskulinitet og femininitet er ofte beskrevet som sensitiverende begreper da betydningen av disse ikke er fastslått men kan varere ut ifra kultur og sted.

3.3 Studiens «case»

Casestudie kjennetegnes først og fremst ved at den samler detaljert informasjon om en eller noen få enheter. I min studie fokuserte jeg som sagt på en bestemt bedrift og så på lederne i denne bestemte bedriften. Grunnen til at det ble akkurat denne bedriften henger sammen med tilgang og aksept av dem jeg ønsket å studere eller i mitt tilfelle intervju. En slik tilnærming kan være god når en ønsker å gripe aktørenes perspektiv noe som var viktig i min oppgave. Der min oppgave viker fra det klassiske casestudie er at jeg i min studie kun har benyttet meg av en datasamlingsmetode, nemlig kvalitativt forskningsintervju (Fangen 2008: 43). Organisasjonen globalt er en gigantisk bedrift som holder til i mer enn nitti land med over 360.000 medarbeidere. I Norge var bedriften en av flere bedrifter innen næringslivet der regjeringen har kommet med ulike tiltak for å øke andel kvinner som ledere i bedriften.

«Bedriften har som mål å øke andelen kvinner som ledere innenfor tekniske stillinger, prosjektgjennomføring og salg fra vel 12% til minst 20% i løpet av en femårsperiode. Det er også et mål at minst 20% av ansettelsene av nyutdannede skal være kvinner. Prosjektet startet i 2013, og andelen kvinner som ledere har økt til rundt 18% (regjeringen.no).»

Det de har gjort er å kartlegge de viktigste lederkriteriene, og gjennomføre strukturerte utviklingstiltak for kvinner rettet mot disse kriteriene. Sikre at halvparten av plassene på talentprogrammene tilbys kvinner. Etablere interne kvinnenettverk for erfaringsutveksling og som utviklingsarena. Ha spesielt fokus på å identifisere og motivere kvinnelige kandidater i rekrutteringsprosesser (regjeringen.no). Kvinneandelen i ledelse har økt i bedriften de siste årene, og bedriftens årsrapport fra 2018 viser at kjønnsfordelingen fortsatt er skjev i ledelsen

med 17% kvinner som er en liten økning fra tidligere år (Regjeringen.no). Bedriften i Norge har de siste 4 årene hatt en kvinnelig toppleder (administrerende direktør) som gikk av i 2019, hun var den første norske kvinnelige toppsjef i historien.

3.4 Rekruttering og utvalg

Min rekrutteringsprosess foregikk ved at jeg hadde en idé om å intervjuer kvinnelige og mannlige ledere ved en bedrift om deres erfaring og tanker rundt temaet kjønn og ledelse. Valget falt på valgt bedrift da dette er en bedrift jeg selv har kjennskap til fra før og det var lettere å få tilgang på informanter. Jeg gikk via daglig leder på bedriften og sendte han en e-post om prosjektet mitt og formålet allerede i april 2019. Jeg fikk positivt svar og i august var jeg innom bedriften for å snakke med daglig leder i bedriften samt lederne på de ulike avdelingene. Sjefen sendte ut en mail til alle lederne i bedriften og oppfordret de til å delta på studien samtidig som jeg gikk rundt til alle lederne selv og fortalte om prosjektet mitt og gav de et informasjonsskriv der de kunne lese mer om selve studien og hva det innebar å delta.

Denne oppgaven sikter å utvikle en mer helhetlig forståelse av temaet basert på et strategisk utvalg der man rekrutterer informanter utelukkende på bakgrunn av deres relevans for den aktuelle problemstillingen. Bedriften ble valgt ut som en interessant «case» for min tematikk da det er en mannsdominert bransje (Grønmo 2011: 89). For å kunne besvare problemstillingen best mulig var det et kriterium og få både menn og kvinner i ulike lederstillinger i utvalget mitt. Jeg var inne på tanken om å også inkludere informanter som har et ønske eller ambisjoner om en lederstilling, men siden så mange av de som allerede hadde en lederstilling sa ja til å bli intervjuet så jeg ikke nødvendigheten i det. Jeg valgte å begrense meg til en bedrift og tok kontakt med alle lederne i denne bedriften. Studiens utvalg ble rekruttert på denne måten da det gav gode resultater og det var syv av totalt ni ledere i bedriften som sa ja til å være med på studien min. Utvalget består av ledere i ulike nivåer i ulike alder og med ulik bakgrunn, av de syv lederne er det fire menn og tre kvinner. Noen informanter sendte mail like etter jeg hadde snakket med dem og meldte sin interesse, de andre sendte jeg ut en mail til noen dager senere for å høre om de var interessert i å delta på studien min. Prosessen ved å rekruttere gjennom arbeidsplassen var for meg en positiv opplevelse. Det å ha muligheten til å spørre informantene direkte og at sjefen oppfordret til å delta på studien tror jeg var et positivt bidrag til at så mange sa ja til å bli med.

3.5 Gjennomføring av intervjuene og intervjuguide

De syv intervjuene ble gjennomført i september og oktober 2019 og varte mellom 30 minutter og 1.5 time. Etter samtykke fra informantene ble det gjort bruk av lydopptak som senere ble transkribert over til tekstformat og deretter analysert etter bestemte tema.

Varigheten på intervjuene varierte en del som sagt, og dette skyldes hvor mye lederne hadde å si om temaet og hvor mye ekstra de valgte å fortelle. Å skape en avslappet og god kontakt med informanten er viktig for å få til et godt intervju. Dette gjorde jeg ved at intervjuene foregikk på et sted informanten selv valgte (i mine tilfeller valgte alle egen arbeidsplassen som sted for intervjuene). Videre startet jeg med å gi de samtykkeskjemaet så de fikk lese gjennom det og få en bedre forståelse av hva intervjuet skulle dreie seg om. Informantene hadde også her muligheten til å stille meg (intervjuer) spørsmål rundt både tematikken, personvern og det praktiske ved intervjuprosessen. Det var stor forskjell mellom de ulike informantene med tanke på hvordan de håndterte intervjusituasjonen, noen hadde svært mye på hjertet og snakket utfyllende mens andre var mer avhengig av at jeg måtte ta et større ansvar når det kom til styring av samtalen. Det kan også være lurt å ha en debrifing etter intervjuet (Kvale og Brinkmann 2015: 161). Dette hadde jeg ved at jeg avslutningsvis spurte informanten om det var noe mer hun/han ønsket å tilføye eller ta opp i intervjuet, dette gir informanten mulighet til å ta opp temaer han eller hun har tenkt på eller bekymret seg for under intervjuet (Kvale og Brinkmann 2015: 161). Etter at lydopptakeren var slått av fortsatte debrifingen med lett "smalltalk" og min vei videre med prosjektet.

Ofte har forskere en implisitt plan før en foretar seg datainnsamling i form av intervjuguider, der en på forhånd har satt opp temaer og spørsmål som en tenker er relevante i forkant av intervjuene. Intervjuguiden signaliserer det fokuset for intervjuet som forskeren selv ønsker, mens informantene under selve intervjuet har muligheten for å delvis føre samtalen inn på andre spor (Leiulfsrud og Hvinden 1996: 225). En intervjuguide kan være en grov skisse med temaer en ønsker å ta opp under intervjuet eller en mer strukturert guide med detaljert oversikt over spørsmålene i en bestemt rekkefølge (Kvale og Brinkmann 2015: 162). For meg som er i en nybegynnerfase av det å være intervjuer hadde en detaljert intervjuguide som jeg forholdt meg til under intervjuene. Jeg forsøkte å dele spørsmålene inn etter tema; utdanning og bakgrunn, lederrollen og likestilling, forståelse av egen lederrolle, ansettelse, organisering i bedriften og familieliv. Selv om jeg fulget intervjuguiden kom jeg opp med andre spørsmål og tema alt etter hva informanten hadde å si under intervjuet. Det ble også tilføyd flere spørsmål og temaer underveis i intervjuinga da informantene selv gjorde meg bevisst på flere ting som dette med kvinnenettverk og det med at noen mener likestillingen kan ha gått for langt. Etter

hvert som jeg intervjuet ble jeg mer løsrevet fra intervjuguiden og brukte den mer som en sjekklister for om jeg var innom de temaene jeg ønsket å få svar på. Det er også viktig å ta hensyn til informantene når en utarbeider intervju spørsmålene. En forsker har som regel noen forskningsspørsmål som en ønsker å få svar på som ofte er formulert i et teoretisk språk som ikke alltid egner seg for informantene. Det er derfor viktig at intervju spørsmålene er uttrykt i informantenes dagligspråk (Kvale og Brinkmann 2015: 163). Dette var noe jeg tenkte på da jeg utformet spørsmålene mine, og jeg prøvde å unngå å bruke sosiologiske begreper og den slags i spørsmålene mine, men heller føre en mer hverdagslig samtale rundt temaene.

Selve rekrutteringsprosessen gikk overraskende greit og de fleste var positive til å være med på prosjektet mitt. Det å avtale tidspunkt for intervjuene derimot var litt vanskeligere da det måtte passe for både meg og informantene (jeg prøvde å være så fleksibel som mulig) men jeg måtte reise for hvert intervju som gjorde at det krevde litt mer planlegging. Jeg har så godt som ingen erfaring med rollen som intervjuer så det er noe som gjenspeiler de første intervjuene mine. Etter hvert som jeg hadde flere intervju ble det lettere å løsrive seg fra intervjuguiden, jeg plukket også med meg tips og temaer å spørre informantene om etter hvert intervju. Jeg merket også at det var stor forskjell mellom informantene i forhold til hvor komfortable de var i intervju settingen og hvor mye de hadde å si om de ulike temaene. Siden alle informantene er ledere av ulik slag så gav de uttrykk for at de alle var vant til intervju settingen men at det som oftest var motsatt at de hadde intervju rollen og intervjuet andre. Det var flere av informantene som etter intervjuet sa at de hadde måttet reflektere over sin egen lederrolle på en måte de aldri før hadde, det å kunne utfordre de litt på det synes jeg var spennende.

3.6 Etiske vurderinger

Før jeg kunne starte datainnsamlingen måtte prosjektet bli vurdert og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD) og jeg måtte innhente samtykke fra alle informantene. Dette ble gjort ved at alle informantene fikk et detaljert informasjonsskriv om studiens formål, tema og deres rolle i studien. Dette skrevet ble også gitt til informantene på selve intervjudagen, for å signere *samtykkeerklæringen*. Ved å la informantene skrive under på en slik erklæring sikrer man at informantene er innforstått med at deltakelsen i forskningsprosjektet er frivillig og at de har muligheten til å trekke seg når som helst. Det var også her viktig å sikre informantene om at alle opplysninger behandles konfidensielt, og i henhold til NSD sine retningslinjer. Dette ble gjort ved anonymisering av informantene og personopplysninger som kan knyttes

tilbake til informantene. Før selve intervjuprosessen startet fikk informantene et skriv der de informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designet (Kvale og Brinkmann 2015: 104). Et slikt skriv er til slik at forskeren kan ha en skriftlig bekreftelse på at de involverte deltar frivillig, informantene informeres også her om deres rettigheter til å trekke seg når som helst, hvem som får tilgang til intervjumaterialet. Som forsker må en også her ta en vurdering på hvor mye av studiens formål som skal informeres til informantene da en ikke ønsker å veilede de i en spesiell retning, men heller ha en mer åpen intervjusituasjon der en får innpass i informantenes tanker og opplevelser rundt temaet (Kvale og Brinkmann 2015: 105).

Konfidensialitetsspørsmålet ble sentralt i denne studien da alle informantene er ledere i en og samme bedrift. På forhånd hadde informantene blitt fortalt at de skulle holdes anonyme og for å bevare konfidensialiteten ble det besluttet å holde bedriften anonym. Det å studere ledere i ulike posisjoner i samme organisasjon har sin fordel ved at en kan se på om det er noe betydningen hvor man er posisjonert i forhold til ledelsesidealer. Gjennom intervjuene kom det frem at det skjer mye intern rekruttering der topplederne er selv med å påvirke utslaget av nye ledere til organisasjonen. Alvesson og Billing påpeker at informantenes opplevelser kan konstrueres og bli fortalt på mange ulike måter avhengig av interessen og antagelsene til forskeren, dynamikken mellom intervjuer og informant kan også spille inn (Alvesson og Billing, 1997: 35). Dette er vurderinger jeg som forsker må ta når jeg analyserer datamaterialet at det er basert på informantenes egne opplevelser.

Når en bruker intervju som metode er du som forsker tett på informanten og hvordan kjemien er mellom forsker og informant er sentral for hva kunnskap en får ut av intervjuet (Kvale og Brinkmann 2017: 35). Den sosiale relasjonen og hvordan du som forsker klarer å skape et trygt og avslappet miljø der informanten kan snakke fritt er også viktig. Det er også som forsker å tenke over nærheten man ofte har til datakilden ved at en ofte arbeider sammen eller direkte med kilden (Grønmo 1996: 82). Som forsker har du også et ansvar å behandle konfidensialiteten på en etisk måte ved å lagre nåde lydfile og transkripsjonene trygt, og slette opptakene når oppgaven er levert som lovet til informantene (Kvale og Brinkmann 2015: 213). Kvalitativ intervjuing tar utgangspunkt i samtalen, der målene blant annet er å få informanten til å fortelle om sine opplevelser av begivenheter og handlinger (Holter 1996: 16). Når det kommer til pålitelighet og gyldighet i kvalitativ forskning finnes det ulike måter å forholde seg til dette på. En kan kontrollere gyldigheten ved metning som vil si å stoppe når

intervjuing ikke gir noe nytt, dette er noe man som forsker selv må ta stilling til i intervjuprosessen. En annen måte er kvalitetssikring av materialets kvalitet, det vil si å se på hvor relevant materialet er i forhold til forskerens problemstilling (Fog 1994 i Holter 1996: 23). Videre kan kvalitetssikring bestå av at du som forsker stadig går tilbake til datamaterialet og argumenterer frem til en innsikt som virker logisk.

Pålitelighet (relabilitet) referer til den graden hvor funnene av en studie er uavhengig av tilfeldige omstendigheter (Kirk og Miller 1986 i Silverman 2014: 83). Som forsker er det viktig å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller en spesiell kunnskap og engasjement for temaet som kan ha påvirket tilgang til feltet, utvalg, analysen og resultatene (Tjora 2012: 204). I mitt tilfelle var fellestrekkene med informantene få og jeg som forsker kunne ikke identifisere meg i informantenes rolle som leder. Det kan både være positivt ved at jeg ikke bruker egne erfaringer når jeg analyserer, men også negativt ved at jeg ikke uten videre kan sette meg inn i informantenes livssituasjon. Ved bruk av intervjuer som metode kan en i analysen legge frem sitater fra informantene for å få frem deres «stemme» uten at forskeren har gjort egne analyser. Dette er med på å styrke påliteligheten om de blir brukt på rett måte og i rett kontekst (Tjora 2012: 205). Bruk av lydopptak og en nøye gjengitt transkripsjon er også med på å styrke påliteligheten (Silverman 2014: 84). Jeg forsøkte å styrke relabiliteten i oppgaven ved å høre gjennom transkripsjonene flere ganger å transkribere ordrett der jeg tok med pauser, nølinger og så videre. Der påliteligheten kan ha blitt svekket er ved valget om å ikke transkribere dialekt-ord eller hele dialekten men har transkribert alt på bokmål for å bevare anonymiteten til informantene. Gyldighet (validitet) representerer sannheten av funnene, som går ut på om de svarene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøkte å stille (Tjora 2012: 207). Gyldighet eller validitet handler om uttalelses sannhet, riktighet og styrke, i samfunnsvitenskapen dreier det seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkman 2015: 276). For å styrke gyldigheten kan forskeren sammenligne sin egen forskning med tidligere forskning på temaet, og sammenligne egne funn opp mot tidligere funn.

3.7 Analyseprosessen og studiens begrensninger

Analyseprosessen i kvalitativ forskning er som nevnt over noe som ofte starter parallelt med datainnsamling, og i mitt tilfelle har denne prosessen foregått gjennom hele forskningsprosessen. Etter jeg var ferdig med det første intervjuet startet jeg fortløpende transkriberingen av lydfilene, dette førte til nye ideer til de neste intervjuene da informantene

ofte snakket om ting som jeg selv ikke hadde med i intervjuguiden fra start. Jeg så også her hvilke spørsmål som kunne virke uklare for informantene og som kunne stilles på en annen måte. Etter intervjuene var avsluttet og transkribert leste jeg grundig gjennom datamaterialet og så etter likheter og ulikheter og startet med å lete etter tema og kategorier som kunne hjelpe meg med å bryte ned datamaterialet, også kalt koding (Kvale og Brinkman 2015: 227). Ved å se på slike mønstre er det lurt å stille seg spørsmålene om mønstrene er systematiske eller tilfeldige? I hvilken grad er det sosialt kjønn eller andre dimensjoner som ligger bak? Samsvarer svarene med tidligere forskning på området eller peker det i andre retninger? (Leiufrud og Hvinden 1996: 226). Ulemper med å ta utgangspunkt i en slik metode er at kodene eller kategoriene kan redusere datamaterialet til enkle kategorier og du kan gå glipp av spennende funn (Kvale og Brinkman 2015: 228). derfor forsøkte jeg å lese gjennom materialet flere ganger å se etter nye kategorier, men jeg forsøkte også her å se etter avvik fra kategoriene. Etter grundige gjennomganger endte jeg opp med tre hovedkategorier; holdninger til lederrollen, holdninger til likestilling og kjønne stereotypier og familie-arbeid balansering. Analysekapitlene ble først delt inn etter disse tre hovedkategoriene der jeg først hadde all empirien og fylte på med teori som kunne være relevant til de aktuelle kategoriene. På denne måten ble ikke analysen tilpasset et teoretisk rammevekt som er å følge den induktive forskningsmåten og *Grounded Theory* til en viss grad.

Denne analysen tar utgangspunkt i et relativt lite datamateriale og fullfører dermed ikke alle aspektene ved *Grounded* teorien. Et viktig aspekt ved *Grounded* teori er teoretisk sampling eller prøvetaking der du samler nye data etter du har startet kodingen for å sjekke om kategoriene blir «mettet», når en kategori er «mettet» betyr det at ny data ikke tilføyer noe nytt til analysen (Silverman, 2014: 122). Det siste aspektet i *Grounded Theory* handler om å utvikle teorier som er basert på kodingen eller kategoriene, siden dette er en mindre oppgave er dette bare en start på et slikt arbeid, men i en videre analyse på temaet kan dette gjennomføres (Silverman 2014: 123). En begrensning er at alle informantene allerede har en lederstilling (i ulik grad), så det er ikke like lett å fange opp forklaringsfaktorer som hindrer kvinner og menn i å få en lederstilling. På grunn av studiens omfang og tid er også alle informantene fra samme bedrift som kan ha innvirkning på resultatene. Det går dermed ikke an å sammenligne likestillingen på tvers av bedrifter. Rekrutteringen er basert på alle lederne i denne bedriften, men ikke alle sa seg villige til å delta i studien, dermed kan resultatene bære preg av at de informantene som er med i studien er de som i størst grad viser interesse for kjønnsbalanseproblematikken, eller som har noen personlige erfaringer de ønsker å dele.

Dette trenger ikke å være problematisk da målet med studien var å få innsikt i ledernes egne erfaringer og tanker rundt temaet.

3.8 Presentasjon av informantene

Utvalget består av tre kvinner og fire menn som alle har en lederstilling i bedriften. Alderen til informantene varierer fra 35 til 59 år med en gjennomsnittsalder på 50 år som nok er vanlig i ledersammenheng, lederne har i gjennomsnitt arbeidet 21 år i bedriften. Informantene har blitt anonymisert gjennom fiktive navn, og personlig informasjon og stedsnavn er blitt anonymisert.

Geir (49)

Har jobbet i bedriften i 21 år, har hatt stillingen som «Head of Manufacturing» siden 2011 som er den stillingen han har nå. Han har ansvar for 44 stykker, der fordelingen av menn og kvinner blant disse er ganske likt fordelt ifølge han selv. Han har 2 år på yrkesskole med fagbrev innen automatiseringsmontør.

Randi (55)

Har jobbet i bedriften i 7.5 år, har stillingen som «Head of Finance Manager» og har hatt den samme stillingen siden hun startet i bedriften men med litt ulike arbeidsoppgaver og ledere hun rapporterer til. Hun har ansvar for to stykker som begge er damer. Hun har to år på høyskole innen økonomi og administrasjon.

Karl (45)

Har jobbet i bedriften i 23 år, har stillingen som mellomleder på teknisk avdeling, leder for «Electrical Engineering» og har hatt den stillingen i 10 år. Han har ansvar for seks stykker der fem av de er menn og ei er kvinne. Har tre år på høyskole i informatikk, ingeniør.

Liv (54)

Har jobbet i bedriften i 27 år, har stillingen som mellomleder for produksjonen som hun har hatt i 8 år. Hun har ansvar for 21 stykker der fordelingen blant menn og kvinner er ca. femtifemti. Har yrkesskole på automasjon og elkraft og teknisk fagskole på elkraft.

Leif (59)

Har jobbet i bedriften siden 1990 (29 år), har stillingen som øverste leder «Operator Manager» som han har hatt de siste to årene i denne bedriften. Han har ansvar for hele bedriften, altså ca. hundre stykker, fordelingen av kjønn blant bedriften er ifølge Leif definitivt flest menn, og ca. i underkant av en tredjedel kvinner. Har teknisk fagskole med elektronikk og er radiotelegrafist.

Peder (59)

Har jobbet i bedriften i 34 år, har stillingen som mellomleder for produksjonen med ansvar for «Assembly» og har hatt denne stillingen i fem år. Han har ansvar for 23 personer, der tjue personer er menn og tre personer er kvinner. Han har tre år på yrkesskole og en del kurs innen logistikk og så videre. Tar også nå en lederutdanning på universitetet ved siden av arbeidet.

Helen (35)

Har jobbet i bedriften i 6 år, har stillingen som «Head of Order Management», og har hatt stillingen i nesten et år (desember 2018). Hun har ansvar for 19 personer, akkurat nå er det mest damer og to menn (kommer to menn til før jul). Hun har en master fra Norges handelshøyskole i økonomi og administrasjon.

4. Holdninger til likestilling, kjønn og kjønnete stereotypier

I dette kapitlet skal jeg presentere mine informantens syn på likestilling der jeg kommer inn på blant annet kjønnslikestilling, likestillingspolitikk, kjønnsforskjeller i ambisjoner og mål, fordommer knyttet til likestilling og ansettelse. Videre vil jeg analysere dette i lys av teori, statistikk og andre forhold. Måten jeg vil belyse problemstillingen min her er at jeg vil se på hvordan informantenes holdninger er rundt temaene nevnt ovenfor og diskutere dette.

Bedriften består av sirka hundre ansatte, det er definitivt flest menn der underkant av en tredjedel er kvinner. Av de til sammen ni lederne i bedriften er det seks menn og tre kvinner, der daglig leder er mann.

Tabell 1 gir oversikt over de ulike avdelingene og kjønnsfordelingen er her en tabell der en kan se hvilke avdeling lederne jobber i, hvor mange ansatte de har ansvar for og hvordan de svarer på hvordan kjønnsdelingen er blant de ansatte:

Tabell 1

Avdeling	Ledere	Antall ansatte lederne har ansvar for	Kjønnsfordeling
Operator Manager / Daglig leder for bedriften	Leif (59)	Omtrent 100 (hele bedriften)	Underkant av en tredjedel kvinner
Produksjon	Geir (49)	44 (hele produksjonen)	Ganske jevn fordeling
Mellomleder, produksjon	Peder (59)	23	ca. tjue menn og tre kvinner
Mellomleder, produksjon	Liv (54)	21	ca. femti-femti
Mellomleder, ingeniør/teknisk avdeling	Karl (45)	6	Fem menn og en kvinne
Order Management	Helen (35)	19	Sytten kvinner, to menn
Økonomi	Randi (55)	2	To kvinner

En kan ut ifra denne tabellen se at både Geir og Liv har et inntrykk av at de ansatte på deres avdeling er jevnt fordelt kjønnsmessig noe som i realiteten ikke stemmer da produksjonen er overrepresentert av menn, dette vet jeg fordi på avdelingen Peder leder er det bare tre kvinner mot tjue menn. Dette gjelder også synet på lederne i bedriften, til sammen i bedriften er det tre kvinnelige ledere og syv mannlige som igjen er en tredjedel kvinner. Informantene har ikke et realistisk syn på kjønnsfordelingen og Peder (59) sier blant annet;

«(...) her er det jo bra faktisk her. Vi har jo kvinnelige ledere i produksjonen og vi har, så jeg tror vel egentlig det er like mange kvinner som det er menn som ledere her ja».

Geir (45) har samme forståelse; «*og vi har noenlunde jevn fordeling på menn og kvinner totalt på huset her også*». En kan også se fra denne tabellen at teorien om at kvinner ofte leder avdelingen med overtall av kvinner og motsatt for menn stemmer ganske bra her.

Kvinnens innmarsj i både utdanning og arbeidslivet har hatt en stor økning siden 80-tallet og over tid har kvinner tatt igjen menn i utdanning og også gått forbi i flere utdanninger. Kvinnens utdanning, deltakelse i arbeidslivet, representasjon i politikken og generelle helse bidrag har vært bidrag til at Norge ofte blir anerkjent som et foregangsland for likestilling (Teigen og Reisel 2017: 11). Men til tross for dette er det fortsatt et kjønnssegregert arbeidsmarked med underrepresentering av kvinner i lederstillinger (Halrynio og Teigen 2016: 17). Det er særlig i skjevfordeling blant kjønn i lederstillinger i næringslivet, der industri, og olje- og gasssektoren er av de sektorene med svært få kvinner på toppen (Core 2017, Teigen og Reisel 2017: 14). Tall viser også at bare 5% av topplederne blant de 200 største selskapene i Norge er kvinner (Core 2017).

Likestilling virker som å være en viktig verdi hos alle informantene når jeg stiller spørsmålet om hvor viktig likestilling er. Jeg som intervjuer la ingen føringer i hva jeg legger i begrepet likestilling så jeg lot det være opp til informantene å se hva de vektla her. Karl var den eneste som snakket om likestilling ut over kjønn og mener likestilling er viktig med tanke på både religion og etnisitet. Det kan være andre informanter også mener likestilling utover kjønn er viktig, men her tror jeg de fleste fokuserte på kjønnsaspektet ved likestilling da det var det studien min fokuserte på og det informantene hadde fått beskjed om på forhånd. Liv mener likestilling er viktig og påpeker at det gjelder både for menn og kvinner og at en kvinne ikke skal få en jobb kun fordi hun er kvinne. Jeg som intervjuer opplevde her at Liv følte for å forsvare seg når hun sa at likestilling er viktig ved at hun måtte påpeke at kvinner ikke skal gå foran menn *bare* for de er kvinner. Helen (34) har flere ganger i intervjuet nevnt at hun ikke er noe for tiltak rettet mot kvinner bevisst;

«Jeg forventer jo at jeg skal bli behandlet på en måte på samme måte som andre. (...) for eksempel slik trim for damer eller sosial tur for damene på avdelingen, da synes jeg ikke det er likestilling i mitt hode. (...) jeg synes noen ganger det blir veldig fokus på at for

eksempel på ja slike kvinnenettverk og slike ting sant. Men jeg synes det blir litt sånn, da blir det ekskluderende.»

Leif svarte litt annerledes på dette og vektla akkurat dette med å få inn flere kvinner;

«det med å være bevisst på at vi skal også oppfordre kvinner til å søke og vi skal se i søkermassen og tenke slik som vi nå har gjort på ingeniøring at er det kvinner som er kvalifiserte så skal vi ha de inn for der har vi bare menn».

Det som kommer frem her er at de kvinnelige informantene er de som snakker mest nedlatende til likestilling rettet mot kvinner og er tydelige på at kvinner ikke skal ha noen fordeler på bakgrunn av kjønn. Dette støtter det som i litteraturen blir omtalt som «Queen-Bee phenomenon» eller «The Margaret Thatcher syndrome» som referer til kvinner som er suksessfulle i mannsdominerte organisasjoner ikke støtter forfremmelser av yngre kvinner og er ofte imot tiltak rettet mot kvinner, de nekter også ofte for at det finnes kjønnsdiskriminering (Faniko m.fl 2017: 638). Som Helen siterer ovenfor mener hun fokuset på kvinner i form av kvinnenettverk og lignende ikke er likestilling og finner det heller ekskluderende, dette er en fornektelse av relevansen av kjønn og en kritikk til likestillingstiltak. Leif vektlegger på motsatt side at han er opptatt av å aktivt få inn flere kvinner å se etter kvinnelige kvalifiserte kandidater.

4.1 Tanker rundt ambisjonsnivå og kjønn

Karl (45) mener at det kan være forskjeller på kjønnene med tanke på ambisjoner og mål;

«(...) mitt inntrykk er at kanskje, hm, kanskje damer er mer opptatt av det sosiale samspillet. Mens menn er mer opptatt av den faglige utviklingen og ansvarsområdene. Det kan jo forså vidt gjøre til at begge havner i en ledersituasjon for en leder kan være, det kan være veldig bra med en leder som har et, som er god på det sosiale samspillet for eksempel. Mer enn at en er veldig dyktig for eksempel teknisk fagligsett».

Ved at Karl tenker at kvinner er opptatt av det sosiale samspillet mens menn er mer opptatt av den faglige utviklingen og ansvarsområder støtter opp under mye teori på feltet som mener at kvinner ofte har- og eller blir tilegnet feministiske ledertrekk mens menn har- og eller blir tilegnet maskuline ledertrekk (Kanter 1977, Conell 1995, Parson i Sjørup 2008, Fagenson og Jackson 1993 i Billing og Alvesson 2000). Det har lenge blitt brukt som en mulig forklaring på underrepresentasjonen av kvinnelige ledere at en leder forbindes med slike *maskuline* egenskaper som gjør at lederidealet er en mann. Karl sier også her at både de mer *feminine* og

maskuline egenskapene passer som ledere og vektlegger viktigheten av sosialt samspill i ledersammenheng. Leif (59) mener også at det kan være forskjeller blant kjønnene;

«(...) ja i fare for å være politisk ukorrekt så tror jeg vel det (...) forskerne må jo si og tenke og forske og på en måte bringe oss nærmere et svar på det men, men det er nå et faktum at kvinner velger mer omsorgsyrker for eksempel (...) så er det jo det at kvinner føder barn. Det er jo et element i det som gjør at man kanskje bevisst velger annerledes.»

Her bruker Leif typiske biologiske forklaringer på kjønnsforskjeller ved å si at kvinner føder barn som gjør de biologisk forskjellig fra menn. Leif sammenligner videre det han har sagt med egen erfaring og sier at hans kone selv ønsket å være hjemme med barna og arbeide redusert i perioder. Slike holdninger knyttet til rekruttering kalles gjerne statistisk diskriminering knyttet til at arbeidsgiver i mindre grad satser på kvinner ut fra en antakelse om at familieforplikter begrenser de i form av motivasjon, ambisjoner og arbeidsinnsats (Teigen og Reizel 2017: 19). Ellers er det flere av informantene som mener at det ikke er kjønnsforskjeller når det kommer til ambisjoner og mål, men heller ulikheter i personlighet som er avgjørende. Det samsvarer med funnene etter en konferanse i København for kvinnelige ledere i 1997 der kvinnene som deltok sa at de har samme gode muligheter som menn for å bli ledere om de vil. De mente videre at det ikke er noe forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere, forskjellene er mellom personer, og at det er forskjellige typer innad i hvert kjønn som utgjør forskjeller (Alversson og Billing 2000).

Helen (34) peker også på geografi som en mulig forklaringsfaktor og at miljøet du er i spiller en rolle for ambisjonsnivå; «(...) hos oss så tror jeg det er ganske slik tradisjonelt kanskje, typisk at det er mange damer som synes det er greit at det bare er, at de ikke har noen ambisjoner, bare er greit å ha en jobb». Som Helen siterer her tror hun generelt det er lite ambisjoner i miljøet der hun bor og folk arbeider mer for å ha en jobb. Dette kan henge sammen med en tidligere analyse av likestillingsutfordringer i arbeids- og familielivet der Nilsen og Skarsbø (2009) har brukt begrepene «karriere» og «jobb» som analytiske hjelpemidler for å karakterisere hvordan ansatte forholder seg til arbeid og argumenterer at for å nå toppstillinger må kvinner «tenke i karrieretermer og handle deretter» (Nilsen og Skarsbø 2009: 158). Ut ifra dette kan det tenkes at Helen er av den oppfatningen at hun skiller seg ut i miljøet ved at hun er en kvinne som alltid har hatt ambisjoner om å nå lagt og få en ledende stilling.

Mye av forskningen tyder på at kvinners innpass på arbeidsmarkedet har økt, men at det er på toppen det fortsatt stopper opp. Informantene ble stilt spørsmål om de mener det har vært noen endringer i bedriften når det kommer til kjønnslikestilling og her har informantene ulike oppfatninger. Geir, Liv og Leif mener alle at de har sett en positiv endring ved at det er blitt flere kvinnelige ledere på avdelingene, Geir sier at når han startet i bedriften for 21 år siden var det ingen kvinnelige ledere. Leif har selv sørget for en bedring ved å selv ansette en kvinnelig leder. Randi er den eneste informantene som ikke har opplevd en positiv endring for da hun startet i bedriften var de tre kvinner i ledergruppen, men av ulike årsaker var hun lenge den eneste kvinnen før Helen fikk sin lederstilling.

4.2 Likestilling i bedriften

Teigen mener at det er de store bedriftene i Norge og bedriftslederne her som fortsatt ikke er opptatt av kjønnsbalanse i det hele tatt noe som ikke synes å stemme overens med min bedrift da det globalt er en gigantisk bedrift som holder til i mer enn nitti land med over 360.000 medarbeidere. I Norge var denne bedriften en av flere bedrifter innen næringslivet der regjeringen har komt med ulike tiltak for å øke andel kvinner som ledere i bedriften, dette er noe Leif kan bekrefte. Og som nevnt innledningsvis har regjeringen satt i gang flere ulike likestillingstiltak for å øke andelen kvinnelige ledere. De har blant annet fokusert på å etablere interne kvinnenettvert, motivere kvinnelige kandidater til å satse på lederstillinger og ansette flere nyutdannede kvinner (Regjeringen.no). Lederne selv mener at bedriften arbeider målrettet for likestilling når det kommer til kjønnsfordeling, men her virker det som ledernes egne oppfatninger og realiteten i bedriften er to ulike saker. Leif (59) forteller blant annet «(...) jeg hadde et utsagn her for ikke så lenge siden «det er jo så mye damer her nå det må jo være minst femti-femti nå men det er altså 30% mot 70%». Flere informanter uttrykker at bedriften jobber aktivt mot likestilling og kjønn, og at fordelingen er noenlunde femti-femti blant kvinner og menn som Leif påpeker ovenfor. Ikke alle opplever samme kampen mot likestillingen, som Liv (54) ga uttrykk for;

«(...) de vil utad være god på likestilling med tanke på, altså krav de stiller til deg og slike ting, men jeg vet at bedriften/selskapet ikke er helt oppe og går på likestilling når det gjelder lik lønn for likt arbeid. (...) jeg synes jeg har grei lønn men jeg vet at det er noen med samme posisjon som tjener mer enn meg».

Det Liv beskriver her er at hennes mannlige kollega som har samme stillingstittel som henne selv tjener mer enn henne. Videre spurte jeg hva det kunne skyldes og da drog hun inn

forklaringen om at han har jobbet et annet sted før med den lønnen og dermed ble det naturlig for han å beholde samme lønn. Det er tydelig at Liv opplever dette som et brudd på likestilling når hun tar det opp, men samtidig kommer hun med *unnskyldende* forklaringer ovenfor bedriften for å legitimere hvorfor det er en slik skjevfordeling. At dette skjer den dag i dag er enda mer urovekkende med tanke på at både bedriften og regjeringen har satt inn flere tiltak for å sørge for lik lønn mellom kvinner og menn når det gjelder sammenlignbare stillinger (Regjeringen, 2019). Debatten om likelønn er pågående og Kristina Hagen i NHO uttalte seg i 2017 at det er en myte at kvinner får lavere lønn i samme stillinger som menn (frifagbevegelse 2017). Dette er i strid med mye annen forskning på feltet som tyder på at kvinner får dårligere betalt enn menn, og et nylig eksempel på det er Universitetet i Tromsø som nå (mai 2020) er felt for kjønnsdiskriminering for å ha betalt en kvinnelig førsteamanuensis betydelig mindre enn hennes mannlige førsteamanuensis kollega på tross av lik utdanning, og samme kvalifikasjoner. (forskerforum 2020, Krono 2020). Leif (59) nevner også dette;

«(...) og så jobber vi jo i et selskap som er ganske bevisst i forhold til det der og som driver og undersøker påstander om ulikhet i lønn og forskjellige andre ting også i ansettelsesprosesser om vi er ryddige og ikke forfordeler jobber og ut ifra for eksempel som du kan lese om og høre om sant nei hun fikk ikke jobben fordi hun var gravid for eksempel, altså slike typer ting er veldig ryddig og ordentlig i dette selskapet. (...) det har vært spesifikke beskjeder altså nær sagt i fra selskapet til oss som ledere i forhold til enkelte år har det vært sagt at i år skal det være spesielt fokus på det med likelønn».

Statistikk fra 2018 viser fortsatt at for hver hundrelapp en mann tjener, tjener kvinner 87 kroner, noe som er en svak bedring fra tidligere år (SSB 2019). Karl (45) mener også at det absolutt er flest menn i bedriften, men at andelen kvinnelige ledere har økt de senere årene. Han mener også at kvinner kan ha det vanskeligere enn menn;

«(...) det som jeg har opplevd faktisk er at eh, dersom en kvinne som er leder blir på en måte litt upopulær, eller, så, så får hun en tøffere hverdag enn en mann, eh, det blir på en måte akseptert mer at menn er litt mer sjefete enn damer, da får hun på en måte på seg et stempel på en måte. (...) så det er litt fordomsfullt vil jeg si».

Dette er et gjennomgående argument i litteraturen, nemlig kjønnete stereotyper og forventninger ved at flere av informantene har forestillinger som ofte er ubevisste om hvordan

menn og kvinner typisk er som her er med på å forsterke disse stereotypiene (Teigen og Reizel 2017: 19).

4.3 Fordommer knyttet til likestilling

Når det kommer til om informantene selv har opplevd fordommer knyttet til likestilling eller ikke er det i denne studien en klar kjønnsforskjell, alle de kvinnelige informantene kunne fortelle om ulike fordommer de har opplevd mens ingen av de mannlige informantene kunne komme på at de har opplevd noen fordommer knyttet til likestilling. Dette er med på å støtte teoriene om at det er knyttet visse stereotyper rundt kvinner og ledelse som skaper fordommer. Det å være kvinnelig leder kan gi minst to former for fordommer ifølge Morley (2013), for det første får kvinner en mindre gunstig vurdering av sitt potensiale for å ta på seg en lederrolle sammenlignet med menn og for det andre får kvinnelige ledere en mindre gunstig evaluering av den faktiske oppførselen enn mannlige ledere (Morley 2013: 123). Fordommer stammer ofte i at ledelse blir definert i henhold til en normativ maskulinitet og femininitet blir sett på som en form for negativ egenskap og mange er av den oppfatning at når de tenker på en «leder» tenker de på en mann (Sinclair 2001 i Morley 2013: 123).

4.3.1 «Macho kultur»

Det Karl beskriver ovenfor om at kvinnelige ledere ofte kan få en tøffere hverdag enn mannlige ledere er som han selv sier fordomsfullt på vegne av kvinnelige ledere som kan knyttes til dette med at folk har slike kanskje ubevisste fordommer om at en leder skal være en maskulin mann. Det at flere kvinner trer inn i mannsdominerte yrker kan kanskje bidra til å minske «macho» stempelet samt redusere kjønnsstereotyper (Abendroth m.fl. 2017: 191). Tidligere studier viser også at folk assosierer en suksessfull leder med kvaliteter tradisjonelt forbundet med menn og maskulinitet (Eagly og Heilman, 2016 i Mensvoort m.fl, 2020: 2). Randi forteller om hendelser tidligere i arbeidslivet der denne «macho» kulturen var tydelig tilstede. Randi (59) forteller om da hun var kommunekasserer i ung alder og en eldre politiker kom med nedlatende kommentarer mot henne «(...) *kommunekasserer, før i tiden var det en mann vi hadde respekt for det*». Politikeren var her nedlatende til Randi på grunn av hun var en ung, kvinnelig kommunekasserer noe som ikke var det som var «forventet». Hun har også hatt en annen hendelse av samme slag;

«Jeg har også opplevd (..) når jeg var sekretær for et politisk utvalg (..) det var også en gammel ungar ... det var veldig ubehagelig (..) sjefen min hadde stor respekt for de var

politikere. (..) det ble så mye grisepek i den gruppen at jeg var nødt for å. ... ja det ble ubehagelig rett og slett. Jeg var nødt for å gi beskjed, å gå forbi min sjef for å gi beskjed, fordi han ikke ville si ifra. (..) så jeg har opplevd forskjellig.»

Hendelsene Randi forteller om er begge knyttet til fordommer om at lederrollen skal være en mann men respekt. Den andre hendelen bærer preg av *gutteklubben grei* som jeg kommer mer innpå nedenfor. Synet på likestilling henger sammen med hvor sterkt kjønnsradisjonalismen står, altså synet på tradisjonelle holdninger knyttet kjønn i henhold til ledelse. Mensvoort med flere (2020) har gjort en studie på tvers av 22 land får å se hvor sterk kjønnsradisjonalismen står blant mannlige og kvinnelig ledere. Resultatene fra studien viser at folk generelt viser mindre støtte til kjønnsradisjonalisme når det kommer til arbeid og familieroller i mer egalitære samfunn (Mensvoort m.fl, 2020: 11). Studien viste videre at blant menn i lederstillinger var det ingen kobling til et mer egalitært syn på ledelse, dette var et mer overraskende funn gjort i en såpass ny studie. Om vi ser på Randis hendelser var begge utført av menn i ledende posisjoner (Mensvoort m.fl, 2020). Randi forteller om et mer kjønnsradisjonelt syn på likestilling lenger opp i organisasjonen hun jobber i, og tenker mye av dette skyldes at selskapet er styrt fra Tyskland. Hun opplever at de ikke engang tenker over at det er kvinner som kunne være interessert i en lederstilling, hun ser at flere av de Tyske sjefene har koner som ikke selv er i arbeid, men heller prioritert barn og familie. Slike fordommer mot kvinnelige ledere kan også forklares med Connells begrep om *hegemonisk maskulinitet* som ofte legitimerer menns makt over kvinner ved at ledelsesidealet for noen har en stereotyp maskulinitet. Og ifølge Connell er det her de mennene med makt som kan påvirke hvordan man ser på likestilling og komme med tiltak mot slike diskrimineringer.

Liv (54) opplevde fordommer i forbindelse med fødselspermisjon. Hun hadde problemer med å få barn og vart sykemeldt i perioder i den forbindelse. På den tiden arbeidet hun med en krevende kollega som ikke hadde troen på andre enn seg selv og ignorerte alle hennes ideer ifølge Liv selv. Hun synes faktisk det var en lettelse da hun ble gravid slik at hun kunne få en pause fra han. Hun fikk to barn på fire år og da hun var gravid med neste og måtte sykemelde seg og søke om lengre permisjon fikk hun beskjed om at hun ikke fikk samme jobben tilbake. Det endte bra da hun fikk en ny stilling og slapp å forholde seg til denne kollegaen. Hun sa også ifra til ledelsen om hans oppførsel men fikk beskjed fra ledelsen at det ikke var deres problem men hennes, denne episoden er tydelig bevis på diskriminering da Liv både mistet

den stillingen hun hadde før hun ble gravid og opplevde motstand da hun forsøkte å si ifra til ledelsen om hva som foregikk.

4.3.2 Ubevisste fordommer

Ubevisste fordommer kan forekomme av at kvinner og menn kan oppleve ulik form for diskriminering som de selv ikke innser som diskriminering da det føles "naturlig" for dem. Flere teorier tyder på at kvinner tilegner seg egenskaper og væremåte for å «passe» inn i en allerede mannsdominert bransje. Helen (34) forteller om en tidligere jobb der hun jobbet på innkjøp og opplevde fordommer *«den unge damen der, hva kan hun om dette? (...) Kanskje litt også fordi at jeg følte jeg ikke kunne det så det kunne jo hende at det egentlig ikke var fordommer men at jeg var redd»*. Helen unnskylder det hun først la frem som en fordom mot henne med at det kanskje var hennes egen skyld og at hun var redd og uerfaren. Dette kan henge sammen med at kvinner i mannsdominerte organisasjoner også kan føle på at de er organisasjonens «andre» og må håndtere dette for å oppnå suksess som leder (Morley 2013: 123). Det at de mannlige informantene ikke kom på at de har opplevd noen fordommer kan også skyldes at de ikke husker tilbake til enkelte episoder, eller at de ikke anser det som fordommer, det er vanskelig å fastslå. Selv om fordommer knyttet til likestilling ikke var noe de mannlige informantene kunne huske å ha opplevd, kunne Peder (59) fortelle at han har opplevd aldersdiskriminering; *«jeg vet at det konkret er to-tre jobber som jeg har vært på annengangs intervju og det har falt ned på en yngre kandidat ja som jeg vet ikke har min kompetanse eller kvalifikasjoner til å ha de jobbene»*. Flere informanter opplever også at det tok litt tid før de opparbeidet seg respekt som leder, og Karl tenker at denne prosessen kanskje er vanskeligere for kvinner;

«det handler vel om tror jeg at andre trenger å bli trygg på deg som leder, stole på at du kan det du snakker om men også at du ehm ja, det er noe der at en, og kanskje det er en forskjell på kjønn, ikke vet jeg men, det kan tenkes at, at damer har det tøffere der for å oppnå den respekt og trygghet blant medledere».

Peder kjente selv på det da han først startet i bedriften at folk ikke var så interessert i å høre på innspill fra han.

4.4 Gutteklubben grei

Leif forteller at det ikke har vært konkrete diskusjoner rundt kjønn i bedriften, men at det har vært spøkefulle kommentarer som *«gutta er gutta»* fra den daværende eneste kvinnen i

ledergruppen. Slike kommentarer var noe Leif tenkte over da han ansatte forrige sjef som ente opp med å bli en kvinne. Liv (54) forteller også om en undertone som ligger til grunne der det fleipes om en del ting. «*jeg er ikke hårsår, for jeg kan fleipe tilbake også*». Hypotesen om at menn holder sammen, ansetter hverandre og tar beslutninger utenom formelle møter er mer tilgjengelige for menn enn for kvinner (Cullen og Perez-Truglia, 2020: 2). En fersk studie har undersøkt om denne *gutteklubben grei* bare er en myte eller om det stemmer at menn forfremmer menn oftere enn kvinner noe som kan skape en selvoppretholdende syklus der menn velger andre menn fremfor kvinner. (NHH 2020). Cullen og Perez-Truglia (2020) finner at effekten av *gutteklubben* forklarer rundt en tredjedel av forskjellen i forfremmelser mellom kvinner og menn. De mener videre at det er den sosiale mekanismen som driver disse funnene ved at menn snakker mer om karriere i sosiale settinger utenfor formelle jobbsettinger. Resultatene viser også at mannlige ledere bruker mer sosial tid med de mannlige ansatte enn de kvinnelige. De fant ingen effekt på kvinners karriere av å få en kvinnelig leder istedenfor en mann, men her hadde menn stor positiv effekt av å få en mannlig leder (Cullen og Perez-Truglia, 2020: 32). Ved slike resultater kan en tenke seg at det å etablere egne nettverk for kvinner kan ha en virkning på kvinners vei til toppen i mannsdominerte bransjer. Kvinnenettverk er etablert flere steder, og kan være til hjelp for kvinner å vite at de ikke er alene og å bruke disse kvinnene til å lære fra deres erfaringer til å oppnå suksess i et mannsdominert arbeidsmiljø (Gaines 2017). Helen forteller at det finnes ulike kvinnenettverk i bedriften, men siden de ikke ligger så sentralt til så er det ikke like mange tilbud som på de mer sentrale og større arbeidsplassene. Hun forteller også om ulike grupper en kan være medlem av på internett, og at hun selv har en mentor som hun har brukt til å forhøre seg om slike tiltak, Helen forteller;

«(...) jeg har ikke behov for å komme inn i et kvinnenettverk. Jeg vil heller komme inn i et nettverk med på en måte litt sånn ferske ledere (..) for meg trenger det ikke være damer. (...) i det daglige i de fleste roller jeg har hatt i løpet av mitt arbeidsliv så har jeg jobbet mest med menn. jeg har faktisk mange ganger tenkt på det; jeg lurte på om jeg, om jeg hadde jobbet i helsevesenet og det kun hadde vært damer. Jeg tror faktisk ikke jeg hadde trivs for jeg synes egentlig det funker veldig godt med miks. (...) det er jo en slik «fordom»»

Karl (45) forteller om erfaring rundt det å ansette noen av motsatt kjønn der han etter sist ansettelsesprosess stod igjen med en kvinne som førstekandidat til stillingen og forteller;

«(...) Jeg følte liksom at jeg måtte bygge opp en slags forsvarstale for at jeg valgte en damekandidat inn i dette såkalte mannsdominerte miljøet. (...) det å skille seg ut gjør at en får litt ekstra fokus, og kanskje også blir bedømt hardere. For om en da gjør en eller annen feil eller en ting som forsterker fordømmen. (..) så passer det gamle fordomsbilde og så kommer det «aha» det var det jeg visste».

Han tror ikke han hadde fått slike tanker om førstekandidaten var en mann, som viser at det er noen forsømmer som ligger til grunne for at Karl skal føle på dette knyttet til å ansette en kvinne, tidligere funn har vist til at det fortsatt finnes mye kjønnsstradisjonalisme blant informantene. Helen (34) føler ikke det er lettere å ansette noen av samme kjønn men sier «(...) *det kunne jo vært slik i en rekrutteringssituasjon at du kjenner deg mer igjen i en dame at du forstår en dame bedre og at du på en måte velger en kandidat som er mer lik deg selv*». Dette kalles også homososial reproduksjon der en ser etter likheter som en selv, det kan gjelde kjønn men også gjelde væremåte, verdier, utdanning, interesser og arbeidsbakgrunn (Aagoth, 2006: 224). Det handler om at arbeidsgiver ønsker å ansette personer som er lette å samarbeide med som kan overføres til «*å passe inn i arbeidsmiljøet*» som flere informanter påpekte som svært viktig når de ansatte nye personer. Selv om de fleste informantene sa at kjønn ikke har noe å si når de ansetter nye var det flere som påpekte viktigheten av å passe inn i det allerede eksisterende arbeidsmiljøet. Dette kan være en form for sosial reproduksjon da en her ser etter personer som er lette å samarbeide med og som vil passe inn i miljøet. I avdelinger allerede dominert av menn kan det å ansette en kvinne være en risiko i forhold til det å passe inn i det eksisterende miljøet.

Helen er den eneste av informantene som har hatt en kvinnelig leder selv, de andre har kun erfaring med mannlige ledere. Dette sier noe om kjønnsfordelingen jo leder opp i toppleder-nivå en kommer ved at det er enda færre kvinner på toppnivå. Bedriften har heller aldri hatt en kvinnelig daglig leder. De fleste sier at de ikke har tenkt over kjønn når det kommer til egne ledere. Leif (59) nevner et tilfelle der han og en annen mannlig kollega snakket om det å ha en kvinnelig leder og sier;

«men det har vi snakket om i en eller annen sammenheng, og da var vel min melding på det at det hadde ikke gjort noe som helst, altså som type tror jeg ikke det hadde vært noen utfordring i det hele tatt for meg, mens en tidligere kollega av meg sa nei det tror jeg jeg hadde hatt problemer med».

Her kommer det tydelig frem at Leifs kollega har fordommer knyttet til tanken på å ha en kvinnelig leder der han har fortalt Leif at han hadde hatt problemer med det som ut ifra det vi vet kun er basert på kjønn. Videre mener Karl (45) at en miks i avdelingene er det beste;

«(...) kanskje jeg har litt fordommer der men det er noe med at jeg tror en, om en har kun samme kjønn, altså at leder og de ansatte er samme kjønn så blir det mer rivalisering, og det kan være begge veier det er kanskje litt mer på damesiden, men, mens på mannssiden har jeg inntrykk av at da blir det mer konkurransesituasjon, en konkurranse om og være den fagligste, dyktigste på en måte».

Helen (34) mener kvinnelige ledere kan oppfattes ulikt mannlige ledere ved;

«(...) noen slike egenskaper som kanskje er litt sånn typiske kvinnelige som å være litt mer sånn omsorgsfull kanskje eller empatisk, at det kanskje er egenskaper som kan være litt tydeligere hos en kvinne, en kvinne er litt mer, ja viser følelser».

Også her kommer det frem bruk av kjønnstradisjonalisme ved at både Karl og Helen tilegner menn og kvinner typisk maskuline og feminine egenskaper ved at Karl mener menn er mer konkurranserettet og er opptatt av å være den fagligste og Helen påpeker at det er litt typisk kvinne og være omsorgsfull, empatisk og følsom.

4.5 Holdninger til likestilling – har likestillingen gått for langt?

I dag har man sett at likestillingsdebatten har tatt enda et steg og myter om at likestillingen har gått for langt og at det nå er tilfeller av diskriminering av menn i den forstand at kvinner blir valgt over menn er blitt et tema (Teigen, 2006:254). Det er lite forskning på hvordan slike endringer i den offentlige debatten om likestilling preger selve oppslutningen om likestilling, men en kan tenke seg at hvordan likestilling blir fremstilt i media og omtalt blant folk er avgjørende for hvordan folk forholder seg til temaet. Ofte er slike fremstillinger påvirket av ulike kilder som ikke nødvendigvis er bunnet i forskning på feltet som igjen fører til at slike myter blir reproduisert. Et konkret eksempel på dette er NRK som i 2019 kom ut med brennpunkt episoden *kjønnskampen* som tar opp debatten om maskuliniteten er under angrep og stiller spørsmål om hva som skjer med likestillingslandet Norge. Toppsjef i Schibsted, tidligere administrerende direktør i NHO Kristin Skogen Lund uttaler seg i denne episoden og sier at kvinner aktivt blir forfremmet fremfor menn og at det kan oppfattes som

diskriminering av menn (Olsson og Lindholm, 2019: NRK). Leif (59) uttaler seg rundt dette temaet og sier seg enig i at likestillingen kan ha gått for langt;

«jeg syns, ja jeg er vel kanskje en av de som heller til at det kanskje har gått litt for langt, spesielt når man da hører at det er 120 studier som kvinner kan kvoterer inn i og det er bare noen ganske få under ti menn. (...) Det kan være noe med hvordan likestillingsloven også har vært innrettet da sant at han hadde et utgangspunkt historisk som kanskje ikke er helt sånn enda (...) jeg tenker likevel det at det må finnes en eller annen balanse her, det er ikke noe bedre at gutta og menn som ikke når opp i konkurransen enn andre vei».

Leif har den oppfatningen av at likestilling har gått for langt og begrunner da dette ut ifra hva han har lest i media. Peder (59) på lik linje med Leif snakker også om hvordan likestillingen har vært rettet mot kvinner; «(...) jeg ser at kvinner på en måte kanskje har en mer, det er mer lover og reguleringer som ivaretar deres rettigheter i forhold til likestilling mens menn på en måte faller, det er ikke de samme lovene som ivaretar at menn ikke blir diskriminert». Helen (34) er også av den oppfatning at likestillingen har gått for langt;

«det er det jeg mener da sant. (...) jeg kjenner at jeg ikke er så veldig sånn feministisk. Jeg kan bli provosert når jeg diskuterer med folk som på en måte er veldig for å fremme kvinner og så snakker de veldig bare om kvinner, altså tenker jeg men det er jo ikke likestilling, for du må jo tenke, poenget med likestilling er at du skal på en måte, det skal være uavhengig av kjønn». (...) hadde det vært arrangert slike sommeravslutninger for alle menn i bedriften så hadde det jo vært, det hadde jo ikke vært akseptabelt. Men om det er damene som gjør det så er det liksom ikke helt det samme, det blir ikke fremstilt som et problem på samme måte».

Dette ble ikke tatt opp med de andre informantene så jeg kan dermed ikke si noe om deres holdninger til akkurat dette, men av de informantene som tok det opp ser en at det er en enighet om at de er av den oppfatning at likestillingen kan ha gått for langt og at menn blir «oversett» i denne debatten. Argumentene for dette er at de har et inntrykk av at kvinner har fordeler eller tiltak som kvotering, blir mer ivaretatt og har egne nettverk og lignede som ikke menn har. Om informantene her har blitt påvirket av måten likestilling har blitt fremstilt på i den offentlige debatten eller ikke kan jeg ikke uttale meg om. En trenger bare å gå tilbake til spørsmålet om informantene har opplevd noen fordommer knyttet til likestilling for å se at både Liv og Randi har opplevd flere hendelser knyttet til diskriminering på grunn av kjønn, mens verken Geir, Leif eller Karl har noen gang opplevd fordommer knyttet det å være mann.

Det er fortsatt relativt nytt denne debatten om likestillingen har gått for langt, så det er ikke mye god forskning på temaet.

4.6 Likestilling fremover

Karl (45) forteller om hvordan han tror likestillingen vil være fremover;

«(...) vi er i en utviklingsfase på en måte, der at likestillingen har fremdeles en vei å gå. Vertfall på holdninger, samtidig har det skjedd store steg de siste ti årene vil jeg si. (...) Etterhvert som en ser at det blir mer balanse da mellom kvinner og menn så vil en, tror jeg vil en se at dette med kjønn har mindre å si, de tingene blir utvasket mer. (...) Om man tenker tilsvarende en fordom som går på, la oss ta dette med religion eller hudfarge. Så er det ikke til å unngå at en bygger opp en viss forventning om en gruppe som en ikke kjenner så godt ut ifra hva en hører og ser i media eller tidligere erfaring. Men når en først blir kjent med noen så viser det seg ofte at det er jo ikke slikt i hele tatt, og slikt tror jeg egentlig dette med kvinnelige ledere også blir at etter hvert som det blir mer normalt så vil en ikke tenke så mye over om en er kvinne eller mann»

Skogstad og Einarsen (2008; 107) mener vi må huske at forandringer som berører våre forestillinger om kjønn, angriper grunnleggende antagelser vedrørende vår måte å forholde oss til omverden på. Når erfaringene med nye kjønnsroller i arbeidslivet blir tilstrekkelig vanlige, og det blir mer vanlig å forholde seg til kvinner i flere ledende stillinger blir det også muligheter for å gjøre endringer i vurderinger noe som etter hvert kan legitimere *den nye ordningen* med likestilling mellom de to kjønn (Skogstad og Einarsen 2008: 108).

4.7 Oppsummering

Som en ser fra tabell 1 er det en skjev kjønnsfordeling i bedriften når det kommer til ansatte og ledere, der begge tilfeller har en overvekt av menn. Den generelle oppfatningen blant lederne i bedriften var at likestillingen var viktig men derimot var det her et avvik mellom ledernes oppfatning av kjønnslikestilling i bedriften og hva som er realiteten i bedriften. Hva informantene vektlegger i begrepet likestilling varierer også der Helen er opptatt av at kvinner ikke skal ha noe egne likestillingstiltak da hun mener det ikke er likestilling, slike holdninger rundt kjønn og likestilling blir i litteraturen ofte referert til som «*Queen Bee*» syndromet. Når det kom til kjønn og ambisjonsnivå var det flere ledere som mente at det kan være forskjeller på kjønnene. Her kom det frem flere tradisjonelle kjønnsstereotyper hvor kvinner blir tilegnet feministiske ledertrekk mens menn blir tilegnet maskuline trekk og biologiske forklaringer

ved at kvinner føder barn som kan påvirke ambisjonsnivået. Flere informanter mener det har vært en positiv endring i bedriften der flere kvinner har blitt ledere noe som kanskje er et resultat av ulike likestillingstiltak organisasjonen har kommet med i regi av regjeringen. Noen ledere mener til og med at likestillingen har gått for langt og kvinner blir mer ivaretatt enn menn når det kommer til rettigheter knyttet til likestilling. Når det kommer til fordommer knyttet til likestilling var det her et tydelig kjønnskille der det bare var de kvinnelige lederne som hadde opplevd fordommer. Mye av det de har opplevd skjedde for en tid tilbake så en kan tenke seg at det har skjedd mye med likestillingen siden den gang.

5. Holdninger til lederrollen

I dette kapitlet skal jeg gjøre en analyse av holdninger til lederrollen hvor jeg skal gå nærmere inn på lederidealet, jeg skal se på hvordan ansettelsesprosessen foregår i bedriften, hva lederne mener er sentrale egenskaper for å være en god leder og hvordan informantene selv har havnet i en lederstilling opp mot relevant litteratur og forskning. Måten jeg vil belyse problemstillingen min her er at jeg vil se på hvordan informantenes holdninger er rundt temaene nevnt ovenfor og diskutere dette opp mot relevant teori. Hva som ligger i begrepet ledelse varierer, Berg har i boken hans *Ledelse* samlet ulike definisjoner som; «*Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker*» (M.P. Follet, 1998 i Berg 2008: 10). «*Kjernen i ledelse er å nå mål gjennom medarbeiderne, utvikle medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultater*» (Berg 2008: 11). Flere av informantene nevner samarbeid og viktigheten med å ha de ansatte med seg. Holdninger utgjør de verdier og normer som er blitt en del av personligheten. Mennesket handler ut fra sine holdninger, samtidig som de påvirkes av de holdningene som gjelder for gruppen. Ledere kan dermed ha stor påvirkning ved å innvirke i holdningene til gruppen (Berg 2008: 31). Helen (34) ønsker å være en leder som «*jeg ønsker å være en leder som hjelper de på en måte til å løse utfordringer, jeg vil at de skal klare seg selv og at de skal føle at de mestrer ting, at ikke på en måte er jeg som, at de må få min hjelp.*»

5.1 Ledelsesidealer

Ledelse blir definert i henhold til en normativ maskulinitet og femininitet blir sett på som en form for negativ egenskap og mange er av den oppfatning at når de tenker på en «leder» tenker de på en mann (Sinclair 2001 i Morley 2013: 123). Morley fant i Sri Lanka (2006) at lederidealet var krevende, aggressivt og autoritært og mer passende for menn. Ledelsesidealet har vært gjennom en endring de siste tiår, før ble mennesket betraktet som en maskin, i dag er organisasjoner mer kompliserte og en må bruke flere logikker for å oppnå resultater. I dag er ofte det å gjøre medarbeidere gode og lære de opp til å lede seg selv en stor del av det å være leder (Berg 2008:87). Det har skjedd store endringer i norsk ledelse, men fremdeles er det slik i mange sammenhenger at det er den faglige kompetente og samarbeidsorienterte lederen som foretrekkes (Skogstad og Einarsen 2008: 65). Skogstad og Einarsen mener at egenskaper som ofte knyttes til kvinner som mer sosio-emosjonelle og relasjonsorienterte og egenskaper knyttet til menn som mer besluttsomme, hevde seg selv og utøve makt er begge atferder å betrakte som grunnleggende kompetanser i ledersammenheng (Skogstad og Einarsen 2008: 105).

Det de videre mener med dette er at den *kvinnelige* kompetansen aldri har vært mindre bedriftsøkonomisk interessant enn den *mannlige* kompetansen. Lederne blir spurt om de mener det er noe forskjell på kjønn når det kommer til ambisjoner og mål. Karl (45) mener det er forskjeller:

«kanskje damer er mer opptatt av eh det sosiale samspillet. Mens menn er mer opptatt av den... faglige utviklingen og ansvarsområdene, det kan jo for så vidt gjøre til at begge havner i en ledersituasjon for en leder kan være, det kan være veldig bra med en leder som har et, som er god på det sosiale samspillet for eksempel. Mer enn at en er veldig dyktig for eksempel teknisk fagligsett».

Karl mener her i likhet med flere andre at kvinner har mer feminine egenskaper og menn mer maskuline. Begge egenskapene egner seg som ledere ifølge Karl så det virker ikke som om han har den oppfatningen om at lederidealet er maskulint. Tidligere forskning på spørsmålet om hvorvidt det finnes forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere gir forskjellige svar, noen studier viser at kvinner leder på en mer relasjonsorienterte enn mannlige ledere (Helgesen 1991 i Skogstad og Einarsen 2008: 103) mens andre studier tyder på at det ikke er kjønnsforskjeller mellom ledere av forskjellig kjønn. Noen studier tyder også på at kvinnelige ledere tilegner seg *mannlige* atferdstrekk som konkurranseorientert, Kanter (1977) mente at dette ikke var typisk for kvinner men var gjeldende for alle individer i slike situasjoner (Skogstad og Einarsen 2008: 103). Storvik (2002) fant i sin undersøkelse at det ikke er så store forskjeller på kvinnelige og mannlige ledere, men argumenterer for at dette kan skyldes at de har gjennomgått de samme lederopplæringskursene og er orientert mot felles idealer som er i tråd med Hernes (1983) som påpeker at slike mekanismer fører til at personlige særtrekk viskes ut og lederne får et sett felles verdier (Storvik 2002; 87).

Når det kommer til forskjeller på lederstil og kjønn fant Storvik i sin studie at kvinnelige mellomledere mente det var forskjeller mellom mannlige og kvinnelige mellomledere i måten de ledet på, de kvinnelige mellomlederne beskrev seg selv som mer opptatt av det sosiale aspektet og medarbeidernes ve og vel enn de mannlige kollegaene (Storvik2002: 233). Hun finner også at de kvinnelige lederne har en feminin undertekst om lederidealet, mens mennene fremmer et lederideal uten kjønn (Storvik 2002: 235). En doktorgrad i sosiologi fra 2012 kom frem til at det ikke er store forskjeller på menn og kvinner når det gjelder lederstil, og at det finnes mange menn med typiske *feminin lederstil* og kvinner med mer *maskulin lederstil* (Solberg 2012). Berg deler i sin bok *Ledelse* ledere inn i fire hovedkategorier på hvordan

ledere tenker eller hvilken lederstil en går for. Første kategori *kunnskapslogikk* handler om å bruke kunnskap og erfaring, andre kategori *følelseslogikk* handler om å stole på magesfølelsen og bygger på følelser og intuisjon, tredje kategori *holdningslogikk* bygger på verdier og normer mens fjerde kategori *læringslogikk* bygger på læring (Berg 2008: 22-23). Denne inndelingen kan sees i lys av ansettelsesprosessen der det kommer frem hvordan lederne ser etter ulike idealer når de skal ansette nye.

5.2 Ansettelsesprosessen

En har sett i tidligere forskning hvordan homososiale strukturer, sosiale forbindelser mellom personer av samme kjønn eller uformelle relasjoner mellom menn, i mannsdominerte sektorer skaper nettverk mellom menn og kan gjøre det lettere for en mann å bli ansatt enn en kvinne (Sørum 2008). Kanter (1977) var den som aktivt brukte begrepet *homososial rekruttering* for å forklare hvordan menn ønsker likhet for å speile sine egne synspunkter og i rollen som leder blir de sosiale likhetene som sosial bakgrunn, karakteristika eller likheter av organiserings erfaringer ekstremt viktige (Kanter 1977: 50). Når det kommer til ansettelse fant jeg på lik linje med Storvik (2002) at lederne vektlegger ulike ting når de ansetter folk. En utfordring med mannsdominansen på ledernivå er at det skaper et hinder for kvinners avansement fordi den gir grobunn for mannlig etnosentriske, noe som i sin tur institusjonaliseres i organisasjoners struktur, kultur og praksis. Etnosentrisme er mye av det samme som homososial reproduksjon ved at det er en tendens til å betrakte verden og andre mennesker ut fra ens egen gruppes perspektiv og situasjon og ser sin egen atferd og vurdering som mer legitime enn andre gruppers (Skogstad og Einarsen 2008: 95). Siden menn er de som har dominert lederstillinger i svært lang tid, har de kunnet sette sitt preg på organisasjonen.

De fleste lederne så først og fremst på faglig kvalifikasjoner som kompetanse, erfaring og utdanning som det viktigste under ansettelse. Geir (49) «(...) jeg søker jo etter en type kompetanse, så han må vertfall ha relevant kompetanse». Dette kan henge sammen med Bergs kunnskapslogikk, det samme gjør Randi (55) «(...) jeg ser etter erfaring og utdanning». Videre var det å passe inn i arbeidsmiljøet noe flere ledere la vekt på. Karl (45) sier blant annet «(...) I starten var jeg veldig opptatt av de faglige kvalitetene (...) men nå er jeg også, tenker jeg ofte, jeg stiller meg selv spørsmålet hvordan vil denne personen fungere i vårt arbeidsmiljø». Liv beskriver det å passe inn i arbeidsmiljøet som det viktigste ved ansettelse. Randi (55) tenkte i motsetning til de fleste andre ikke på at de måtte passe inn i arbeidsmiljøet: «(...) jeg tenker vel mest på at de skal klare arbeidsoppgavene». Helen nevner

egenskaper som ambisiøs, nøyaktig og strukturert når hun ser etter nye å ansette. Liv er den informanten som til stadighet nevner at hun er et følelsesmenneske og passer godt under følelseslogikk om en ser på Bergs inndeling og Goleman (Berg 2008: 27). Liv er en leder som følger magefølelsen som kommer av følsomheten hun har med seg og som hun er veldig opptatt av å nyttiggjøre seg av.

Videre lederegenskaper informantene ser på som sentrale for å være en leder varierer også mye. I tråd med det Storvik (2002: 230) finner i sin studie om at lederidealet viser til egenskaper en tradisjonelt forbinder med kvinner og egenskaper man tradisjonelt forbinder med menn finner jeg det samme her. Her sa de fleste mannlige lederne lederegenskaper som ofte blir tenkt på som typisk maskuline som er i tråd med Kanter's tanker om at det er en sammenheng mellom folks forestillinger om ideelle lederegenskaper og sosialt konturert maskulinitet, og at denne maskuliniteten er innebygd i ledelsesidealet (Kanter 1977). Egenskaper som *tydelig, bestemt, streng og rettferdig* ble nevnt av de mannlige lederne som viktige for å være en leder. Liv og Helen drog frem egenskaper som en tradisjonelt forbinder med kvinner som *menneskekjenner, spille på lag, ansvarsfull, tillitsfull* og god til å *kommunisere* som ofte blir sett på som feminine egenskaper. Når lederne her beskriver en god leder bruker de flere av de samme egenskapene som de selv brukte for å beskrive seg selv som leder. Dette kan henge sammen med at lederne selv ønsker å leve opp til et ideal om hvordan de mener en dyktig leder bør være.

En ser her at informantene vektlegger ulikt når det kommer til hva de ser etter når de skal ansette nye, men hvordan ser de på kjønn når det kommer til hva type arbeid en egner seg til i bedriften? Da informantene ble spurt om dette var alle tydelige på at kjønn ikke har noe å si for hva arbeid en egner seg til, og flere påpekte at produksjonsarbeidet var *såpass enkelt* at det klarer kvinner også, Leif (59) sier blant annet «*der man kunne tenke at menn hadde en fordel om det var veldig tunge fysiske ting det er det ikke, eh der det er ting som skal flyttes og slik så er det hjelpeverktøy og selvsagt trucker og de tingene der*». Selv om de intervjuende var opptatt av å få frem at betydningen av kjønn ikke har noe å si på hva type arbeid en egner seg til i bedriften var det flere informanter som måtte påpeke at kvinner også var egnet, som om det er noe underliggende i at for menn er det selvsagt å være egnet til all type arbeid. Helen nevnte også at flere avdelingen er dominert av et kjønn, men at det like godt kunne vært omvendt og ikke nødvendigvis er knyttet til at et kjønn er mer egnet enn det andre. Geir og Karl mener blant annet at personlighet har mye mer å si enn kjønn når det kommer til hvordan

en leder er. Men Karl (45) påpeker; «(...) *men jeg kan tenke meg at... eh.. en kvinnelig leder kanskje har (sies nølende) vanskeligere for å få respekt, kanskje*». Randi mener også at kjønn ikke har noe å si for lederstilen og at det går mer på kompetanse. Det kommer her tydelig frem at kjønn ikke skal spille en rolle i henhold til hva type arbeid en egner seg til eller hva type leder en er så selv om ulike egenskaper vektlegges når det gjelder ansettelse skal dermed ikke kjønn ha noe å si.

5.3 En god leder

Peder (59) snakker om hva han legger i en god leder; «*jeg tror det der med å være en leder at en må ha, du må ha noen personlige, det må være noe med personligheten din for at du skal bli en god leder*». Karl (45) sier videre dette om hva han synes er en god leder;

«jeg har troa på at det finnes mange ulike personlighetstyper som kan være gode ledere, absolutt. Eh, men om en skal være en god leder så føler jeg at en bør lede med eksempel, altså at folk følger deg som leder fordi de, eh, ser at lederen, de ser at det leder gjør er bra på en måte, mer enn at en er en dikterende leder eller en som bare, eh, forteller folk hva de skal gjøre.»

Lederne ble spurt om hvordan de føler de ansatte opplever de som leder og her nevnte alle de mannlige lederne at de tror de oppfattes som *rettferdig*. Ingen av de kvinnelige lederne nevner at de oppleves som *rettferdig*. Videre på hvordan lederne selv ønsker å være for de ansatte nevner flere av de mannlige lederne også her *rettferdighet*. Det som går mest igjen her er et ønske om å være en leder som er til stede for de ansatte, dette var ikke noe som ble vektlagt på spørsmålet om hvordan lederne oppleves av de ansatte. Det kan tyde på at de fleste lederne har et ønske om å være mer til stede for de ansatte enn de opplever at de er i dag. Det var også flere ledere som vektla samme egenskaper i hvordan de selv anser seg som ledere og hvordan de føler de ansatte opplever de som leder. Dette er noe Kanter (1977) tar opp i sin undersøkelse og forklarer det med et ønske fra ledernes side om å samarbeide med folk som seg selv. Dette kan knyttes opp til ansettelsesprosessen som analyseres i forrige kapittel der en ser at det ofte er et ønske om å ansette folk som likner en selv på ulike områder.

5.4 Ledelse og hierarkiske maktforhold

I Norge står ordet ledelse sjelden alene i forhold til land som USA hvor ledelse og hierarki står sterkere, Norge har vært mer forsiktig og snakker ofte om ledelse i sammenheng med andre ord som ledelse og samarbeid, ledelse og kommunikasjon og så videre (Skogstad og

Einarsen 2008: 49). I sosiologien blir ofte hierarki omtalt som maktforhold, det vil si at dess høyere i hierarkiet en gruppe er, (eller dess høyere lederposisjon) dess mer makt. Som flere av informantene nevnte er ikke Norge kjent for å ha hierarkiske strukturer på arbeidsplassen, de merket imidlertid noe av denne hierarkiske styremåten ved at bedriften er styrt fra Tyskland. I Norge er ikke skillet mellom posisjoner og avdelinger mindre hierarkisk enn før og samarbeid står sentralt (Storvik 2002: 237). Kanter skriver også om dette i hennes studie av ledelse på 70-tallet og mente ledere hadde fått mindre makt i senere tider, dagens oppgaver for en leder handler ofte om å få folk til å samarbeide om et felles mål istedenfor å være den som fatter beslutninger (Storvik 2002: 238). Bedrifter er i dag mer avhengig av sine ansattes kompetanse og vilje til å engasjere seg i arbeidet og organisasjonen, som også har bidratt til en nedtoning av den autoritative og hierarkisk orienterte lederstilen (Skogstad og Einarsen 2008: 100). Leif (59) har selv arbeidet både i Norge og USA og ser tydelige skiller på de hierarkiske strukturene *«(...) nå er jo vi Norske så vi har jo ganske sånn flat struktur da som gjør at det er jo, vi har jo søsterselskaper i UK og USA der er det mye mer sånt hierarki og her er det veldig flatt (...) døren står åpen og folk bare innom og prater»*. I dag er det som nevnt mer fokus på teamarbeid og samarbeid innad i organisasjonen noe Geir (45) vektlegger; *«vi er et stort team og vi må ha den tilliten, gjensidig tillit for å kunne gjøre en god jobb sammen»*. En kan også her dra inn byråkratiet som en administrativ struktur som er organisert slik at alle beslutninger når det kommer til ansettelse, arbeidsforhold og så videre behandles riktig (Westenholz 2008: 39). Byråkratiet har vært kritisert for å blant annet være lite fleksibelt og kreativt noe som flere informanter nevner ved at det ofte er sjefer i andre land som tar beslutninger som påvirker de som ikke virker som de rette beslutningene.

5.5 Veien til ledelse

Leif (59) har mye erfaring med å ansette ledere og forteller om hva han mener er viktig om man har ambisjoner om en lederstilling. *«Ja, man må jo vise seg litt frem da, altså det er jo viktig å, for det første så tenker jeg, eh, helt okei å si det at man har slike ambisjoner»*. Helen fortalte under intervjuet at hun hele veien hadde vært åpen om at hun hadde ambisjoner om mer ansvar. Det kom frem gjennom intervjuene med lederne at de færreste lederne har havnet i den lederposisjonen de er i ved å søke på stillingen selv. Randi forteller at hun ble headhuntet, men mener hun fikk jobben på grunn av relevant erfaring. Karl søkte ikke selv på stillingen han har i dag før en eldre kollega oppfordret han til det, han selv hadde verken selvinnstikt eller selvtilitt nok til å tenke at en slik lederstilling kunne være tiltenkt han. Liv har arbeidet i bedriften i 27 år og dermed jobbet seg oppover til den stillingen hun har i dag. Leif

forteller om at han ble spurt om den lederrollen han har i dag, og mener det skyldes at noen må ha ment at han var kvalifisert. Peder ble på samme måte som Leif tilbudt stillingen. Helen ble tipset av en kollega om å søke på stillingen som leder. Med et raskt overslag viser det seg at lederne i gjennomsnitt har arbeidet 21 år i bedriften noe som kan antyde at ansiennitet og intern søking har vært dominerende når det kommer til hvordan informantene har endt opp i lederstillinger. Skogstad og Einarsen skriver i sin bok *Ledelse på godt og vondt* (2008) om viktigheten ved relasjonene mellom leder og medarbeider, og hvordan lederen har stor innvirkning på medarbeideren, her har også ledere på alle nivåer et ansvar for å gi kvinner og menn de samme utviklingsmuligheter slik at rekrutteringsbasen til lederstillingene blir mer balansert (Skogstad og Einarsen 2008: 108). I denne studien kan en se at oppfordring fra ledere om å satse på en lederstilling er grunnen til at flere av informantene er der de er i dag. Også her kan viktigheten av nettverk trekkes inn da det virker som dette har vært viktig for flere av informantene for at de fikk lederstillingen.

Motivasjonen til informantene i forhold til å satse på en lederrolle varierer. For eksempel, for Liv handlet det om å føle en eierfølelse i bedriften der du selv får være med å ta valg og styre som hun mener er svært viktig. Leif så på stillingen som et trygt valg og ser ikke på seg selv som en person med store ambisjoner noe som kanskje kan virke overrasket med tanke på at han er daglig leder for hele bedriften og har nådd langt karrieremessig. For flere informanter har det skjedd mer gradvis og det var ikke alle som hadde ambisjoner om å bli leder før det «bare skjedd». Helen er den informanten med størst ambisjoner og som alltid har hatt et mål om en slik lederrolle der hun har ansvar og mulighet til å være med å påvirke prosesser. Hun er utdannet innen økonomisk styring og ledelse så hun har bare ventet på den rette stillingen. Hun er også den yngste informanten med minst arbeidserfaring som viser at gjennom åpenhet og ambisjoner har hun havnet der hun ønsker. Dette viser at det er ulike måter lederne har havnet der de er i dag, en kombinasjon av tilfeldigheter, lang erfaring og oppmuntringer fra kollegaer synes å være noe av det som har bidratt til at de har fått de lederstillingene de har i dag.

5.6 Oppsummering

Det kommer frem i dette kapitlet at det er mange egenskaper som kan være viktige for å være en god leder, men at det midlertidig er kjønnsforskjeller der Karl blant annet mener kvinner ofte er mer opptatt av det sosiale mens menn er mer opptatt av det tekniske. Det var også her forskjell på de mannlige- og kvinnelige lederne på hvilke egenskaper de ser på som

sentrale for å være en leder der mennene brukte egenskaper tradisjonelt forbundet med menn som streng og rettferdig mens de kvinnelige lederne vektla egenskaper som menneskekjenner og god til å kommunisere som er i tråd med mye litteratur på temaet. Når det kommer til ansettelsesprosessen var det litt ulikheter i hva informantene vektla, Liv fremstår som et følelsesmenneske, stoler mye på magefølelsen og synes det viktigste er at det å passe inn i arbeidsmiljøet er det viktigste. Randi på andre siden har en mer rasjonell tilnærming og ser først og fremst på faglige kvalifikasjoner og bryr seg ikke noe om de skal passe inn i arbeidsmiljøet eller ikke. For de fleste var kvalifikasjoner og erfaring viktig men også det å passe inn i arbeidsmiljøet var for mange svært viktig. Siden bedriften i utgangspunktet er svært kjønnssegregert innad i flere av avdelingene kan dette være med å påvirke hvem som blir ansatt til å passe inn i arbeidsmiljøet. Det var en generell oppfatning blant lederne om at kjønn ikke har noe å si når det kommer til hva type arbeid en egner seg til i bedriften, men at de ser at kjønnsfordelingen i de ulike bedriftene er skjeve. Veien til lederrollen for informantene varierer, men det som går igjen her er viktigheten av nettverk og kollegaer som har troen på at du kan bli en leder. Flertallet av informantene hadde ikke selv søkt på lederstillingen men fått den gjennom anbefalinger, tilfeldigheter og lang erfaring.

6. Familie – arbeid, balansering, prioriteringer og tiltak

«(...) i denne bedriften så blir det ikke akseptert at ledere jobber deltid. Skal du være leder så må du jobbe hundre prosent» Randi (55).

I dette kapittelet skal det gjøres en analyse av hvordan det er for informantene å kombinere jobb og fritid, hvordan de takler arbeidspresset, hvilke utfordringer som kan oppstå i forsøket på å balansere familie- og jobblivet og hvordan ulike familievennlige tiltak bedriften har eventuelt kan gjøre det lettere for informantene opp mot relevant litteratur og forskning. Jeg kommer også inn på permisjon og erfaringer rundt det. Informantenes arbeid- og familie praksis blir i dette kapittelet sett i lys av den overordnede politikken som finnes på både velferdsstats- og organisasjonsnivå. Familiepolitikken i Norge og ellers i Norden har skilt seg positivt ut da den ikke bare har fokusert på mødres tilretteleggelse til arbeidslivet, men den har også et fokus på at fedre skal ta en del i omsorgsarbeidet. Mye forskning på dette området tar for seg «balansen» mellom lønnsarbeid og familieliv (ofte omtalt som *work-family studies*) hvor forholdet mellom arbeid og familie står sentralt (Guest 2002: 274). Det er også mye kritikk av denne «balansen» mellom lønnsarbeid og familieliv, siden det ofte er vanskelig å snakke om en ren «balanse» mellom de to sfærene. Begrepet *Work-family reconciliation* blir ofte brukt som en «policy» terminologi på EU-nivå. Kritikken omhandler blant annet det at likestillingsorientert familiepolitikk bør fokusere på mennenes deling av omsorgsarbeid og husarbeid og ikke bare «mer fleksibilitet» for kvinner for å gjøre det lettere å kombinere familie og arbeid (Sümer 2016; Nilsen og Skarsbø 2009).

Forskning viser at for kvinner i lederstillinger er en god familie-politikk avgjørende for å kunne kombinere arbeid- og familieliv. Den Nordiske familiepolitikken sørger blant annet for at alle har rett til barnehageplass som er ganske rimelig. To-inntektsfamilier er de som får best støtte av familiepolitikken gjennom gode pensjonsordninger og subsidierte barnehager. Her kan også *likestillingsparadokset* dras inn ved at familie- og likestillingspolitikken har bidratt til å fremme kvinners yrkesaktivitet samtidig som den samme politikken virker dempende på kvinners karriere (Mandel og Semynov 2006, Gupta mfl. 2008, Lister 2009) ved at kvinner ofte «velger» yrker og sektorer som gir mulighet for å kombinere familie- og arbeidsliv (Teigen og Reisel 2017: 14). En slik familie-politikk som Norden har i dag kan være problematisk for kvinner da den først og fremst er rettet mot å gi mødre retten til å ta lengre betalt fødselspermisjon og generelt ta hovedansvaret for familien (Gupta mfl. 2008: 86). En slik påstand strider mot annen forskning som ser på den nordiske familiepolitikken som den

som gir den beste støtten til mødre og samtidig fokuserer på fedres del gjennom fedrekvoten (Sümer 2016). Selv om det er høy yrkesdeltakelse blant norske kvinner, så er det norske arbeidsmarkedet fortsatt preget av både horisontal og vertikal kjønnssegregering (Sümer 2016: 38). Aure (2017) har forsket på kvinner i ledelse i petroleumsindustrien og hennes funn viser at når det kommer til å stifte familie og få barn så ble dette sett på som noe positivt av bedriften, og ble argumentert med at det å få barn lærer en å bli mer effektiv. Det ble også sagt at det var fint å se lederne gjøre familie-vennlige ting som å hente i barnehagen (Aure 2017: 116). Som sitatet fra Randi viser innledningsvis i kapittelet, er det ikke akseptert å arbeide deltid som leder i bedriften som betyr at det å kombinere en slik stilling med familieliv kan være vanskelig. Studier viser midlertidig at kvinner i slike stillinger er ofte de som har muligheten til å returnere til arbeidslivet fort etter fødselen på grunn av en lønn som tilsier at de har råd til støtte som barnepass, barnehage og lignende (Alonso-Almeida 2014: 169).

6.1 Tidspress

«Tidsklemma» har vært en utfordring i norsk politikk i lang tid og allerede på 90-tallet kom det reformer som skulle «gi tiden tilbake til familien» (Brandth og Kvande 2005: 36). Mange kan oppleve at arbeidet blir mer grenseløst der en bruker stadig mer tid i arbeidslivet og mindre tid med familien (Sennett 1998 i Brandth og Kvande 2005: 41). Flere informanter tar opp problematikken rundt tidspress som Berg også nevner som et av de største problemene ledere opplever (Berg 2008: 11). Geir (45) «*jeg får dessverre litt for lite tid til den daglige produksjonen (...)*». Liv (54) forteller at hun alltid har for mange baller i luften;

«(...) av og til så har jeg det så travelt sant og når noen kommer og snakker med deg så ser du bort mens du svarer for eksempel, det er en uting. Du skal alltid stoppe opp og ha tid til den som spør deg, det er derfor du er leder, det er derfor jeg er der sant, du skal hjelpe fordi at, om de trenger hjelp så skal jeg hjelpe de.»

Helen (34) opplever også problemer med tidspress i forhold til tid til hennes ansatte;

«(...) de får svar men ikke på minuttet eller sånn at der er ikke alltid de kan komme bort å spørre meg der og da. (...) jeg har ikke like mye kontroll over min egen tid. Jeg har lyst til å hjelpe så når folk kommer med ting til meg så har jeg ikke lyst å bare avvise dem sant, jeg må på en måte, jeg kan ikke planlegge at det oppstår nye ting hele tiden.»

Kanter (1977) fant at lederne hadde en tendens til å arbeide mye mer enn arbeiderne, og brukte mye mer av fritiden på jobbrelaterte aktiviteter. Dette er noe som stemmer overens med denne studien da flere informanter sliter med å ta seg helt fri i ferier og slikt. Som Randi sier «(...) nå har du alt på mobilen, du kan egentlig, du har aldri helt fri». Dette var noe flere informanter også nevnte, dagens teknologi ved at du alltid har e-post i lommen i form av mobilen gjør det vanskeligere for informantene å «slå» av i ferier. Leif forteller om sist ferietur med familien;

(...) vi var i Kroatia med familien og de andre badet mye mer enn meg, da sjekket nå jeg og så at ja den kan jeg glømme, det der må jeg huske og så bare slikt. men det var en slik halvtime og så var det gjort innimellom sant, så jeg kom ikke hjem til 400 e-poster».

Flere informanter er også svært lojale til jobben og Karl sier blant annet; «ja og om arbeidsgiver hadde ringt og bedt meg komme hjem så hadde jeg kommet hjem». Liv skiller seg litt ut her; «jeg er jo tilgjengelig, jeg har jo telefonen da men jeg anker ikke, jeg tar helt fri». Hun er den eneste av informantene som sier at hun tar seg helt fri uten problem, men dette kan henge sammen med at hun har en kollega som stepper mye inn for henne da hun har fri. Det flere av de andre lederne opplever som vanskelig med å ta fri er at de selv må ta igjen alt det tapte og rekker ikke over alt om de ikke gjør litt selv i ferier. Flere informanter opplever også å ikke ha et klart skille mellom jobb og fritid, og ser seg nødt til å arbeide hjemme både på kveldstid og i helger, Geir (49) forteller om hvordan arbeidet også trer inn i fritiden hans;

«(...) Jeg tar arbeidet med meg hjem dessverre (...) vi har, vi er altfor tilgjengelige i dag, du har mailen med deg på telefonen og da blir det automatisk til at du kanskje går inn og ser på den i en liten ledig stund og så ... da begynner hode og jobbe og ja det ... ja det kan gå ut over fritiden og denne nattesøvnen også ... dessverre»

6.2 En vanlig arbeidsdag

Lederrollen er fylt opp med ulike krav og forventninger som stilles av lederne selv og andre som forventes å bli innfridd. Mange ledere kan føle seg tynget av lederansvaret, de arbeider under et sterkt press som over tid kan gi negative konsekvenser (Skogstad og Einarsen 2008: 240). Når informantene blir spurt om å beskrive en vanlig arbeidsdag kommer det også her frem problemer med tidspress og følelsen av å aldri få gjort alt en ønsker. Arbeidspress er også noe de fleste kjenner på og det beskrives ofte som en følelse av kaos. Helen (34) beskriver dagen sin slik;

«men det skjer også at jeg har sittet her til seks, jeg har gått hjem og hatt fri i to timer og så har jeg satt meg ned og jobbet igjen. så det er nok en ni-ti timer hver dag, ehm også lørdag og søndag er det nok noen, ja det pleier å bli en fem timer i løpet av en helg også (...) det blir veldig mye jobb»

Flere sier at det er forventet av de i en lederstilling å arbeide overtid og at de kan føle seg alene om dette enorme arbeidspresset som gjør at de må jobbe så mye ekstra for å føle seg ovenpå.

6.3 Kombinere jobb og fritid

Ledere kan ikke gjøre alt selv, og det å ha evnen til å delegere er sentral for frigjøring av lederens tid. Likevel er det mange ledere som ikke delegerer så mye som de burde noe som ofte bunner i følelser som redsel for å miste kontroll, manglende tillit til medarbeidere eller gamle vaner og holdninger (Berg 2008: 166). Flere av informantene gir uttrykk for at de har vanskeligheter med å delegere arbeidsoppgavene som Berg sier. Helen (34) «*jeg hadde egentlig trengt og hatt personer i hvert team som jeg kunne støttet meg litt på og som kunne rapportert litt til meg (...)*». Karl (45) forteller også om at når han er borte fra jobben har han mye han må ta igjen «*(...) det viser på en måte at enten så kan det jo være min egen feil også da for at en har ikke klart og delegert det eller at støtten er egentlig ikke der slik som den burde være på en måte, til å ta over oppgavene*».

Bedriften har ulike familievennlige tiltak som skal gjøre det lettere for lederne å kombinere jobb- og familieliv. Både fleksitid og inneklemt dager er to ordninger bedriften har som har hjulpet de fleste informantene til å få mer tid sammen med familien. Kvande (2003) kaller dette det «fleksible tidsregimet» ved at generell arbeidsintensivering og lengre arbeidsdager kan bli en konsekvens av denne organiseringen av tid. Hewitt (1993 i Brandth og Kvande 2005: 41) viser til hvordan suksess i arbeidslivet er betinget av at en bruker svært mange timer på jobb, villighet til å arbeide i helger, hvor tidlig man kommer på morgenen og så videre. Selv om disse ordningene er til hjelp for lederne og aksepten for å komme og gå litt som en ønsker er til stede så påpeker flere av informantene at et økt arbeidspress og travle tider gjør at en føler litt på det at en ikke «kan» ta seg fri eller være hjemme med syke barn. Geir (45) forteller om dette;

«vi har jo en veldig gunstig ordning med å jobbe inn 12 minutter hver dag så har vi fri alle disse inneklemtene dagene, og jul og påske og det vil jeg si er veldig familievennlig. Og så følger vi lovverket i forhold til permisjoner, når det er mors og fars permisjoner».

De fleste lederne nevner dette med inneklemtene dager som noe positivt med tanke på tid med familien. Randi som selv har skoleunger ser på dette som kjempe viktig;

«(...) Tidligere jobber når jeg, da har det alltid vært slikt at jeg kanskje ikke har hatt samvittighet til å ta fri i romjulen fordi da har det vært årsoppgjør og slike ting. Men her hos oss så er det stengt. Da kan du være hjemme, kose deg med familien».

Både tidspress og arbeidspress er noe lederne kjenner mye på og som påvirker deres hverdag. Videre fra dette ble lederne spurt om de tror dette presset skyldes ledernes egne personlighet eller om presset kommer utenifra. Informantene slet litt med å svare på dette spørsmålet og flere startet å reflektere over det. Geir (49) føler på presset «(...) *altså med mer ansvar så tror jeg egentlig du blir påvirket av at det. Påvirket av ansvaret, at det følger litt jobben altså. Det at du tar det med deg hjem*». Karl (45) mener det er forventet som leder; «*det er jo litt både og, men det er forventet det, altså som sagt så ligger det en forventning i kontrakten om en, en viss ekstra innsats som da er kompensert med litt høyere lønn*». For Karl er det både et forventningspress fra bedriften men også han selv der han videre sier at han jobber litt ekstra for å fylle egen forventning. Karl (45) forteller videre om hvordan folk påvirkes ulikt av presset «*Der tror jeg vi som personer er litt ulike og jeg har nok en stor lojalitetsfølelse og ansvarsfølelse som gjør at jeg legger ned mer enn jeg kanskje burde gjøre*». Forskning viser også det at å ha en lojalitetsfølelse eller føle en type eierskap til jobben gjør at du legger inn en ekstra innsats (Berg 2008). Helen føler det på samme måte som Karl her at hun har lyst å gjøre en god jobb, og har også til tider fått beskjed om å jobbe mindre. Leif er ulik både Karl og Helen her, Leif (59) sier dette om press; «*nei det er nok litt stillingen (...) om det har med min personlighet å gjøre? jeg tror egentlig ikke det jeg kunne godt tenkt meg å bare gått hjem og glemt*». Randi (55) forteller om at hun i flere år har følt på et press i forhold til egen jobb;

det har vært et press som jeg har følt fordi det har vært så mye omorganisering, jeg har vært utrygg i forhold til jobben min. I mange år både fordi vi har blitt slått i sammen med andre, det har vært ledere der som har hatt lyst på jobben, eh.. og fordi vi har hatt dårlige tider og nedskjæringer, å det har vært andre ledere som har fått sparken. Slik at det har på en måte vært en trussel som jeg har kjent veldig på i perioder, at jeg tørr ikke (ta seg fri) for jeg må bare levere fordi at det, om ikke så mister jeg jobben og det, jeg vet at damer

på min alder får ikke så lett jobb igjen. Så det, jeg har kjent veldig på det, veldig!
Egentlig!».

Randi beskriver her en hverdag hvor hun har vært i konstant frykt for å miste jobben, og siden hun er en kvinne på 56 år vet hun at det ikke er lett å få en ny jobb. Her kan en dra inn både kjønnslikestilling- og aldersdiskriminering som forklaringer på hvorfor Randi har følt det slik hun har. Det er ingen av de andre informantene som har følt seg utrygge i jobben sin. Studien til Hochschild (1997) viste den gang at kvinner vil bruke mer tid med familien, men de føler et press fra arbeidsplassen og en redsel for å miste deres stilling og ikke minst føler kvinner på lik linje med mennene en tilhørighet til arbeidsplassen (Hochschild 1997: 247). Ulike forskere har intervjuet både kvinnelige og mannlige ledere i oljebransjen både før og etter fallet i oljeprisene for å se hva som skjer med ledernes oppfatning av egen karriere og organisasjon i en uvanlig og vanskelig situasjon (Sørum: 2008). Det er tydelig her at Randis tanker rundt arbeidspress er knyttet til at bedriften har vært gjennom vanskelige tider som har ført til denne usikkerheten, og også det at hun har sett det skje med andre kollegaer av henne.

Liv nevner at hun har hatt noen reiseoppdrag som gjør at hun får litt ekstra puls før hun skal reise; *(...) men jeg er ikke utrygg, for jeg, jeg kan det jo*». Helene har heller ikke følt på utrygghet på samme måte som Randi men beskriver en type redsel da hun skulle ta på seg en lederstilling;

(...) ikke utrygg kanskje men jeg følte jo litt da jeg skulle ta denne stillingen at oj det er litt, det er jo litt skummelt da. (...) jeg føler ikke at jeg er utrygg som at det er risiko for at jeg gjør store feil, men jeg føler jo, kan jo nesten vertfall hver uke føle litt at oj shit hva holder jeg egentlig på med liksom.

Helen uttrykker ikke en utrygghet for å miste jobben, men heller en utrygghet for å prestere i stillingen som leder og det å bli trygg i den rollen. Grunnen til at ingen av de mannlige informantene uttrykker en utrygghet eller redsel for å miste jobben kan ha ulike forklaringer, men en forklaring kan være at de fleste har lang erfaring som ledere. Cox (1994) mener at på individnivået fører erfaringer med negativ særbehandling av kvinner til redusert motivasjon og frustrasjon, sinne, samt redsel for å miste sin posisjon noe som går igjen hos de kvinnelige informantene i denne studien.

6.4 Erfaring med foreldrepermisjon og ledelse

Så lenge kvinners posisjon i arbeidslivet er svakere enn menns og arbeidsplassene reflekterer dette mener Lister at kjønns-nøytral politikk for barnepass vil ha en kjønns-effekt der kvinner tar største ansvaret (Lister 2009: 268). En snakker ofte om fedrekvoten i forbindelse med permisjon og likestilling, men i min studie var fokuset på informantenes egne erfaringer rundt permisjon og da alle de mannlige informantene har voksne barn og dermed ikke noe erfaring med betalt farspermisjon er ikke dette et stort fokus i denne studien. Peder er enig med de andre om at velferdsordningene er gode, han tror ikke det står på ordningene men heller det at ledere i bedriften prøver å påvirke til at du ikke skal ta den permisjonen. Dette er noe som kommer opp i flere intervjuer når samtalen omhandler permisjon. Leif (59) har mye innsikt i hvordan permisjonen foregår i bedriften og forteller;

«det har vi en rutine på, da er det selskapets policy sant, vi har jo hatt folk som har søkt om å få gå ned i 80% i en periode og litt sånne forskjellige ting. om det absolutt ikke passer for bedriften så kikker det neste laget inn og det er de vektige, sosiale grunner sant og da søker vi ofte råd i HR og sier at dette har skjedd og sånn og sånn og da gjør vi det og da ender det jo veldig ofte med at det innvilges da. (...) så er det jo alt sånn så har med pappaperm og mammaperm og alt sånn, det er jo slikt som går automatisk, det er ikke noe, det er ingen som utøves for noe press her om å ta mest mulig på mor og minst mulig på far (ler) eller slike typer ting»

Måten Leif forteller om ordningen på virker det som en ryddig og problemfri ordning. Av de syv informantene har alle barn i alderen 5 til 35 år, Når en vet hvor mye arbeidspress det er i lederstillingene og hvor mye det krever av informantene kan dette henge sammen med hvorfor kanskje flere ikke har tatt på seg en lederstillinger før barna er eldre da det er vanskelig å kombinere. Ingen av de mannlige informantene har benyttet seg av mer enn de fjorten dagene med farspermisjon, det kan ha en sammenheng med at alle har barn som nå er voksne så da det var aktuelt for de å ta permisjon var det ikke mange som tok mer enn de «forventede» fjorten dagene. Leif (59) beskriver det som; *«jeg tok alt det som jeg, holdt på å si kunne, var tanken at man skulle ta da»*. Når det kommer til de kvinnelige informantene kunne Randi fortelle at hun ikke har benyttet seg av permisjon i denne bedriften men hun husker hun ble fortalt at det ikke var akseptert at ledere arbeidet deltid. Liv har voksne barn nå men benyttet seg av permisjon i denne bedriften med begge barna. Hun forteller om utfordringer hun hadde tilknyttet det å få barn som resulterte i at hun måtte være mye borte fra arbeid i de årene. Liv opplevde flere fordommer knyttet til fødselspermisjon som er beskrevet mer i detaljer i kapittel 4. Helen er den yngste av informantene og den eneste informanten

som fortsatt kombinerer jobb med småbarnsfasen. Hun har benyttet seg av permisjon i bedriften, men dette var før hun fikk den lederstillingen hun har i dag. Hun hadde også en lengre permisjon med siste barn da hun visste at det var hennes siste og hadde allerede på det tidspunktet ambisjoner om en lederrolle senere i karrieren der hun visste det kom til å kreve mye av henne jobbmessig, Helen (34) begrunner dette; «*Det var bevisst for å på en måte nyte det mens jeg kunne da*». Hun forteller videre at siden bedriften var klar over hennes ambisjoner opplevde hun ingen problem med å ta en lengre permisjon. Helen (34);

«og jeg tenker så lenge jeg har vært åpen om hva jeg vil og når vi har sett på en kanskje fem års utviklingsplan, så har det hele tiden ligget der fremme at jeg, da vil jeg vertfall påta meg litt mer ansvar, så jeg synes ikke det på en måte har vært noe negativt rundt det egentlig»

Helen er den informanten som forteller litt hvordan det er å sjonglere en lederstilling med småbarn og sier; «*jeg ofrer jo veldig mye av min egentid da om jeg kan si det slikt sant. (...) må være litt eh, disiplinert kanskje eller strukturert på hvordan jeg planlegger tiden min*». Hun er også avhengig av hjelp og støtte fra ektemannen og familien for å få det til å gå rundt. Selv om Liv er den eneste informanten som personlig har opplevd fordommer knyttet til permisjon kan Karl fortelle at han opplever at permisjon blir mottatt med et sukk i bedriften;

«eller med en slags er de enda ikke ferdig med den permisjonen holdning (skuffet stemme) og det er spesielt pappapermisjon. (...) det som jeg har observert er at om det er en mann som er i permisjon, fødselspermisjon eller pappaperm så er det ofte delt over en ganske lang periode (..) han har kanskje noen dager i uken eller annenhver uke eller noe slikt som gjør at det blir dratt utover flere år kanskje eller vertfall veldig lang periode føles det ut som. Og da kommer den holdningen *og er han i permisjon igjen eller blir han aldri ferdig med den permisjonen*. altså der er ikke, det er ikke en aksept egentlig for at en har, tar den permisjonen»

Det som blir sitert over av Karl sier mye om hvilke fordommer som finnes i bedriften knyttet til permisjon ved at det i utgangspunktet ikke er en aksept for å ta permisjon for de mannlige ansatte. Karl forteller også om en helt spesiell hendelse som skjedde for mange år siden i bedriften hvor det fortsatt var uvanlig at menn tok farspermisjon utover de fjorten dagene. Det var en mannlig kollega av han som søkte om å gå ned til en 80% stilling og ha en dag fri i uken for å ta seg av barna. Han fikk avslag på dette og endte opp med å si opp jobben. Peder opplever også at det ikke alltid er like populært om folk

spør om permisjon på grunn av det store arbeidspresset som er i bedriften, dette gjelder også når ansatte spør om fri utenom ferier. Slike fordommer går ut over mannlige interesser og de dominerende aktørens måte å konstruere maskulinitet på ved at bedrifter og ledelsen stiller seg negative til at ledere skal «ta ut» den såkalte pappapermisjonen de har rett på. En mulig forklaring på slike holdninger kan skyldes at en gruppe menn i maktposisjoner har regjert over lengre tid, og deler en felles historie og ut fra sine egne forestillinger har skapt verdier og normer for hvilke typer kollegiale relasjoner som anses som ønskelige og det er som en kan se på eksemplene ovenfor en negativ holdning mot permisjon, spesielt mot menn (Skogstad og Einarsen 2008: 96).

6.5 Oppsummering

«The more attached we are to the world of work, the more its deadlines, its cycles, its pauses and interruptions shapes our lived and the more family time is forced to accommodate to the pressure of work» (Hochschild 1997: 45). Det kommer tydelig frem hos flere informanter at tidspress og en arbeidsdag preget av kaos er hverdagskost. Flere av lederne føler på et ansvar både ovenfor bedriften men også ovenfor de ansatte for å legge inn et ekstra støt. Som Hochschild sa ovenfor i boken hennes *Time Bind* (1997) så går et slikt arbeidspress utover fritid- og familietid noe flere informanter bekrefter. I norsk kontekst har Brandth og Kvande forsøkt og forstå fedres valg av omsorgsordning i lys av arbeidslivets tidskulturer. Fedrekvoten, gjennom å være en ferdigforhandlet rett fungerer som en grense mot grenseløse arbeids- og tidskrav. Nettopp fordi fedrekvoten fungerer som arbeidstakerrettighet, ser den ut til å passe inn i menns og fedres normer om hva som er akseptable fraværsgrunner fra jobben. I møtet med et kjønnet samfunn vil ordninger som kontantstøtten som ikke er tiltenkt det ene kjønnet bli en morsordning og denne feminine kjønningen er en hindring i norske tidskulturer. (Kvande og Brandth 2005: 51). Omsorgsordninger som forholder seg til viktige strukturelle føringer som arbeidslivets tidskrav og samfunnets kjønnsordninger, evner å gi fedre mer tid til barna (Kvande og Brandth 2005: 52). Det kommer frem hos informantene at familievennlige tiltak som bedriften har, har vært avgjørende for å kunne bruke mer tid med familien uten å føle på presset fra arbeidsplassen. Fleksitid gjør det lettere for informantene å kunne hente og bringe i barnehage, flere ledere nevner også at fleksibiliteten ved å kunne arbeide hjemmefra også hjelper balansen mellom arbeid- og familieliv. Om dette knyttes opp mot problemstilling om mangel på kvinnelige ledere er det kun Helen av informantene som kombinerer en lederstilling med småbarn som gjorde at det ikke var så mye informasjon å få på hvordan kombinasjonen lederrollen og barneoppdragelse fungerer. Det en her kan si om likestilling når

det kommer til familievennlige ordninger er at det, spesielt tidligere hendelser viser til flere hendelser der det å kombinere arbeid med for eksempel permisjon gjorde det vanskelig. Det inntrykket jeg får av denne bedriften er at både de kvinnelige og mannlige lederne opplever på ulik grad at lederstillingen på et vis kommer i konflikt med privatlivet.

7. Avslutning

Denne studien har hatt som formål å *Identifisere faktorer som kan være med på å forklare den skjeve fordelingen av kvinner og menn i ledende stillinger i næringslivet* gjennom en kvalitativ analyse av ledernes holdninger. Problemstillingen har blitt belyst gjennom oppgavens tre analysekapitler, og belyst ut fra *temaene holdninger til likestilling* i kapittel 4, *holdninger til lederrollen* i kapittel 5 og *familie- og arbeidsliv* i kapittel 6. I dette kapitlet skal jeg oppsummere studiens hovedfunn og drøfte hvordan de tre analysekapitlene henger sammen for å gi en forståelse av hvorfor det er en slik skjevfordelingen blant kvinnelige og mannlige ledere. Tradisjonelt sett har yrkesrelatert interaksjon mellom kjønnene bestått i at kvinner har assistert, ytt service og gitt emosjonelle støtte til menn i mer selvstendige og- eller utøvende roller. I de nordiske landene har de formelle hindringene for at kvinner og menn skal kunne velge det yrket de vil ha blitt færre. Allikevel har det tradisjonelt vært forholdsvis få kvinner som blir ledere, og særlig få kvinner som blir toppledere (Skogstad og Einarsen 2008:93). For å kunne forstå og forandre dette må en forstå kompleksiteten i det, og den mannlige dominansen i de høyere stilingene i dagens organisasjoner er ikke noe isolert fenomen, men snarere et av mange uttrykk for ubalanse mellom kjønnene i samfunnet (Skogstad og Einarsen 2008: 107).

Det skilles ofte mellom individperspektiv og et strukturperspektiv i analyser av årsaker til det lave antallet kvinnelige ledere på høyere nivå, og utfra hvilket perspektiv en velger å se problemet fra, er også avgjørende for de tiltak som anses å være hensiktsmessig for å forandre situasjonen. I denne oppgaven har det vært fokusert på informantenes egne holdninger og erfaringer rundt tema samt hvilke tiltak bedriften har for å bedre kjønnslikestillingen. Organisasjonen er en av de bedriftene sammen med flere andre innen næringslivet som har iverksatt ulike likestillingstiltak. Utdanningsrevolusjonen der unge dyktige kvinner snart dominerer de fleste utdanninger, må anses som en positiv mulighet for flere kvinnelige ledere i mange typer virksomheter i fremtiden. Det i tråd med ulike likestillingstiltak som er i fokus fra regjeringens side er positive innslag mot et mindre kjønnssegregert arbeidsmarked. Selv om kvinner i dag er bedre representert og da spesielt i styrer etter det her ble vedtatt kjønnskvolteringer, er andelen kvinner i ledende stillinger fortsatt lav i slike virksomheter og mye gjenstår derfor på dette området (Skogstad og Einarsen 2008: 112).

I kapittel 4 ble spørsmålet knyttet til holdninger til likestilling undersøkt. Kapitlets analyse viser at informantene har en annen oppfatning av kjønnsfordelingen i bedriften enn hva som er realiteten. De fleste av lederne gav uttrykk for at kjønn og ledelse ikke var noe stor diskusjon i bedriften og var i få sammenhenger tatt opp som tema. Det kommer imidlertid opp flere ganger at det har vært et fokus på kvinner og ledelse og da spesielt ved å få inn flere kvinner i ledende stillinger i bedriften, funnene fra studien viser midlertidig at det å ansette kvinner ikke har vært like lett og Karl blant annet følte han måtte forberede en forsvarstale på hvorfor han hadde valgt en kvinnelig kandidat over mannlige kandidater. Bedriften er i dag i undertall når det kommer til kvinnelige ansatte og kvinnelige ledere og her er det litt ulik oppfatning blant informantene om hvordan de opplever denne likestillingen. Flere informanter synes å ha et mer likestilt syn enn hva som er realiteten. Et annet funn som i litteraturen blir referert til som «Queen Bee» syndromet der kvinnelige ledere nekter relevansen av kjønn og er kritiske til likestillingstiltak, i denne studien var det spesielt Helen som hadde slike ytringer. Dette kan også knyttes opp til post-feministiske tendenser der en ofte individualiserer problemene eller nekter å se relevansen av kjønn. Et annet funn i kapittel 4 var at flere ledere mener at likestillingen har gått for langt og mener kvinner blir i mye større grad enn menn ivaretatt og hjulpet frem. En mulig forklaring på slike oppfatninger kan være at ledernes oppfatninger er preget av ledelseslitteraturen da dette er et tema som har vært mye i media den siste tiden. Men det kommer stadig frem tilfeller hvor en ser at likestillingen fortsatt har en lang vei og gå, som det at UiT i dette øyeblikk er felt for kjønnsdiskriminering for å ha betalt en kvinnelig ansatt betydelig mindre enn hennes mannlige kollega.

Mange trekker frem kvinners egne «valg», denne studien viser at strukturelle trekk legger premisser for individenes valg og begrenser mulighetene. Mine funn støtter argumentene til Nilsen og Skarsbø (2009) i forhold til hvordan strukturelle forhold begrenser individuelle valg:

«verken toppstillinger i arbeidslivet eller balansen mellom familie og arbeid er oppnåelig gjennom individuelle valg alene. Som vi har vist her, er det strukturelle trekk både på politikk- og organisasjonsnivå som er med på å legge premisser for folks handlinger og valg. Slike premisser er også til stede i den generelle diskursen og retorikken som er med på å styre foreldres valg og handlinger når det gjelder arbeid og familie» (Nilsen og Skarsbø 2009: 157).

Det kommer frem i analysen at det fortsatt er hyppig bruk av tradisjonelle kjønnsstereotyper som er med på å opprettholde visse holdninger knyttet til kjønnslikestilling. En måte dette kommer frem på er på spørsmål knyttet til permisjon der ingen av de mannlige informantene selv har benyttet seg av noe mer enn fjorten dager farspermisjon. Det kom også frem flere episoder der det ikke ble akseptert for mannlige ansatte og ta lengre farspermisjoner selv om Leif (daglig leder) påpekte at dette ikke var et tema i bedriften. De ulike arbeidskontekstene som fedre i dagens arbeidsliv møter, må forstås som viktige rammebetingelser for deres prioriteringer og valg (Kvande og Brandth 2005).

Begrepet ledelse er stadig i endring og en leder må omstille seg for å holde tritt med omgivelser. I kapittel 5 kommer det frem at lederne brukte flere av de samme ordene når de skulle beskrive en god leder, men det var her noen kjønnsforskjeller på hva lederne vektla der de mannlige lederne vektla mer *maskuline* egenskaper mens de kvinnelige lederne vektla mer *feminine* egenskaper. Ut over dette kommer det frem fra flere ledere at personlighet fremfor kjønn er det som ofte er ulikt, og det viktigste for de fleste informantene var at en leder skal motivere sine medarbeidere og hjelpe de i arbeidshverdagen. Dette stemmer overens med det lederne beskriver som en *flat* struktur i Norge der samarbeid om de samme målene er viktigere enn en hierarkisk måte og arbeide på. Dette idealet stemmer også med det Fondas (1997) fant ved at ledere må gi slipp på noe av kontrollen og få de ansatte til å utvikle seg og bli best mulig som er sentralt for et godt samarbeid. Her snakker lederne også om viktigheten av å føle på en eierfølelse til bedriften for å ville yte sitt aller beste. Det var noe forskjell på lederne i forhold til hva de vektla av personlige egenskaper og ferdigheter, her opplevde jeg ikke noen kjønnsforskjeller men heller at de ulike personlighetene til lederne kom frem. Som sett i analysen er det flere faktorer som fører til homososial rekruttering i bedriften. Det er en velkjent tendens til at ledere foretrekker andre ledere som likner dem selv, Noe Kanter fant sentral i sin undersøkelse. Både *nettverk*, *gutteklubben grei* og *gatekeepers* består alle av eldre menn som gjør at det reproduseres eldre menn i lederstillinger. Begrepet «Gender Fatigue» refererer til de holdningene til folk som er litt lei av likestillingsretorikken og som ikke vil se kjønn som relevant i deres liv. Ofte ses diskriminering mot kvinner på som ekstremt sjeldent noe som kvinner dem selv må komme over (Kelan 2009: 205). Folk med slike holdninger er ofte ukomfortable med å snakke om kjønn, de ønsker en kjønnsnøytral arbeidsplass men samtidig må de forholde seg til at kjønnsdiskriminering kan skje noe som var tilfelle for mange i denne studien (Kelan 2009: 206).

Denne studien kan være et startpunkt for videre forskning som søker svar på kjønnsulikestilling i arbeidslivet. Det er flere relevante problemstillinger som kunne vært undersøkt nærmere innen dette tema. Denne studien tar utgangspunkt i en bestemt bedrift og problemstillingen er her sett i lys av lederne i denne bedriften. Det kan være interessant og gjøre en videre studie der en gjør en sammenligning av flere bedrifter for å se om resultatene utfolder seg ulikt. Ved å inkludere flere informanter kan en også få et bredere perspektiv på ledernes holdninger og syn på likestilling og egen lederrolle. Noe min studie ikke fokuserte på men som er en svært aktuell vinkling videre er å gå videre fra kjønnslikestilling og se på likestilling i form av etnisitet, religion og lignende gjennom en interseksjonell tilnærming der en ser kjønn i sammenheng med flere faktorer. I denne studie for å bruke det som eksempel var alle lederne etnisk norske. Et interessant funn i denne studien er at flere ledere synes likestillingen har gått for langt og mener likestillingstiltak mot kvinner kan virke diskriminerende mot menn. Det er mer i senere tid at likestillingsdebatten har tatt denne retningen og det hadde vært spennende å forske mer på dette og se hva slike holdninger bunner i.

Litteraturliste

- Abendroth, A., Melzer, S., Kalev, A., & Tomaskovic-Devey, D. (2017). *Women at work: Women's access to power and the gender earnings gap*. ILR Review, 70(1), 190-222.
- Alonso-Almeida, M. M. (2014). *Women (and mothers) in the workforce: Worldwide factors*. Women's Studies International Forum, 44, 164-171.
- Alvesson, M. og Billing, Y. D. (2000) *Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership*. VOL 7: no.3. Blackwell Publishers.
- Alvesson, M. og Billing, Y. D. (1997) *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd
- Anderssen, I (2018) Store kjønnsforskjeller i arbeidslivet. [Internett], 5.mars. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/store-kjonnsforskjeller-i-arbeidslivet> [Lest 01.juni 2020].
- Appelrouth, S.A & Edles, L.D. (2012) *Classical and Contemporary Sociological Theory: Text and Readings*. 2.utg. London: Sag
- Aure, M. (2017). *The Genesis of leaders: Women in the petroleum industry*. In *Bodies, Symbols and Organizational Practice* (pp. 104-122). Routledge.
- Berg, M. (2008). *Ledelse: Verktøy og virkemidler* (3. utg. Ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blumer, H. (1954) What is Wrong with Social Theory? American Sociological Review, Vol 19 (1) s. 3-10.
- Conell, R. (2016) *Masculinities in global perspective: hegemony, contestation, and changing structures of power*. Theory and Society, 45(4), 303-318.
- Connell, R. W. (2005) «Change Among the Gatekeepers: Men, Masculinities, and Gender Equality in the Global Arena» i: Appelrouth, S. A & Edles, L. D. (red) *Classical and Contemporary Sociological Theory: Text and Readings*. 2 utg. London: Sage, s. 590-598.
- Connell, R. W. (2005). *Change among the gatekeepers: Men, masculinities, and gender equality in the global arena*. Signs: Journal of Women in Culture and Society, 30(3), 1801-1825.
- *Core topplederbarometer 2018*. Institutt for Samfunnsforskning.
- Cox, T.Jr (1994) *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Cullen, Z og Perez-Truglia, R (2020) *The old Boys's Club*.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social*

Psychology Bulletin, 43(5), 638-651.

- Fondas, N (1997) *Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings*. *Academy of Management Review*, 22, 1:257–282.
- Gaines, J. (2017). *Women in Male-Dominated Careers*. *Cornell HR Review*, 1-7. Retrieved from Cornell University, ILR School site.
- Glaser, B. and A. Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass Ceiling Commission-A solid investment: making full use of the nation's human capital*.
- Goleman, D., 2006. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Greguletz E, Diehl MR and Kreutzer K (2019) *Why women build less effective networks than men: the role of structural exclusion and personal hesitation*. *Human Relations* 72(7): 1234–1261.
- Grønmo, S. (2011). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Guest, David E. (2002) *Perspectives om the study of work-life balance*. *Social Science Information*, 41(2), s. 255-279.
- Gunnes, N (2019) *Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn minker*, [Internett], 5.mars. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/lonnsforskjellene-mellom-kvinner-og-menn-fortsetter> [Lest 29.april 2020].
- Gupta, N. D., Smith, N., & Verner, M. (2008). *The impact of Nordic countries' family friendly policies on employment, wages, and children*. *Review of Economics of the Household*, 6(1), 65-89.
- Hagen, J (2017) *Det er en myte at kvinner får lavere lønn i samme stilling som menn*. [Internett], 13.september. Tilgjengelig fra <https://frifagbevegelse.no/aktuell/-det-er-en-myte-at-kvinner-far-lavere-lonn-i-samme-stilling-som-menn-6.158.485734.a900b76313>. [Lest 15.april 2020].
- Halrynjo, S, Kitterød, R og Teigen, M (2015) *Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? Søkelys på arbeidslivet: Vol 1-2*, 111-136. Universitetsforlaget
- Halryno, S og Teigen, M (2016) *Ulik likestilling i arbeidslivet*. Gyldendal
- Hardoy, I, Schøne, P og Østbakken, K. (2017) *Kjønnsforskjeller i ledelse: kohort eller livsløp? Søkelys på arbeidslivet*. 34(01-02), 95-107.
- Hitland, S. (2000). *Kvinner og ledelse: Kjønn og organisasjon* (Vol. 2000:20, TØH-serien (trykt utg.)). Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling for økonomisk-administrativ

utdanning.

- Hochschild, A (1997) *Time Bind. When Work Becomes Home & Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). ed.). New York: BasicBooks.
- Kelan, E. K. (2009). *Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations*. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 26(3), 197-210.
- Korsnes, O (2008). *Sosiologisk leksikon*. 2.utg. Oslo: universitetsforlaget.
- Korsvik, T. Og Rustad, L. (2018) *Hva er kjønnsperspektiver i forskning? Eksempler fra tverrfaglig forskningsområder*. Lysaker: Kilden kjønnsforskning.no
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2017): *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvande, E., & Brandth, B. (2005). *Fedres valgfrihet og arbeidslivets tidskulturer*. Tidsskrift for samfunnsforskning, 46(01), 35-54.
- Lilleslåtten, M (2018) *Patricia Hill Collins: - Interseksjonalitet er mer enn en idé*. [Internett], 13.november. Tilgjengelig fra: <http://kjonnsforskning.no/nb/2018/11/patricia-hill-collins-interseksjonalitet-er-mer-enn-en-ide> [Lest: 13.juni 2020].
- Lister, R. (2009). *A Nordic nirvana? Gender, citizenship, and social justice in the Nordic welfare states*. Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 16(2), 242-278.
- Mandel, H., & Semyonov, M. (2006). *A welfare state paradox: State interventions and women's employment opportunities in 22 countries*. American journal of sociology, 111(6), 1910-1949.
- Mensvoort C, Kraaykamp, G, Meuleman R og Brink M (2020) *A cross-country comparison of gender traditionalism in business leadership: how supportive are female supervisors*. Wok, Employment and Society: 1-22.
- Morley, L (2013) *The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education*, Gender and Education, 25:1, 116-131
- Nilsen, A og Skarsbø, A.M. (2009) *Familie, jobb og karriere- noen dilemmaer for likestilling*. S.141-158 i Christensen, K og Syltevik, L (red) *Kvinnens Arbeid*, Unipub.
- Niskanen, K og Nyberg, A (2010) *Kön och makt i Norden. Del 2 Sammanfattande diskussion och analys*. Nordiska ministerrådet.

- NOU (2012) Politikk for Likestilling. Norges Offentlige Utredninger 2012:15, Oslo.
- Olsson, S og Lindholm, A (2019) *Likestillingsombudet om diskriminering av menn: kjenner meg ikke igjen*, [Internett], 8.mai. Tilgjengelig fra: https://www.nrk.no/norge/likestillingsombudet-om-diskriminering-av-menn_-kjenner-meg-ikke-igjen-1.14543629 [Lest 03. mai 2019].
- Quadlin N (2018) *The mark of a woman's record: gender and academic performance in hiring*. American Sociological Review 83(2): 331–360.
- Petersen, T. (2002) *Likestilling i arbeidsmarkedet*. Tidsskrift for samfunnsforskning, 43(04), 443-478.
- Raaum, N. C., & Nilsen, A (2003). *Likestilling i arbeidslivet. En kommentar til Trond Petersen*. Tidsskrift for samfunnsforskning, 44(03), 435-446.
- Regjeringen (2015-1016) *Likestilling i praksis- like muligheter for kvinner og menn*, [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20152016/id2456562/sec6> [Lest 03. mai 2019].
- Regjeringen (2019) *Likestilling mellom kjønn*, [Internett], 28.april. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/likestilling-og-inkludering/likestilling-og-inkludering/likestilling-mellom-kjonna/id670481/> [Lest 03. mars 2020].
- Regjeringen (2019) *Likestillingspolitisk redegjørelse 2019*, [Internett], 29.april. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/likestillingspolitisk-redegjorelse-2019/id2643307/> [Lest 06. mars 2020].
- Reisel, L, Skorge, Ø og Uvaag, S (2019) *Kjønnsdelte utdannings- og yrkesvalg. En kunnskapsoppsummering*. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Schei, A (2020) *UiT ga kvinne for lav lønn og ble felt for diskriminering*. [Internett], 28.mai. Tilgjengelig fra <https://khrono.no/uit-ga-kvinne-for-lav-lonn-og-ble-felt-for-diskriminering/492674> [Lest 03.juni 2020].
- Silverman, D. (2014): *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principals of Qualitative Research*. 5th edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Skogstad, A. og Einarsen, S (2008). *Ledelse på godt og vondt*. Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget.
- Solberg, A.G. (2012) *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Doktoravhandling, institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- SSB (2018) *fakta om likestilling* [Internett]. Tilgjengelig fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling> [Lest 05.mai 2020]

- Storvik, A (2002) *Ledelse revidert – Kjønn ekskludert*. VOL 43: no.2, 219-243. Universitetsforlaget, Tidsskrift for samfunnsforskning.
- Storvik, A (2002) *Topplederrekruttering i staten. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, A (2006) *Glasstaket- metafor med utilsiktede virkninger?* Sosiologisk tidsskrift: VOL 14, 219-253. Universitetsforlaget
- Sümer, S m.fl. (2008) *Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, the UK and Portugal*. Community, work and family. Vol 11, no.4, November 2008. S. 365-384.
- Sümer, S. (2016) *European Gender Regimes and Policies: Comparative perspectives*. Ashgate.
- Sørum, B (2018) *Likestillingsprat er karrierestopper i oljebransjen*, [Internett], 09.januar. Tilgjengelig fra <http://kjonnsforskning.no/nb/2018/01/likestillingsprat-er-karrierestopper-i-oljebransjen> [Lest 20.februar 2020].
- Teigen og Halrynjo (2016) *Ulik Likestilling i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Teigen, M (2006) *Holdninger til likestilling. Nye polariseringstendense*. Sosiologisk tidsskrift: VOL 14, 254-275. Universitetsforlaget.
- Teigen, M og Reisel, L (2017) *Kjønnsbalanse på toppen? sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. Rapport 2017:11, institutt for samfunnsforskning.
- Teigen, Mai (2015) *Virkninger av kjønnkvotering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Tjora, A.H. (2012): *Observasjonsdata som feltnotater*. I: Tjora, A.H: *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Vidnes, A og Svarstad, J (2020) *Kvinne fikk 85 000 mindre i lønn enn mannlig kollega. Nå er UiT felt for kjønnsdiskriminering*. [Internett], 28.mai. Tilgjengelig fra <https://www.forskerforum.no/kvinne-fikk-85-000-mindre-i-lonn-enn-mannlig-kollega-na-er-uit-felt-for-kjonnsdiskriminering/> [Lest 03.juni 2020]
- Walby, S. (1998) *Women, Work and the Family in Europe*. Psychology Press.

Vedlegg

Vedlegg 1 – informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ” *Kjønn og ledelse*”?

Jeg er på utkikk etter menn og kvinner som kunne tenke seg å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å undersøke kjønn og ledelse. Dette skrivet gir informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære, og jeg håper du har lyst til å delta.

Formål

I mitt masterprosjekt er jeg interessert i å studere kjønn og ledelse, og ønsker å rette fokuset mitt rundt denne tematikken til en bedrift innenfor næringslivet, i dette tilfellet (bedriften). Fokuset vil ligge på holdninger til likestilling og ledelse, forskjeller blant kvinner og menn i forhold til karriereløp, motivasjon til jobben og balansen mellom familieliv og arbeidslivet. Arbeidet vil resultere i en masteroppgave i sosiologi, og Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen vil være ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker kontakt med både kvinnelige og mannlige ansatte i (bedriften) som kan ha en mening om temaet kjønn og ledelse. Gjerne noen som selv har / eller har hatt en lederstilling i bedriften som kan komme med egne erfaringer rundt dette, eller ansatte med ambisjoner om en slik stilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, innebærer det at du tar del i et intervju som vil finne sted høsten 2019. Dette intervjuet vil vare ca én til halvannen time. Intervjuet vil ha et nokså åpent format, der du vil få muligheten til å fortelle dine erfaringer og tanker rundt tema. Under intervjuet vil det bli tatt lydopptak. Du bestemmer selv tid og sted for intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil, hvis dere vil delta, bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være meg som student, og veileder som vil ha tilgang til intervjumaterialet. Navn og kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data fra intervjuet. I masteroppgaven blir opplysningene om deg anonymisert slik at du ikke skal kunne gjenkjennes av utenforstående.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Personopplysninger og lydopptak vil etter dette slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Sosiologisk Institutt ved Universitetet i Bergen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Bergen, Sosiologisk Institutt ved student Henriette Siggervåg på epost (hsi002@uib.no) eller tlf 47341707, og veileder Sevil Sümer på epost (sevil.sumer@uib.no) eller tlf 55583896.
- UiB personvernombud: Janecke Helene Veim, tlf: 55592029, e-post: janecke.veim@uib.no
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller tlf 55582117

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig Henriette Siggervåg.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «kjønn og ledelse» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon og introduksjon

- Informert samtykke, frivillig og anonymisert. Kan trekke deg når som helst.
- Kan jeg ta opp samtalen?

Utdanning og bakgrunn

- Hvor gammel er du?
- *Hvilken utdanningsbakgrunn har du? (er utdanningen din relevant for jobben din i dag?)*

Hvordan har du havnet i den stillingen du er i nå?

- *Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?*
- *Hvor lenge har du hatt denne stillingen du har nå?*
- *Har du hatt andre lignende stillinger før i bedriften eller på andre arbeidsplasser?*
- *Hvor mange har du ansvar for?*
- *Hvordan er fordelingen av menn og kvinner i avdelingen du har ansvar for? (er dette et bevisst valg?)*

Hvordan oppleves lederrollen og likestillingen

- *Mener du kjønn har innvirkning på hva slags type arbeid man egner seg til her i bedriften?*
- *På hvilken måte tror du kjønn kan påvirke hvordan en leder oppfattes av de ansatte, da tenker jeg på om du tror en kvinnelig leder oppfattes ulikt i forhold til en mannlig leder av de ansatte?*
- *Hvordan tror du de ansatte opplever deg som leder? Har du opplevd noen fordommer?*
- *Hvordan opplever du at bedriften stiller seg til likestilling?*
- *Hvor viktig er likestilling for deg i arbeidshverdagen? Er det noe du tenker over?*
- *Har kvinner og menn i bedriften ulike mål og ambisjoner?*
- *Hva synes du om fordelingen av mannlige og kvinnelige ledere i bedriften? Har dette endret seg noe mens du har arbeidet her?*
- *Har det noen gang kommet opp en diskusjon rundt kjønn og ledelse i bedriften?*

- *Det har vært oppe i media i det siste at noen mener at likestillingen har gått for langt ved at kvinner blir valgt fremfor menn som fører til diskriminering av menn, hva tenker du om dette?*

Forståelse av egen lederrolle

- *Hvorfor tror du at du har fått denne stillingen?*
- *Kan du huske om det var noen krav utover faglige kvalifikasjoner som ble stilt til denne stillingen?*
- *Hva var motivasjonen din for å satse på en lederstilling?*
- *Hvilke ambisjoner har du, og hvilke muligheter ser du for deg videre i karrieren som leder?*
- *Har du noen gang følt deg utrygg i dine arbeidsoppgaver eller vært redd for å miste den stillingen du har?*
- *Hvilke leder ønsker du å være for de ansatte?*
- *Hvordan opplever du å være en leder?*
- *Har du opplevd å ikke blitt tatt seriøst som leder av andre ledere/ ansatte i bedriften?*
- *Er det noen egenskaper du vil trekke frem som sentrale for å være en leder?*
- *Hvordan er forholdet ditt til de andre lederne i bedriften?*
- *Når det kommer til ledere du selv har hatt, har du noe erfaring med å ha sjefer av begge kjønn? Har du noen gang tenkt over hvilke kjønn sjefen din er har noe å si om hans/hennes lederstil?*

Ansettelse

- *Hva ser du etter når du skal ansette en ny person?*
- *Under ansettelse, er det enklere for deg og ansatte noen av det samme kjønn som deg selv?*
- *Har alder noe å si for deg når du ansetter? Hvilke alderstrinn ansetter du helst folk i?*
- *Tenker du over om den du ansetter passer inn i arbeidsmiljøet? Kan dette påvirke hvilke kjønn som blir ansatt? (da tenker jeg på terskelen for og ansatte en mann i en avdeling med bare damer og motsatt)*
- *Hvordan opplever du ansettelsesprosessen?*

Organisering i bedriften- arbeid og familie

- Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? (har du ekstern kontakt i hverdagen)?
- Har du folk å støtte deg på?
- *Hvordan er det å kombinere arbeid og fritid (familieliv)?*
- *Har du noen klare skille mellom jobb og fritid? Tar du med arbeidet hjem?*
- *Er det stillingen din som leder som krever dette eller er det personligheten din?*
- *Når du har fri/ har ferie er det da slik at du må ta igjen alt arbeidet når du er tilbake eller har du andre som kan ta seg av dette?*
- *Opplever du noe press fra arbeidsplassen når du har fri i form av at du må være tilgjengelig eller tar du deg helt fri?*
- *Har du barn? Hvilken alder?*
- *Har du benyttet deg av permisjon? Hvordan ble dette mottatt av bedriften? Om ikke har du noen erfaringer om hvordan det har blitt mottatt om andre ansatte har gått ut i permisjon?*
- *Er det «familievennlige» ordninger som fleksitid og så videre?*
- *Benytter du deg av slike ordninger?*

Til slutt: har du noen råd til folk som ønsker å jobbe seg oppover og har ambisjoner om en lederstilling?

- Er det noe du ønsker å tilføye som ikke er blitt tatt opp i intervjuet?

Tusen takk for deltakelsen i prosjektet.