

# **“Kvinner til topps”**

- en undersøkelse av relasjonen mellom kjønn, makt og  
mulighetsbetingelser i norsk næringsliv

Hovedfagsoppgave i sosialantropologi ved UiB  
Maria Stene Pettersen

## **FORORD**

I tidsrommet fra september 1999 til juni 2000 utførte jeg feltarbeid knyttet til prosjektet “Kvinner Til Topps i Hordaland”. Navn på bedrifter og informanter i oppgaven er blitt endret av anonymitetshensyn.

Jeg vil med dette rette min hjerteligste takk til alle som har bidratt med tid og erfaringer, entusiasme og tålmodighet. Dette gjelder særlig mine informanter som i sin travle hverdag har tatt seg tid til å gjøre intervjuer og svare på spørsmål, som ga meg innblikk i sine arbeidsplasser og sine liv, og som fikk meg til å føle meg velkommen. Det gjelder prosjektleder for KTT som stod på for at følgeforskningen skulle bli en realitet, og det gjelder seminarleder, som inkluderte meg på linje med andre deltagere. Jeg skylder også en takk til min motiverende veileder, Olaf Smedal, som har bidratt med kunnskap, innsikt og entusiasme, og sist, men ikke minst, til Jacob – min uvurderlige støtte og samtalepartner.

Bergen, juni 2003  
Maria Stene Pettersen

## Innhold<sup>1</sup>

---

1.0 Innledning.....	5
2.0 Faghistoriske perspektiver og etnografisk materiale.....	6
2.1 Organisasjonsteoretiske perspektiv.....	6
2.2 Internasjonalt empirisk materiale.....	8
2.3 Teoretiske perspektiv på norske forhold.....	10
2.4 Empirisk materiale fra norske forhold.....	12
2.5 Foreløpige konklusjoner.....	13
3.0 Kort om feltarbeidet.....	14
4.0 Den norske kjønnsdebatten – sentrale observasjoner.....	15
4.1 Forskjell.....	16
4.2 Likestillingspolitikk og familieproblematikk.....	18
4.3 Metafor- og språkbruk.....	23
4.4 Oppsummering.....	25
5.0 Prosjektet ”Kvinner Til Topps i Hordaland”.....	27
6.0 En kort presentasjon av arenaer og informanter i mitt feltarbeid.....	29
6.1 Seminarene.....	29
6.2 Konferanser.....	29
6.3 Bedriftene.....	30
6.4 Informantene.....	30
7.0 Arbeidsplassene.....	31
7.1 Bedrift 1.....	31
7.2 Bedrift 2.....	41
7.3 Bedrift 3.....	46
8.0 Prosjektseminarene.....	52
8.1 Pensum og undervisning: modeller for konstruksjon av kjønn og ledelse.....	53
8.2 Informantenes erfaringer med pensum og undervisningsopplegg.....	71
9.0 Feltarbeidets sentrale observasjoner.....	76
9.1 Kvinners ’ustyrlige’ biologi – og påfølgende konsekvenser.....	76
9.2 Det ’ordentlige’ arbeidet – produksjon og reproduksjon.....	79
9.3 Familie som støtte eller belastning.....	81
9.4 Mannsdominerte yrker og ’kvinnelighet’.....	84
9.5 ”Kvinnegreier” og legitimitet.....	88
9.6 Den ’plutselige’ bevisstheten om kjønn.....	95
9.7 Individ eller kjønn – kulturelle forklaringsmodeller.....	100

---

<sup>1</sup> I den følgende teksten har jeg benyttet meg av en tegnsetting som indikerer at ’dette’ er mine egne anførselstegn, mens ”dette” refererer til utsagn fra informanter eller andre sitat.

<b>10.0 Metodiske refleksjoner.....</b>	<b>103</b>
<b>10.1 Representativitet.....</b>	<b>104</b>
<b>10.2 Kort om de ulike metodiske verktøyene.....</b>	<b>106</b>
<b>10.3 Refleksivitet.....</b>	<b>109</b>
<b>11.0 Teoretiske refleksjoner.....</b>	<b>111</b>
<b>11.1 Natur og hierarki.....</b>	<b>111</b>
<b>11.2 'Kjønn' og 'makt'.....</b>	<b>112</b>
<b>11.3 Hegemoni, motstand og endring.....</b>	<b>115</b>
<b>12.0 Avslutning.....</b>	<b>116</b>
<b>12.1 Kort sammendrag.....</b>	<b>116</b>
<b>12.2 Veien videre.....</b>	<b>118</b>
<b>Litteraturhenvisning.....</b>	<b>122</b>

## ***1.0 Innledning***

På FNs kvinnekonferanse i 1975 gikk startskuddet for det internasjonale kvinnetåret og for utarbeidingen av nasjonale handlingsplaner for en réell likestillingspolitikk. Den norske likestillingsloven ble vedtatt i 1978, og i 1981 ga Stortinget sin tilslutning til Handlingsplan for likestilling, med særlig vekt på å bedre kvinners stilling i utdanning og arbeidsliv. Handlingsplanen fastslo at likestillingsperspektivet skulle være en integrert del av arbeidsmarkedspolitikken, og at et av hovedmålene var å skape bedre muligheter for sysselsetting av kvinner. Dette gjaldt spesielt på områder som ble ansett å ha stort vekstpotensiale; informasjonsteknologi, materialteknologi, offshoreteknologi og havbruk - områder som tradisjonelt har hatt svært små andeler av kvinnelige ansatte.

Gjennom ulike offentlige sysselsettingstiltak, opplysnings- og motiveringstiltak, likestillingstilskudd, utvidet svangerskapspermisjon og ansettelse av spesielle kvinnekonsulenter ved fylkesarbeidskontorene, har man forsøkt å rekruttere kvinner til yrker og posisjoner som tradisjonelt har vært dominert av menn.

I de senere år har ønsket om flere kvinner i ledende stillinger blitt stadig sterkere uttrykt, både fra statlig hold og fra det private næringsliv. Til tross for dette er andelen kvinner i slike stillinger svært lav, spesielt i toppsjiktet i bedrifter og organisasjoner. Det norske arbeidsmarkedet er preget av en sterk kjønnsdeling; yrkesmessig, med kvinner og menn i henholdsvis tradisjonelle kvinne- og mannsyrker, og hierarkisk, med et uforholdsmessig lavt antall kvinnelige ledere, spesielt i næringslivet.

Den overordnede problemstillingen for mitt hovedfagsprosjekt har vært å identifisere prosesser som endrer og/eller opprettholder denne struktureringen av arbeidslivet. Problemstillingen er kjent fra Kvande & Rasmussen (1993), og jeg har ønsket å undersøke hvordan den kan belyses ved hjelp av antropologisk metode og fagperspektiv. Gjennom feltarbeidet har jeg forsøkt å få innblikk i mine informanternes erfaringer av muligheter og begrensninger i arbeidslivet, særlig hvor disse oppleves som kjønne. Våre oppfatninger om kjønn og arbeid er kulturelt betingede, og jeg

har vært interessert i å knytte disse oppfatningene opp til den eksisterende kjønnsdebatten i den norske offentligheten og å utrede holdepunkter for hvor diskursen informeres fra. Jeg vil vise hvilke strømninger som er gjeldende i denne debatten, og hvilke modeller som tillegges vekt og er hyppig brukt innenfor de bedrifter og den type lederutvikling jeg har fulgt opp gjennom mitt feltarbeid. Jeg vil også gjøre rede for i hvilken grad denne debatten reflekteres i *faktisk praksis* blant mine informanter og deres arbeidskollegaer.

Som grunnlag for dette vil jeg benytte meg av gjeldende antropologiske teorier innenfor feltene kjønn, makt og organisasjon. Jeg vil kort skissere ulike teoretiske innfallsvinkler til studiet av kjønn i organisasjoner, før jeg presenterer mitt eget feltarbeid.

## ***2.0 Faghistoriske perspektiver og etnografisk materiale***

### **2.1 Organisasjonsteoretiske perspektiv**

Tidligere forskning har gjerne beskrevet organisasjoner som fastlåste, reifiserte strukturer. Wright (1994) påpeker at klassiske organisasjonsteorier influert av weberiansk rasjonalisme oppfatter organisasjoner som basert på byråkratisk autoritet; formelt etablerte regler som utøves objektivt og nøytralt. På bakgrunn av denne byråkratiske rasjonaliteten fremstår organisasjonen som upersonlig, offentlig og kjønnsløs. Senere studier har forsøkt å redegjøre for det faktum at organisasjonelle maktposisjoner i stor grad innehas av menn, og har fokusert på organisasjoners rolle i reproduksjonen av ulikhet mellom kjønnene (se for eksempel Cockburn 1994, Cullen 1994, Kvande & Rasmussen 1993, Kerfoot & Knights 1994). Man har blant annet kommet frem til begreper om 'kjønnede' organisasjoner med spesifikke verdssystem.

Antropologiske metoder og tilnæringsmåter har vist seg svært lovende i studiet av organisasjoners prosessuelle sider. Ifølge Wright entret den antropologiske disiplinen det organisasjonsteoretiske feltet tidlig. Allerede på 1920-tallet begynte studiene av produksjonsprosesser i organisasjoner. De første undersøkelsene var målrettede; man ønsket å øke produktiviteten blant arbeiderne ved å studere ledelse. Dette var ledd i såkalt 'Scientific Management'. Metodisk la man vekt på eksperiment og

observasjon. Studiene fortsatte inn i den økonomiske depresjonen på 1930-tallet, og man oppdaget etterhvert betydningen av sosial organisasjon i bedriftene. Blant andre har Lloyd Warner, en av Radcliffe-Browns studenter, deltatt i et forskningsteam for å studere bedriften som sosialt system (Wright 1994:6). Den videre forskningen på 1940- og 1950-tallet ble senere kritisert for å ha vært påvirket av bedriftsledelsens ønske om effektivisering av produksjonen, og for å ha unnlatt å posisjonere studiene i forhold til mer omfattende sosiale, politiske og økonomiske systemer.

Et tiår senere var den teoretiske problemstillingen endret. For første gang inkluderte metoden full deltagende observasjon, og man forsøkte å analysere den sosiale situasjonen i organisasjonene i relasjon til en videre sosial kontekst; i forhold til økonomiske og organisasjonelle strukturer i industrien, i forhold til klasse og i forhold til kjønn. Dette førte til en teoretisk vektlegging av det prosessuelle, av situasjonsbestemt meningsproduksjon basert på spesifikke kulturelle repertoar.

Teorier om meningskonstruksjon og symbolisme, sammen med en økende refleksiv bevissthet, var sentrale temaer utover i 1960-årene, og det antropologiske blikket var samtidig rettet mot moderniseringsprosesser i den tredje verden, og mot formasjonen av statsbyråkratier. Bevisstheten om en stigende grad av globalisering førte til visse konseptuelle og metodologiske endringer. Det tradisjonelle 'community' antropologer hadde studert som en avgrenset enhet, måtte kontekstualiseres i forhold til verdensomspennende systemer. Den antropologiske teksten skulle produseres i dialog med dem man studerte for å oppnå en etisk forsvarlig anvendbarhet av materialet. Man ønsket å studere 'maktkulturen'; dens skjulte hierarkier, relasjoner mellom mikro- og makronivå og organisasjoners rolle i utformingen av kulturelt liv.

De samme problemstillingene er fortsatt relevante idag, og gjennom utformingen av nye analytiske rammeverk har det gamle kulturbegrepet antatt nye former:

“(T)he meaning of “culture” (has moved) beyond earlier descriptions of.....material aspects of interaction that underpinned social interaction. “Culture” has become more associated with language and power, with systems of

ideas and the ways they are manipulated in performance of interactions.” (Wright 1994:17).

I tillegg til den metodologiske tilnærmingen har det antropologiske kulturbegrepet gitt disiplinen et videre fortrinn i studiet av organisasjon. Ifølge Wright har tradisjonelle organisasjonsteorier operert med begreper og modeller som har lokalisert kultur i omgivelsene og i menneskene som utgjør organisasjonen, men ekskludert kultur fra selve *det formelle systemet*. Den organisatoriske strukturen, det weberianske rasjonelle byråkratiet, blir dermed sett på som å være unndratt kultur – og dermed kjønn.

Antropologiske studier har pekt på den kulturelle referanserammen rundt produksjonen av organisasjon, blant annet gjennom analyser av organisasjonelle metaforer (se for eksempel Czarniawska-Joerges 1992). Slike studier har også vektlagt den prosessuelle siden ved organisasjon, meningsproduksjon og definering av roller, identiteter og grenser. Jeg vil gå nærmere inn på noen konkrete studier for å belyse håndteringen av slike problemstillinger.

## **2.2 Internasjonalt empirisk materiale**

### **J.P. Spradley & B.J. Mann: The Cocktail Waitress**

Spradley & Mann (1975) tar for seg tar for seg den sosiale organisasjonen av arbeid. Den kontekstualiserer arbeidsplassen, i dette tilfellet en amerikansk bar, i relasjon til videre sosiale strukturer og prosesser. Baren blir analysert som et rom hvor visse sosiale forestillinger og verdier i forhold til *maskulinitet* blir fremhevet; kulturens maskuline verdier gis seremoniell behandling, og meningen med den amerikanske maskuliniteten proklameres og understrekes. Baren kan oppfattes som et amerikansk ’mannshus’. Aspekter som den spatiale organiseringen av baren, sosial interaksjon, organiseringen av arbeid og rutiner på arbeidsplassen blir analysert som en ritualisert fremstilling av et asymmetrisk forhold som gjenspeiler aksepterte kulturelle definisjoner av kjønnsidentitet.



### **Cynthia Cockburn: Play of power. Women, men and equality initiatives in a trade union**

Her dreier det seg om kjønnsrelasjoner og organisasjonell struktur. Cockburn (1994) er opptatt av hvordan det hun kaller kjønnsmakt kommer til syne i og griper inn i ulike sosiale situasjoner, hvordan den definerer og posisjonerer roller, og hvilke sanksjoner den tar i bruk for å opprettholde disse. I tilfellet for Cockburns undersøkelse, en britisk kvinnedominert fagorganisasjon, medførte dette at menn i stor grad representerte kvinnene, og at det var vanskelig for kvinnene å nå og beholde høyere posisjoner innenfor organisasjonen. Denne studien ble sammenlignet med en tilsvarende studie Cockburn foretok ved en av organisasjonens grener i Nord-Irland. Her viste det seg at andelen kvinner i høyere stillinger var stor. Ifølge Cockburn har dette sammenheng med likestillingstiltak som har redefinert lederrollen og innført en mer nettverksorientert struktur.

### **Sandra Cullen: Culture, gender and organizational change in British welfare benefits services**

Fokuset for denne undersøkelsen er rettet mot viktigheten av å analysere kulturelle kjønns- og maktrelasjoner, og hvordan disse påvirker konstruksjonen av kjønn på arbeidsplassen til tross for både omfattende likestillingsprogrammer og endringer i organisasjonell struktur. Cullen (1994) viser hvordan kjønnsrelasjoner konstrueres på forskjellige måter i ulike kontekster og med ulike kjønnsroller som resultat. Dette kommer for eksempel til syne i organisasjoner som konkurrerer om kunder, og som derfor er opptatt av selvpresentasjon. For å gi kunden et godt inntrykk oppfordres gjerne arbeidstakerne til bruk av kjønns spesifikk antrekk og adferd. Slik fremheves ofte en tilbaketrukket og konvensjonell type feminitet som oppfattes som 'sivilisert' og 'respektabel', og som inkluderer relativt elegante kroppsbevegelser og et moderat talespråk.

I organisasjoner som ikke konkurrerer om kunder finner man andre kjønnsroller som forsterker andre stereotyper. Cullen nevner et arbeidskontor, hvor vektleggingen av selvpresentasjon var liten. Mange av de kvinnelige ansatte hadde arbeidet i samme stilling i mange år uten ambisjoner om forfremmelse til mer tidkrevende stillinger, ofte av hensyn til familie. De tilegnet seg mye kunnskap om lover og regler, og

profesjonalitet ble ofte definert som evnen til å holde seg innenfor disse. Ifølge Cullen bekreftet disse kvinnene et tradisjonelt syn på kvinner som egnede til kontor- og sekretærarbeid. De ble oppfattet som byråkratiske og lite kreative, mens “(l)ess experienced men who were prepared to bend the rules were seen to have greater initiative” (Wright 1994:150). Ifølge Cullen kjønnnes altså kvinners rolle på arbeidsplassen, ofte i den hensikt å tjene organisasjonelle interesser. Dette forsterker konvensjonelle forståelser av kjønn og kjønnede stereotypier, og medfører underordning av kvinners posisjon på arbeidsplassen.

### **2.3 Teoretiske perspektiv på norske forhold**

Norge som forskningsfelt i denne sammenhengen er kanskje spesielt interessant på grunn av den sterke kjønnsdelingen i utdanning og arbeidsliv, koblet med det faktum at Norge har en svært høy andel yrkesaktive kvinner. I tråd med Bourdieu (2000) påpeker Ellingsæther & Solheim (2002) betydningen av å forstå makt som et historisk fenomen, for slik å kunne forklare det de kaller ”’naturaliseringen’ av samfunnets mannsdominans” (2002:20). Solheim (2002) diskuterer dagens kjønnede kompetanseregimer, og hevder at disse er ordnet i hierarkiske strukturer som er utledet fra modernitetens fremvekst, hvor industrialiseringen medførte et symbolsk kjønnskille mellom arbeid og familie, produksjon og reproduksjon. Arbeid og produksjon var symbolske maskuline markører som stod i et motsetningsforhold til familie og reproduksjon, som ble oppfattet som feminine markører. Den feminine symbolske sfære ble verdimesig underordnet den maskuline i en kulturell produksjon som frembragte et symbolsk hierarki for kjønnsmarkører. Solheim følger Dumont (1980) når hun påpeker at dette hierarkiet fungerer slik at den underordnede sfære oppfattes som underordnet fordi den er *omsluttet* av den overordnede.

Videre hevder hun at den sterke kjønnsdelingen i norsk arbeidsliv kan være en følge av den sene industrialiseringen i Norge:

”Norge er et sent industrialisert land, med århundrelange bonde- og småbrukertradisjoner, hvor primærnæringene har spilt en hovedrolle, og hvor husholdet har vært den dominerende produksjonsenhet. Dette betyr at *familiearbeidet*

har vært en grunnpilar i økonomi og samfunnsliv, helt opp til vår egen tid. Dette arbeidet har samtidig vært preget av en sterk kjønnsmessig arbeidsdeling, som har skilt relativt skarpt mellom ulike oppgaver og ansvarsfelt for begge kjønn.” (2002:123).

Et annet viktig historisk moment er den norske likestillingspolitikken, og ”offentliggjøringen av reproduksjonen” (Ellingsæther & Solheim 2002:59) som medfører en viss statlig overtakelse av det private omsorgsarbeidet (barnehager, syke-/ eldrehjem). Ellingsæther & Solheim påpeker at dette bidrar til at reproduksjonens sfære blir unndratt arbeidslivet på en annen måte enn for eksempel i USA, hvor det i større grad er opp til den enkelte bedrift eller organisasjon å fremstå med ”familievennlige løsninger” (2002:60).

Den norske likestillingspolitikken har også preget arbeidslivet ved å ha sine røtter i en politisk ideologi som fremhever individets eller *borgerens* rettigheter og plikter i forhold til staten. Dette medfører en vektlegging av retten til representasjon, som man kan se reflektert i debatten rundt kjønnskvotering, og Ellingsæther og Solheim skriver at ”*maktbalanse* og *maktfordeling* blir sentrale begreper” i en slik ideologi (2002:20).

De hovedtrekkene jeg her har skissert, og de konsekvenser de får i den kulturelle produksjonen av forestillinger om kjønn og arbeid, vil komme frem i den empirien som blir lagt frem senere i oppgaven, både i gjennomgangen av den offentlige debatten om kjønn og arbeid i kapittel 4, og i de sentrale observasjonene fra mitt feltarbeid i kapittel 9. Jeg vil også komme nærmere inn på de nevnte teorier og deres implikasjoner.

## 2.4 Empirisk materiale fra norske forhold

### **Elin Kvande & Bente Rasmussen: Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner**

Sosiologene Kvande & Rasmussen (1993) fokuserer på kvinnelige sivilingeniører og deres muligheter på det norske arbeidsmarkedet, spesielt i forhold til lederstillinger. I likhet med Cockburn (1994) hevder forskerne at organisasjonsstruktur og kjønn står i forhold til hverandre. De skiller mellom nettverksorienterte bedrifter, som kjennetegnes av blant annet fleksibilitet, teamarbeid og desentraliserte beslutningssystem, og hierarkisk organiserte bedrifter, som kjennetegnes av blant annet spesialisering, streng arbeidsdeling og vertikal kommunikasjon. Ifølge Kvande & Rasmussen gir nettverksorganisering bedre *mulighetsstruktur* for alle ansatte, både kvinner og menn. Mulighetsstrukturen bestemmes av tilgangen på utfordringer, muligheter for læring og videre kvalifisering, og organisasjonsmessige belønninger, det vil si ansvar, beslutningsmyndighet og høyere stillinger. Kvande & Rasmussen mener at man på bakgrunn av dette kan forklare hvorfor visse typer likestillingstiltak ofte ikke fungerer, nemlig fordi de rettes mot de individuelle kvinnene, og ikke mot den organisasjonelle strukturen.

### **Nanna Frogg & Bitten Kallerud: Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning**

Frogg & Kallerud (1999) har intervjuet 28 toppledere i statsadministrasjonen, 22 kvinner og 6 menn, og satt fokus spesielt på kvinnelige ledere. Deres problemstillinger har dreid seg om spørsmål som hva kvinnelige ledere legger vekt på i sin lederutøvelse, og hva man kan lære av disse kvinnes karrierehistorie i forhold til det å få flere kvinner inn i lederstillinger (1999:12). De fant blant annet at de kvinnelige lederne vektla sitt personlige engasjement i arbeidet – at det gjenspeilte et verdivalg, at de ønsket makt til å få frem resultater – men at de ønsket å lede innenifra og ut heller enn ovenfra og ned, og at de hadde en glede over mestring ved arbeidet og ønsket å realisere seg selv i forhold til det. Frogg & Kallerud sier selv at ”boken (ikke) har til hensikt å undersøke forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere” (1999:17), men henfaller likevel til vektlegging av forskjell blant annet når de videre sier:

”De mannlige topplederne bruker vanligvis ikke ord som ’mestringsglede’ og ’selvrealisering’. Dette er ord kvinnene i dette utvalget bruker når de skal beskrive sin motivasjon for lederjobber” (1999:33).

”Vi tror (...) kvinner har en særlig forventning til seg selv om å realisere egne ressurser.” (1999:34).

De snakker også om ”det kvinnelige i lederskap” (1999:62), og mener at dette kjennetegnes av relasjonsorientering/omsorg, en ikke-hierarkisk lederstil og verdsetting av fritid. Videre kommer det frem i undersøkelsen at kvinner opplever at de står i fare for å miste sin egen kvinnelighet i møte med mannsdominerte lederkulturer, og at de relasjonelle egenskaper som tradisjonelt tilskrives kvinnerollen kan komme i konflikt med lederrollen på en slik måte at de kvinnelige lederne kan komme til å oppfattes som ”mor” heller enn som ”leder”. Frogg & Kallerud skriver at for å unngå dette vil noen kvinnelige ledere ”*overutvikle(...) et resultatperspektiv.* (...) De kan ønske nettopp *ikke* å være bærere av det de oppfatter som kvinnelige egenskaper. Konsekvensen kan bli at de blir ’tøffere enn toget’, og skremmer mennesker rundt seg (...)” (1999:58).

Froggs & Kalleruds undersøkelse er for det meste deskriptiv og går ikke særlig inn på kontekstualisering eller analyse av de strukturelle omstendighetene for disse ledernes utsagn, men den frembringer funn som også kommer frem i mitt feltmateriale, og som har teoretiske og praktiske implikasjoner jeg vil diskutere senere i oppgaven.

## **2.5 Foreløpige konklusjoner**

Undersøkelsene jeg har referert til viser tydelig forskernes funn av asymmetriske relasjoner mellom kjønnene på arbeidsplassen. Funnene synes å antyde at effektive likestillingstiltak må innebære endringer i organisasjonell struktur, men også at en konvensjonell kulturell tilskrivning av kjønnsidentitet, og forventninger til utøvelsen av denne, kan hindre disse tiltakenes suksess. En undersøkelse av kjønnsstruktureringen i arbeidslivet vil derfor i min oppgave inkludere en omfattende analyse av kulturelle

forestillinger om kjønn, og om kjønn i forhold til arbeid og makt. Resultatene fra de nevnte undersøkelsene har dannet grunnlaget for mine problemstillinger.

### ***3.0 Kort om feltarbeidet***

Jeg har utført mitt feltarbeid i tilknytning til prosjektet ”Kvinner Til Topps i Hordaland” (KTT). Dette er et 3-årig samarbeidsprosjekt mellom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) i Hordaland, Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND) og Hordaland Fylkeskommune. Prosjektet er en del av et mer omfattende NHO-prosjekt kalt ”Kvinner i næringslivet”. Formålet med prosjektet er å høyne andelen kvinner i ledende stillinger og i styrer, råd og utvalg innenfor stat og næringsliv, og dessuten å øke kvinneandelen innenfor næringslivet generelt. For å oppnå dette har prosjekteierne fokusert på kvinner i rekrutteringssjiktet til slike stillinger og verv, og målgruppen er ”kvinner med egenskaper, evner og vilje”<sup>2</sup> til å påta seg slike oppgaver. Til sammen blir 90 kvinner rekruttert til prosjektet, 30 i hvert årskull.

Fire satsingsområder er lagt opp for prosjektet: motivasjons- og holdningsskapende arbeid, kompetanseutvikling, bedrifts- og organisasjonsutvikling og nettverksbygging. Dette organiseres gjennom ulike tiltak, blant annet kompetansegivende kurs og seminarer, konferanser, mentorprogram, nettverksbygging og utviklingsprosjekter.

Jeg har hovedsakelig fulgt opp den delen av prosjektet som utgjøres av seminarene. Jeg har konsentrert meg om den første puljen av deltagere, altså 30 kvinner. Jeg har også utført feltarbeid ved tre bedrifter i Hordaland. I tillegg kommer en ekstensiv gjennomgang av relevant materiale fra fire utvalgte aviser, som vil bidra både til forståelsen av kulturelle konstruksjoner av kjønn, makt og arbeid, og til å kontekstualisere data fra mitt feltarbeid.

---

<sup>2</sup> ”Kvinner Til Topps – en prosjektbeskrivelse”, Bergen 1998. Av anonymitetshensyn oppgir jeg ikke navnet på bedriften som står bak prosjektbeskrivelsen.

Jeg vil begynne med å gå gjennom den offentlige debatten om kjønn og arbeid, og utrede holdepunkter for hvor denne informeres fra. Deretter vil jeg gi en nærmere presentasjon av arenaene for mitt feltarbeid og informantene som har deltatt, og vise hvordan den offentlige debatten kommer til uttrykk på disse ulike arenaene. Dette vil danne grunnlaget for en videre analyse av faktiske strukturer og prosesser jeg har observert på arbeidsplassene, og hvilke muligheter, begrensninger og sanksjoner som eksisterer der på kjønnets grunnlag.

#### ***4.0 Den norske kjønnsdebatten – sentrale observasjoner***

Jeg har, med visse unntak, begrenset denne oversikten til å gjelde debatten i den norske offentligheten mellom årene 1998 og 2001. Kildematerialet har stort sett vært fire aviser med relativt stort opplag, og med en viss bredde i lesermassen: Bergens Tidende (BT), Dagbladet, Dagens Næringsliv (DN) og Aftenposten. Jeg har hovedsaklig basert meg på avisenes utgivelser på nett: ([www.dagbladet.no](http://www.dagbladet.no), [www.bt.no](http://www.bt.no), [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no) og [www.dn.no](http://www.dn.no) ) og det er her det er sitert fra med mindre noe annet er nevnt.

Jeg har hatt hovedfokus på debatter om kjønn og arbeid, men har også viet den bredere kjønnsdebatten en viss oppmerksomhet. Jeg har vært interessert i å undersøke hvilke temaer innenfor dette området avisene gir spalteplass, men også å definere hovedtrekk i kjønnsdebatten slik de presenteres fra politikere, forskere og ulike typer eksperter.

#### **Avgrensning**

Mye av avismaterialet som fokuserer på kjønn er i mindre grad relevant for denne oppgaven, og jeg har da valgt å la dette falle utenfor en analyse. Dette gjelder i særlig grad artikler og reportasjer som tar for seg temaer som kjønn i forhold til vold og kriminalitet, helse, seksualitet og kultur (teater, film, musikk og bøker).

## 4.1 Forskjell

Det viktigste hovedtrekket slik debatten fremstår idag er vektleggingen av *forskjell* mellom kjønnene. Dette gjennomsyrrer nesten enhver diskurs om kjønn, uavhengig av tema forøvrig. I Dagbladet 23.05.01 kan vi for eksempel lese at menn bør lytte til rolig musikk som Mahler mens de arbeider fordi dette vil øke produktiviteten, mens kvinner på sin side bør lytte til energisk musikk som Bach, og i samme avis 20.02.00 heter det at ”menn lyver mer enn kvinner”, og vi får videre vite at menn lyver om hvor mange forhold de har hatt og hvor mange kvinner de har ligget med, hvor mange biler de har eid og om hvor mye de drikker. Kvinner lyver om hvor mye de veier, hvor gamle de er og om sitt privatliv – som de oftest skjønmaler. Denne type informasjon er ikke spesielt viktig i den offentlige kjønnsdebatten i Norge, men fokuset på forskjell beholdes når man snakker om andre, viktige temaer som vil kunne ha betydning for utformingen av blant annet likestillingspolitikken og for kvinners og menns tilgang til ulike typer stillinger og nivåer innenfor organisasjoner. Et gjennomgangstema når det gjelder forskjell er meninger om kvinners og menns ulike kompetanse. Man snakker blant annet om ”synliggjøring av kvinners kompetanse” og om å ”utnytte positivt den forskjellen det er i tenkemåte hos kvinner og menn” (DN, 20.03.00).

Akkurat hva denne forskjellen i tenkemåte dreier seg om går ikke klart frem av artikkelen, men argumentet benyttes gjerne til å forklare *hvorfor* man i fremtidens næringsliv vil ha spesielt behov for kvinners kompetanse: Nycomed Imagings leder Åse Aulie Michelet sier i et intervju med DN 17.08.00 at ”(s)amarbeidsformene blir nå mer diffuse, organisasjonene mindre hierarkiske og evnen til kommunikasjon viktigere. Det blir sterkere konkurranse om de menneskelige ressursene og da vil flere og flere kvinner fyke frem.” Kvinner vil med andre ord, i kraft av sitt kjønns spesifikke kompetanse, bidra til å *endre* dagens organisasjoner i en retning som gjør dem mer dynamiske og konkurransedyktige. I DN 19.04.00 refereres det for eksempel til en undersøkelse av mellomledere i staten utført av Aagoth E. Storvik ved Institutt for samfunnsforskning. I artikkelen heter det blant annet at ”(m)enn ser på topplederstillinger som selvrealisering, mens kvinnene vil endre trekk ved organisasjonen de jobber i. (.....) (D)et er utelukkende kvinner som ønsker å forandre



ting ved organisasjonen de jobber i.”<sup>3</sup>

Et annet aspekt ved vektleggingen av forskjell ser vi blant annet i debatten om kvotering av kvinner inn i styreverv. I en artikkel i DN 06.03.00 stiller daværende viseadministrerende direktør i NHO, Kristin Clemet, seg kritisk til en slik kvotering. Hun skriver at ”(s)tyret er eiernes representanter, og eierne bør stå fritt til å bestemme hvem som etter deres skjønn best ivaretar deres interesser. (...) Styremedlemmene skal ikke representere *sitt kjønns antatte interesser, men selskapets interesser*” (*min uth.*). Her tydeliggjøres det aspektet av fokus på forskjell som medfører en partikularisering av det som til enhver tid utviser forskjell fra *normen*, i dette tilfelle mannsdominerte styrerom. Kvinner blir dermed tolket som å ivareta sitt kjønns interesser, heller enn bedriftens beste. Dette er i tråd med Tordis Borchgrevink (1994), som hevder at menn som kjønn tenkes å være naturlig differensierte – de utfolder seg langs hele spekteret av menneskelige muligheter. Kvinner derimot er *forskjellige* fra menn, og har en innbyrdes likhet som kvinner. Hun hevder at ”...troen på et feminint fellesskap er et ektefødt barn av en situasjon der kvinner er bundet sammen bare ved sin eksklusjon” (1994:117).

Fokuset på kvinners og menns forskjellighet påvirker også den kulturelle verdsettingen av kjønnenes ulike egenskaper. ”(...) (D)et kan godt stemme at menn setter større pris på sladder [enn kvinner], nettopp fordi det ikke er så vanlig blant menn å dele private og intime ting.” Uttalelsen kommer fra professor i sosialpsykologi Arnulf Kolstad ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) (Dagbladet, 15.06.01), og illustrerer hvordan den kulturelle holdningen til et fenomen kan endres i forhold til kjønn. Det er vanlig å oppfatte sladder som negativt, og det er et fenomen som i vår kultur er blitt askribert kvinner som egenskap: ’sladrekjerring’, kvinner som ’kakler’ o.l. Når det i denne sammenhengen

---

<sup>3</sup> Man kan merke seg at dette står i direkte motsetning til den nevnte undersøkelsen til Frogg & Kallerud (1999), hvor de hevder at mannlige *toppledere* nettopp *ikke* benytter seg av begrep som ”selvrealisering”. Om begge undersøkelsene er korrekte kan man her enten tenke seg at den ulike posisjoneringen hos mellomleder og toppleder medfører ulike perspektiv, og at veien fra mellomleder i staten til toppleder i staten medfører visse konseptuelle endringer i subjektene, eller at denne diskrepansen kan illustrere hvilke teoretiske og konseptuelle problemer man kan støte på i kjønnsforskning – og hvilke ulike resultater de ulike teoretiske og metodiske innfallsvinkler kan medføre.

er snakk om menns sladder, tolkes den som en positiv deling av private og intime ting.

Jeg vil gå nærmere inn på en diskusjon av det jeg vil kalle vår kulturelle *forskjellsideologi* senere i oppgaven.

## **4.2 Likestillingspolitikk og familieproblematikk**

I Norge er det Barne- og familiedepartementet (BFD) som koordinerer og forvalter likestillingspolitikken, og likestillingsombudet er administrativt tilknyttet dette departementet. Dette bidrar til å forklare hvorfor debatten i media ofte dreier seg om spørsmål om barn og karriere, barnehagedekning som likestillingstiltak, innføring av nye frynsegoder som hushjelp og barnepassere, og hvorfor det i stor grad settes likhetstegn mellom likestillings- og familiepolitikk til tross for at andelen yrkesaktive kvinner i Norge med barn i barnehagealder til enhver tid er relativt liten. Hvorfor likestillingspolitikken er underlagt nettopp BFD kan ha sammenheng med våre tradisjonelle oppfatninger om kjønn, og illustrerer hvor vanskelig det kan være å bryte med disse til tross for at likestilling innenfor det politiske felt oppfattes som et frigjøringsprosjekt. Det ville kunne gitt andre signaler, og fått andre konsekvenser, om likestillingsombudet for eksempel var underlagt Arbeids- og administrasjonsdepartementets ansvarsområde. Kvinner er fortsatt i sterk grad knyttet til barne- og familiesfæren i våre kulturelle oppfatninger om kjønn.<sup>4</sup>

I portrettintervjuer med mannlige toppledere stilles det sjelden spørsmål om deres forhold til egne barn eller egen familie, men noen unntak finnes det. For eksempel måtte Arbeiderpartiets Bjarne Håkon Hanssen tåle mye kritikk for å bidra til det såkalte 'gubbeveldet i AP' da han i et intervju med Verdens Gang (VG) 13.02.02 fortalte at han hadde prioritert jobben fremfor barna, og at han ikke angret dette valget.

---

<sup>4</sup> Se også kap. 9.1 i denne oppgaven for empiri angående kulturelle oppfatninger om kvinners tilknytning til biologi, barn og familie.

I reportasjer og intervjuer med kvinnelige ledere er spørsmål knyttet til prioriteringen av barn/familie og karriere svært vanlige. Dette illustrerer at den tradisjonelle oppfatningen av barn, hjem og familie som kvinners naturlige hovedansvar fortsatt er sterkt tilstede i dagens debatt. I DN 28.08.00 kan vi blant annet lese at ”Ingvild Myhre i Telenor Mobil har bevisst valgt ikke å få barn, da hun mener kombinasjonen barn og toppjobb i næringslivet er vanskelig” og at ”(d)et står respekt av at de fleste kvinner faktisk ønsker å ha en jobb som gjør at man har tid til å være hjemme hos barna, fremfor å prioritere seg selv og karriere”. I Dagbladet 11.03.01 uttaler Trygve Hegnar at ”(k)vinner prioriterer annerledes. De velger bort karrieren. (.....) Kvinner gidder ofte ikke ta lederjobber etter at de har født barn.” Direktør Benedikte O. Toftesund ved Gjensidige NORs investeringssenter ble intervjuet i BT 04.07.01 under overskriften ”Kombinerer karriere og [svangerskaps]permisjon”.

Store deler av debatten dreier seg altså om *valget* mellom familie og karriere - et valg som i dagens debatt fremstilles som aktuelt og problematisk nesten utelukkende for kvinner.<sup>5</sup> Noen spredte stemmer hevder at dette også kan være problematisk for menn, men valget forstås vanligvis som *vanskeligere* for kvinner fordi kvinner gjerne antas å ha sterkere naturlig og emosjonell tilknytning til barne- og familiesfæren. Om denne debatten reflekterer virkeligheten for dagens kvinner vil dette kunne forklare den lave andelen kvinner i ledende stillinger, da det vil være en ekstra belastning for kvinner å skulle ha hovedansvar for hjem og familie i tillegg til en krevende toppjobb. Topplederen Kjell Almskog har for eksempel gått så langt som å uttale at: ”(d)en som går fra jobben i ABB for å følge guttungen på fotballtrening, har ikke noen fremtid i selskapet” (Dagbladet, 24.04.99). De intervjuer jeg har gjort med kvinner i ledende stillinger i løpet av mitt feltarbeid viser imidlertid at denne problematikken langt på vei er uaktuell. Lignende funn er gjort av Kvande & Rasmussen. De hevder

---

<sup>5</sup> I den senere tid har media også begynt å referere til undersøkelser som viser at norske kvinner vil ha ’både i pose og sekk’, både barn og karriere (se f.eks. Dagsavisen 27.05.03), og at kvinner med høy lønn får flere barn enn lavtlønte kvinner. I denne reportasjen uttaler også siviløkonom Arja A.I.Asphjell at ”(j)eg ville ikke vært direktør uten barn. Da er det bedre ikke å være direktør, men ha barn”, noe som illustrerer våre kulturelle tilknytninger mellom kvinner og barn/familie. Se også kap. 9.1 og 9.3.

at en av de vanligste populæroppfatningene i forhold til kvinner og ledelse, er at kvinner prioriterer familie og barn fremfor jobb og karriere. Både deres mannlige og kvinnelige intervjuobjekter gir uttrykk for at dette er en av grunnene til at det er så få kvinner i ledende stillinger. Likevel har deres kvinnelige intervjuobjekter både familie og barn i like stor grad som andre kvinner, og dette illustrerer dermed at oppfatningen om barn og familie som hindring for kvinners karriere er gjeldende når man snakker om kvinner *generelt*, om *andre* kvinner enn en selv (1993:94).<sup>6</sup>

Innunder denne debatten faller også problemstillinger som *hvordan* kvinner kan kombinere familie og karriere: ”Hverdagen krever planlegging. Det krever en del planlegging å få kabalen til å gå opp, sier Sonja Steigen (40). Hun er overlege på Regionsykehuset i Tromsø, og trebarnsmor” (Dagbladet, 21.05.01). Fra politisk hold kommer også forslag om hvordan dette kan gjøres enklere: ”Bruk heller kontantstøttemilliardene på sekstimersdag. Det gir mer omsorg og tid til barna, sier fagforbund og *kvinneorganisasjoner*” (Aftenposten, 09.03.98, *min uth.*).

Noen røster er også hevet for bedre å fordele ansvaret for omsorg og husarbeid, men det er uklart hvordan man skal få dette til å fungere. Statistikken viser nemlig at likestillingstiltak og kontantstøtte til tross: det er kvinnene som blir hjemme med barna, og mennene jobber sjelden mer enn i den perioden hvor barna er små. Gerd Liv Valla, daværende nestleder i Landsorganisasjonen (LO), uttrykte i 1998 enighet i forhold til forslaget om en ordning hvor fedrene må ta ut en større del av svangerskapspermisjonen: ”(f)ar må hjem. Bruk av pisk og gulrot er veien å gå” (Aftenposten, 12.02.98). Barneterapeuten Jesper Juul er enig i at fedre bør tilbringe mer tid med sine barn: ”(...) menn er ofte så opptatt av arbeid og karriere at de glemmer de mykere verdiene som barna gir oss”, men han mener at dette må gjøres på premisser som faller mer naturlig for menn: ”(f)ar må lage mer mat. Å lage mat er en maskulin måte å vise omsorg på. (...) det er rart at ikke flere menn lager mat. Det har alle maskuline kjennetegn: konkret, fysisk og resultatorientert arbeid” (BT, 04.11.01).

---

<sup>6</sup> Se også kap. 9.3 og 9.7 for en mer inngående diskusjon av dette.

Andre politiske debatter som melder seg i denne kategorien er spørsmål knyttet til kvotering, deltidsarbeid og likelønn. Likelønnsproblematikken vil jeg ikke gå inn på her, da den faller for langt utenfor oppgavens rammer. Spørsmålet om kvotering er allerede nevnt i forbindelse med kvotering av kvinner inn i styreverv, og debatten ellers dreier seg i stor grad om enighet/uenighet i forhold til kvotering. En av hovedgrunnene som trekkes frem *mot* kvotering er frykten for at dette skal undergrave kvinners autoritet og legitimitet i de stillinger de er kvotert inn i. Jeg vil gå nærmere inn på spørsmål om legitimitet i forhold til likestillingstiltak og tiltak rettet mot kvinner senere i oppgaven.

Debatten om deltidsarbeidende kvinner er interessant fordi den langt på vei illustrerer komplekse og ofte motstridende kulturelle perspektiv på kjønn og arbeid. På den ene siden uttrykkes et ønske fra regjeringshold om å få flere kvinner inn i ledende stillinger, og tiltakene for å få dette til har vært mange. Daværende barne- og familie-minister Karita Bekkemellem Orheim antydte i Dagbladet i 2001 at ”bruk av hushjelp, barnepassere og lignende som frynsegoder kanskje kan lokke flere kvinner til toppjobber – og kanskje til styreverv” (sitert i DN 16.07.01). Denne type retorikk henger sammen med et ønske om å få flere kvinner inn i maktposisjoner i næringslivet og samfunnet generelt, men hvem som skal ta jobbene som hushjelper og barnepassere for topplederkvinnene sies det mindre om. Slik det norske arbeidsmarkedet ser ut idag, er det mest sannsynlige at slike stillinger vil besettes av deltidsarbeidende kvinner. Dette er tilfellet i andre europeiske land hvor andelen kvinner i ledende stillinger og styreverv er langt høyere enn i Norge: de høyt posisjonerte kvinnene betaler lavere posisjonerte kvinner for å utføre nettopp jobbene som barnepassere og hushjelper.<sup>7</sup> Paradoksalt nok kan Norges ’likhets- og likeverdspolitikk’ etter krigen på denne måten sies å ha en del av ansvaret for vårt kjønnsdelte arbeidsmarked.

Den andre siden av saken når det gjelder debatten om deltidsarbeid er mangelen på arbeidskraft i helsesektoren, og i Aftenposten går det klart frem hvordan man kan løse denne krisen: ”(...) hadde flere *kvinner* vært i arbeid, kunne det for eksempel

---

<sup>7</sup> Førsteamanuensis v/UiB Nina Raaum, foredrag, avslutningskonferanse KTT 24.09.02

langt på vei løse bemanningskrisen i omsorgssektoren” (sitert i DN 14.11.01, *min uth.*). Flere lignende uttalelser knytter mangelen på arbeidskraft i helsesektoren til valget av deltidsarbeid blant kvinner. Det mest iøyefallende i debatten er mangelen på hevede røster for å rekruttere flere menn for å løse denne krisen. Når ønsket om flere menn innenfor pleie- og omsorgssektoren nevnes, er det gjerne i forbindelse med hvilke positive og annerledes verdier disse mennene kan tilføre sektoren og vice versa.<sup>8</sup> Dette antyder kulturelt tradisjonelle holdninger til kjønn og arbeid, hvor kvinner oppfattes som primær arbeidskraft innenfor en sektor som yter omsorg, men hvor man også ser en endring i kvinners tradisjonelle rolle når det gjelder inntreden på andre områder som for eksempel topplederstillinger og styreverv. Endringen i oppfatningen av menns plass i arbeidsmarkedet er derimot relativt uforandret, til tross for endel menns valg av yrke innenfor omsorgssektoren.

Det synes dermed som om de kulturelle oppfatninger av kjønn og arbeid endres langt langsommere enn det dagens virkelighet skulle tilsi: til tross for kvinners inntog på arbeidsmarkedets ulike områder *oppfattes* kvinner fortsatt tradisjonelt som *egnet* for omsorgsarbeid. Det ser vi også i oppfatningen av kvinnelige ledere som dyktige på kommunikasjon, nettverksstruktur o.l. Det faktum at flere menn nå også faktisk velger andre yrker innenfor helse og omsorg enn den tradisjonelt mannlige legerollen går heller upåaktet hen – da har man heller den senere tid etterlyst menn til skoleverket og til arbeid med barn, men de store ambisjonene, den politiske viljen og det holdningsskapende arbeidet for å få dette til er foreløpig relativt usynlig.

Forøvrig kan en av årsakene til dette være å finne i våre kulturelle motforestillinger mot å assosiere maskulinitet med den feminine sfære. Den maskuline symbolsfæres dominans over den feminine medfører et prestisjetap for mannen som forbindes med det feminine. Bourdieu (2000) påpeker at konstitueringen av kjønnete dominansforhold er avhengig av en forestilling om relasjonelle kjønn, og at en

---

<sup>8</sup> Innenfor barnehager og skoleverket har man også ytret ønske om flere mannlige ansatte, og her ønsker man spesifikt de *tradisjonelle* mannlige verdiene og rollemodellene som det anses som viktig at barna (spesielt guttene) vokser opp med - for å unngå at de blir femininiserte. På denne måten reifiserer man effektivt 'det mannlige' og reproducerer en stereotyp og tradisjonell mansrolle.

androsentrisk verdensoppfatning funderes i at maskuline symbolske verdier konstrueres i motsetning til feminine, og at disse symbolene gis kraft og mening gjennom tilknytning til det biologiske (for eksempel fallos) slik at det blir ”forskjellen mellom de biologiske kroppene som [danner det] objektiv(e) grunnlag for forskjellen mellom kjønnene” (2000:31). For å opprettholde dette kjønnshierarkiet, og sin egen dominante posisjon i det, blir det da viktig for en mann å ekskludere det som kan markere hans tilhørighet til det feminine. Kraftige sosiale sanksjoner settes i verk for å hindre bærerne av de dominante maskuline markører å trå over grensen til det feminine, og på den måte bli bærere av sosiale stigma. Tap av kjønnsmarkører blir som regel sanksjonert uansett kjønn, men sanksjonene som settes i verk når menn står i fare for å tape sin maskulinitet (for eksempel ved homofili) er vanligvis kraftigere enn dem som iverksettes overfor en kvinne som nærmer seg den maskuline sfære. Dette kan relateres nettopp til det symbolske kjønnshierarkiet, og til det prestisjetap det vil medføre for en mann å bevege seg ’nedover’ på rangstigen (og hvis mange nok gjør det: et prestisjetap for den maskuline sfære som helhet), i motsetning til en kvinne som (til en viss grad) vil kunne *oppnå* prestisje ved å tilegne seg visse maskuline kjønnsmarkører.

#### **4.3 Metafor- og språkbruk**

Når man i mediene snakker generelt om lederskap benyttes oftest språklige former med tradisjonelt maskulin valør uavhengig av om det er snakk om mannlige eller kvinnelige ledere. Man bruker ord som ”mektig”, ”tøff”, ”hensynsløs”, ”resultatorientert”, ”målrettet”, ”beinhard”, ”sjef” og ”mogul”. ”Lederskap” i seg selv fremstår da som en maskulin markør, og det er dermed vanlig at kvinnelige ledere omtales i tradisjonelt maskuline ordelag, som i disse eksemplene hentet fra Dagbladet 15.06.01: ”(y)rkeskvinner blir tøffere” og ”mer hensynsløse”, de er ”uredde” og ”tør mer”, ”kvinnelige ledere oppleves som mer krevende enn mannlige”. Det at disse kvinnene *blir* tøffere, og *mer* hensynsløse innebærer også en forestilling om hvordan kvinner tradisjonelt *er*, nemlig mindre tøffe og hensynsløse; og det at kvinnelige ledere oppleves som *mer* krevende enn sine mannlige kollegaer kan også slik tilbakeføres til tradisjonelle rolleforventninger til kvinnene, som forventes å være omsorgsfulle og relasjonsorienterte.

Militaristiske metaforer er også vanlige i beskrivelsen av lederes situasjon, egenskaper eller omgivelser. Den amerikanske topplederen Sheila Wellington opplever ifølge Dagbladet 27.05.01 at ”USAs mektige næringsliv står i stram giv akt for [henne]”. DN's omtaler av konflikten mellom Aker RGI og Kværner i 2001 er spekket med metaforer hentet fra kamp- og militaristiske arenaer: man opplevde et ”knallhardt (...)press”, det var en ”personlig feide”, lederne for de respektive bedriftene omtales som ”kamphaner” og ”generaler”, man ”jobbet på to fronter”, ”truet”, og forsøkte å ”overta makten”.

Det er først når man kommer inn på skildringer av mannlige og kvinnelige lederes antatte *ulike* former for lederskap eller lederstil at begrepene skilles ad. I Aftenposten 06.05.98 kan man blant annet lese at ”aldri tidligere har det *blomstret* så mange kvinnelige ledere i norsk idrett som nå” (*min uth.*). Videre kan vi lese at kvinnene er blitt ”tryggere på seg selv” og at ”bevisstheten om ledelse og organisering er blitt mye bedre” blant kvinnene. Kvinnene ”vet nå meget godt hva lederansvar innebærer”. Dette er uttalelser i forhold til ledelse jeg hittil ikke har støtt på når det gjelder mannlig lederskap. Når man skiller kvinner fra menn i næringslivet og snakker om forskjeller mellom dem går det klart frem at det mannlige utgjør normen som kvinner skal prøve å nå opp til. Her bruker man ord og begreper som lettere kan knyttes til en tradisjonelt feminin sfære, og bruker dem til å beskrive en situasjon hvor kvinner ikke når opp: ”kvinner setter seg beskjedne mål”, selskapene deres har ”lavere overlevelsessevne”, er økonomisk ”svakere enn mannsbedrifter” og er ”mer marginale” (BT, 14.08.01).

Lakoff og Johnson (1980) påpeker betydningen av metaforer for vår erfaringsverden, og at metaforer ofte ordnes i hierarkiske begrepspar som opp/ned, utenfor/innenfor, foran/bak, senter/periferi, stor/liten, aktiv/passiv og sterk/svak, hvor opp, utenfor, foran, senter, stor og sterk tillegges positiv verdi foran ned, innenfor, bak, periferi, liten og svak.<sup>9</sup> Noen av disse metaforparene kaller Lakoff og Johnson ”orientational metaphors” (opp/ned, utenfor/innenfor, foran/bak/senter/periferi o.l.) (1980:14), og hevder at de fleste av våre fundamentale konsepter er organisert ifølge en eller flere

---

<sup>9</sup> Dette er ikke absolutte sannheter i kulturell forstand, men viser til hegemoniske kulturelle verdier.



av disse metaforene (1980:17). De er dermed metaforer vi benytter oss av for å orientere oss i verden, for å forstå og gi mening til våre erfaringer i den, for å definere og klassifisere – de er ”metaphors we live by”, strukturer å tenke *med*, heller enn å tenke på. Disse begrepsparene kan i mange tilfeller knyttes videre til begrepsparet maskulint/feminint (og også til rasjonalitet/emosjonalitet - se også kap. 9.1), slik at opp, utenfor, foran, senter, stor, aktiv og sterk står til det maskuline som ned, innenfor, bak, periferi, liten, passiv og svak står til det feminine. Dette vil også medføre en *naturalisering* av kjønnsforskjellene, da de vil opptre i samme kategoriske gruppe som de ’orienterende’ metaforene.

På samme måte er også Bourdieu (1991) opptatt av hvordan vi knytter sosiale motsetningspar som maskulint/feminint til utenforliggende faktorer (her kosmologiske fenomen) for på den måten å institusjonalisere den sosiale forskjellen og gjøre den *naturlig*:

”(...) the rite of institution tends logically (...) to integrate specifically social oppositions, such as masculine/feminine, into series of cosmological oppositions – with relations like: man is to woman as the sun is to the moon – which represents a very effective way of naturalizing them” (1991:118).

#### 4.4 Oppsummering

Det er klart utifra gjennomgangen av debattene om kjønn og arbeidsliv i norske medier at man ser for seg kjønnsroller i endring, med spesiell vekt på kvinnerollen<sup>10</sup>, og at forklaringsmodellene for denne debatten stammer fra kulturelle dikotomier som springer ut fra begrepspar som naturlighet/unaturlighet, aktiv/passiv, hard/myk osv. Kvinnene tilpasser seg en tradisjonelt maskulin sfære, tillegger seg tradisjonelt maskuline egenskaper og omtales i mer tradisjonelt maskuline ordelag. Samtidig skal de ’naturlige’ kjønnsroller opprettholdes. En kvinnelig deltager på et mentorprosjekt

---

<sup>10</sup> Nylig har også mediene vist større interesse for mannsrollen, og det har særlig vært fokusert på mannen som ’taper av kjønnskampen’. Dette faller utenfor denne oppgavens rammer å diskutere, men det kan være verdt å nevne at mediene nå har begynt å omtale også menn som ’kjønn’, noe som tidligere vanligvis var forbeholdt kvinner. Dette kan det være mange årsaker til, men det kan henge sammen med doksiske brudd i forståelsen av kjønn i kulturen (se også kap. 9.5) – noe som igjen medfører kulturelle ’forhandlinger’ for å frembringe nye meningsdannende kategorier.

ved NTNU sa til Aftenposten 05.12.99 at ”jeg tror ikke kvinner i så stor grad som menn er født med lederegenskaper. Kvinner må lære konkurranse – menn samarbeid”. I avisene snakkes det ofte om ’tøffe kvinner’ i mannsyrker, og man kjenner også til begreper om ’myke menn’ i kvinneyrker – selv om dette er sjeldent. Symptomatisk for enkelte tradisjonelle og hegemoniske verdivurderinger i kulturen er det også at det sistnevnte oftere vil oppfattes som nedsettende, mens ’tøffe kvinner’ generelt vil oppleves som oppvurderende (begrepet ’myk mann’ har blitt et stigmatiserende begrep, som indikerer at den ’myke mannen’ ikke er en ’ordentlig mann’ – han er derimot kontrollert av kvinner, ikke sin egen herre, forneker sin ’sanne natur’ osv – jfr. det amerikanske begrepet ’pussy whipped’). Det er ikke nødvendig å snakke om ’tøffe menn’ i mannsyrker eller ’myke kvinner’ i kvinneyrker fordi dette oppfattes som en selvfølgelighet, og vil dermed falle utenfor det som defineres som ’nyhetens interesse’ i mediene.

Tilliggende disse ’naturlighetsmodellene’ finnes også enkelte utsagn om hvordan de endrede kvinnerollene kan medføre en rekke negative, om enn fantasifulle, samfunnsendringer. Blant annet kan vi lese om ”frykten for kvinne-dominans” i Dagbladet 19.04.99, hvor man frykter en situasjon ”(...)der kvinner og menn ikke lenger tenner på hverandre”. Enkelte representanter for den medisinske profesjon ser det også som nødvendig å opplyse kvinner om farene ved å være for ambisiøse: kvinner vil bli offer for en rekke stressrelaterte sykdommer som tidligere har rammet menn, og de vil også kunne utvikle spesifikt kvinnelige sykdommer som brystkreft og ufuktbarhet – det siste fordi såkalte karrierekvinner gjerne utsetter det å få barn (Dagbladet 30.03.01). Ufuktbarhet som argument mot kvinners inntreden på tradisjonelt maskuline arenaer er ikke en moderne oppfinnelse – også tidligere har man vært bekymret for følgene av oppløsningen av det ’naturlige’: filosofen Herbert Spencer gikk langt i sin beskrivelse av skadevirkningene av ”hjernetvang” (læring) mot unge kvinner. Det ville medføre en rekke lidelser som nervøsitet, anemi, hysteri, hemmet vekst og avmagring. I tillegg ville overbelastning av hjernen ”frembringe (...) flatbrystede piker”, som aldri ville kunne ”bære frem et velutviklet barn” (Miles 1992 :221).

Tradisjonelle dikotomier som aktiv/passiv og naturlig/unaturlig brukes fortsatt ofte, både i personlige narrativer, i kulturelle forklaringsmodeller og som utgangspunkt for sanksjonering.

Forskjellstanken synes stort sett å være til hinder for kvinner i arbeidslivet, også der hvor de antatte forskjellene fremhever kvinner som 'vinnere' på enkelte områder, fordi den først og fremst gir et fundament for sanksjoner på kjønnnet grunnlag, hvor naturaliserte kategorier og tanker om det 'ekte', 'sanne' og 'naturlige' inngår i svært mektige diskurser om kjønn. Denne forskjellsretorikken, koblet med politisk vilje til likestilling, kan kanskje medføre at en kvinne lettere kan *oppnå* en ledende stilling (for eksempel gjennom kvotering), men at det kan være vanskeligere for henne å *utføre* jobben, på grunn av tradisjonelle forventninger til kjønnede egenskaper og væremåter, i tillegg til de kraftige sanksjoner på kjønnnet grunnlag hun vil kunne utsettes for. Dette kan knyttes opp til teorier om makt (Bourdieu 1991, 2000) og hierarki (Dumont 1980), og videre til hvilke domener vi vanligvis utleder 'sannhet' fra.<sup>11</sup>

### ***5.0 Prosjektet "Kvinner Til Topps i Hordaland"***

I tidsrommet fra september 1999 til juni 2000 utførte jeg feltarbeid knyttet til prosjektet "Kvinner Til Topps i Hordaland", og var dermed tilknyttet det første kullet av deltagere i prosjektet.

I KTTs egen prosjektbeskrivelse heter det at man ønsker at "(a)rbeids- og organisasjonslivet i Hordaland skal reflektere kvinners totale kompetanse, evner og vilje til deltakelse", og videre at målsettingen er at "(m)inst halvparten av de kvinnene som deltar på et eller flere tiltak i prosjektperioden på tre år, skal ha fått ledende stilling på et høyere nivå eller tillitsverv i bedriftsstyre eller organisasjon."<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Se også kapittel 9 for en videre teoretisk diskusjon.

<sup>12</sup>Alle sitater i dette kapitlet er hentet fra "Kvinner Til Topps i Hordaland – en prosjektbeskrivelse", Bergen, 1998, med mindre noe annet er spesifisert.

Prosjektet hadde oppstart høsten 1999, med en pressekonferanse og et åpningsseminar. Fire satsingsområder er lagt opp for prosjektet: motivasjons- og holdningsskapende arbeid, kompetanseutvikling, bedrifts- og organisasjonsutvikling og nettverksbygging. Dette organiseres gjennom ulike tiltak:

“- Egenutvikling/selvtillitskurs, skolering på kjønn og arbeids-/organisasjonsliv.

Rettet mot kvinner selv.

- Skolering på kjønn og arbeids-/organisasjonsliv, “24-timers mennesket” i bedriften.

Rettet mot allmennheten, ledelse, personalledelse, arbeidsledere.

- Kompetansegivende lederutviklingskurs for kvinner
- Kompetansegivende styrekurs for kvinner
- Følgeforskning
- Fadderprogram, også med kvinnelige faddere
- Nettverkssamlinger for prosjektledere på de ulike tiltak
- Nettverkskonferanse
- Utviklingsprosjekter i 3 modellbedrifter og -organisasjoner
  - Handlingsplan for likestilling
  - Kompetansekartlegging og karriereplaner for kvinner
  - Trainee- og utvekslingsprogram for kvinner
  - Bedriftsidretten som treningsbane for kvinnelige ledere
- Avslutningskonferanse, evaluering og erfaringsoverføring”

NHO Hordaland ønsket at studenter som tilknyttet prosjektet i forbindelse med sin hovedoppgave kunne foreta en analyse av personalpolitiske tiltak i NHOs medlemsbedrifter og kartlegge bedriftenes vedtatte målsetninger for likestilling, i tillegg til å se på komparative forskjeller mellom bransjer: at man kan identifisere faktorer som hemmer/fremmer at kvinner tar høyere stillinger, og at man kan peke på muligheter og foreslå tiltak for å oppnå målsettingen.<sup>13</sup> Jeg oppfattet det slik at en kartlegging og analyse av medlemsbedriftenes personalpolitiske tiltak ville falle utenfor rammene for min oppgave. Jeg har heller ikke sett på komparative forskjeller mellom bransjer, da mitt feltarbeid er mer av kvalitativ enn kvantitativ art. Jeg mener

---

<sup>13</sup> Hentet fra Vitenskapsformidlingens prosjektsammendrag

likevel at mitt prosjekt vil kunne identifisere faktorer som hemmer/fremmer kvinners tilgang til høyere stillinger. Begrensningene og mulighetene ved mitt prosjekt ble gjort klare for prosjekteierne gjennom min prosjektbeskrivelse i forkant av feltarbeidet, og mitt prosjekt ble oppfattet som interessant. Avhengig av kapasitet skulle studenten også bli tilbudt veiledning og kontakt/tilgang til medlemsbedrifter, hovedsaklig i Hordaland fylke. Dette har ikke vært aktuelt, da jeg har fått tilgang til bedrifter gjennom mine hovedinformanter.

## ***6.0 En kort presentasjon av arenaer og informanter i mitt feltarbeid***

De delene av prosjektet jeg har fulgt opp har hovedsaklig vært seminarer og konferanser. I tillegg har jeg også utført feltarbeid ved tre bedrifter i Hordaland.

### **6.1 Seminarene**

De tre deltagerne i prosjektet fulgte kurs i situasjonsbestemt ledelse, styrekompetanse og verdibasert ledelse. Kursene ble holdt i seminarform på helgebasis (fra fredag ettermiddag til søndag ettermiddag); situasjonsbestemt ledelse over tre helger, styrekompetanse over tre helger og verdibasert ledelse over to helger. Hver kursdag varte 6-8 timer. Alle kursene er kompetansegivende, og avsluttes med skriftlig eksamen. Seminarene ble holdt i BI sine lokaler i Bergen sentrum. Her er både klasserom og spiserom. Klasserommet ga plass til rundt førti personer på doble pulter. Hver kursdag ble det bestilt lunsj, som deltagerne selv betalte for. Alle samlet seg i spisesalen for felles lunsj ½ - 1 time hver dag, avhengig av tid. Seminarene har, i tillegg til arbeidsplassene, vært hovedarena for deltagende observasjon. Både formelle aspekter som klasseromssituasjon og uformelle aspekter som sosial samhandling rundt lunsjbord har vært gjenstand for observasjon.

### **6.2 Konferanser**

Åpningskonferansen ble holdt på Bryggen Museum 30. september 1999, og ble viet oppmerksomhet blant annet av TVHordaland. Hensikten med konferansen var å informere om og skape oppmerksomhet om prosjektet, å fungere holdningskapende

og å bidra til debatt. Det ble avholdt avslutningskonferanse i september 2002, hvor jeg ble invitert til å holde et innlegg om mine hovedfunn fra feltarbeidet. Det ble også holdt regionale seminarer på Voss og Rosendal etter samme mal som åpningskonferansen, og i tillegg var det en målsetting å rekruttere deltagere fra distriktsstøtte-kommunene. De regionale seminarene har ikke inngått som en del av mitt feltarbeid. I forkant av kursene ble det også holdt en egenutviklingssamling for deltagerne. Denne kom i forkant også for mitt feltarbeid, så den utgjør dermed ikke en del av min samlede informasjon.

### **6.3 Bedriftene**

Jeg har vært tilstede i tre ulike bedrifter. Disse er arbeidsplasser til hovedinformanter. Jeg var tilstede i hver av de ulike bedriftene i en uke. Jeg var hovedsaklig tilknyttet hovedinformanten i løpet av uken, og jeg benyttet dennes kontor som base. Deltagende observasjon ble utført i forhold til dette kontoret, til møtesituasjoner med andre ansatte og - mer uformelt - ved lunsjbordet. Jeg vil gå nærmere inn på de ulike bedriftene senere i oppgaven.

### **6.4 Informantene**

Tredve kvinner utgjorde de første deltagerne i prosjektet. Fire av disse (13%) ville ikke kontaktes i forhold til mitt feltarbeid. Én av disse gikk midlertidig ut av prosjektet, og en annen gikk ut i svangerskapspermisjon. Av 26 deltagere som har opplyst om sine stillinger satt 80% (21 personer) i en ledende stilling. Tre av deltagerne arbeidet innenfor det offentlige (11%). To kvinner jobbet i en stiftelse, mens resten arbeidet i privat næringsliv (80%). Av 23 deltagere som ga opplysninger om det, hadde 69% (16 personer) høyere utdanning. 11 av deltagerne opplyste om sin sivile status. 27% var gifte, 27% samboere og 27% var enslige. 9% var skilt. Det var en liten overvekt av deltagere som ikke hadde barn (54%). Deltagerne varierte i alder fra 24 til 57 år. 50% hadde bostedsadresse i Bergen kommune, mens de resterende 50% bodde i distriktskommuner i Hordaland.

## ***7.0 Arbeidsplassene***

Jeg har gjort feltarbeid ved tre ulike arbeidsplasser. Disse varierer med hensyn til størrelse, organisasjonsstruktur og formål. Alle de tre bedriftene var mannsdominerte med hensyn til antall ansatte av hvert kjønn, og opererte innenfor tradisjonelt maskuline domener av arbeidsmarkedet. En høy grad av representasjon overfor kunder og/eller samarbeidspartnere var felles for alle bedriftene. Ved alle arbeidsplassene har jeg vært tilknyttet en hovedinformant, og benyttet dennes kontor som base.

### **7.1 Bedrift 1 (B1)**

B1 er en relativt liten organisasjon. Jeg definerer dermed B1 som å være en bedrift med høy grad av representasjon, en bedrift som er avhengig av å gi et positivt inntrykk overfor kunder og samarbeidspartnere, og potensielle sådanne.

B1 består av en administrasjonsavdeling, en driftsavdeling og en salgsvdeling. Ledelsen er plassert i administrasjonsavdelingen i et nyere bygg, og har utsikt til utearealet gjennom store vinduer. Utearealet bemannes stort sett av ansatte i driftsavdelingen, som også har ansvar for størstedelen av den daglige kundekontakten. Salgsvdelingen er plassert i egne lokaler. Bedriften har et styre med 6 medlemmer, alle menn - 1 kvinnelig varamedlem (pr 1998). Øverst finner vi rådet med 13 medlemmer, hvorav 1 kvinnelig nestleder (pr 1998). B1 nyter lokalt stor respekt, og det sees dermed som en ære å bli valgt både til råd og styre. De fleste råds- og styremedlemmer er da også prominente personer med kjente navn i lokalsamfunnet.

De fleste av de ansatte ved B1 har fagutdanning eller høyere utdanning. I løpet av de siste årene har det også vært satset aktivt på videreutdanning av de ansatte, med spesiell vekt på fagbrev for de som ikke tidligere hadde det. Av de ansatte er ca 25% kvinner, hvorav halvparten av disse har en lederstilling og 1/4 har stilling som fagansvarlig for sitt område. Andelen kvinner i ledende stillinger er derfor svært høy, til tross for at bedriften ikke har noen uttalt likestillingspolitikk, hverken på

tiltakssiden eller nedfelt i sine statutter. To av ansettelsene har kommet som følge av en intern omorganisering i bedriften, og kan dermed regnes som forfremmelse. Ansettelsene begrunnes fra direktørens side med at de best kvalifiserte fikk jobben uavhengig av kjønn, men at det også sees på som en fordel å ha en balansert organisasjon av både kvinner og menn:

”...Hilde var den som var *best* kvalifisert, og det var helt uavhengig av om hun var jente eller ikke. Når vi *lyste ut* stillinger, så har vi sagt at – og det er bevisst, altså – det er en styrke i HON med flere kvinner. (...) altså, en *balansert* organisasjon.”<sup>14</sup>

De fikk jobben ”fordi de var godt kvalifisert, og så var de i tillegg kvinner” (Hans, administrerende direktør).

Flere av de ansatte ga uttrykk for at samarbeidet mellom administrasjon og driftsavdeling var tettere enn samarbeidet med salgsavdelingen, som opplevdes som mer perifer, og dette innbefattet også de sosiale relasjonene på arbeidsplassen. Et eksempel kan være lunsjpausen, som så langt det var mulig ble tatt i fellesskap på fellesrommet. I de situasjonene jeg var tilstede i lunsjpausen i løpet av mitt feltarbeid var ingen av de ansatte fra salgsavdelingen tilstede.

Under mitt feltarbeid tok jeg utgangspunkt i administrasjonsavdelingen da det var her min hovedinformant var ansatt, men jeg hadde også intervjuer og samtaler med ansatte i driftsavdelingen. Gjennom disse samtaler og intervjuene gikk det frem at de fleste konflikter på arbeidsplassen oppleves som konflikter mellom administrasjonen og driftsavdelingen – noe som vil kunne være en naturlig følge av det tettere samarbeidet mellom disse to avdelingene – og innad i administrasjonen, mellom ulike grupperinger. De fleste uttalte konfliktene dreide seg om uenigheter som ikke kan sies å være uvanlige på en arbeidsplass: spørsmål om ansvarsfordeling, uenighet om strategier og prioritering og – i noen grad – personkonflikter.

---

<sup>14</sup> Alle sitater i dette og påfølgende kapitler er hentet fra feltintervju, med mindre noe annet er nevnt.



Noe av det som ble spesielt interessant i forhold til mitt feltarbeid var om jeg ville finne konflikter med grunnlag i kjønn, og i driftsavdelingen fantes nettopp slike konflikter. Både i salgs- og administrasjonsavdelingen fantes stillinger som tradisjonelt kan oppfattes som 'passende' både for kvinner og menn: kontor-, representasjons- og salgsarbeid, mens driftsavdelingen utviste flere kulturelt tradisjonelle kjennetegn på en 'mannsjobb': arbeidets art krevde at de ansatte var kledd i kjeledress eller arbeidsdress for å unngå smuss, arbeidet kunne være fysisk krevende og flere av oppgavene var spesialiserte tekniske oppgaver (at disse elementene uten videre også kan overføres på visse områder innen omsorgsektoren som tradisjonelt er et overveiende kvinnelig domene er i seg selv interessant - det synes dermed som om det utelukkende er omsorgsaspektet som definerer det som kvinnearbeid). Driftsavdelingen kunne derfor sies å dele flere likhetstrekk med tradisjonell industri. Alle ansatte i driftsavdelingen var menn, med unntak av den kvinnelige lederen.

Det viktigste for oppfatningen av driftsavdelingen som et tradisjonelt maskulint arbeidsområde kom likevel fra de mannlige ansatte selv, som uttrykte en overbevisning om at det var slik, og som også selv - i større grad enn hos de mannlige ansatte i administrasjonsavdelingen - uttrykte tradisjonelt maskuline elementer i væremåte og kommunikasjon. Dette var for eksempel tydelig ved at de mannlige underordnede tok initiativ til kroppskontakt med sine kvinnelige kolleger og overordnede, noe jeg aldri så reversert eller rettet mot mannlige overordnede. Bruken av kjønnede tiltaleformer som "darling" var også tilstede.<sup>15</sup> Dette skillet kom også til uttrykk i de sosiale kategoriene man opererte med i bedriften: "sjefen", "ledelsen" og "gutta på gølv". I tillegg hadde man også de mer perifere "de som er i salg" og "lærlingen"; en ung, mannlig lærling. Både administrasjonen og driftsavdelingen opererte med disse kategoriene.

Det var også interessant at driftslederen, Bente, i stor grad uttrykte enighet i denne oppfatningen av arbeidet som maskulint, blant annet ved å vektlegge sin

---

<sup>15</sup> Kleinman (1996) har påpekt at det å rette oppmerksomheten mot en kvinnes *kjønn* på arbeidsplassen kan være en effektiv måte å minne henne på hva som er 'hennes plass'; at selv om hun har en ansvarsfull eller høy stilling, er hun likevel fortsatt 'bare' kvinne.

annerledeshet fra tradisjonelt feminine kvinner - kvinner som hadde vært ansatt før henne:

”hadde jo vært helt *ubrukelige*. Det var *kvinnfolk*, som gikk til frisøren 2 ganger i uken, hadde (...) nytt forkle på seg hver dag, og gikk i timevis på byen og shoppet...”.

Hun ble også møtt med endel skepsis da hun begynte, fordi hun ble sammenlignet med disse kvinnene:

”Typisk sånne kvinnegreier som ble belemret meg, da. Så eg måtte jo gjøre jobben og tingene dobbelt så godt som de andre for at de skulle i det hele tatt se at ’jaja, kanskje vi kan bruke henne til nokke’”.

Driftslederen sitter også i en spesiell posisjon fordi hun er kvinnelig leder for utelukkende mannlige ansatte i et mannsdominert yrke, og hun trekker frem at dette ikke har vært problemfritt. I tillegg arbeidet hun på samme nivå som mennene tidligere, og ble så forfremmet til driftsleder. Hun opplever at ikke alle hennes mannlige underordnede er like begeistret for den avgjørelsen:

”(d)et er jo sikkert rart for de å få meg til leder, når de har gått og trukket opp i alle år. (...) (H)adde eg ikkje hatt støtte fra Hans [direktøren] og fra administrasjonen, at ’sånn skal det være og sånn er utvelgelsen gjort’, så hadde eg ikkje klart å komme dit sjøl, for å si det sånn. (...) og da *endret* [de mannlige underordnede] synet på meg: ’åja, guri, hun har blitt sjef. Jaja, vi skal nok teste henne ut for det’”.

Hennes stilling er altså preget av tosidighet. Som relativt ny leder kjenner hun godt til problemene og frustrasjonene ”på gølv” der hun jobbet tidligere, men hun ser nå også organisasjonen fra et ledelsesperspektiv:

”Det er annerledes å se det fra den siden, fra ledersiden. Det er veldig rart, i og med at eg har jobbet så mange år [”på gølv”],...med mye rutine, og du ser det veldig fra *den* siden. (...) (D)u ser ikkje *helheten* på samme måte som du gjør når du er leder”.

Hun uttrykker også at dette gir henne en 'dobbeltrolle' i organisasjonen, hun skal "være to steder på en gang", både i administrasjonen og i den daglige driften. I tillegg har hun gått fra å være ren medarbeider til å være medarbeider/leder for sine medarbeidere/underordnede. På spørsmål om hun opplever at dette har ført til at hun blir behandlet noe annerledes av sine mannlige kolleger svarer hun:

"...eg føler at eg er *mer likestilt no, som leder, enn eg var før...*" (*min uth.*).

Dette innebærer en opplevelse av at hun, som kvinne, i utgangspunktet er rangert lavere enn sine mannlige medarbeidere. Hennes utdanning og erfaring er minst tilsvarende den hennes mannlige kolleger besitter, noe som tyder på at hennes lavere sosiale posisjon på arbeidsplassen utelukkende skyldes kjønn. Hun sitter nå i en formelt *høyere* stilling enn sine mannlige kolleger, men føler seg *likestilt*. Dette kan teoretisk tilbakeføres til Louis Dumonts hierarkianalyse (1980): kulturelt sett vil den mannlige verdifæren oppleves som mektigere og mer verdifull fordi den omslutter den kvinnelige, uavhengig av individets faktiske formelle status og posisjon innenfor systemet.<sup>16</sup>

Av negative aspekter ved bedriftskulturen trekker hun frem manglende evne til ansvar hos de underordnede som det vanskeligste. Hun føler at ledelsen møter mye motstand og at hun som driftsleder må "gå og mase og mase og mase". Hun trekker paralleller til barneoppdragelse, og karakteriserer avdelingen som "en barnehage":

"I barnehagen vår [der barna hennes går] så står det en lapp på ytterdøren: 'Hvert barn skal plukke opp tre ting fra uteområdet før de går hjem.' Og det kunne vi kanskje hengt opp her og: 'Hver person skal rydde tre ting før de går hjem', og så skal de krysse av at de har gjort det. Det synes eg er fryktelig slitsomt. [Og] så tenker eg: 'nei, **leder**, det passer eg ikkje til!' (...) Og så merker eg at det er så **tungt** å ta tak i det, at eg **nesten** har lyst til å unngå det. Og tenker at: 'jaja, de får se det sjøl'. Men da skjer det ikkje nokke."

---

<sup>16</sup> Se også kap. 9.5 for en mer utfyllende beskrivelse av Dumonts teoretiske perspektiv.

Hun ønsker seg i stedet en utadvendt organisasjon bestående av flinke folk som har evne til samarbeid og med smittsom entusiasme, et arbeidsmiljø hvor de ansatte tar vare på hverandre og gir hverandre spillerom.

Til sist poengterer hun at hun alltid har vært opptatt av at hun har ”vært jente i en mannsdominert bedrift”, fordi hun opplever at det er forskjeller på kjønn i bedrifter. Hun mener det som er viktig er å være klar over disse forskjellene, å ha en bevissthet om dem og å opparbeide seg innsikt i dem for å forstå både ens egen situasjon og organisasjonskulturen bedre. Samtidig uttrykker hun at ledelse er knyttet til individuelle egenskaper som kan være uavhengige av kjønn, men at det er viktig med en balansert organisasjon hvor menn og kvinner utfyller hverandre. Denne ambivalensen i forhold til hva som er ”kjønnede” og hva som er ”individuelle” egenskaper er felles for alle mine informanter, og også for ledelseslitteratur og kjønnsdebatten generelt. Jeg vil komme nærmere inn på mulige årsaker til dette i de teoretiske utlegningene i kapittel 9.

Min andre kvinnelige informant i B1, Tove, opplevde ikke like sterkt de kjønnsbetingede konfliktene. Hun arbeidet i administrasjonen, og utførte dermed en jobb som tradisjonelt kan oppfattes som ’passende’ for kvinner på en annen måte enn driftsleders. Hun er en del år eldre enn driftslederen, og uttrykker også viktigheten av det hun selv kaller for ”gammeldagse” verdier i arbeidssammenheng: redelighet, nøyaktighet, ærlighet og det å stille store krav til eget arbeid. Hun opplever at de fleste konfliktene på arbeidsplassen er knyttet til dette, og at de altså er verdikonflikter. I likhet med driftslederen nevner hun også konkrete konflikter som ansvarsfordeling og rydding.

Som deltager på KTT var hun mest opptatt av kompetansegivende videreutdanning, men hun poengterte at prosjektets kvinneperspektiv gjorde det vanskelig å få legitimitet for utdanningen på arbeidsplassen:

”(…) det blir litt latterlig. (…) Ja, eg føler at det blir ikkje tatt alvorlig. Og i hvert fall sånn som her... Hans [dir.], han har gått på noe annet (...), og det har ikkje hatt noen ting med kvinner å gjøre selvfølgelig; det har vært et sånt ordinært

lederutviklingsprogram (...). (...) [Men han har ikkje spurt] nokken ting om...altså: vi har sagt hva vi holder på med og hva disse modulene har vært. Og allikevel så synes han at Bente [driftslederen] må gå på det som han har gått på. Uten å spørre om det var rett i forhold til det som hun nå har gjennomført. Så det blir på en måte avfeid som verdiløst; det vi har gjort.”

I likhet med driftslederen snakker hun også om forskjellene på kvinner og menn. Hun sier selv at hun har et ”vanskelig forhold” til ”dette med kvinnesak”:

”Eg kan ikkje *se* at det skal være noe mål for kvinnesaken at kvinner skal på død og liv gjøre alt det som menn gjør. (...) En eller annen form for arbeidsdeling er naturlig. Men *det* eg mener, det er at kvinnearbeid skal bli like verdifullt som mannfolkarbeid. (...) Eg mener at for meg er *det* likstilling. Ikkje at vi gjør alt det samme, eller **får lov til** å gjøre alt det samme som mennene gjør” (*min uth.*).

Samtidig mener hun også at det *er* forskjell på kvinnelige og mannlige ledere; at kvinnelige ledere er flinkere på relasjonelt arbeid og at de er representanter for de rent ”menneskelige egenskapene”, mens mannlige ledere er mer opptatt av seg selv og sin posisjon. Hun understreker at hun ikke har hatt kvinnelige ledere, slik at dette er vanskelig å uttale seg om. Hun mener dette er tendenser, men konkluderer likevel med at:

”Eg kan nok synes at det å være leder burde endre seg – at synet på ledere og ledelse, at det nok burde endre seg i retning av hvordan *kvinnelige* ledere, og hvordan kvinnelig ledelse, er. Og eg tror at samfunnet og bedrifter og *alle* ville tjent på det, for den gammeldagse manneledelsen – den tror eg er litt ute.”

Direktøren, Hans, karakteriserer seg selv som en endringsleder, og han har da også omorganisert bedriften fra en sterkt hierarkisk bedrift til en form for matriseorganisering etter at han tiltrådte stillingen. Dette mener han innebærer større muligheter for forfremmelse for de ansatte, men sier også at ”ingenting genererer mer motstand i en organisasjon enn forandring” og at bedriften har en ”kulturell utfordring” foran seg. Dette mener han – i likhet med Bente og Tove – i stor grad

dreier seg om å få de ansatte til å ta mer ansvar. Han sier at han ”ikke (er) noe sånt spesielt tålmodig person, og skjønner av og til ikke hvorfor ting må ta så lang tid”.

Som nevnt tidligere har flere kvinner fått lederstillinger i bedriften etter omorganiseringen. Direktøren sier at dette er bevisst – at han ønsker en ”balansert organisasjon”. Kvinnene som fikk stillingene var best kvalifiserte, og så var de ”i tillegg kvinner”. Han mener at denne omstillingen til tider har vært problematisk, spesielt for driftslederen som ”i andres [de andre ansattes] øyne (...) var litt *uttafor*. (...) (H)un var liksom ikke *inne* i (...) ’vi gutta på gølvet’.” Han mener dette hovedsakelig skyldes personkonflikter: at en av mennene viste sterk motstand mot driftslederen, og til en viss grad dro med seg andre.

Direktøren mener også at ”det er forskjell på kvinnelig og mannlig ledelse, men det er ikke koblet til kjønn”. Likevel er han av den oppfatning at mangelen på kvinnelige ledere i Norge skyldes biologiske faktorer: ”Det er biologisk. (...) (Kvinner) *velger* å prioritere barn, og det er biologisk, tror jeg.” Han mener også at det ikke nødvendigvis er noe mål å få flere kvinnelige ledere, men at kvinner heller skal få lov til å gjøre det de selv ønsker – som for eksempel å være hjemme med barn – uten at dette blir vurdert negativt:

”(...) (N)å har man tilrettelagt for dette her, med å *velge* ut, *stimulere* [til kvinnelige ledere] i alle år, ikke sant? Og jeg leste en ganske fersk statistikk for et par måneder sia: ikke noen endring! Og det *kan* jo være slik at kvinner kanskje ikke *vil*, at de *søker* andre utfordringer. (...) De som er 40 nå, de har møtt en verden hvor *alt* det som deres mor stod for blir sett på som nedverdiggende. (...) (H)vis vi ser litt sånn sosialbiologisk på det, og nå snakker jeg kjønnsuavhengig, så er det klart vi har en *familiær* forankring – det er ryggraden i de aller, aller fleste liv. Og når (...) *samfunnet massivt* kritiserer *den* tilværelsen som egentlig skulle gi denne tryggheten – hvordan *takler* man det? (...) (A)ltså, man *må* kunne akseptere at folk velger annerledes. (...) Og *det* synes jeg er negativt med det her (...) kvinnefokus, altså ’Kvinner Til Topps’”.

Dette viser igjen den gjennomgående tosidigheten i forhold til kjønn, roller og egenskaper: på den ene siden vektlegger informantene at egenskapene er kjønnsuavhengige, mens de på den andre siden vektlegger at kjønnene prioriterer forskjellig – og at det er biologisk forankret. Det oppfattes ikke nødvendigvis som noe mål å få flere kvinner inn i ledende stillinger – *men*: de ønsker en balansert organisasjon bestående av representanter fra begge kjønn som har egenskaper som de mener vil utfylle hverandre til bedriftens beste. Samtidig oppfattes disse egenskapene som individbaserte. De mener at det ikke nødvendigvis er forskjell på kvinnelige og mannlige ledere, men at det er forskjell på kvinnelig og mannlig ledelse. Dette vil også komme frem senere i oppgaven, da absolutt alle mine informanter utviser denne samme tosidigheten i synet på kjønn, egenskaper og roller. Jeg vil hevde at dette har med kompleksiteten i kulturen å gjøre; det er knyttet til historiske prosesser og kulturelle ideologier. Mer om dette i kapittel 9.7.

B1 synes å være en organisasjon som pr. i dag har en bedre mulighetsstruktur for alle ansatte enn den hadde tidligere, før omorganiseringen. Det har vært spesielt gunstig for de kvinnelige ansatte at ledelsen har ønsket en balansert organisasjon, bestående av både kvinner og menn. Foreløpig gjelder dette ledelsessjiktet, og ikke hele organisasjonen.

Dette faller sammen med Kvande & Rasmussens funn (1993) angående nettverksstrukturerte bedrifter kontra hierarkisk organiserte bedrifter. Det kan dog være på sin plass å nevne at restruktureringer i arbeidslivet som tar sikte på å skape slike organisasjoner ofte medfører at mellomlederstillingene – som ofte har vært kvinnes lederstillinger - rasjonaliseres vekk eller blir degraderte i forhold til status og lønn (Kvande 1998). Endel av retorikken når det gjelder mangelen på kvinnelige toppledere i Norge har dreid seg om at toppledere gjerne rekrutteres fra mellomledersjiktet, og at etterhvert som kvinnene nå kommer til i disse stillingene så vil de lettere rekrutteres til topplerjobber også.<sup>17</sup> Om mellomledersjiktet nå gradvis

---

<sup>17</sup> Lars Solberg, adm.dir. ved Aker Stord AS, sa blant annet i et foredrag på KTTs åpningskonferanse 30.09.99 at han stilte seg positiv til kvotering av kvinner inn i mellomlederstillinger for på denne måten å danne et rekrutteringsgrunnlag til høyere lederstillinger.

'slankes' vekk fra bedriftene vil det kvinnelige rekrutteringsgrunnlaget igjen bli mindre.

Det synes også som om det er lettere for en kvinne i denne organisasjonen å utføre en lederjobb uten for mye motstand hvis stillingen befinner seg innenfor et domene som kan klassifiseres som 'tradisjonelt' passende for kvinner, jfr. forskjellen mellom driftslederens og administrasjonssjefens opplevelser av motstand. Her kan man også trekke paralleller til Cullen (1994) som nevnte at selvrepresentasjon i form av påkledning som understreker konvensjonelle kjønnsstereotyper, er viktigere i bedrifter, eller som her: nivåer i bedriften, hvor dens behov for representasjon i forhold til kunder og eksterne samarbeidspartnere utgjør en viktig del av det daglige arbeidet. Tove i administrasjonen benyttet nettopp en slik påkledning, i motsetning til Bente i driftsavdelingen, som vanligvis var ikledd kjeledress.

Kanskje kan også elementer ved den kjønnete interaksjonen i driftsavdelingen tolkes i lys av Spradley & Mann (1975): her proklameres den tradisjonelle maskuline identiteten. Mennene selv fremhever det 'maskuline' ved arbeidet, og gir uttrykk for at de her kan fremstå nettopp som *menn*. Slik fremstår 'rollefremførelsen' nærmest bokstavelig talt som iscenesettelse av kjønn: en av de mannlige ansatte utførte på fast basis en arbeidsoppgave av relativt performativ art – mange mennesker var tilskuere til utførelsen av denne oppgaven – og han omtalte også da dette som å være 'on stage'. Utsagnet forstås best kontekstualisert, hvor den mannlige ansatte, ikledd motorsykkeldress (en markør for maskulinitet), la armen rundt skuldrene på sin kvinnelige overordnede og spurte meg om jeg ville komme og se ham 'on stage'.

Med Bourdieu (2000) vil man kunne tolke motstanden til de mannlige ansatte i driftsavdelingen mot den kvinnelige driftslederen som uttrykk for at dette ble oppfattet som en trussel mot arbeidets 'maskulinitet'. I det øyeblikket en kvinne trer inn på arenaen, og utfører arbeidet tilfredsstillende, vil dette kunne medføre både en utvisking av *forskjellen* mellom de relasjonelle kjønn og en 'feminisering' av arbeidet – begge trusler mot 'maskulinitet' og 'virilitet' som markører for status/prestisje og identitet.



## 7.2 Bedrift 2 (B2)

B2 var den største organisasjonen jeg besøkte i mitt feltarbeid. Bedriftens virksomhet er organisert i flere ulike forretningsområder. Pr. 2000 bestod B2s styre av 10 personer, hvorav 4 kvinner. I bedriftsledelsen var kvinneandelen betraktelig lavere: 8 personer hvorav 1 kvinne. Grunnet B2 posisjon i norsk næringsliv er det forbundet med prestisje å sitte i styre og ledelse i dette selskapet. Selskapet hadde ingen personalpolitiske tiltak rettet spesielt mot kvinner, men det er et uttalt mål at det skal være 20% kvinner i ledende stillinger på alle nivåer i organisasjonen. Arbeidsplassen er mannsdominert på alle nivåer.

Både i media og internt blir selskapet presentert som fremtidsrettet, men med røtter i tradisjonelle verdier som soliditet, nøyaktighet, trofasthet og lojalitet. Selskapet har en høy grad av representasjon, da det er avhengig av kunder og samarbeidspartnere både nasjonalt og internasjonalt.

Min hovedinformant i B2, Trude, hadde en ansvarsfull stilling, som blant annet bestod i å følge opp en svært verdifull kontrakt. Hun har høyere utdanning, og hadde flere års relevant arbeidserfaring bak seg før hun begynte i denne stillingen. En vanlig arbeidsdag består i kontorarbeid og mange eksterne og interne møter. I tråd med Cullens teorier om påkledning og representasjon (1994), benyttet også Trude en dempet, feminin og pen påkledning på arbeid.

Avdelingen holder til i Hordaland – i et stort kontorkompleks av lange korridorer med et upersonlig preg. Resepsjonen er bemannet av en vakt, og man slipper bare inn etter avtale. Ansatte bærer nøkkelkort som gir dem tilgang til bygningen. Resepsjonen utgjør fremste del av en aula, som leder videre inn i bygningen og opp i etasjene. Det er svært høyt under taket, og resepsjonsområdet er dekorert med kunst og ulike utstillinger av bedriftens produkter. Resepsjonen formidler et inntrykk av sikkerhet, kunnskap og materiell velstand.

Trudes kontor ligger langs en korridor i en av de høyere etasjene, hvor ulike samarbeidspartnere befinner seg i nærheten av hverandre. Trude samarbeider med

ansatte fra ulike avdelinger, og beveger seg derfor ofte mellom korridorene og etasjene. Det finnes en stor felleskantine i bygningen, hvor ansatte fra alle avdelinger spiser sammen. Jeg brukte Trudes kontor som base under mitt feltarbeid, og fulgte henne rundt i ulike sammenhenger i forbindelse med møter, lunsj o.l.

På spørsmål om grunnen til hennes utradisjonelle valg av utdanning svarer Trude at hun alltid har hatt interesse for maskiner. Hun mener at dette kan ha med det å gjøre at ”far min er fisker, så han reiste jo ut i perioder. Sånn at når vi var heime så var vi (...) fire søstre og mamma, og da blir det gjerne sånn at du gjør de tradisjonelle guttetinga og”.

Trude har lenge vært klar på at hun ønsker å gjøre karriere. I motsetning til enkelte av mine andre kvinnelige informanter som vektla tilfeldigheter som grunn for at de satt i stillingen, forteller Trude at hun bevisst søkte seg til denne stillingen fordi det var det hun ønsket og planla. Hun mener også at det kan kreve mer klarhet i forhold til ledelsen å bli vurdert for forfremmelse hvis man er kvinne:

”(...) eg trur også det at menn har lettere for å komme opp og frem. (...) (E)g trur ikkje (det er) sånn at du [som jente] blir vurdert som en potensiell kandidat på lik linje med en mann. Det trur eg: at menn i mye større grad blir vurdert som potensiell kandidat for å få en lederposisjon, (...) uten å gi de signalene [som skal til for å vise at man har ambisjoner]. (...) Så ei kvinne som er like dyktig vil ikkje bli sett på på samme måten, uten at ho gir beskjed. Også trur eg det at der er veldig mange som ikkje gir beskjed, fordi de trur at...ja: at det går av seg sjøl. (...) Det har eg faktisk tenkt litt på, spesielt når eg var i [den forrige byen hun jobbet i] (...): at satt du nederst i hierarkiet var det ingen som såg deg. Du må på en måte gi beskjed på et eller anna vis, da. Og sånn som no når eg jobber her så har eg jo snakka med min sjef, og med sjefen hans, om det – og liksom gjort oppmerksom på at eg ikkje er sånn som har lyst til å slå meg til ro. (...) Eg trur også det at det er mange menn som berre tar det for *gitt* at du har ikkje mye ambisjoner.”

Trude mener likevel at kulturen på arbeidsplassen ikke er fullstendig åpen for at man skal ønske å gjøre karriere:

”(...) likevel så er jo janteloven tilstede, sant? At eg må ikkje sei det til andre folk på huset. Det gjør eg ikkje. Så når folk liksom har skjønt at eg har tatt eksamen så spør de ka eg studerer for nokke, og eg seier at det er styrekompetanse, så er det: ’åja, kor er det *du* skal?’ (latter). Men da merker du liksom janteloven med en gang: at du skal ikkje stikke deg frem, og helst ikkje fortelle at prosjektet er ’Kvinner Til Topps’”.

Trudes samarbeidspartnere er for det meste menn, men likevel inntar hun lunsjen sammen med kvinner – noen av dem samarbeider hun ikke med i det hele tatt. Lunsjen inntas vanligvis relativt kjønnssegregert på denne arbeidsplassen: kvinnene på sine bord og mennene på sine. Kvinnene sitter også på samme bord uavhengig av stilling i organisasjonshierarkiet; sekretærer og ledere ved samme bord. Trude sier at dette var uvant for henne da hun begynte, fordi hun fra tidligere av var vant til å spise lunsj sammen med de hun samarbeidet mest med, uavhengig av kjønn:

”Men no synes eg faktisk at det er veldig greit, fordi at vi er såpass *få* jenter at det kan være godt å ha den...eg skulle til å sei *fristunda* (latter). (...) At du har den jentepraten innimellom. (...) Det er liksom ikkje alltid like interessant å diskutere biler.”<sup>18</sup>

Ved ett tilfelle da jeg var tilstede satt én mann på bordet sammen med kvinnene, og det ble da spøkt endel med Trudes kommende svangerskapspermisjon. Han kommenterer at Trude nå snart skal ut i ”ferie”. Hun venter sitt første barn, og svarer ikke på dette annet enn med latter, men kommentaren vekker høylydte protester fra de andre kvinnene rundt bordet som har barn: ”Det er *ikke* ferie å ha svangerskapspermisjon!” En av kvinnene forteller at mannen hennes forventet at hun skulle gjøre ”alt mulig” hjemme, blant annet å ”mure litt i hagen”, da hun hadde svangerskapspermisjon ”fordi da hadde hun jo tid”. Dette vekker allmenn latter rundt bordet. Han som hadde startet diskusjonen med sin kommentar konkluderer til slutt med at ”Ja, det er det jeg sier: *ferie!*”

Trude forteller likevel at reaksjonene på hennes graviditet på arbeidsplassen har vært positive, og at hun selv ikke opplever graviditeten som noe hinder for hennes planlagte karriere. Hun ønsker å gå videre i en stilling som vil kreve endel reising og ser ikke for seg at dette vil bli et problem, men en kvinnelig overordnet hadde rådet henne til ikke å nevne dette ønsket ennå ”fordi folk reagerer så forskjellig [på det å få barn]. (...) Eg har snakka med venninner av meg og de berre flirte (latter), for de har liksom små unger sjøl.” Hun opplevde da at hennes forestillinger om mulighetene for å kombinere reising i jobben og familie/barn ble regelrett latterliggjort, og det var et klart budskap hun møtte: ”når du får barn vil du forstå hvorfor dette ikke går an”. Her spiller forestillinger om morsrollens naturlighet, morsinstinkt o.l. inn, og forsterker oppfatninger av hvilke valg man bør foreta som ’naturlig’ og ’ekte’ kvinne.

Ellers fremhever Trude at arbeidsmiljøet er svært godt, og at dette overrasket henne litt. Hun hadde tidligere jobbet i mannsdominerte bedrifter som hadde det hun karakteriserer som ”cowboy-miljø”: ”Der var det veldig mange (...) som jobba ute. (...) Vi var fire kvinnelige [ansatte] der, av 76, og alle fire slutta i løpet av en 3-måneders periode”. Hun hadde derfor forventet at folk i Energi ASA ”skulle være litt mer sånn tøff i kjeften og sånne ting – og så er det jo helt vanlige folk som kommer inn her”. Hun opplever at kjønn i Energi ASA først og fremst blir synlig gjennom spøk, og gjennom mer fordekte prosesser:

”Eg har jo opplevd sånne skjulte ting...å sitte i møter (...) og så møter du andre *menn*, eller kvinner for den saks skyld, og så spør du om noe eller diskuterer noe – og den som sitter på andre sida og skal svare svarer til en mann som sitter ved siden av deg. Og det har eg opplevd flere ganger, altså. Og (...) den som sitter ved sida kan gjerne ikkje svare på det, fordi at det er du som har (...) kontrollen på det. Og så svarer du tilbake igjen, enda vedkommende så på den andre, og *fremdeles* så sitter den personen på den andre sida og henvender seg til mannen! (...) Det kan være det er ubevisst, og det kan være utprøving”.

---

<sup>18</sup> Se også kap. 9.4. Endel av kvinnene gir uttrykk for at arbeidet på en mannsdominert arbeidsplass

”Sånn som her en dag kom vi ned på kontoret til [en medarbeider], og han skulle reise vekk. Og så kom han ikkje inn i den databasen for å få lagt inn fraværet sitt. Og så kom han til meg og sa det da, liksom, med andre ord: om ikkje eg kunne gjøre det for han. Og det er én som eg ikkje har så mykje med å gjøre, da, og eg trur ikkje han hadde kommet inn på mitt kontor hvis eg var mann. (...) Og sekretæren var vekke akkurat den dagen, så... Altså, akkurat *sånne* ting trur eg er veldig i botn hos folk...”

Heller ikke Trude mente at det er ens kjønn som betinger ens måte å lede på, men at dette er høyst personavhengig: ”Eg synes egentlig ikkje det [er forskjell på kvinnelige og mannlige ledere]. Vi var veldig mykje inne på det på kurset [KTT], og eg synes ikkje at eg kjenner det igjen, for eg synes at det er så personavhengig.”

Hun mener likevel at kvinnelige og mannlige ledere blir møtt på ulike måter:

”(...) som kvinnelig leder så blir du tatt knekken på heile tida, (...) og alle dine dårlige sider blir spesielt fremheva (...), men med en mann så er det lettere å overse de dårlige sidene, fordi at han ’berre er seg sjøl’”.

Dette indikerer at kvinnelige ledere i tillegg til å ’være seg sjøl’ også oppfattes som å være noe annet i en organisasjon som ellers mener seg å være nøytral, nemlig kjønn, og mer spesifikt: kvinnekjønn. Kjønn blir jo vanligvis synlig først når det er minst to av dem tilstede, og slik som her – hvor det å være kvinne og kjønn representerer noe annerledes – vil kjønn ofte brukes som grunnlag for sanksjonering.<sup>19</sup>

B2 fremstår som en moderne organisasjon hvor man ønsker både kvinner og menn i ledende stillinger, og det er som sagt et uttalt mål å få 20% kvinner inn i ledende stillinger på alle nivåer. Det synes også som en arbeidsplass hvor man kan gjøre karriere såfremt man er dyktig - uavhengig av kjønn - men hvor man må arbeide ekstra for å synliggjøre sine ambisjoner hvis man er kvinne. Likevel er det svært få kvinnelige ledere i toppsjiktet, og i tillegg til jante-kulturen som Trude forteller om belastes også ambisiøse kvinner med ’kjønnstillegget’ som beskrevet ovenfor.

---

krever at de må kompromisse med egen ’kvinnelighet’.

”Cowboy-kulturen” Trude beskriver fra sin tidligere arbeidsplass ligner til en viss grad på situasjonen i driftsavdelingen i B1, og indikerer at oppfatningen av hvilke typer arbeid som er ’passende’ for kvinner i stor grad er sammenfallende med konvensjonelle kjønns-stereotypier. I tråd med Sandra Cullen (1994) dreier dette seg om stillinger hvor pen klesdrakt og et høflig og moderat talespråk er påkrevet. På denne måten opprettholdes den konvensjonelle femininiteten, og det er først når kvinnene beveger seg over i ledende posisjoner som krever utøvelse av autoritet at de står i fare for å *tape* denne kvinneligheten, og arbeidet oppfattes som ’upassende’.

Flere av mine informanter, både kvinner og menn, var svært opptatte at kvinner skulle beholde ”kvinneligheten” når de arbeidet i en ledende stilling. Dette illustrerer viktige kulturelle oppfatninger om kvinner og ledelse, som jeg kommer tilbake til senere.

### **7.3 B3**

B3 er en bedrift som opererer i et internasjonalt marked preget av en høy grad av konkurranse. Bedriften utvikler, produserer og distribuerer utstyr til ulike formål. Et par hundre ansatte er engasjert i bedriften, hvorav ca 70% er menn. De fleste arbeider ved B3s kontorer og produksjonsenheter i Norge, men bedriften er også avhengig av ansatte som leder bedriftens utenlandske avdelinger. På tidspunktet for mitt feltarbeid bestod B3s styre av syv menn og to kvinner. Den øverste ledelsen i organisasjonen bestod utelukkende av menn.

Under feltarbeidet i B3 var jeg tilknyttet en hovedinformant som arbeidet i administrasjonen, men jeg fikk også besøke produksjonsavdelingen. Resepsjonen i administrasjonsbygningen var holdt i mørke, nøytrale farger og formidlet et inntrykk av profesjonalitet og service. Også her var jeg tilknyttet en hovedinformant under feltarbeidet, og benyttet hennes kontor som base. Kontorene på avdelingen lå langs korridorer som ble delt opp av ulike små-arealer beregnet på sosiale møter o.l.: små sittegrupper rundt et lite bord, en kaffetrakter og ulike jobbrelevante blader, bøker og magasiner.

---

<sup>19</sup> Jfr. også begrepet om ’negativ kjønnskapital’, kap. 9.6 s.100.

Min hovedinformant ved B3, Hege, har høyere utdanning, og satt i en ansvarsfull og selvstendig stilling i bedriften. Hun beskriver B3 som en bedrift med et ledelsesproblem, hvor lederne er ”av den gamle skolen” som er svært autoritære, som vil kontrollere alle detaljer og som holder all informasjon til brystet:

”(Personalavdelingen) holdt på å lage en personalhåndbok for de ansatte. (...) Og tilfeldigvis så spurte hun [i personalavdelingen] meg kordan det gjekk med (det). Kor langt de var kommet i prosessen på avdelinga her, for det var endel prosjekter som skulle settes igang. Alle skulle ha ansvar for å gjøre det, da. Og eg hadde ikkje hørt om det engang. Eg måtte sitte der nede og lese om ka personal hadde tenkt å gjøre i bedriften, sant? Og det stopper. Alle sånne ting stopper hos sjefene, og vi får ikkje høre nokken ting her. (...) Jo mindre *vi* veit, jo mindre har vi å lage konflikter utifra. Jo mer de [ansatte] fokuserer på å berre gjennomføre deres oppgaver, jo mindre grobunn og tid har de til å tenke på om de har det bra. Så det er faktisk en *utrulig* effektiv måte å lede (...) på, altså – det å ta vekk informasjonen frå folk.”

Hun mener lederkulturen på avdelingen er svært sterk og fører til at de underordnede blir redde for å komme frem med sine egne meninger. Dette skaper en arbeidsplass som er svært lite endringsvillig:

”Sist gang så hadde eg en evaluering av prosjektmøtet, for eg *prøver* liksom å få de til å komme fram med sine meininger, og pr idag så trur eg at eg *kun* kan få det skriftlig. Det virker som om folk er litt sånn...kua og redde. Og hvis vi har (noen sterke folk) som lederemner, [som sier ifra,] – så er det sånn *total* nedsabling. Men det gjør du et par ganger, og så gjør en ikkje det meir. (...) Når det er så autoritær ledelse, så lider folkene under det. (...) Det sørgelige er at sivilingeniører og siviløkonomer som jobber på avdelingen slutter. (...) Og folk mistrives. Og da sitter de [lederne] og trur at de har *full* kontroll – at det er kjempebra å jobbe her!”

Hege mener også at dette såkalte ’gubbeveldet’ i bedriften fører til at ambisiøse ansatte holdes nede, og det benyttes også sanksjoner på kjønnet grunnlag for å frata disse autoritet og legitimitet:

”Eg kommer inn der og seier et eller annet som han [sjefen] ikkje liker å høre, og da er det ’kjerringpreik’, eller nokke sånt, sant? Og det er klart at det er ikkje artig. (...) Det er faktisk ganske nedbrytende å ha en sjef som...avviser en...”

Ser man bort fra det negative som blir beskrevet ved lederkulturen skildrer alle mine informanter ved B3 en bedrift med positive verdier blant de ansatte: hvor de ansatte har en høy grad av lojalitet overfor bedriften og er stolte av å arbeide der. Mange ansatte har arbeidet her i over 30 år, og det er flere eksempler på at barn av ansatte også har funnet en karriere i samme bedrift. Arbeidsmiljøet blant ansatte på samme nivå blir beskrevet som godt, og mine informanter oppfattet sine medarbeidere som kjekke folk. Flere nevner imidlertid også at bedriften kunne hatt behov for ’nytt blod’: mennesker med en moderne forretningsstrategi både i forhold til kunder og ansatte.

Det finnes ikke mange avansementsmuligheter innenfor bedriften i forhold til direkte opprykk i stilling. Forfremmelse foregår helst ved at den ansatte får andre arbeidsoppgaver og mer utvidet ansvar og myndighet. Stillinger utenlands oppfattes som attraktive innenfor bedriften, og det å oppnå utstasjonering blir i mange tilfeller sett på som en forfremmelse. Disse stillingene oppfattes som spennende og utfordrende, og medfører stor grad av selvstendighet. Disse stillingene innehas oftest av menn. En av mine kvinnelige informanter, Anette, hadde en ledende stilling. Hun hadde selv vært utstasjonert, og fortalte at det blir oppfattet som problematisk at kvinner med familie og barn tar disse stillingene:

”Det var veldig mange som var *betenkt* når jeg ønsket å gå inn i en stilling som medførte reising når jeg hadde barn. Og det var vel veldig *få* som *trodde* det ville fungere. (...) Så eg tror nok at de er litt *skeptisk* til at kvinner med familie og barn kan *ta* den type stillinger.”

En eldre, mannlig leder ved bedriften uttalte at:

”Eg har et veldig balansert forhold til det sånn i utgangspunktet, men imidlertid så har eg store problemer med å bruke kvinner i endel jobber. Vi lever som sagt av



utenomverdenen, og i enkelte deler av den så [er det ikke lurt] å ansette kvinner – av kulturforhold: de vil bare ikkje bli hørt. (...) Nei, eg synes der er masse dyktige kvinner som gjør en god jobb, men vi jobber aleine ute i tredje verden. (...) Der er begrensninger som er kjønnsrelaterte i den delen av verden hvor vi jobber, enten vi liker det eller ikke.”

Han fremhever det problematiske ved dette i forhold til muslimske land ”der selv arabiske kvinner ikke blir tatt alvorlig”. Selskapet har likevel avdelinger i svært mange andre deler av verden enn disse, og min kvinnelige informant som hadde vært utstasjonert i Colombia understreket utelukkende positive opplevelser i forhold til sitt opphold.

I tillegg ønsker nevnte mannlige leder at hans medarbeidere/underordnede skal ”kunne det språk du har behov for i den delen av verden du skal jobbe. De må være fri til å kunne reise, og de må være fri til å *jobbe* - døgnet rundt i perioder”. Det sistnevnte vil naturlig nok være vanskelig om man har eneansvar for barn i tillegg, men flere av de ansatte fremhever det som et positivt trekk ved bedriften at den er fleksibel i forhold til at de utstasjonerte tar med familien – dette er vanlig praksis, og den gjelder uavhengig av om den utstasjonerte ansatte er mann eller kvinne. Det kan derfor synes som om det er like mye ledelsens holdninger til kjønn, familie og barn – og fordelingen av arbeidsoppgaver i husholds- og familieliv - som ligger til grunn for en slik policy, som det er hensynet til forretningsstrategi. Ressurser blir også trukket frem som et argument mot å ansette kvinner i disse stillingene: de utstasjonerte ansatte er gjerne alene om ansvaret for avdelingene ute, og bruker lang tid på å opparbeide seg lokalkunnskap. Om en slik ansatt skulle ønske et avbrudd i oppholdet ville dette medført opplæring av en stedfortreder, forsinkelser for bedriften, manglende kontinuitet og oversikt – og dermed mulig økonomisk tap. Kvinner blir oppfattet som mindre stabile i slike stillinger på grunn av mulige graviditeter med påfølgende svangerskapspermisjon.

Et ønske om flere kvinner i bedriften er likevel uttalt, både fra de ansatte og fra ledelsens side. På spørsmål om hvilke kvaliteter Anette mener bedriften kunne hatt behov for, svarer hun:

”Vi bærer preg av at vi er en *norsk* bedrift, som ikke alltid helt passer inn i det internasjonale markedet. Vi er litt for snille, og vi er litt for ærlige, og (...) vi trenger litt *tøffere* personligheter inn. Og så skulle vi absolutt hatt flere kvinner inn i bedriften. Det er (...) veldig dårlig bemannet med jenter.”

Dette ligner uttalelsen til den mannlige lederen, som sa:

”Eg skulle gjerne *ønske* å fått kvinner inn. Flere. (...) Blant annet så er de mye tøffere. Er ikkje så snille. (...) De er mer bestemt, de er mer prinsippfaste, og mye mer villig til å kjøre i en strukturert verden.”<sup>20</sup>

Det er også gjort konkrete forsøk på å få flere kvinner inn i bedriften, men mine kvinnelige informanter opplever ikke at det blir gjort nok. Anette fortalte:

”Vi rekrutterte endel prosjektledere (...) for to år siden. Og da tror jeg helt *bevisst* de prioriterte kvinner. Og da ble det også ansatt en god del jenter. Mens *utover* det så tror jeg det er *lite* her i bedriften, altså. Eg tror det i et par sammenhenger har vært *sagt*, bare for å.... Men utover det tror jeg det er lite som er gjort, altså.”

En annen kvinnelig informant sa:

”Det er mye den der ’Gutteklubben Grei’, altså. Altså, de har ofte vansker med å trekke kvinner inn. Fordi de ikke har vært vant til det. De takler det ikke helt. (...) Og når det da er litt uvanlig, eller har vært det sånn her på HiTech, så blir det vel mye til at de ansetter som de har vært vant til. (...) Fordi at det har ikke vært kulturen i bedriften.”

---

<sup>20</sup> Man kan undre seg over at denne lederen samtidig fremhever faremomentene ved at kvinner ”jobber aleine ute i tredje verden” (se sitat s. 51). Om kvinnelige ledere oppfattes eller forstås som tøffere, mer bestemte og prinsippfaste o.l. enn menn, kan dette ha sammenheng med tradisjonelle forventninger til kvinner. En kvinnelig leder som oppfører seg ’utradisjonelt’ i forhold til rolleforventninger vil kunne oppfattes som ’maskulin’ i sin væremåte (se forøvrig s.13 i denne oppgaven, hvor Frogg & Kallerud nevner at resultatorienterte kvinnelige ledere kan oppfattes som ”tøffere enn toget”, og at de skremmer sine medarbeidere).

Dette indikerer at de riktige tiltakene for å få inn flere kvinner i denne bedriftens tilfelle har fungert: da det ble satset på dette fikk de faktisk flere kvinner inn, men det er ikke prioritert høyt nok til at det utgjør en forskjell.

Også blant mine informanter i B3 kom de motstridende oppfatningene om kjønn og roller frem:

**Spørsmål fra intervjuer:** ”Opplever du at det er forskjell på såkalt mannlig og kvinnelig ledelse?”

**Kvinnelig informant:** ”Eg har jo ekstremt få kvinnelige ledere, egentlig, å sammenligne med. Den eneste i direktørnivået er (...), og hvis jeg ser på *henne* vil jeg si at jeg synes ikke hun skiller seg spesielt ut fra mannlige ledere. Nei, det er jo *klart*, (...) eg tror ikkje vi skal skjære alle kvinner under én kam, for det er veldig *forskjellig*, altså.”

**Spørsmål:** ”Men tror du det kan være lettere for en mann å *bli* leder, eller å utføre lederjobben?”

**Informant:** ”Det *tror* jeg nok. Men ok: nå har du mer menn å rekruttere blant enn kvinner. Men om det er lettere for en mann å være leder enn en kvinne, det tror jeg ikke. Altså, jeg tror *kanskje* nesten kvinner kan være bedre egnet til å være ledere enn menn. For jeg tror vi har endel egenskaper som gjør oss veldig egnet til å være ledere.”

**Spørsmål:** ”Har du noen eksempler?”

**Informant:** ”Ja, jeg tror vi er flinkere til å skjønne mennesker. Jeg tror vi er flinkere til å få det *beste* ut av menneskene. Jeg tror vi er flinkere å gå inn og kanskje takle konflikter. Jeg tror vi er flinkere til å ikke ta oss selv så høytidlig. Og vi kan *innrømme* våre feil. Og ikke trenger å være *suverene* i lederrollen. Ja, eg tror vi har *veldig* mange egenskaper som gjør at vi... Men eg *tror* det er, for en bedrift, veldig viktig å ha (...) en *fordeling*...ut av kvinner og menn i lederrollene.”

HiTech AS synes alt i alt å være en bedrift hvor de ansattes muligheter i svært sterk grad styres av ledelsen, ikke bare administrasjonsmessig, men også i forhold til lederkulturens påvirkning. Både kvinnelige og mannlige ansatte understreker positive

verdier i bedriften, hyggelige medarbeidere og spennende arbeidsoppgaver som grunn for at de er ansatte nettopp her, men de opplever også å bli styrt i svært sterk grad ovenfra – på en måte som ikke alltid oppleves som positiv. For å få flere kvinner inn i ledende stillinger i denne bedriften synes det derfor som om det må skje en endring i lederkulturen - som tidligere nevnt hadde det en positiv effekt da ledelsen i en kort periode aktivt bestemte seg for å ansette flere kvinner.

## ***8.0 Prosjektseminarene***

Seminarene i KTT ble holdt på helgebasis, fra fredag ettermiddag til søndag ettermiddag. Kursene var kompetansegivende, og omfattet fagene situasjonsbestemt ledelse (3 helger), styrekompetanse (3 helger) og verdibasert ledelse (2 helger). Seminarene ble holdt i Bergen, og med unntak av faget verdibasert ledelse som kom fra Kvinneuniversitetet på Løten, var de andre fagene deler av BIs lederutviklingspakker. Stiftelsen Kvinneuniversitetet ble startet i 1983, og ”er et kompetansesenter som formidler kunnskap om betydningen av kjønn, for å inspirere til likestilling. [De] tilbyr kurs som gir studiekompetanse, vekttallsstudier på høgsolenivå og kortere kurs og seminarer innenfor ulike temaer knyttet til kvinner og/eller likestilling” (sitert fra stiftelsens hjemmeside: [www.kvu.hm.no](http://www.kvu.hm.no) ).

Seminar deltagerne spleiset på lunsj, som ble bestilt fra cateringselskap og spist i fellesskap. Vanligvis forsøkte man å rekke en timelang lunsj, og prosjekteierne ønsket at en slik uformell arena kunne oppfordre til nettverksdannelse blant deltagerne. De fleste av deltagerne kom fra områder som var forholdsvis nærliggende Bergen, og kunne derfor dra hjem på slutten av dagen. Enkelte bodde lengre unna, og overnattet på hotell i sentrum. Etter å ha blitt bedre kjent, avtalte disse kvinnene å overnatte på samme hotell hver gang – et hotell hvor en av deltagerne forøvrig var ansatt som daglig leder. På grunn av denne geografiske inndelingen, ble gruppen av kvinner som kom langveis fra mer sammensveiset som gruppe enn resten av deltagerne.

Tilstede på de ulike seminarer var deltagerne, prosjektleder og seminarleder. I tillegg kom ulike foredragsholdere som var innleid for anledningen. Noen underviste i deler av pensum, mens andre var ledere som snakket om sine erfaringer i arbeidslivet. Med unntak av seminarleder og et par foredragsholdere, var de resterende tilstedeværende kvinner.

## **8.1 Pensum og undervisning – modeller for konstruksjon av kjønn og ledelse**

Pensumbøkene i de tre ulike fagene gir eksempler på hvordan ledelse og kjønn metaforiseres og forstås innenfor næringslivet, utdanningsinstitusjoner og samfunnet generelt, og jeg oppfatter dette som spesielt interessant da disse modellene er blant dem som videreformidles til dagens og kommende ledere.

**Pensumbøkene til fagene fra Handelshøyskolen BI** var relativt kjønnsnøytrale i språkdrakt, og forfatterne benyttet flittig den forholdsvis kjønnsnøytrale stillingsbetegnelsen 'leder'. 'Lederen' ble ikke tilskrevet noe kjønn, men i bøkens eksempler og 'case studies' opptrådte lederen oftest med et mansnavn. Dette gjaldt til og med i et eksempel fra en barnehage, hvor lederen var gitt et mansnavn og de underordnede var kvinner (Thompson 1995:128). Statistisk sett burde sjansene for at både leder og underordnede her i virkeligheten var kvinner vært ganske store.

I denne pensumlitteraturen blir lederens oppgaver oftest betegnet som å kunne påta seg ansvar, få ting til å skje og oppnå resultater gjennom andre. Bøkene tar også for seg de relasjonelle sidene ved ledelse, og lederens personlige egenskaper må da inkludere å kunne skape tillitsforhold blant de ansatte, være lyttende, inspirerende og oppmuntrende, og å besitte et reflektert forhold til ansvar og forpliktelser. Lederen fremstilles gjerne som 'den gode forelder', som veileder sine underordnede og hjelper dem til å bli mer selvstyrte og mestre mer, slik at "lederen får mer tid til å ta seg av andre presserende oppgaver [enn å lede sine underordnede]" (1995:51).

"Medarbeideren opplever fremgang, glede ved å mestre nye oppgaver, og en utfordrende arbeidssituasjon" (1995:51).

”Gjennom å utøve situasjonsbestemt ledelse hjelper lederen medarbeideren til gradvis å bli mer selvstyrt” (1995:53).

En annen interessant metafor på ledelse beskrives av Thompson: han poengterer at ledere må være dyktige *diagnostikere*:

”Diagnostisering av [medarbeidernes] kompetansenivå kan hjelpe lederen til å velge riktig lederstil” (1995:33).

”Siden de underordnedes evner og motiver nødvendigvis er variable, bør ledere ha tilstrekkelig diagnostisk evne til å registrere forskjellene” (1995:26).

En slik medisinsk metafor innebærer for det første at organisasjonen oppfattes som en organisme, og at lederen besitter en type spesialisert kunnskap om hvordan de ulike enhetene (de ansatte, eller ’cellene’) fungerer både enkeltvis og som helhet – og at dette overblikket og innblikket i egen situasjon vil være uoppnåelig for den enkelte underordnede, på samme måte som hos en pasient på legekontoret. Lederen vil da kunne skape en oppfatning av hva som er sunt og normalt og hva som ikke er det, og kan da gjennomføre tiltak for å ’forebygge’ eller ’helbrede sykdom’ i organismen/organisasjonen for å opprettholde sunnhetsregimet.

Begge disse metaforene understreker lederens overordnede forståelse i forhold til sine underordnede: lederen har et unikt overblikk og en unik innsikt både i organisasjonen som helhet og i enkeltmenneskene som utgjør den. Disse unike egenskapene fremstilles ofte vagt som en følge både av lederens posisjon i organisasjonen og av lederens spesielle og personlige egenskaper. Denne forståelsen av lederskap går igjen i mye av ledelseslitteraturen, og gjorde det også i diskusjonen blant deltagere og forelesere på seminarene.

Thompson tar også opp tema som konflikt og konflikthåndtering i organisasjoner. Han bygger sin forståelse av konflikt på andre gjeldende organisasjonsteoretikere, og definerer konflikt slik:

”Konflikt mellom organisasjonsmedlemmer oppstår ved at det er en ’kamp’ mellom parter som har ulike interesser. Det er ikke nok at partene har ulike interesser for at vi skal ha en konfliktsituasjon. Konflikter har et element av handling. De stridende parter iverksetter et sett av handlinger på basis av sine interesser som innebærer at de *motarbeider* hverandre” (1995:86).

Denne forståelsen av konflikt er illustrerende for maktperspektivet innenfor mye av ledelseslitteraturen: det er svært adferdsorientert og har klare begrensninger – kanskje spesielt i forhold til kjønnede konflikter og forholdet mellom kjønn og makt i en organisasjon. Konflikt inneholder nødvendigvis elementer av makt, og utøvelsen av denne kan være mer eller mindre synlig og uttalt. Stephen Lukes (1974) argumenterer for et perspektiv på makt som inkluderer observerbar maktutøvelse i adferd, men som også tar i betraktning de latente interessekonflikter som til enhver tid holdes utenfor diskurs. Hva mer er kan denne usynlige maktutøvelsen vise seg nettopp i *mangelen* på observerbar konflikt, som man har lyktes i å unngå. Dette illustreres av Hege ved B3, som fortalte at hun ofte ble møtt på arbeidsplassen med såkalte ’humoristiske bemerkninger’ som omhandlet kjønn:

”(…) disse kommentarene med hensyn til det at eg er jente og sånn, (....) dei får eg kontinuerlig her. Selv om eg ikkje alltid synes det er nokke morsomt, så prøver eg egentlig berre å le av det (...). Når du hver dag blir møtt med sånne ting, så kan en ikkje le tilslutt.”

Hun opplevde at dette var ting som ikke kunne tas opp og snakkes om som en konflikt fordi det ville sanksjoneres med latterliggjøring og delegitimering. Denne kulturen på arbeidsplassen var en av grunnene til at hun var i en jobbsøkerprosess da jeg gjorde mitt feltarbeid på arbeidsplassen hennes. Hun ønsket ikke å ”kaste vekk kreftene sine i en slik kultur”, men ville heller bruke dem på en arbeidsplass hvor hun ikke måtte bruke krefter på å slåss mot dette.

På grunnlag av dette kan man argumentere for at definisjonen av konflikt i pensumlitteraturen bør utvides til å inkludere også uuttalte konflikter, som ikke alltid utgjør ”observerbare handlinger mellom stridende parter som motarbeider

hverandre”. For at dette skal være mulig må begge partene være klar over at det dreier seg om en konflikt og de må begge ha makt til å definere det som sådan. De må også ha tilstrekkelig makt til å fremlegge sin sak. De fleste arbeidsplasser har tiltaksrammer for hvordan man takler konflikter innad i bedriften, men i min kvinnelige informants tilfelle opplevde hun det som lite gavnlig for henne selv å fremstille dette som en ’konflikt’. Hun valgte i stedet å skifte arbeidsplass.

Språket i pensumboken i styrekompetanse (Huse 1995) kan i noen grad oppfattes som mer tradisjonelt (i forhold til kjønn) enn pensumet i ledelse. Her snakkes det mye om ”styreformannen” heller enn det mer kjønnsnøytrale ’styrelederen’, og man er opptatt av at styret skal tjene bedriftens interesser – implisitt at menn vil kunne gjøre dette bedre enn kvinner:

”Et styre kan også ofte bli sammensatt for å representere andre interesser. I norsk sammenheng ser vi dette spesielt i tilknytning til kvinnerepresentasjon, politisk representasjon, ansatterepresentasjon og distriktsrepresentasjon” (1995:26).

Man kan vanskelig være uenig i at de ansattes interesser i visse situasjoner kan gå på tvers av eiernes interesser, og det samme kan være tilfelle i distrikters forhold til bedriften. Problematikk i forhold til arbeidsplasser og miljøhensyn er vanlig lesing i dagspressen, og kan for eksempel gjelde konfliktsituasjoner hvor oppsigelser i bedriften påfører et helt lite samfunn problemer, eller i situasjoner hvor bedrifters hensyn til profitt i forhold til avfallshåndtering kan medføre bekymring for menneskene som bor i nærmiljøet. At representanter i styret har en bakenforliggende politisk agenda kan selvsagt også være uheldig for bedriften, men det er vanskelig å se hvorfor kvinner som gruppe skulle ha bakenforliggende interesser som skulle kunne gå på tvers av bedriftens. Huse siterer også fra Whisler (1984)<sup>21</sup> når det gjelder å skaffe ’nytt blod’ i styrene:

“Inviter kvinner eller personer fra minoritetsgrupper, men bare hvis de er ’virkelig kvalifisert” (Huse 1995: 86 – *originale anførselstegn*).

---

<sup>21</sup> Whisler, T.L. (1984) *Rules of the game: Inside the boardroom*. New York: Dow Jones-Irwin.



Huse kommenterer selv at reglene til Whisler ”illustrerer at styrene fortøner seg som en ’gutteklubb’ for de veletablerte og suksessfulle. Det kan være ønskelig å ha med kvinner av legitimitetshensyn, men de må være spesielt godt kvalifisert” (1995:86).

Han baserer seg likevel på disse reglene, og kommenterer ikke dette noe mer inngående. Når det gjelder såkalt kvinnerepresentasjon skriver Huse videre:

”Falch skriver i sitt synspunkt i Dagens Næringsliv at i USA er man ’i ferd med å forlate 70-årenes ønske om stadig å utvide antallet interessegrupper som fikk plass i styret, slik som lokale politikere, vitenskapsmenn, lærere, kvinner og fargede. Disse representantene bidro lite til bedriftens verdiskapning. (...) Man har erkjent at forutsetningene for et styreverv er inngående kjennskap til hvorledes en bedrift fungerer” (1995:92).

Igjen: kvinner omtales som *én gruppe*, og i dette tilfellet en interessegruppe som ikke har bedriftens beste som første punkt på sin agenda, og som gjerne heller ikke oppfyller forutsetningene for et styreverv, nemlig ”inngående kjennskap til hvorledes en bedrift fungerer” (1995:92). I tillegg forventes kvinnene å komme med nye, friske idéer på bakgrunn av sitt kjønns spesifikke verdier eller egenskaper, idéer som skal medføre økt verdiskapning for bedriften. Huse sier selv:

”En kvinne tar i mange tilfeller til orde for andre verdier enn menn. Når disse verdiene kommer fram til styrene, vil dette ha konsekvenser for styrets atferd og arbeid. Disse verdiene kan være rettet både mot styrets arbeidsform og mot hva styrene skal legge vekt på. Å introdusere kvinner i styrene kan også føre til nye prosesser innad i styret” (1995:95).

Flere av mine observasjoner i løpet av feltarbeidet tyder på at slike oppfatninger om kjønnsforskjell er til ulempe for kvinnene. De forventes å tilføre bedriften en viss kjønns spesifikk kompetanse, men samtidig blir de sanksjonert på grunnlag av de samme forventningene om at skal være annerledes enn sine mannlige kolleger.

Bokens tittel ”Tante, barbar eller klan? – om styrets rolle” henspiller på ulike roller et styre kan ha, både positive og negative. Det kan være verdt å merke seg at ’tante-styret’ beskriver det passive, svake styret som ikke har noen reell påvirkning i forhold til avgjørelser som skal tas å bedriftens vegne:

”I et tante-styre har hverken styremedlemmene eller andre tenkt at styrene skal ha noen funksjon. Slike styrer er satt sammen kun for å fylle en formell funksjon” (1995:28).

Det kan også være grunn til å se nærmere på de språklige begrepene ’mor-’ og ’datterselskap’ som benyttes i dagligtale, presse og faglitteratur. Disse bedriftene tillegges et feminint kjønn, og bedriftenes og næringlivets funksjoner tatt i betraktning kan man argumentere for ulike konsekvenser av denne type metaforisering. På den ene siden gir metaforene assosiasjoner til fruktbarhet og avkastning. Det er morselskapet som produserer overflod, og etterhvert distribuerer denne videre til neste ’generasjon’ – datterselskapet, som skal videreføre arven. Det er altså idéer om fruktbarhet, overflod, fødsel, regenerasjon og familiestrukturer inne i bildet. Når en så ser på styringen av disse selskapene ser man at de nesten utelukkende er kontrollert av menn, som ofte via homososial reproduksjon velger sine ’arvtagere’ – det perfekte bilde av en tradisjonell, patriarkalsk familie.

Det er tydelig at de fleste forfattere av ledelseslitteratur forventer at deres lesere er menn. Jeg fikk tilgang til B2s intranett i løpet av mitt feltarbeid, og leste der endel artikler og videreutdanningsprogrammer i bedriften og ledelseslitteratur generelt. Jeg ønsket å undersøke om selskapet hadde personalpolitiske tiltak rettet spesielt mot kvinner, og gikk da gjennom internt publisert materiale som omhandlet ledelse, verdier og personalpolitiske tiltak. Flere ledere uttrykte her et ønske om en verdidebatt i selskapet, noe de mente ville medføre en ”vitaliseringsprosess” – og viktigheten av sammenheng mellom ”liv og lære” ble understreket. Verdibasert ledelse ble nevnt som et viktig redskap til å oppnå dette. I introduksjonen til verdibasert ledelse nevnes følgende lederroller: ”vismannen”, ”verdensmannen”, ”herskeren”, ”den visjonære”, ”veilederen”, ”trollmannen”, ”den allierte” og ”håndverkeren” – ikke utpreget kvinnelige rollemodeller, men derimot mannlige

roller med solid forankring i våre kulturelle forestillinger, litteratur og myter. Dette illustrerer igjen det jeg tidligere har nevnt: at lederskap oppfattes som en maskulin markør i vår kultur, og at 'lederegenskaper' anses å være forankret i en mannlig erfaringsverden.

**Pensumbøkene fra Kvinneuniversitetet** omhandler verdistyrte ledelse og kjønn/kvinner og ledelse, og var i stor grad skrevet av og for kvinner. Språket i denne litteraturen gjenspeiler den problematikken forfatterne forventer at kvinnelige ledere i særdeleshet skal møte. Det er snakk om lederens "håndtering" og "mestring" av situasjoner, stress, konflikter og følelser – noe som for det meste var fraværende i pensumlitteraturen fra Handelshøyskolen BI. Idéen om 'søsterskapet' står også sterkt, og forfatterne henviser gjerne til "vi kvinner". Forfatterne er også opptatt av at den kvinnelige lederen skal bevisstgjøres og lære seg å sette grenser, gjennom å stille seg selv spørsmål som "hva er viktig for deg?" og "hva gir mening for deg?"

Det som kan beskrives som generelle lederoppgaver og -egenskaper skiller seg ikke nevneverdig fra det som finnes i pensumlitteraturen fra Handelshøyskolen BI, men graden av generalisering på grunnlag av kjønn, eller essensialisering<sup>22</sup>, var overraskende høy i litteraturen fra Kvinneuniversitetet. Den legger klare moralske føringer for hvordan kvinner bør opptre både som ledere og som privatpersoner – og hvor viktig det er for kvinner å uttrykke sin individualisme:

"For de fleste kvinner er det å prioritere privatsfæren, familie og venner, like viktig som å ivareta karrieren" (Drake 1999, kap. 4:109).

"(...) lederutviklingsprogram[er] for kvinner (...) i Storbritannia (...) oppmuntre(r) til at kvinner skal kunne identifisere og kultivere sin helt individuelle lederstil. Å bygge opp trygghet og selvtillit omkring den enkeltes sterke sider, er et av de

---

<sup>22</sup> Når jeg her snakker om essensialisering refererer jeg ikke til 'essensialisering' forstått som begrep innenfor den antropologiske fagdisiplin, men som en kulturell forestilling innehatt av mine informanter. Dette refererer til en oppfatning om kjønnetes 'essens' – en iboende kjerne av kjønn og 'naturlig' sannhet som antas å medføre visse kjønnete egenskaper og kjønnadferd.

viktigste prinsippene bak programmet. Poenget er nettopp at kvinner skal ta utgangspunkt i sine naturlige evner, og utvikle disse” (1999:110).

”Å utvikle politisk kompetanse er et fenomen som mange kvinner verken er opptatt av, eller setter særlig stor pris på” (1999:120).

Når det er snakk om relasjonskompetanse hevder forfatteren at det dreier seg om ”gode evner til å forholde seg til andre (empati, evne til å lytte, håndtere andre mennesker osv.), så vel som sosial romslighet, ydmykhet, evne til å tilpasse seg andre. Dette er egenskaper kvinner ofte har utviklet helt naturlig gjennom sin relasjonsorienterte oppvekst” (1999:121).

”Som nevnt tidligere, har kvinner generelt lavere tanker om sine evner og ressurser enn menn. De har større tilbøyelighet til å søke stillinger dersom de blir oppfordret til det” (1999:126).

”Bruk av støtteapparat er også viktig for å håndtere stress. Her er kvinner flinke til å gjøre bruk av venninner. Kvinners sosialisering innenfor venninneskap er gjerne fundert på nære og detaljerte samtaler om hverandres liv, viktige personer og relasjoner” (1999:130).

Vi får også vite at det er ”ulike sider ved kvinners sosialisering som kan påvirke stressutvikling i ansvarsfulle stillinger, for eksempel en sterk relasjonsorientering og bruk av ineffektive kommunikasjonsstrategier” (1999:130), og at:

”Det kan virke som om kvinner har lett for å ta ting som skjer i jobbsammenheng personlig, det vil si at de har vanskelig for å ha en profesjonell *holdning* til profesjonelle problemer. (...) (K)vinner har lettere for å forklare tabber og dårlige prestasjoner til personlige forhold, enn til situasjonsbestemte forklaringer. Det betyr at det blir en personlig påkjenning å begi seg ut i oppgaver som innebærer risiko for å gjøre en ikke-optimal jobb” (1999:132).

”[Kvinner er] personlig involvert i jobben sin. Dette er en styrke mange kvinner har, de engasjerer seg fullt ut” (1999:133).

”En mer grunnleggende forklaring på at kvinner lett blir personlige, er deres sosialisering som er sterkt fundert på *relasjoner*. Mange kvinner er opplært til at relasjoner er det viktigste av alt, og definerer seg selv heller gjennom sine relasjoner enn sine mål. Hvordan andre har det, er derfor et helt sentralt spørsmål for kvinner, også i profesjonelle sammenhenger. Det å oppnå et mål, kan bli lite tilfredsstillende hvis det får negative konsekvenser for mennesker som betyr noe for oss eller som vi har ansvar for. Vi husker (...) definisjon(en) av kvinners rasjonalitet (...); kvinner er opptatt av hvordan konsekvenser av egen atferd kan få innvirkning på andre” (1999:133).

Forfatteren hevder at ”forskjellighet kan betraktes som en konkurransefaktor”, og siterer følgende tekst som minner om affirmasjoner hentet fra psykoterapiens domene:

”Vain attempts to imitate others no longer I will make. Instead I will place my uniqueness on display in the market place. I will proclaim it, yea I will sell it. I will begin now to accent my differences, hide my similarities. So too will I apply this principle to the goods I sell. Salesman and goods, different from others, and proud of the difference. I am a unique creature of nature” (1999:111).

I motsetning til dette synet refererer Solberg (1999) senere i boken til sosiologen Nina Ambles undersøkelse fra 1994 som viste følgende:

”Kvinnene var opptatt av å nøytralisere betydningen av kjønn i bedriften og uttrykte ulike knep og midler for å avlede oppmerksomheten fra det som minner omgivelsene på at de er annerledes – det vil si kvinner. De uttrykte at kvinneligheten stod i direkte konflikt med det omdømmet de ønsket som en seriøs leder med faglig tyngde. (...) Amble forteller om kompensering for både maskulinitet og feminitet som et ledd i kjønnsnøytraliseringsprosessen: ’Du kan bruke litt, noe eller mye av alle kvinnesymbolene, poenget er at summen ikke må være for liten, men heller ikke for

stor. Er du naturlig vakker, (dvs. lik en fotomodell) er sannsynligvis potten av kvinnelighet oppbrukt i utgangspunktet, ekstra kvinnesymboler bør derfor unngås. På den andre siden, som en korthåret gutte-jente er det greit med kortere skjørt og eller sterkere farger, sminke, smykker og høye hæler” (Solberg 1999 kap. 7:196).

Artikkelforfatteren mener videre at kvinner bør påta seg et kollektivt ansvar for å ivareta kjønnsidentiteten og hjelpe andre kvinner opp og frem:

”Det er viktig at kvinner med ambisjoner lærer å bruke sin klesstil og væremåte på en måte som gjør at de beholder sin kjønnsidentitet, og med det legger forholdene til rette for kvinner lenger nedover i organisasjonen som ønsker å klatre” (*ibid.*:196).

Forfatterne er også bekymret for at kvinners inntreden i ’menns organisasjoner’ kan medføre tap av femininitet – dette er en vanlig oppfatning, som også mine informanter uttrykte, uavhengig av kjønn, spesielt når det gjaldt kvinner på menns nivåer – altså ledersjiktet. Når det gjelder mentorskap med mannlig mentor og kvinnelig adept mener Solberg at det foreligger ”en viss risiko for at adepten tilpasser seg i en slik grad at hun mister sin egne feminine identitet i sin iver i å lykkes i den hierarkiske organisasjonen” (*ibid.*:193). Hun mener ellers at hierarkiske organisasjoner er spesielt godt egnet for menn: ”Mye tyder på at det er i dette systemet menn trives best, her finner de seg best til rette og passer lettest inn” (*ibid.*:186), og ”instrumentalitet, dominans og målrettet atferd er noen av kjennetegnene ved menns handlinger” (*ibid.*:232). Det snakkes om ”kvinnelige lederes maskuliniserings-prosess”, og denne forklares ved at ”de mangler andre ’likekvinner’ å identifisere seg med” (*ibid.*:197). Problemer kvinner møter ved utøvelsen av lederrollen kan gi seg ”utslag i at kvinner utøver sin lederrolle ved å kopiere den tradisjonelle lederstilen, og organisasjonen mister bidraget av de tilleggsverdier som kvinner kunne brakt inn i lederfunksjonen” (Solberg 1999, kap. 8:215).

Det blir også henvist til en annen undersøkelse som viser at: ”kvinner støtter seg til følelsesmessige data like fullt som til rasjonelle. Ved å være på bølgelengde med de

følelsesmessige stemninger og understrømmer som er en del av all menneskelig interaksjon, har kvinnelige ledere tilleggsopplysninger å ta med i betraktningen når de skal ta avgjørelser eller når de leter etter løsninger på vanskelige problemer. Kvinnelige ledere uttaler at de synes det er riktig og påkrevet å bruke intuisjon når det gjelder å løse problemer eller komme frem til riktige løsninger *for eksempel i ansettelses-prosedyrer*” (*ibid.*:219, *min uth.*). Solberg går også videre i sin forklaring under tittelen ”Hva er kvinnelig intuisjon?” (*ibid.*:225). Hun besvarer sitt eget spørsmål ved å referere til den jungianske psykoterapeuten Clarissa Pinkola Estés på følgende måte:

”Kvinner bruker alle sanser for å riste sannheten ut av ting, trekker næring ut av en forestilling om noe, ser det som er å se og vet det som er å vite. Gjennom dette får kvinner et intimt kjennskap til naturens kretsløp, liv-død-liv. Hun [Estés] definerer intuisjon som en mektig kraft sammensatt av lynsnar tydning av indre syn, hørsel og andre sansninger og indre viten. Disse evnene er typisk for kvinner, og gjennom historien har kvinnene kommet i vanry på grunn av disse evnene” (*ibid.*:225).

Videre sier Solberg:

*”Vi har likeledes latt oss fortelle at kvinnelige ledere med ansvaret for nyansettelser, har hatt klare intuitive formeninger om hvem som passer i den ledige stillingen og hvem som ikke passer”* (*ibid.*:225, *min uth.*).

Vanligvis trekkes uformelle ansettelsesprosedyrer frem som en ulempe for kvinner – ofte er det slik at den som ansetter er en mann, og man snakker gjerne om homososial reproduksjon når det gjelder å forklare hvorfor disse oftest ansetter andre menn. Det er da mangelen på formelle ansettelseskriterier, og vektleggingen av den potensielle arbeidstakers ’personlige egenskaper’, som gjør dette mulig. Solberg selv snakker blant annet om ”systemets mannlige medløpere [som] har opparbeidet en indre lojalitet overfor hverandre og [som] fungerer sammen på en helt annen måte enn kvinner som kollegium, ja det er vel slik at en kan snakke om et broderskap” (*ibid.*:221). Likevel trekker hun det altså frem som utelukkende positivt at kvinnelige ledere benytter seg av slike uformelle prosedyrer – her kalt intuisjon.

Om man etter alt dette skulle være i tvil om hva som er kvinnelige og mannlige egenskaper, refererer Solberg til en studie<sup>23</sup> for å oppklare:

”(...) karakteristiske feminine ledertrekk: lyttende, fører kontinuerlig dialog, viser entusiasme, samarbeidende og formidlende. De maskuline egenskapene undersøkelsen kom frem til var blant annet: analytisk, følelse av å ha kontroll, strategisk, konkurrerende og uavhengig. (...) Psykologen Carol Gilligan påpeker at menn har en tendens til å se på verden gjennom lovsystemer og logikk, og at kvinner ser verden som et nett av forbindelser, det vil si en verden som henger sammen snarere gjennom menneskelige forbindelser enn gjennom regelsystemer” (Solberg 1999, kap.8:217).

Hun refererer også til modeller for mannlige og kvinnelige stereotyper, hvor ”maskulinitet [forbindes] med trekk som logisk tenkende, rasjonell, aggressiv, utnyttende, strategisk, uavhengig, konkurranseorientert, individualistisk, kontrollerende og mestrende” (*ibid.*:232).

Den feminine stereotypen består på sin side av ”intuisjon, emosjoner, underdanighet, empati, spontanitet, omsorg og samarbeidsvilje” (*ibid.*:233).

Solberg trekker til slutt samme konklusjon som mange representanter for næringslivet og det politiske miljø har gjort sammen henne, nemlig at ”både feminine og maskuline lederegenskaper vil kunne føre til en synergieffekt og uten tvil komme hele bedriften til gode” (*ibid.*:217).

Forfatterne forventer altså at kvinner skal tilføre bedriften noe spesifikt kvinnelig, og at dette vil komme hele bedriften til gode. Samtidig understrekes det at kvinner sosialiseres inn i bedriftene på en slik måte at dette vanskelig kan skje. Man venter altså på det magiske øyeblikket hvor kvinner endelig skal slippe seg løs med hele sin kvinnelighet og føre hele det mangfoldige næringsliv inn i fremtiden – så lenge kvinner forstår at de må gjøre dette med en *passelig* dose kjønnsidentitet, ikke for

---

<sup>23</sup> Kvitvik (1999). Videre referanse er ikke oppført.



mye og ikke for lite. Man forventer også at kvinner som går inn på tradisjonelt maskuline arenaer skal *miste* noe, nemlig sin kjønnsidentitet, sin femininitet. På den andre siden snakker man gjerne om at menn i dagens samfunn bør tilegne seg visse tradisjonelt feminine egenskaper, som evnen til å vise omsorg overfor barn, eller i forbindelse med menns arbeid i helsesektoren. Dette blir da fremstilt utelukkende som en verdifull egenskap menn kan tilegne seg, og ikke som en trussel mot deres kjønnsidentitet som kan medføre tap av maskulinitet (så lenge menn viser omsorg på en 'maskulin' måte, og ikke femininiseres – jfr. for eksempel Jesper Juuls uttalelser om at ”å lage mat er en maskulin måte å vise omsorg på”, s. 20 i denne oppgaven).

En av årsakene til dette kan ha med opprettholdelsen av makthierarkiet å gjøre; en kvinne i en toppjobb vil kunne utfordre den bestående makten på en måte en mannlig helsearbeider ikke vil kunne gjøre, på de områdene som dreier seg om status, prestisje og andre former for kapital – inkludert økonomisk. Status, (offentlig) prestisje og politisk makt har i mange tilfeller stått som former for symbolsk kapital tilhørende den maskuline symbolsfæren i vår kulturelle kontekst, ihvertfall innenfor hegemoniske forståelser av forholdet mellom kjønn og kultur, og i tillegg til å utgjøre ressurser og aktiva i økonomisk forstand, utgjør de også viktige symbolske markører for maskulinitet (som følgelig ikke kan femininiseres uten verditap).

Kompendiet ”Verdistyrt ledelse” fra Kvinneuniversitetet vektlegger idéer fra den tradisjonelle feminismen fra 1970-tallet hvor noe av det viktigste ble sett på som å bevisstgjøre kvinner i forhold til patriarkatets undertrykking. En av de mest fremtredende artikkelforfatterne til dette kompendiet er da også Berit Ås, og hennes artikkel om ”de fem hersketeknikkene” (usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholdelse av informasjon, dobbeltstraffing og påføring av skam og skyld) utgjør en del av kompendiet. Mye av det teoretiske innholdet i kompendiet er gammelt og har blitt erstattet av andre teorier, men hovedsaklig er budskapet i kompendiets artikler av bevisstgjørende og makt-teoretisk art. Likevel benyttes også kompendiet til å understreke ’den lille forskjellen’:

”Kvinneforskningen har kartlagt hvordan kvinner og menn utvikler ulike måter å tenke på. (...) (Man) snakker om en kvinnelig ansvarsrasjonalitet overfor en mannlig

begrenset teknisk rasjonalitet: mens kvinner blir styrt av hensynet til andre, blir menn styrt av en fornuft hvor effektivitet når det gjelder å oppnå et gitt mål står i høysetet. Kvinner og menn lever under forskjellige livsbetingelser. Det fører til forskjellige erfaringer og dermed forskjellige forståelsesmåter hos de to kjønnene” (Bjerrum Nilsen & Rudberg i kompendium, kap. 4:13).

Dette sitatet stammer fra et helt kapittel i kompendiet som er viet kjønnsforskjeller, barneoppdragelse og sosialisering i et utviklingspsykologisk perspektiv med hovedvekten på psykoanalytisk objekt-relasjonsteori. Det er tvilsomt at slike artikler som trekker frem foreldrerollen og barneoppdragelse vil være å finne i generell ledelseslitteratur, hvor målgruppen i stor grad utgjøres av menn.

**I undervisningen på seminarene** ble kjønnsforskjell også vektlagt av både prosjektleder og seminarleder. Begge nevnte at det var snakk om tendenser og at det selvfølgelig var snakk om individuelle forskjeller, men generaliserte likevel på grunnlag av kjønn/essensialiserte<sup>24</sup> i stor grad. Under sitt fremlegg om KTTs mentorprogram vektla prosjektleder blant annet at man opererte med mannlig mentor og kvinnelig adept, dette for at de begge skulle lære av hverandre, og ”for å få synergieffekten det gir å få innsikt i det motsatte kjønns spesielle egenskaper og kompetanse”<sup>25</sup>. Hun mente at dette også var krevende for begge parter, fordi det ”krever mye gjensidig respekt med to personer av motsatt kjønn”. Seminarleder hadde også tidligere arbeidet med undervisning rettet mot kvinner spesielt. Deltagerne nevnte ofte at de oppfattet ham som en dyktig underviser, og at de mente han var modig som ”beveget seg inn i rene kvinnegrupper som mann”. Under den generelle undervisningen forholdt seminarleder seg relativt nøytral i forhold til kjønn, og hevdet da også selv at han var ”fullstendig kjønnsnøytral”. Når undervisningen tenderte mot kjønn ble *forskjellen* likevel vektlagt i stor grad, og seminarleder snakker ofte om hva ”dere jenter” er flinke til:

”Kvinner er ofte bedre til å rose enn menn – menn tenker ofte at manglende negative bemerkninger er ros.”

---

<sup>24</sup> Se fotnote s. 61.

”Menn kan ikke kommunisere følelser – de er reddere for å miste kontroll.”

”Menn er mer saklige og tørre i foredrag, de appellerer til det intellektuelle og fornuftige.”

Seminarleder hevdet ved en anledning at man generelt kan dele mennesker inn i kategoriene ’Følere’ og ’Tenkere’, og at det blant kvinner og menn finnes henholdsvis 40-45% og 20% ’Følere’. Han konkluderer da videre med at kvinner generelt er ’Følere’ og menn ’Tenkere’. Dette er med å illustrere umuligheten av å oppnå ’kjønnsnøytralitet’. Om nå denne undersøkelsen skulle medføre riktighet, skulle *alle* mennesker faktisk generelt vært ’Tenkere’, siden overvekten av kvinnene (50-55%) også var ’Tenkere’ – likevel konkluderes det med at kvinner generelt er ’Følere’, slik det passer seg innenfor et kulturelt system som opererer med dikotomiske kjønns kategorier og derav askribering av ulike evner og egenskaper i den retning.

Kjønnskategoriene og derav forventninger om adferd, holdninger og erfaringsverden førte da også til at seminarleder gjerne sammenlignet ledelse med barneoppdragelse, noe som trolig sjeldent ville blitt gjort hvis tilhørerne var en gruppe mannlige ledere. Dette ble gjort til tross for at overvekten av de kvinnelige deltagerne ikke hadde barn. De av kvinnene som *hadde* barn, identifiserte seg lett med denne forklaringsmodellen, og brukte egne erfaringer fra oppdragerrollen som eksempler i klasserommet. Et annet eksempel på disse ulike forventningene ble illustrert da en av deltagerne skulle legge frem et gruppearbeid foran klassen. Hun hadde på forhånd uttrykt at hun ikke likte å snakke foran andre, og at hun var nervøs for dette. Etter presentasjonen kom følgende evaluering fra seminarleder: ”Du var flink til å presentere, og dessuten er du veldig fin på håret.” På grunnlag av dette kan man spørre seg om hva det faktisk var som var gjenstand for evaluering, og det er kanskje ikke til å undres over at vedkommende deltager så en smule forbauset ut da hun satte seg etter presentasjonen. Ved en annen anledning skulle klassen bestille lunsj, og man holdt derfor en optelling over hvor mange som skulle spise. Da en av deltagerne sa

---

<sup>25</sup> Alle sitater i dette avsnittet er hentet fra egne feltnotater, med mindre noe annet er nevnt.

at hun ikke skulle spise, spurte seminarleder humoristisk ”om hun slanket seg?”, noe en mann på lederutvklingskurs trolig ikke ville blitt spurt om.

Også andre innleide foredragsholdere bygget opp under de stereotype kjønnsdikotomiene. En kvinnelig regionsleder for en større bedrift, som nylig var blitt valgt inn i styret for en kjent lokal idrettsklubb, snakket om at hun jobbet med ”oppmyking av gubbekulturen” i idrettsklubben, at ”gutteklubben er som en betongvegg” men at hun ønsker å ”ta vare på de nye”, og at hun ønsker å gjøre idrettsarrangementene mer familievennlige. Foreleserne fra Kvinneuniversitetet vektla også et essensialistisk<sup>26</sup> kjønnsperspektiv, og generaliserte på grunnlag av kjønn i stor grad. Den kvinnelige foreleseren hevdet blant annet at ”kvinner i organisasjoner beskytter menn; de tar opp temaer på en slik måte som de tror menn kan forstå” og at ”kvinner går inn for å forstå menns verden – det er ikke forventninger om at det skal være omvendt”. Her blir altså menns verden forstått som *én* helhetlig verden, som forstås av alle menn – og tilsvarende for kvinner. Som innfallsvinkel til temaet ”kommunikasjon” viser hun en illustrasjon av en kvinne sittende i en sofa som banker på et stort sneglehus, og forklarer det på følgende måte: ”Dette er et symbol på kommunikasjon. Hun banker forsiktig på og ønsker å snakke, men han trekker seg unna.” Den mannlige foreleseren fra samme utdanningsinstitusjon snakket blant annet om etiske teorier, og hevdet at ”det har opp gjennom historien stort sett vært mannlige filosofer, og det er grunnen til at teorier om etikk har vært veldig rasjonelle, logiske og kognitive”. Han savner ”det emosjonelle og det intuitive”, som man da på bakgrunn av hans utlegning må anta skal ivaretas av kvinner. Han hevder videre at ”kvinner forventer at menn skal se kvinners behov, men menn er ikke noe flinke til det”.

Disse forestillingene om kjønn kan benyttes for å forklare nær sagt hva det skal være, som for eksempel hvorfor gutter ofte er flinkere med data enn jenter:

**Foreleser:** ”Gutter bruker mer data, mer dataspill osv.”.

**Prosjektleder:** ”Kvinner bruker data mer effektivt som kommunikasjonsmiddel”.

---

<sup>26</sup> Se fotnote s. 61

**Foreleser:** ”Det er fordi kvinner er mer dyktige på kommunikasjon og relasjonsbygging”.

Dette er en type sirkelargumentasjon som ofte benyttes når man snakker om kjønn, og som vanskeliggjør ethvert forsøk på å bestemme hva som er årsak og hva som er virkning – og som dermed også vanskeliggjør iverksetting av effektive likestillingstiltak.

De kvinnelige deltagerne på KTT benyttet til en viss grad anledningen til å dele sine erfaringer, både de generelle og de som ble oppfattet som å være fundert i kjønn. Flere luftet sine frustrasjoner i forhold til enkelte eldre mannlige ledere som opplevdes som nedlatende i forhold til sine yngre kvinnelige kollegaer. Dette kunne blant annet inkludere det som ble oppfattet som et patroniserende klapp på hodet med en tilhørende forklaring på hvorfor kvinnen tok feil, hvorav setningen ofte begynte med ordene: ”Hør her, unge dame.....” I alvorligere grad kunne det gjelde forbigåelser og sabotasje på arbeidsplassen.

I klasseromssituasjonen kom noen av kvinnene ofte med uttalelser som tilsa at de var opptatt av å ikke fremstå som ’typiske kvinner’. Disse hypotetiske ’typiske kvinnene’ ble da oppfattet som å være underdanige, lite selvstendige og unnskyldende. De oppfattet seg selv som å stå i motsetning til dette, og var opptatte av å understreke kvinners styrke. Det ble også nevnt ved flere anledninger at mannlige ledere som er negative til kvinnelige ledere er ”redde for kvinners styrke”.

Opptattheten av lett oversiktlige kategorier når det gjelder kjønn innenfor denne ledelseslitteraturen og –undervisningen som jeg har nevnt, kan muligens henge sammen med den generelle populariteten innenfor denne litteraturen til modeller og tester beregnet på påvisningen av *tendenser*. Dette gjelder alt fra ledelsesmodeller til personlighetstester som benyttes av rekrutteringsselskaper i næringslivet for å finne ut om det enkelte individ passer til jobben eller ei. Likevel står kjønnskategoriseringen i en særstilling da den møter kulturelle perspektiv som tillegger kategoriene en gjennomgripende sannhet. På den måten blir de hegemoniske kjønnskategoriene svært mektige og brudd på reglene sanksjoneres kraftig.

Valget av teorier og modeller i denne type undervisning er svært viktig fordi det gir deltagerne et symbolsk system, en referanseramme og nærmest et helt meningssystem å tolke erfaring utifra, også når det gjelder kjønn. Mange av teoriene i undervisningen som omhandlet mennesker og menneskelige relasjoner stammet fra grunnleggende psykoanalytiske teorier, og personlighetstester som MBTI (Myer-Briggs Type Indicator) ble undervist i nettopp for å gi deltagerne et slikt meningssystem. Under et intervju med en av mine hovedinformanter snakket hun om hva hun følte hun hadde lært i løpet av sin tid som deltager på KTT:

”....det har jo opptatt meg *alltid* at eg er jente i en mannsdominert bedrift. (...) Og det er mye som må *tenkes* på i forhold til de som leder en bedrift, at det *er* sånne [kjønns]forskjeller, og at det *er* kanskje ubevisst, og at det kanskje *må* være forskjellsbehandling. Eg vet ikkje. Eg tror kanskje det *bør* være litt forskjellsbehandling i forhold til jenter og gutter. (.....) Og eg synes eg har lært *masse* av det kurset eg har gått på. Både det ’verdistyrt ledelse’, men også de andre ledelsestingene; organisasjonskultur og dette her; det å få litt innsikt i det og sånn – det gjør jo at du *forstår* din egen situasjon mye bedre, og kanskje *aksepterer* han og, på en klarere måte. Ellers så er eg ikkje i tvil om at vi *forstår* det av oss sjøl, men kanskje vi ikkje har ord på det.”

Som en avsluttende bemerkning på spørsmål om likestilling og representasjonsrett setter mange sin lit til at oppvoksende generasjoner skal være mer opplyste, noe som gjerne kan illustreres ved følgende lille historie fra en av de eldre deltagerne på KTT:

”Jeg satt og diskuterte kvinnfolk og mannfolk og sånn, og det ble ganske hett. Da sa sjefen: ’Du er så atypisk kvinnfolk, at du ikke har grunnlag å uttale deg på!’ Sjefens sønn, som også var tilstede, sa da: ’Fattern, av oss tre her er ihvertfall hun det eneste kvinnfolket!’”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> En historie som også kan tjene som påminnelse om de antropologiske diskusjoner om posisjonering, representasjon og multivokalitet, gitt at ’den vet best hvor skoen trykker som har den på’.

## 8.2 Informantenes erfaringer med pensum og undervisningsopplegg

Under intervjuer ga deltagerne uttrykk for at de jevnt over var fornøyde med fagene og med pensum, for mange med unntak av faget 'verdibasert ledelse'. De fleste var også fornøyde med undervisningen, men mente at den tidvis bar preg av *ad hoc* undervisning og at rot med pensum skapte forvirring:

”Sammensetningen av seminarene synes jo eg var veldig bra. Med denne her situasjonsbestemte ledelsen, den verdibaserte [ledelsen] og styrekompetanse – det synes eg jo har vært veldig interessant, og en veldig *bra* sammensetning. Men undervisningen synes eg jo har vært litt blandet. Altså, Jon [seminarleder] han har jo en fantastisk evne til å *like før* det går helt galt og vi er helt oppgitt av han, så tar han seg inn på en *mesterlig* måte, altså – og så leverer han da nokke helt glitrende. (...) Men dette her spesielle kvinneaspektet, altså den der første samlingen, den syntes eg jo var.....altså det var jo *fryktelig* mange deprimerte damer etter den første samlingen, da! (Latter).”

”Situasjonbestemt ledelse syntes eg var veldig bra. Og det samme med styrekompetanse – styrekompetanse det syntes eg var kjempeinteressant. Men så er det det der med verdibasert ledelse som ikkje... (latter)...som ikkje var nokke...”

”Og så synes eg undervisninga til Jon har vore...veldig *grei*, da – stort sett så har det vært greit. Det einaste eg synes har vært for mykje av har vært sånne case. Det synes eg at...det har *tatt* for mykje tid på sånne ting.”

”Inntrykket mitt av BI har vært *veldig* positivt, og gitt mersmak til en master eller nokke sånt. Innsatsen til [prosjektlederen] har vært *veldig* god, synes eg, sjøl om det har danna seg ei gruppe, liksom, som er...*mot* (prosjektlederen) (latter). Det har eg prøvd å overse, for eg synes *totalt* sett at hun har gjort en *kjempejobb*.”

”Eg mista motivasjonen av å lese ei bok som plutselig ikkje var *pensum*, for eksempel. Då slutta eg å lese i et par måneder. Då mista eg jo *heilt* piffen.”

”(…) som lærer veit jo eg at [gruppearbeid] er en veldig billig måte å forberede på (latter). Men i *denne* sammenhengen så synes eg faktisk at det har vært ganske fruktbart. Eg synes Jon har hatt fokuset på *prosess*, og er *glimrande*...altså, han er i sitt ess når han er blant kvinner og kan drive med prosessarbeid.”

Flere opplevde også at undervisningen gikk utenfor pensum slik at det ble vanskelig å følge med:

”...eg ville jo heller hatt et par forelesninger som gikk på pensum i boken, eg altså...”

”...når eg var ferdig med forelesningen så ante eg egentlig ikkje hva faget gikk ut på...”

”...når det gjelder dette her med verdistyrt ledelse, så ville eg jo heller gått mer på pensum, altså.”

”Og eg synes det var for lite undervisning i forhold til pensumlitteratur.”

Det de fleste vektla som det viktigste var det å erverve seg spesifikke redskap å benytte i hverdagen på jobben, noe de kunne ha *praktisk* nytte av:

”(..) *verktøy*, det synes eg var veldig nyttig, det var veldig kjekt å få prøvd det, og se hvordan det virket - og på en måte *få* verktøyet og finne ut hvordan man kan løse ting i egen organisasjon, altså, det synes eg var greit.”

”...når du snakker om den her verdistyrt ledelse, så blei eg veldig skuffa fordi eg syntes det var så *kvinneretta*. Og gikk på likestilling, og kun det, da... Det er klart vi veit at det *er* ikkje full likestilling, det er det ikkje. Men vi veit om at det er sånn, og da kan vi heller lære verktøyene enn å lære at det er sånn.”

”(...) eg har fått en god del *verktøy*. Hvis eg kommer til å bli leder så kommer eg til å gjennomføre medarbeidersamtaler, og vil nok føle meg meir trygg på det. Pluss at eg



er blitt veldig bevisst på ka et styremedlem....ansvar og plikter og sånn der. Eg synes dei BI-kursene har vært *heilt* glimrende. Ja, dei verktøyene vi fikk der.”

Blant deltagerne dannet det seg etterhvert en sterk gruppering som viste klar motstand mot den kvinnelige prosjektlederen, og det hun symboliserte: nemlig KTTs kvinneperspektiv. Blant de aller fleste deltagerne fantes denne motstanden mot kvinneperspektivet, og jeg ble flere ganger fortalt av deltagere at ”jeg er her for utdanningen og kompetansen, ikke for kvinneperspektivet”. Likevel var det en liten gruppe som sterkest uttrykte denne motstanden, og dette gjorde seg gjeldende på flere måter. Det kunne være avbrytelser når prosjektleder snakket, hun måtte gjerne hysje på deltagerne for å få ordet fordi det ofte ’summet’ i klassen da hun skulle snakke, det kom kritikk og uenighet mot det meste av hennes uttalelser, noen kunne demonstrere det uinteressante i hennes uttalelser ved å bla i avisen mens hun snakket o.l. Deltagerne var særlig misfornøyde med faget ’verdistyrt ledelse’ fra Kvinneuniversitetet, som de mente ikke ga dem noen verktøy de trengte i jobben. De mente det var ”for mye kvinnesak på et enkelt nivå” og at ”vi trenger ikke mer bevisstgjøring [om kjønn], vi er bevisste – det vi trenger er verktøy for å takle situasjoner”. ”Etikk og verdier dreier seg om mer enn kjønn, vi jobber med humankapital”. I ettertid foregikk også verbal sanksjonering av faget blant deltagerne: deler av pensum og undervisningen ble oppfattet som ”føleri”, og den mannlige foreleseren fra Kvinneuniversitetet ble ved en anledning omtalt som ”Tøfflus”. Denne motstanden mot kvinneperspektivet ser jeg som sentral, og jeg kommer tilbake til dette senere i oppgaven.

Det var likevel ikke absolutt alle som mente at faget fra Kvinneuniversitetet var like unyttig, og de mente at det ’tross alt’ var noe å hente i dette faget også:

”Altså, dette veldige fokuset på *likestilling* og kvinnesak, det synes eg har vært litt for mye. Altså, eg synes at dette her å bli *klar* over f.eks. hersketeknikker og...(…) Og alle de tingene synes eg er viktig å være klar over, for hvis man ikkje er klar over det, så kan man verken fronte det eller gjøre noenting med det.”

Det syntes også som om motstanden mot kvinneperspektivet var større i gruppesammenheng i klasseromssituasjonen enn den var da jeg intervjuet informanter én og én. Dette kan ha vært tilfeldigheter; at mine intervjuobjekter i utgangspunktet ikke var så negative til kvinneperspektivet som enkelte andre. Likevel var det den sterke motstanden som ble uttrykt i de situasjonene gruppen var samlet, og det var ikke mange som talte til forsvar for kvinneperspektivet i gruppesammenheng – heller ikke mine informanter som i intervjuene mente at det kunne medføre positiv bevisstgjøring. Dette kan indikere sanksjoner i gruppen overfor et slikt positivt perspektiv, slik prosjektleder ble sanksjonert, men de innsamlede data gir ikke grunnlag for å hevde dette med sikkerhet. (Jeg vil likevel nevne at faget 'verdibasert ledelse' ble fjernet fra pensum og erstattet med et annet da neste kull begynte.) Det kan også indikere en generell sanksjonering av "kvinnegreier" og likestilling, kvinnesak o.l. på de ulike arbeidsplassene disse kvinnene kommer fra, som kan ha medført at kvinnene har internalisert og bragt med seg et slikt negativt perspektiv.

Nettverksbygging var en av målsetningene med programmet. Mine informanter ga uttrykk for at dette kunne ha fungert bedre, og at det var interesse for det, men at de likevel hadde "fått noe ut av det". Noen hadde blitt bedre kjent med en eller to av de andre deltagerne, og holdt kontakten med disse. De fleste opplevde likevel at de mistet kontakten med de andre etter at eksamen var over, og uttrykte ønske om å danne nettverk. Et av forslagene for å gjennomføre dette kom fra en informant som mente at det virtuelle klasserommet, som ble opprettet da kurset startet, kunne vært opprettholdt som et kontaktpunkt for deltagerne også etter avsluttende eksamen.

"...eg vet ikkje om vi *har* dannet nettverk, men eg har ihvertfall registrert at det er en viss interesse for det."

"Og så hadde eg kanskje trudd at...at vi kom til å bli en meir...sammenspleisa gjeng. Det hadde eg trudd; at vi jentene skulle bli enda meir sammenspleisa, og...gjerne gå meir ut alle sammen i lag og spise middag, eller et eller annet sånt, da. Så det...akkurat det har eg savna litt faktisk. Men det er jo litt opp til meg sjøl, og...at eg ikkje har tatt så mykje initiativ."

Det å møte andre kvinner i ledende stillinger ble uansett oppfattet som positivt, og informantene vektla at man på seminarene kunne lufte problemer, utveksle erfaringer og diskutere i større eller mindre grupper, slik at nettverket fungerte *underveis*:

”(...) vi gikk gjennom den her runden rundt bordet, da, og så var det én som tok opp en problemstilling, og så skulle de andre komme med råd. (...) Og den snakka vi om, at den skulle vi prøve å holde på, da – at vi skulle kunne treffes (...) og så prøve den metoden igjen...”

På spørsmål om gruppen diskuterte kjønns spesifikke erfaringer, eller om man bare har diskutert generelle ledelsesspørsmål, svarer en informant:

”Ja, eg føler i grunnen det, at eg har diskutert [kjønns spesifikke erfaringer]. Ja. Faktisk med fleire. Vi har diskutert masse sånne forskjellige ting, og det føler.... Eg synes at hvis en greier å holde kontakten, så er det...absolutt vil sånne ting være sentrale tema, i motsetning til andre mannlige venner som du ikkje kan diskutere sånne ting med, da.”

Til avslutning nevner en informant hva hun mener kunne lettet nettverksbyggingen:

”Det er nokke eg har tenkt på...det er at eg *veit* veldig lite om ka bakgrunn de forskjellige jentene har. Utdannelse og ka de faktisk har gjort. Vi burde ha utveksla CV, for eksempel, eller vi burde ha presentert oss sjøl litt grundigere. For det var snakk om å bygge opp et nettverk, men du kan ikkje bygge opp et nettverk når du ikkje veit ka du skal bruke nettverket *til*. Det må være *nyttig*. Og eg veit jo at der sitter økonomer der [som henne]. Sei at eg skal gjennomføre et eller annet her [på arbeidsplassen], så veit eg at Torill eller Elisabeth eller kem det måtte være, har gjort den samme tingen. Og så tar eg en telefon og ringer og hører. Men det veit eg ikkje idag. Og *det* synes eg de burde ha endra på.”

Flere av informantene ga uttrykk for at de satte pris på muligheten til å utveksle erfaringer med de andre kvinnene på KTT, og at dette, utenom selve de kompetansegivende fagene og verktøyene, var det de oppfattet som mest verdifullt

med prosjektet. På et av seminarene ble det delt ut en enkel deltageroversikt til alle, hvor det stod kort beskrevet hvilken utdanning den enkelte hadde og hvor vedkommende arbeidet. Dette ble likevel oppfattet som *svært* kortfattet informasjon, og rådet fra ovennevnte informant kunne nok vært tatt til følge fra prosjektledernes side, siden nettverksbygging var en uttalt målsetning. Dette kan også ha blitt gjennomført etter at jeg avsluttet mitt feltarbeid.

## ***9.0 Feltarbeidets sentrale observasjoner***

### **9.1 Kvinner 'ustyrlige' biologi – og påfølgende konsekvenser**

Jeg har allerede vært inne på Tordis Borchgrevinks tanker om "det feminine fellesskap" (1994) og hvordan dette henger sammen med vår sterke kulturelle oppfatning av kvinner som *kjønn*. Videre innebærer det et syn på kvinner som nært knyttet til *natur* og *biologi*, og dette har konsekvenser for kvinner på en rekke områder i arbeidslivet. En av de viktigste oppfatningene er at kvinners natur/kropp/biologi/hormoner kan overstyre dem/deres rasjonalitet i stor grad. Dette vil kunne medføre vanskeligheter med å nå opp i en ledende stilling:

"Det er biologisk. (...) Statistisk så er det godt dokumentert at for å være leder når du er 40 år, så må du ha vært leder når du er 30. Og karrierejenter, de tar en utdanning, og så jobber de noen år, og så får de barn. Og (...) de *velger* å prioritere barn, og det er biologisk, tror jeg. (...) (D)en bindinga som er mellom mor og barn de første månedene gjør at *selv om de hadde de aller beste intensjoner før de fikk barn, så skjer det noe i løpet av (...) det året de er gravide, og (...) så blir prioriteringa annerledes*" (Hans, adm.dir., *min uth.*).

Som tidligere nevnt fortalte Trude om reaksjonene hun hadde fått da hun ga uttrykk for at hun ønsket å ta en høyere stilling som ville medføre endel reising. Hun hadde nevnt det for en kvinnelig overordnet,

"...og det var ho som sa at ho ville ikkje at eg skulle sei nokke fordi at folk reagerer så forskjellig. (...) Eg har snakka med venninner av meg, og så nevnte eg det såvidt, og de berre flirte (latter)...for de har liksom små unger sjøl."

”Eg vet at det var veldig mange som var *betenkt*...når eg ønsket å gå inn i en stilling som medførte reising...når eg hadde barn. Og det var veldig *få* som *trodde* det ville fungere” (kvinnelig informant).

Dette vil også til en viss grad medføre en oppfatning av kvinner som uegnede, eller i hvert fall upålitelige, som arbeidstakere i visse situasjoner:

”(...) jeg (tar) gjerne inn kvinner i *enkelte* roller, men ikke i andre – av praktiske grunner. (...) altså, vi er veldig *få* selgere på ett marked. La meg ta et eksempel: Russland. Og der har vi en kvinnelig selger (...) som er aleine om å betjene dette, og da reiser hun kontinuerlig der. Aleine så tar det et par tre år å bygge opp en markedskunnskap. (...) så skal hun ha barn. Og...det er greit at hun blir vekke et år, men de neste par tre årene kan hun heller ikke reise. (...) og da er markedskunnskapen tapt. (...) (D)er er ikkje *back-up* for personer ute. En er veldig avhengig av én person” (mannlig leder).

Biologiseringen av kvinnen, eller vår kulturelle oppfatning av kvinnen som nærmere knyttet til det *naturlige*, får konsekvenser for tilskrivningen av egenskaper på grunnlag av kjønn. Dette gjelder blant annet som nevnt ovenfor i forholdet mellom biologi og rasjonalitet, og for forestillingen om kvinner som mer emosjonelle skapninger enn menn.<sup>28</sup> Emosjoner blir biologisk og kulturelt forstått som å ha tilknytning til det hormonelle, som oppfattes som å styre kvinner i større grad enn menn. Emosjonalitet og rasjonalitet står som kulturelt begrepspar i motsetning til hverandre, og emosjonalitet blir i høy grad assosiert med ’natur’ heller enn ’kultur’. Emosjoner oppfattes vanligvis som umiddelbare (ihvertfall hvis de skal forstås som ’ekte’), de kan styre et individ, være ukontrollerbare og derfor potensielt farlige (enten i fysisk forstand i form av aggresjon og vold, eller sosialt, hvor en person kan risikere å sette seg i forlegenhet eller ’miste ansikt’ fordi vedkommende utviser en upassende emosjonell reaksjon), og selv om man i moderne ledelsesdebatt gjerne tar

---

<sup>28</sup> Jfr. seminarleder som hevdet at kvinner generelt er ”Følere”.

til ordet for en dose emosjonell intelligens i lederstolene, er det fortsatt rasjonaliteten som verdimeslig sitter i høysetet.

Lutz (1988) har også påpekt betydningen av kjønn når det gjelder den kulturelle forståelsen av emosjonalitet. Hun hevder at kvinner forstås som *karaktermessig* emosjonelle, mens menn oppfattes som *situasjonsmessig* emosjonelle. Dette medfører at menns emosjoner ofte tolkes som situasjonsbestemte, og dermed ofte som rettmessige reaksjoner, for eksempel slik at en manns sinne kan tolkes som 'rettmessig harme'. I motsetning vil for eksempel en kvinnes sinne kunne oppfattes som karakterologisk, slik at hun lettere vil oppfattes som 'irrasjonell' og 'hysterisk'.

Vår kulturelle biologisering av kvinner, tilknyttet kvinners rolle i reproduksjon, blir gjeldende for *alle* kvinner, uansett alder – enten det er i forbindelse med svangerskap og barnefødsler, menstruasjonsplager som premenstruelt syndrom, eller plager i forbindelse med overgangsalder. Historisk har det vært viktig også i vår kulturelle kontekst å kontrollere kvinners reproduktive evner, deres seksualitet og fertilitet. At denne praksisen ikke har vært unndratt kulturelle forestillinger om kjønn, helse og normalitet kan for eksempel medisinske inngrep som hysterektomi ved visse psykiske tilstander, og klitoridektomi på kvinner som ble oppfattet som mer seksuelt aktive enn det som var akseptert, vitne om.<sup>29</sup> Idag foregår fortsatt debatter for og imot kontrollen av kvinners 'ustyrlige' biologi, for eksempel når det gjelder de jevnlig innkallelser av kvinner i visse aldersgrupper til de statlige mammografi- og celleprøve-undersøkelsene.

Våre kulturelle forestillinger knytter kvinner til reproduksjonens sfære i så sterk grad at en kvinne som frivillig ikke ønsker å bli mor, vanligvis vil bli møtt med spørsmål, skepsis og kanskje til og med fiendtlighet, da hun rokker kraftig ved våre forestillinger om den 'ekte' kvinnen (og om *naturens sannhet* pr. se). Melhuus (2001) har påpekt at våre endrede familiemønstre også medfører en klarere biologisering av kvinnen. Fra å kulturelt fremheve ekteskapet og hustruens rolle, hvor ekteparets (relativt) horisontale relasjon stod i motsetning til barna, har

familiemønstrene endret seg slik at vi nå anser båndet mellom mor og barn for å være det viktigste. Båndet er vertikalt og biologisk. Denne tilknytningen til reproduksjon medfører også andre mulige konsekvenser for kvinner på arbeidsmarkedet enn dem som er nevnt ovenfor. For eksempel har jeg blitt gjenfortalt en mannlig leders uttalelser om at han ikke ville ansette nyutdannede kvinner i begynnelsen av 30-årene som ikke allerede hadde barn, fordi han regnet med at de ville gå ut i svangerskapspermisjon i løpet av det nærmeste halvannet året.<sup>30</sup>

Forestillingene om forholdet mellom kvinner, reproduksjon, emosjonalitet og omsorgsevne kommer også til uttrykk på arbeidsplassene, hvor kvinner gjerne forventes å utføre endel handlinger, og besitte en viss kunnskap, som oppfattes som kjønns spesifikk. Mer om dette i neste avsnitt.

## 9.2 Det 'ordentlige' arbeidet – produksjon og reproduksjon

Det er i første rekke *lønnsarbeid* som blir oppfattet som arbeid, og dermed som verdifullt innenfor arbeidets sfære. Omsorgs- og husarbeid faller i stor grad utenfor denne definisjonen – og kan dermed kaste lys over spørsmålet rundt lavtlønte kvinneyrker og likelønn: de faller innenfor en sfære vi helst ikke 'setter pris på' (i bokstavelig forstand). Omsorg og kjærlighet er to domener det oppfattes som moralsk suspekt å ta betalt for.

Dette kan også være en årsak til at næringslivet vanligvis ikke premierer denne type 'personlige egenskaper' hos kvinner - selv om de er ønskelige for bedriften, som gjerne oppfatter kvinner som organisasjonens 'sosiale lim' - til tross for at andre personlige 'maskuline' egenskaper, som 'handlekraft', 'resultatorientering' og 'evne til måloppnåelse' kan gi økonomisk uttelling i personlige lønnsforhandlinger. Kerfoot & Knights (1994) har påpekt hvordan organisasjoner reproducerer familiens og husholdets kjønnsroller ved å ansette 'modne kvinner' i visse stillinger for å dra nytte av de uformelle erfaringer, kunnskaper og egenskaper man regner med at disse kvinnene har opparbeidet seg som mødre og hustruer, men at denne uformelle

---

<sup>29</sup> Denne type klitoridektomi ble utført i Norge helt frem til 1. verdenskrig (Tidsskriftet Sykepleien 09/2003), og vitner om at kjønnslemlesting har en relativt nær fortid også i Norge.

<sup>30</sup> Personlig kommunikasjon.

kompetansen ikke blir økonomisk belønnet. Dette til tross for at man innenfor næringslivet selv ofte fremhever viktigheten av 'personlig egnethet' når det gjelder ansettelse og lønnsforhøyelser.

Flere av mine kvinnelige informanter har blitt møtt med reaksjoner i forhold til svangerskap og omsorg for små barn, som indikerer en oppfatning av dette som ferie. Et eksempel finnes i kap 7.2 hvor svangerskapspermisjon ble oppfattet som ferie av den mannlige kollegaen ved lunsjbordet. En annen kvinnelig informant møtte stadige reaksjoner på at hun var borte fra arbeidet: ”Åja, du skal ha ammefri nå igjen...” Det er viktig å poengtere at det i disse tilfellene var snakk om holdninger og reaksjoner fra medarbeidere og kolleger som jobbet enten på samme nivå eller under disse kvinnene – kvinnene understreket selv at de hadde møtt positive holdninger fra ledelse og overordnede i forhold til dette.

Solheim (2002) peker på betydningen av industrialiseringens og modernitetens fremvekst for det symbolske skillet mellom arbeid og familie, produksjon og reproduksjon. Hun hevder at arbeidsdelingen i det før-moderne samfunn var kjønnsdelt, men ble oppfattet som relativt komplementært innenfor en husholdsbasert økonomi (2002:121). Med moderniteten og industrialiseringen så man en kulturell produksjon som, i tråd med Dumonts definisjon av hierarki som 'the encompassing of the contrary' (1980), medførte en underordning av husholdssfæren, som fremtrer som ”avgrenset, privatisert og innkapslet i en offentlighet av større skala” (Solheim 2002:120). Det økonomiske feltet, arbeid, offentlighet og produksjon (forbundet med menn) skilles fra det underordnede og omsluttete reproduksjonsfeltet, det privatiserte og hushold (forbundet med kvinner).

Bourdieu (2000) hevder også at forståelsen av forholdet mellom natur, arbeid og tidsprosesser i det han kaller ”motsetningen mellom det kontinuerlige og det diskontinuerlige” (2000:55) har betydning for om arbeidet oppfattes som mannsarbeid eller kvinnearbeid. Med grunnlag i en kabylsk mytisk og rituell forståelse av forplantnings- og jordbrukssyklus oppfattes den aktive (symbolsk mannlige og kulturelle) inngripen i den passive (symbolsk kvinnelige) natur, som verdimesig overordnet de ”velkjente, kontinuerlige, ordinære, repetitive og



monotone [kvinnelige] (handling), [som er så] 'ydmyke og lette' (...) [at de blir] utført (hovedsaklig) utenfor synsranden, i hjemmets mørke eller i landbruksårets dødtid" (2000:55). Ifølge Bourdieu er avstanden mellom den kabylske kulturelle verden og vår egen på dette området ikke så altfor stor, da denne samme motsetningen kan "gjenfinnes (i vårt eget univers) i motsetningen mellom det feminine husarbeidets rutiner og de 'store beslutninger' som menn gjerne forbeholder seg retten til" (*ibid.*:55).

### 9.3 Familie som støtte eller belastning

Synet på kvinnen som primæromsorgsgiver står sterkt i vår kultur, og mange av mine kvinnelige informanter opplevde press fra omgivelsene som langt vanskeligere å takle enn selve kombinasjonen jobb-familie:

"...det vanskeligste med det, synes eg, er at *andre* skal fortelle meg at 'dette her går ikkje'. Det synes eg er utrolig vanskelig. (...) (A)t familie og venner og bekjente forteller at 'det her går ikkje'. (...) (U)nderforstått at eg ikkje kan gå i full jobb, men han [ektemannen] kan gå i full jobb – han er ikkje 'kone'. (...) (D)e reaksjonene en møter...berre at *mannen* min fulgte ungen min på første skoledag, (...) det har eg fått masse kommentarer på" (kvinnelig hovedinformant).

"(...) eg har opplevd gjennom tidene (...) at gode venninner fra før trekk seg vekk fordi de synes eg er såkalt vellykka karrierекvinne som klarer alt. (...) (E)g rokker ved forventningene deres, ikkje sant? Altså, eg *river vekk* grunnen under argumentasjonen deres for ikkje å bli ledere, eller...altså, eg river vekk fundamentet for enkelte til å ha gjort det valget som de har gjort, sant?" (kvinnelig hovedinformant).

Når det gjelder å takle hverdagen er det likevel familien kvinnene oftest henviser til som positiv støtte. De av mine kvinnelige informanter som hadde barn og familie snakket generelt mye mer om temaet, både uoppfordret og som svar på direkte spørsmål, enn mannlige informanter i samme situasjon. Kvinnene ga uttrykk for barn

og familie som en kilde til støtte, motivasjon og avlastning. For en av kvinnene var familien den 'beste medisin' mot jobbrelatert stress:

”(E)tter at vi fikk barn føler jeg at det er mye lettere å slappe av. Altså, han [sønnen] krever *sitt*, men når du kommer hjem så har du glemt jobben *ihvertfall* til han går og legger seg.”

Flere kvinner påpekte også betydningen av andre familiemedlemmer som støtte:

”Eg er veldig heldig, for eg har en familie som *støtter* meg. (...) Jeg har en *mor*, som backer opp veldig mye. Når jeg er på reise, så trer hun inn som sånn 'reserve-mamma'.”

”(...) (E)g syntes jo også selv det var vanskelig når de [barna] var små. Men eg hadde både min mor og min svigermor som var veldig grei i den perioden, og støttet.”

”Eg bruker nok mer venner enn familie som støtte, men eg *har* støtte i familien, i og med at eg vet eg er velkommen der og har et ståsted der, sant? (...) (D)et er viktig for meg – trygghet. (...) Så noen få gode venner og godt forhold hjemme – *det* er viktig for meg.”

”(...) (E)g har *valgt* (...) en mann som synes det er OK å ha ei kjerring ute i arbeid. (...) (G)runnleggende sett så støtter han meg, og det og er en sånn god og trygg sak: 'Vi skal klare det sammen. Vi skal klare både jobb og penger og alt sammen'. (...) (V)i har det godt, altså.”

”(...) (E)g er jo en pappajente, så eg har *enorm* styrke å hente i *han*, føler eg. Han er vel den ideologen som eg kan hente krefter ut av, på en måte. Han har støtta meg i *alt* eg har hatt av konflikter oppover.”

De to mannlige informantenes svar på spørsmål om de fant det vanskelig å kombinere jobb og familie var korte og kontante. Den første informanten hadde små barn – den andre voksne barn.

”Nei, jeg føler ikke det, men det er ikke sikkert familien min føler det sånn (latter).”

”[Det har gått] helt fint. Min kone var hjemme når barna var små.”

Dette familiemønsteret kvinnene forteller om når det gjelder å få hjelp og støtte stemmer også overens med funnene til Kvande og Rasmussen (1993). Deres empiri tyder på at dagens kvinnelige ledere som har vokst opp med begge foreldre benytter begge som støtte, men på ulike måter. Far er ofte den ideologiske støtten, og disse kvinnelige lederne omtaler ofte seg selv som ’pappa-jenter’. Mor er den som stiller opp i forhold til praktisk hjelp med barnepass. Som vist ovenfor kan dette kjønnsrollemønsteret også videreføres – slik at svigermor også kan trå til i ’reservemors’-rollen. Dette tradisjonelle kjønnsrollemønsteret innenfor familien kan ha sammenheng med at de fleste av mine kvinnelige informanters foreldre tilhører en eldre generasjon med mer tradisjonelle forståelser av arbeidsdeling og egenskaper som grunnet på kjønn.

Et annet aspekt som trer tydelig frem er at de kvinnene som *har* familie og barn føler at de er avhengige av aksept og støtte fra familien - som er kvinners tradisjonelle ansvarsdomene - for å få familie- og arbeidsliv til å fungere. For menn synes dette mer unødvendig (tradisjonelt har de da heller ikke hovedansvar for familielivets daglige funksjoner), og arbeid og karriere fremstår for menn i større grad som et rent personlig mestringsspørsmål.

At kvinnene ikke fremstiller familie som en belastning kan også ha flere årsaker. Av de ovenstående uttalelsene ser vi at kvinnene av og til oppfatter det som vanskelig å kombinere barn og arbeid, men at de påpeker betydningen av at andre familiemedlemmer kan trå til og lette disse vanskelige situasjonene – på en slik måte at kvinnene i større grad kan unngå dårlig samvittighet i forhold til å ikke oppfylle morsrollen slik de ser som idéelt. Jeg vil hevde at kulturelle forventninger, både i

omgivelsene og i kvinnene selv, til hva morsrollen skal innebære av både ansvar og 'morsglede', inngår i diskurser som er så sterke og så mektige, at det nærmest ville vært umulig for mine kvinnelige informanter å rett ut hevde (og kanskje også tenke) at de kunne oppfattet sine barn/sin familie som en belastning. I både punkt 9.1 og 9.2 har jeg argumentert for at kvinner forstås som nært tilknyttet natur og biologi, og dermed også til reproduksjonens felt med barn og familie. Dette forstås kulturelt som nedfelt i kvinners 'natur'<sup>31</sup>, og de symbolske koblingene mellom kvinne og morsrolle er mangfoldige og sterke. Det ville trolig medført kraftige sosiale sanksjoner om en mor hadde benektet disse koblingene og hevdet at hennes avkom kunne oppfattes som en belastning, i tillegg til at det kunne ha medført personlige opplevelser av (identitets)krise og rolleforvirring for kvinnen selv.

#### **9.4 Mannsdominerte yrker og 'kvinnelighet'**

Hva skjer så med de kvinnene som gjør noe så kjønnsmessig utradisjonelt som å bli ledere? Som nevnt tidligere opplever mange av de kvinnelige informantene at de må tilpasse seg et maskulint miljø, tilegne seg et maskulint språk og 'kompromisse' med egen kvinnelighet.

"(...) (E)g synes eg kjenner igjen akkurat det her med kvinner, at når de kommer opp i høyere stillinger så blir de litt meir mandig. At de (...) skal på en måte vise at de er sjef. (...) (D)et synes eg – at den kvinneligheten skal du ta vare på" (kvinnelig informant).

"(...) (N)år eg jobba i [den forrige arbeidsplassen hennes], da var det veldig sånn 'cowboy-miljø'. (Så) når eg begynte (der) så trur eg nok at eg tilpassa meg litt meir i forhold til kordan eg var når eg begynte" (kvinnelig informant).

"Så i forhold til å være *litt* tøffere enn det man kanskje er – det tror eg nok er viktig for en kvinne" (kvinnelig informant).

---

<sup>31</sup> Jfr. våre kulturelle forestillinger om 'morsinstinktet', og ukepressens jevnlig fortellinger om hvilke psykiske og emosjonelle problemer det kan medføre for en nybakt mor om ikke 'morsgleden' øyeblikkelig trer inn.

”Samtidig så ser eg at det *er* individuelle forskjeller, og noen menn er så *flinke* til både å ta kontakt og bry seg om, og tenke helhetlig... Sånne ulike sosiale ferdigheter. (...) (S)om andre kvinner ikkje kan ha lært i det hele tatt, i hvert fall skjuler de det godt.(...) (K)anskje de er opplært i et mannsdominert...en mannsdominert *leder*opplæringsmåte, sant?” (kvinnelig informant).

”De [menn] snakker på en annen måte. Det har jeg vel oppfattet mange ganger – at vi snakker litt forbi hverandre. Jeg skjønner ikke helt hva det er de sitter og snakker om. Fordi de formulerer seg på en annen måte. Og jeg formulerer meg på *min* måte, og så kanskje blir det misforståelser. (...) (N)år jeg er med *de* [mennene], så tar jeg kanskje en litt annen tone, en litt annen innfallsport, for at jeg skal få de med meg, at jeg skal finne innpass der.”

Slik jeg tidligere har nevnt opplevde jeg også i løpet av feltarbeidet at selv om lunsjen på arbeidsplassene ble inntatt *felles* – altså samtidig, og gjerne rundt samme bord, avhengig av størrelsen på arbeidsplassen – så ble den likevel i noen tilfeller inntatt kjønnssegregert fysisk eller samhandlingsmessig. Jfr. Trude i kapittel 7.2, som oppfattet det som en ”fristund” at hun kunne spise lunsj sammen med sine andre kvinnelige kollegaer. Ved B1 (kap. 7.1) spiste alle ved det samme bordet, men kvinnene og den unge, mannlige lærlingen satt på den ene enden av langbordet og mennene på den andre. Kvinnenes prat dreide seg stort sett om personlige ting, familieliv og personlige prosjekter, mens mennene snakket om planlegging og organisering av nye prosjekter på arbeidsplassen. Det kan være verdt å merke seg at den mannlige lærlingen satt hos kvinnene, og man kan spørre seg om han etterhvert ville blitt sosialisert inn i sin ’rettmessige plass’ ved mennenes bordhalvdel etterhvert som han la bak seg lærlingerollen og ble ferdig utdannet, men dessverre tillot ikke varigheten ved mitt feltarbeid slike observasjoner over lang tid.

I forbindelse med en studietur arrangert av jobben sa en kvinnelig informant:

”(D)et er *utrolig* kjekt å være på tur. Først og fremst for å se andre steder som gjør de samme tingene. Men og å se andre sider av de eg jobber sammen med. Det tror eg er kjempeviktig. Akseptere at det er en jobbperson og en fritidsperson. Og kanskje

særlig viktig i forhold til det å være jente på en sånn mannsdominert arbeidsplass, så er (det) litt problematisk, men det er og litt kjekt å kunne...vise at vi er ikkje bare sånn som vi er på jobb. Vi er *litt* annerledes på fritiden.”

Disse uttalelsene vil kunne forstås utfra Bourdieus begrep om *habitus*: innprentede, varige, strukturerte, generative og overførbare disposisjoner for handling, persepsjon og holdning (Bourdieu 1991:12). Man vil da kunne anta at det habitus disse kvinnene besitter som kjønn vil være forskjellig fra det habitus som ligger til grunn for deres mannlige medarbeidere som kjønn. Gitt at habitus i tråd med Bourdieu er nedfelt, eller innskrevet, i de ulike kroppene som *hexis*, vil det kunne oppleves som slitsomt, ubehagelig eller vanskelig å bevege seg i omgivelser man ikke er *habituert* for - og meningsdannelse, kommunikasjon og adferd vil være gjenstand for kontinuerlig forhandling. En lunsj med andre kvinner vil derfor kunne oppleves som en ”fristund”.

Det informantene nevner om å ta vare på ’kvinneligheten’ og at de opplever kvinnelige ledere som mer ’mandige’, kan reflektere det jeg tidligere har nevnt om tradisjonelle rolleforventninger. Frogg og Kallerud (1999) mente som sagt at kvinnelige ledere ofte ”overkompenserte” og ble ”tøffere enn toget”, slik at de skremte sine omgivelser. I tråd med hvilke forventninger man har til kjønnene på grunnlag av forskjellsideologien, vil det kunne være slik at adferd som bryter med det forventede mønsteret vil være *synlig* i ekstremt mye sterkere grad. Slik vil en kvinne som utviser ’maskulin’ adferd synes svært godt, på samme måte som en mann som utviser ’feminin’ adferd. Jeg vil ikke hevde at disse personene ikke *faktisk* innehar disse egenskapene, eller at de ikke *faktisk* utøver denne adferden, men at dette fortolkes i henhold til våre kjønnskategorier, og at ’feilkjønnets’ adferd og egenskaper i svært mye sterkere grad vil bli lagt merke til – og dermed lett kan utgjøre grunnlag for sanksjoner. På den annen side trenger heller ikke en kvinnelig leders faktiske adferd og egenskaper å falle inn under en tradisjonelt maskulin sfære for å tolkes maskulint: det kan være nok at hun innehar en stilling som *leder* – en maskulin markør.

I det følgende kommer det frem at tradisjonelle forventninger om kjønnets adferd ofte førte til uventede opplevelser på arbeidsplassen for mine kvinnelige informanter.

Dette kunne for eksempel være i forhold til møter med kunder eller utenforstående samarbeidspartnere, hvor den kvinnelige lederen gjerne ble tatt for å være sekretæren til sin mannlige underordnede, noe som igjen illustrerer at lederskap kan anses som en maskulin markør. Vanligvis ble dette greit oppklart, men én av informantene nevnte episoder hvor det var vanskeligere. Hun hadde opplevd å sitte i møter hvor spørsmål nettopp *ble* stilt til hennes mannlige underordnede:

”Og så liksom, den [mannlige underordnede] som sitter ved sida [av deg] kan gjerne ikke *svare* på det, fordi at det er *du* som har (...) kontrollen på det da. Og så svarer du tilbake, enda vedkommende så på den andre, og *fremdeles* så sitter den personen på andre sida og henvender seg til mannen! (Latter). Og *det* har eg opplevd, altså, og ikke berre én gang.”

”Sånn som her en dag kom vi ned på kontoret til [en medarbeider]. Han skulle reise vekk, da. Og så kom han ikke inn i den databasen for å få lagt inn fraværet sitt. Og så kom han til meg, og sa da liksom, med andre ord: om ikke eg kunne gjøre det for han? Og det er en som eg ikke har så mykje med å gjøre, da, og eg trur at han hadde ikke kommet inn på mitt kontor hvis eg var mann – det trur eg ikke. Så...og sekretæren var vekke den dagen, sånn at... Altså, akkurat såne ting trur eg er veldig i botn hos folk” (kvinnelig informant).

Som tidligere nevnt observerte jeg også at mannlige medarbeidere (uavhengig av nivå) oftere tok initiativ til fysisk kontakt med sine kvinnelige kolleger enn omvendt. Dette kunne for eksempel være å stryke henne over ryggen eller holde rundt skuldrene hennes. Dette kan si noe om hvem som oppfattes som å ha rett til å krysse den andres grenser eller rett til å dominere et rom og det/dem som befinner seg i det. På en av arbeidsplassene var for eksempel det å banke på kontordøren proporsjonalt viktig med status på vedkommende som satt bak døren. Hos den eneste kvinnelige lederen på avdelingen stod døren nesten alltid åpen, mens den hos den mannlige lederen nesten alltid var lukket. Mennene jeg observerte i løpet av feltarbeidet benyttet seg også i større grad av kjønnede tiltaleformer når de henvendte seg til eller

omtalte kvinner enn omvendt. Eksempler på slike tiltaleformer kunne være ”lille mor”, ”den lille venninnen vår” eller ”darling”.<sup>32</sup>

## 9.5 ”Kvinnegreier” og legitimitet

Noe av det som overrasket meg mest i løpet av feltarbeidet var det jeg også har nevnt tidligere, nemlig den gjennomgående motstanden mot såkalte ”kvinnegreier”, både blant kvinner og menn. Dette innbefattet selve likestillingsbegrepet, som ble forbundet med ”rødstrømper” og ”mannejenter”, kvinnesak og selve kvinneperspektivet som lå til grunn for KTT-prosjektet. På vitnemålet fra kursene stod det opprinnelig ”[N.N] har gjennom ført kurset ’Kvinner Til Topps’”, og så påfølgende eksamensresultat fra de ulike kursene. Dette møtte så mye motstand blant deltagerne at ”Kvinner Til Topps” ble fjernet fra vitnemålene og ordlyden endret, fordi deltagerne fryktet at det ville påvirke en eventuell jobbsøkerprosess i negativ retning. Enkelte av deltagerne var likevel positive til å ha prosjektets navn på vitnemålet, fordi de mente det kunne brukes til å prøve ut eventuelle mannlige sjefer:

”Eg trur (det) er positivt, for det vil jo for meg ha vært en *test* på om den sjefen eg skulle hatt synes det er OK med kvinner som er ambisiøse” (deltager på KTT).

Deltagerne ga tidlig uttrykk for til meg at de ikke var der på grunn av ”kvinnegreiene”, men for å få videreutdanning, eksamen og økt kompetanse. Jeg fant svært mange eksempler på motstand mot kvinnefokus, hvorav noen er allerede er nevnt i tidligere kapitler. Den viktigste observasjonen er at kvinnefokus medfører *tap av legitimitet*:

”(…) (H)ar du gjennomført et program som heter ’Kvinner Til Topps’ (…), da *mister* jeg litt gnist, altså. Da skal personen være *veldig* dyktig på andre områder for å kompensere det” (mannlig leder).

---

<sup>32</sup> Jfr. Kleinman (1996) som tidligere nevnt.



”(...) (E)g tror nok at de som *blir* kvotert inn er folk med nokså sære interesser, og...ja, tilhører (...) (den) tøffe kvinnesaksbiten, eller så ville de ikkje la seg kvotere inn. Eg føler ikkje at noen bør gjøre det” (mannlig leder).

”Ja – (...) det blir litt latterlig. Ja, eg føler at det blir ikkje tatt alvorlig. (...) Og det er jo mange som har sagt at de syntes det var flaut at de var med i ’Kvinner Til Topps’. (...) (D)ette med *kvinnesak* har eg et vanskelig forhold til” (deltager på KTT).

”Altså, dette veldige fokuset på *likestilling* og kvinnesak, det synes eg har vært litt for mye. (...) (D)et ble for mye sånn kvinnepreik. (...) (D)ette her spesielle kvinneaspektet...altså, den der første samlingen, den syntes eg jo var...altså, det var jo *fryktelig* mange deprimerte damer etter den første samlingen, da (latter)” (deltager på KTT).

”Sambueren min spurte jo ka det [KTT-prosjektet] liksom bestod av, og da sa eg at eg var litt skuffa for at det var så mykje likestilling og mykje kjønn og liksom... Og han var jo sånn: ’Herlighet! Ka e det du går på!’, og liksom skulle begynne med (...) sånn: ’Disse rødstrøpene!’ og sånn” (deltager, KTT).

”(...) (D)et ble jo fort klart at dette med...alt det der med prosjektet til (prosjektlederen) [altså kvinneperspektivet], det behøvde vi ikkje å engasjere oss nokke i” (deltager, KTT).

En informant fortalte at hun hadde blitt spurt av kolleger om pensum, og da hun fortalte at deler av pensum kom fra Kvinneuniversitetet ble hun avblåst med: ”Å, sånne kvinnegreier!”. Andre deltagere fortalte om lignende opplevelser, og mange valgte å utelate prosjektnavn og kvinnefokus når de presenterte sine studier for kolleger:

”(...) (E)g presenterer det som BI-kurs, og (sier at) 30 jenter går sammen, og eg prøver å fokusere på *kursene*. Så eg trur nok at det eg formidler...korleis en legger det fram, det er jo...folk kan jo oppfatte det...og henge seg opp i dette her med

kvinner så masse de vil, hvis de ønsker det. Men det har vel litt med kordan eg legger fram opplegget” (deltager, KTT).

”Eg seier berre at det er fag på BI, og håper de ikkje spør nokke meir (latter)” (deltager, KTT).

Nesten alle mine kvinnelige informanter som hadde deltatt på KTT opplevde at deres overordnede ikke tok prosjektet alvorlig som videreutdanning, til tross for at hovedvekten av pensum var hentet fra en tradisjonell lederutdanningspakke fra BI. En mannlig overordnet oppfattet prosjektet like mye som selvutvikling som lederutdanning:

”Eg ser nok dette (...) mer (som) boosting av *selvtillit*. (...) (B)osting av utdanning og selvtillit, (...) det tror eg nok dette er.”

En deltager fortalte at:

”[Sjefen], han har gått på noe annet på BI, og det har ikkje hatt noenting med kvinner å gjøre, selvfølgelig – det har vært et sånt ordinært lederutviklingsprogram (...). (...) (A)ltså, vi har sagt hva vi [de to kvinnelige ansatte på den arbeidsplassen som deltok på KTT] holder på med, og hva disse modulene har vært: at det har vært verdistyrte ledelse og situasjonsbestemt [ledelse] og styrekompetanse. Og allikevel så synes han det at Bente [den andre kvinnelige ansatte som også deltok på KTT] må gå på det som *han* har gått på. Uten å spørre om det var rett i forhold til det hun nå har gjennomført. Så det blir på en måte avfeid som verdiløst det vi har gjort.”

”Men det sørgelige *her* [på hennes arbeidsplass] er jo at (...) eg har jo en sjef som omtrent ikkje gidder å sjå på karakterene engang. (...) Det er akkurat som om de sender meg på et lederutviklingsprogram uten å tenke over konsekvensene av det. At eg faktisk har forventninger til at det her vil de nokke med. Eg føler at eg må fortelle min sjef at: ’Eg har tatt en lederutdanning – ka no?’ (latter). (...) (A)t han skulle være så *totalt* uinteressert i at eg faktisk har gjennomført et ganske tøft program, *det* skuffer meg. Veldig.” (kvinnelig informant).

I møte med prosjekteierne møtte jeg også motstand mot tittelen på min hovedfagsoppgave. Den kvinnelige representanten for en av prosjekteierne fryktet at hennes mannlige overordnede ikke ville godkjenne følgeforskningen hvis tittelen på min oppgave kombinerte begrepene 'kjønn' og 'makt' i samme setning, noe som også illustrerer motviljen mot å anerkjenne tilstedeværelsen av et kjønn hierarki. Jeg fikk likevel ingen videre tilbakemelding på dette, og antar at det ble godtatt.

Delegitimeringen av kvinneperspektivet kan ha ulike årsaker, som gjerne henger sammen med hverandre. På den ene siden har jeg allerede vært inne på Dumonts begrep om hierarki (1980), og hvordan det kan belyse kjønnenes ulike sosiale og symbolske posisjonering. Som tidligere nevnt påpeker Solheim (2002) at i tråd med dette vil det omsluttete sosiale felt fremstå som symbolsk underordnet, og det samme vil de personer som assosieres med det (2002:120). Dumont definerer hierarki som "the principle by which the elements of a whole are ranked in relation to the whole" (1980:66), og hans eget eksempel hentet fra Bibelens genesis bidrar til å illustrere hvordan vår kulturelle kjønnsforståelse er basert på en forståelse av at 'kvinnen' utgjør 'delen' slik 'mannen' utgjør 'helheten': Eva ble skapt av Adams ribben.<sup>33</sup>

På den andre siden kan Bourdieus begrep om doksa bidra til å forklare den nevnte motstanden mot likestilling, kvinneperspektiv o.l. Doksa kan defineres som nettet av udiskutable normer og regler som ligger til grunn for samfunnsformasjonen (de Vibe 1994). Det stilles da vanligvis ikke spørsmål ved doksa, "men når utviklingen innhenter et samfunns doksa – eller det oppstår kriser og konflikter – f.eks. når

---

<sup>33</sup> Jfr. også Borchgrevinks forannevnte påstand om det maskuline som normen for det menneskelige. Dumonts illustrerende eksempel er verdt å sitere i sin helhet: "In his entirety, Adam – or 'man' in our language – is two things in one: the representative of the species mankind and the prototype of the male individuals of this species. On a first level, man and woman are identical; on a second level, woman is opposite or the contrary of man. These two relations characterize the hierarchical relation, which cannot be better symbolized than by the material encompassing of the future Eve in the body of the first Adam. This hierarchical relation is, very generally, that between a whole (or a set) and an element of this whole (or set): the element belongs to the set and is in this sense consubstantial or identical with it; at the same time, the element is distinct from the set or stands in opposition to it" (1980:240).

grupper (...) stiller spørsmål ved verdigrunlaget eller den sosiale praksisen – utfordres og artikuleres doksien. Og i det øyeblikket det naturlige må forsvares, er det i prinsippet ikke lenger naturlig og selvsagt” (1994:85). I tråd med Bourdieu vil jeg hevde at likestillingskampen og kampen for kvinners rettigheter utgjør et slikt doksisk brudd i den hierarkiserte kjønnsmakten. Et slikt brudd vil ikke komme ’gratis’ i kulturell forstand, men vil medføre en rekke prosesser for å opprettholde doksens verdigrunnlag og sosiale praksiser, og jeg vil da også tolke latterliggjøringen og delegitimeringen av kvinne- og likestillingsperspektivet i KTT som slike prosesser.

Påfølgende doksiske brudd ser man også *eufemisering* (Bourdieu 1991) som en slik prosess. Fra næringslivet har man i de senere årene sett en klar tendens til at ’likestilling’ og ’kvinnesak’ oppfattes som ’fy-ord’, og man velger heller å benytte begreper som ’likeverd’ og ’mangfold’. Administrerende direktør ved Aker Stord AS, Lars Solberg, holdt et innlegg på åpningskonferansen for KTT 30.09.99 hvor han nevnte nettopp dette. Han snakket om hvor vanskelig det var å gjennomføre ”likestilling” i bedriften, fordi ”folk får piggene ut. Det er bedre å snakke om likeverd og mangfold”. Dette er eksempler på eufemisering av kjønnsmakt i arbeidslivet, og jeg vil også hevde at selve *forskjellsideologien* er det mest vellykkede uttrykk for en form for eufemisering<sup>34</sup> til dags dato.

Med *forskjellsideologi* mener jeg hegemoniske og kulturelt meningsbærende forståelser av og tilnærminger til kjønn fundert på:

- a) en forståelse av *relasjonelle* kjønn, hvis forskjellighet fra hverandre anses i tråd med kulturelle dikotomier som baserer seg på
- b) kosmologiske forestillinger, hvor den idealiserte *Natur* fremstår som det viktigste meningsbærende prinsipp; en nærmest uavhengig sannhetsstørrelse for utledning av det som forstås som *essensielle* kjønnede egenskaper og påfølgende kjønned adferd

---

<sup>34</sup> Jeg velger her å forstå eufemisering som en dyptpløyende kulturell prosess som tjener til å skape mening av relasjoner av makt og ulikhet på en slik måte at de fremstår som gode, rettfærdige og sanne.

Dumont (1980) påpeker hvordan våre kulturelle ideologier nærmest kan gjøre oss blinde for hierarki, slik at hierarki i moderne ideologi fremstår som ”at the heart of the ’unthought’” (1980:xvi). Han hevder at Vestens to ideologiske ’hellige kyr’ utgjøres av idéene om *egalitet* og *frihet*, og at disse igjen fordrer idéen om mennesket som *individ*: i vestlig ideologi utgjøres menneskeheten av enkeltindivid, som hver enkelt representerer menneskehetens essens, og fremstår med nærmest hellige og ukrenkelige rettigheter (1980:4). Dette vil, med Bourdieu, utgjøre deler av det doksiske. Jeg vil hevde at når slike ideologier gjennomsyrrer en kultur vil hierarkiets tilstedeværelse, som kommer tilsyne gjennom doksiske brudd, fremstå som et kulturelt paradoks som må forklares gjennom en kulturell rasjonalitet, særlig i situasjoner hvor hierarkiet funderes på medfødte karakteristiska som kjønn eller rase, og videre vil jeg da hevde at *forskjellsideologien* er særdeles godt egnet til å løse nettopp dette kulturelle paradokset, til å mediere mellom hierarkiets tilstedeværelse og våre verdier om egalitet og individets frihet. Slik kan man fortsatt hevde våre idéer om individers frihet og egalitet, og hierarkiets tilstedeværelse synes å være grunnet i de ulike kjønns *essens* eller *natur*: det er de kjønnede individenes *naturlige valg*, som forklarer deres ulike tilgang til maktposisjoner, slik som den mannlige lederen i kapittel 9.1 som hevdet at kvinner kunne ha de beste intensjoner om å gjøre karriere, men at dette ville endre seg når de fikk barn. Begrepet om det *naturlige* hører her hjemme i forskjellsideologien, mens begrepet om det frie *valget* hører hjemme i ideologien om individets frihet.

Det er trolig ingen tilfældighet at vektleggingen av ’naturlige’ kjønnsforskjeller, blant annet gjennom medisinen, ble viktige fra og med slutten av det 18. århundre (Martin 1993)<sup>35</sup> da idéene om likhet, frihet og individets rettigheter medførte revolusjoner og kraftige sosiale omveltninger i Europa. Historisk og kulturelt har den aristoteliske forståelse av kjønnes ulike egenskaper og roller, med mannen som det aktive og

---

<sup>35</sup> Ifølge Martin var de aksepterte medisinske forestillinger om menneskets anatomi frem til dette tidspunkt bygget på idéen om menneskets grunnleggende biologiske *likhet* (1993:27). (Dette medførte dog ikke at kjønnene ble oppfattet som *egalitære*, den maskuline biologi ble ansett som det normative, som det kvinnelige ble basert på og forstått utifra.) Historisk og kulturelt gikk man fra nå av inn i en epoke hvor kjønnsforskjeller basert på biologi ble systematisk vektlagt, og hvor kvinners biologiske *annerledeshet* nesten utelukkende ble omtalt i negative ordelag, i motsetning til tidligere medisinske forståelser av de biologiske prosessene. Metaforbruk for spesifikt kvinnelige kroppslige prosesser som menstruasjon og menopause dreide seg ofte om nedbrytning, utrensking, avfall og død.

kvinnen som det passive prinsipp, hatt kraftig innflytelse også på moderne forestillinger om kjønn, sammen med påvirkning fra andre ”strukturerende strukturer” (Bourdieu 1977) som den jødisk-kristne religiøse forståelse av kjønn. I disse religiøse og filosofiske forestillingene fremtrer også kvinnen som knyttet til reproduksjon, det jordiske og det ’naturlige’, i motsetning til det mannlige organiserende prinsipp som på sin side er knyttet til produksjon, det himmelske (eller åndelige) og det ’kulturelle’. Ironisk nok er det nå nyvinningene innen naturvitenskapene som har gitt ny vind i seilene til forskjellsideologien – vi beveger oss ’fra Gud til gener’: nå forsøker man å *bevise* kjønnes forskjell vitenskapelig, ved henvisning til biologi. Det er også en svært lukrativ industri, sponset av vårt behov for mening. I det menneskelige genom jakter vi på den ypperste sannhet – ”the Bible, the Holy Grail and the Book of Man” (Mascia-Lees og Black 2000):

”Eg tror at...altså, *naturen* er jo på en måte...naturen mellom kvinner og menn, og *forskjellen*, eller forholdet mellom kvinner og menn, der er naturen ganske viselig innrettet sånn som eg ser det. Menn, de har muskelstyrke, og kvinnene, de har altså...hva skal jeg si: *psykisk* styrke. Og har det i munnen og har det i hjernen, og alt dette her...og det er liksom: *balanseforholdet* ligger der, tror eg. Og...altså hele *naturen* er jo i balanse, så *hvorfor* skulle ikkje det være balanseforhold mellom menneskene og? Det tror eg det er.” (kvinnelig informant).<sup>36</sup>

Med et doksisk brudd følger også kulturelle *meningstap* for menneskene i den gjeldende kulturen, en tilstand Borchgrevink (1994) har beskrevet som *vertigo* – hvor man ikke finner referansepunkter og dermed mister sin orienteringsevne. Kjønn er kanskje det fremste organiserende prinsipp i vår kultur, og meningstap på dette området vil da oppleves som svært gjennomgripende. Dette kan være årsaken til at forskjellsideologien har en slik kulturell slagkraft; i tillegg til å løse det nevnte kulturelle paradoks som utgjøres av hierarkiets tilstedeværelse og våre kulturelle ideologier basert på egalitet, frihet og individualitet, fungerer den svært godt som

---

<sup>36</sup> I dette utsagnet er det verdt å merke seg informantens vektlegging av begrepet ’*naturen*’, som kan indikere en slik henvisning til *naturen* som sannhetsstørrelse, som tidligere nevnt. Jfr. også tidligere nevnte utsagn fra informanter om kjønn og biologi, f.eks. i kapittel 9.1.

meningsskapende ideologi – som organiserende struktur hengir den seg lett til tanken og er 'god å tenke med'.

Dette illustreres av den enorme interesse i populærkulturen for blant annet litteratur og fjernsynsprogrammer som tar for seg forklaringer på 'den lille forskjellen', vanligvis med henvisning til (sosio)biologi. Titler som 'Menn er fra Mars, Kvinner er fra Venus. Kunsten å forstå det motsatte kjønn' (Gray 2002), 'The Essential Difference: Men, Women and the Extreme Male Brain' (Baron-Cohen 2003), 'Hvorfor menn ikke kan lytte og kvinner ikke kan lese kart' (Pease & Pease 2003) og 'You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation' (Tannen 1992) florerer, og presenteres treffende nok ofte av bokhandlerne som 'selvhjelpsbøker'.<sup>37</sup>

## 9.6 Den 'plutselige' bevisstheten om kjønn

Enkelte av mine informanter forklarte negativiteten mot kvinneperspektivet på KTT med at motstanderne gjerne ikke hadde opplevd kjønnsdiskriminering i arbeidslivet:

"(...) (N)år eg hører på dette her i den gruppa...dei som overhodet ikkje vil fokusere på det her med kvinner...(de) har vel ikkje vært ute i krigen når det gjelder det her, og blitt konfrontert med det at en er kvinner. De har blitt tatt vare på, kanskje, på en heilt annen måte i arbeidslivet" (deltager, KTT).

De forklarer gjerne også hvordan de selv hadde vært nærmest ubevisste på seg selv som kjønn i forhold til arbeidsliv før det plutselig skjedde noe som fikk dem til å reflektere over det:

"Det var jo først når eg kom til [hennes tidligere arbeidsplass] at eg blei *møtt*...fikk beskjed på det at eg var kvinne...og ble veldig bevisst på det her at eg er kvinne i og med at de uttalte at eg ikkje var ønska fordi eg var kvinne."

"Eg har liksom heile veien...eg (er) konkurranse(orientert) – (og) eg har alltid blitt *klappa* fram og heia (på), og 'Kjempebra! No fiksa du *det*, og så fiksa du *det!*', og så

---

<sup>37</sup> Disse er ikke oppført under litteraturhenvisning, da det er titlene i seg selv som er av interesse.

*plutselig* berre fikk eg døra i fjeset, sant? Så...eg trur det var nokke eg *forstod* da, som...gjør at eg er bevisst.”

De fleste av mine kvinnelige informanter hadde opplevd sanksjoner for å 'sette dem på plass'. De vanligste inkluderer latterliggjøring, delegitimering, usynliggjøring og eksklusjon. Disse sanksjonene opptrer oftest når man utfordrer tradisjonelle forestillinger om kjønn og makt, eller 'naturens orden'. En av kvinnene nevnte at hun begynte å få "humoristiske" kommentarer om kvinner og kjønn etter at hun ble med i KTT-prosjektet:

”Og [sjefen] trekker frem det her: 'Ja, du skal vel ta over her du no!' og sånn – for å sette meg litt på plass igjen.”

”(...) disse kommentarene med hensyn til det at eg er jente og sånn, (...) dei får eg kontinuerlig her [på arbeidsplassen]. (...) Selv om eg ikkje alltid synes det er nokke morsomt, så prøver eg egentlig berre å le av det, for det ufarliggjør meg littegranne. (...) Når du hver dag blir møtt med sånne ting, så kan en ikkje le tilslutt” (kvinnelig informant).

En annen effektiv måte å undergrave kvinnelige ledes autoritet på kan være å avfeie deres synspunkter som "kjerringpreik" i møtesituasjoner, slik en kvinnelig informant nevnte. Mange opplever også å bli holdt utenfor:

”Og det som skjer, sakte men sikkert, hver einaste gang, det er at en blir...på en måte kapsla inn, og så blir en skjøvet litt til side, så en ikkje blir sett meir...og *involvert* i driften.”

”(E)g er kvinne, de er menn, og vi snakker litt forskjellig, og er det problemer på mitt felt: *ja*, men er der problemer mer generelt sett så kommer de gjerne ikke til meg. På samme måte.”

I graverende tilfeller har de kvinnelige informantene opplevd sabotasje og forbigåelser:



”(...) ...så var der en mann som var like gammel som meg, som hadde sett for seg at *han* skulle få den jobben, og det lot han ikkje forbigå i stillhet, for å si det sånn. (...) (E)g endte opp som hans sjef, men *han* mente han skulle endt opp som *min* sjef. Og...hadde eg vært mann så hadde det nok vært mykje lettere for han å takle det, og det endte faktisk med at han inngikk en hemmelig avtale med prosjektsjefen, da, at han skulle rapportere direkte til ham – uten at eg visste om det” (kvinnelig informant).

”Altså, eg ble gravid når eg hadde jobba der i nesten to år, trur eg, og da hadde eg hatt et engasjement. Og på det tidspunktet så lyste de ut fire-fem prosjektstillinger, og eg fikk beskjed om at (...) eg fekk ikkje *søke* engang. Fordi at eg kom ikkje til å få det, fordi at det var ikkje forenlig med familieliv. Og da hadde eg allerede gått to år i den stillinga, og da hadde eg jo et barn fra før av, og eg skjønnte jo ikkje ka i all verden det var de snakka om (latter). Og eg sa til sjefen at: ’Eg hører ka du seie, men eg kommer ikkje til å høre på deg likevel. Eg kommer til å søke, og...’ Så ringte eg til han som hadde personalansvar først, da, og spurde kordan det gikk med søknaden min og sånn, da, og så sa han det at eg var ikkje aktuell for stillinga fordi eg var kvinne, gift og hadde barn. (...) (D)et er en forferdelig historie, og det som skjedde etterpå var at eg blei kapsla inn og skjøvet ut på sidelinja og forbigått av en økonomileder på prosjektet når eg kom tilbake – det var en type som var mindre kompetent enn meg. (...) Så *der* følte eg meg forbigått” (kvinnelig informant).

Flere av mine kvinnelige informanter oppfatter det også som vanskeligere for en kvinne å bli leder enn for en mann, og kvinners usynlighet som potensiell lederkandidat ble ofte trukket frem som årsak til dette. Som kvinner på mannsdominerte arbeidsplasser føler informantene at de blir svært synlige i noen situasjoner, mens de blir nærmest usynlige i andre:

”(...) (D)u blir jo lagt merke til, uansett ka du gjør, på godt og vondt. (...) (S)om kvinnelig leder så blir du tatt knekken på, heile tida, og (...) alle dine dårlige sider blir spesielt fremheva, (...) mens med en mann så er det lettere å overse de dårlige sidene fordi at han berre er seg sjøl. (...) men eg trur likevel at det ikkje er sånn at du blir vurdert som en potensiell kandidat på lik linje med en mann. Det trur eg – at en mann

i mykje større grad blir vurdert som en potensiell kandidat for å få en lederposisjon. (...) Og eg trur rett og slett at kvinner ikkje blir sett, og (...) eg trur også at det er mange menn som berre tar det for *gitt* at du har ikkje mye ambisjoner.”

”Eg føler at eg har gjort masse arbeid, men det er ikkje *synlig*, altså. Det er sjefen min som får den *store* lønnsøkningen.”

Dette illustrerer at kvinner innanfor det symbolske kjønns hierarkiet, hvor lederskap i seg selv kan sies å være en maskulin markør, forvalter det man med Bourdieu kan kalle en type ’negativ kjønnskapital’ (de Vibe 1994); at de blir bærere av symbolske kjønnsmarkører som, slik jeg tidlegare har nevnt, danner grunnlag for sosiale sanksjoner og blir stigmatiserende. De blir usynlige som potensielle lederkandidater, mens den feminine negative kjønnskapitalen tjener som grunnlag for sanksjoner.

”Altså, eg *har* ganske mange ganger vært oppgitt over de eg jobber med, og det miljøet eg har jobbet i...som *kvinne*, da, men eg har egentlig aldri skyldt på det. (...) Og eg har sjøl vært utpekt som sydebukk...sant: ’Kjem seint og går tidlig?’ (...) ’Ammefri’ eller, ja...: ’Kvinnfolk!’ og alt det her greiene her. (...) Fått merkelapper på meg sjøl som selvfølgelig har vært kjønnsbetingede. Men eg trur rett og slett at eg har tatt det *personlig*, eg har ikkje tenkt at det var *meg* – jo, eg har tenkt at det var *meg*, men ikkje at det var meg som *kvinne*. (...) For eg har egentlig aldri vært så opptatt av det.”

”Altså, jeg *trodde* vel egentlig (....) ....jeg følte at jeg var blitt behandlet på lik linje med...altså, gutter og menn her på bedriften. Men jeg har nå hørt i ettertid fra *andre* – at det ikke alltid har vært sånn. At det er *blitt* gjort forskjell, men uten at jeg har klart å *se* det selv.”

Disse sjelsettende opplevelsene av å være *forskjellige* som kjønn, og dermed gjenstand for sanksjonering på det grunnlaget, vil kunne forklaras utifra den ovenstående diskusjonen av de ulike ideologiene. Som nevnt hevder Dumont (1980) at ideologier om egalitet og frihet er grunnleggende i vår kultur. I tråd med dette vil

de fleste, både menn og kvinner, oppleve seg selv først og fremst som (mer eller mindre) frie *individer*, som i utgangspunktet er egalitære i forhold til andre individer. Man vil da forvente å bli bedømt som individ på grunnlag av sine handlinger og prestasjoner, og ikke på grunnlag av medfødte karakteristika som kjønn. Når den individbaserte ideologien kolliderer med det kjønnsbaserte verdihierarkiet vil slike opplevelser som de ovenstående fremstå som paradoksale. Den individbaserte ideologien gjør oss blinde for å forstå hierarkiets maktforhold, og forskjellsideologien tjener til å forklare ulikhetene som grunnet i det naturlige – sammen vil de medføre en forståelse av at kjønnes ulike tilgang til posisjoner av makt, status og prestisje skyldes personlige *valg*, som er baserte på *naturlige* (biologiske) imperativ.

Utfra mine informanters opplevelser i arbeidslivet i forhold til dette har det presentert seg hovedsaklig tre ulike innfallsvinkler til løsning på problemet. Den første vil være å forlate arbeidsplassen og forsøke å finne et nytt arbeidssted hvor denne 'verdikollisjonen' muligens ikke vil oppstå, slik Hege ved B3 ønsket å gjøre, og om dette lykkes vil man fortsatt kunne beholde den individbaserte ideologien relativt intakt. Den andre muligheten vil være å bli værende på arbeidsplassen, og håpe at man gjennom varig samarbeid vil klare å bryte ned de kjønnsbaserte motforestillingerne ens medarbeidere har, slik Bente ved B1 gjorde. På spørsmål om hun så for seg at hun ville bli værende i HON, svarte hun:

”Her vet eg ka eg *har*, og det vet eg ikkje et helt annet sted. Og, ikkje sant, her har eg *vært*. Eg har vært her *lenge*. Eg har *kjempet* mye, føler eg. Personlig. Så tenker eg at: 'guri, eg tror ikkje eg *orker* å gå gjennom noe sånt en gang til”.

Det tredje alternativet som tilbyr seg vil kunne være å omfavne forskjellsideologien, og dermed befeste sin underordnede plass i kjønns hierarkiet. Så godt som alle mine kvinnelige informanter gjorde dette til en viss grad, men det mest interessante med denne muligheten er at den hovedsaklig benyttes til å forklare hvorfor *andre* kvinner enn informantene selv foretar valg som ekskluderer dem fra slike maktposisjoner i arbeidslivet som informantene befant seg i, slik som den kvinnelige informanten som nevnte at hennes venninner trakk seg vekk fra henne fordi de oppfattet henne som ”vellykka karrierekvinn som klarer alt”:

”(E)g rokker ved forventningene deres, ikkje sant? Altså, eg *river vekk* grunnen under argumentasjonen deres for ikkje å bli ledere, eller...altså, eg river vekk fundamentet for enkelte til å ha gjort det valget som de har gjort, sant?”

Når de kvinnelige informantene snakket om seg selv, var det hovedsaklig den individbaserte ideologien som var fremtredende. Dette kommer også til syne i det følgende, og jeg vil også her gjøre nærmere rede for hvordan jeg mener de ulike ideologiene kommer til uttrykk på ulike områder knyttet til egenerfaring og generalisering.

### **9.7 Individ eller kjønn – kulturelle forklaringsmodeller**

Når mine informanter snakket om ledelse i forhold til kjønn sammenfalt deres forklaringsmodeller i stor grad med det jeg tidligere har nevnt i forhold til forestillinger om kjønnsforskjeller: biologien bestemmer i stor grad våre kjønnede egenskaper og vår kjønnede adferd, og vi preges sterkt av dette - kvinnelige ledere forstås som mer relasjonsorienterte, de tenker helhetlig og kommuniserer bedre, mens mannlige ledere beskrives som mer målrettede, selvpoptatte og resultatorienterte. Disse forklaringsmodellene benyttes imidlertid hovedsaklig når informantene generaliserer, og dermed *abstraherer* utover egenerfaring. På spørsmål om egne erfaringer med ledere av ulike kjønn vektlegges heller nettopp de individuelle forskjellene, mens selve *lederstilen* kan beskrives som mannlig eller kvinnelig. Det understrekes imidlertid av de fleste informantene at de ikke hadde jobbet under så mange kvinnelige ledere, og de poengterte at de dermed ikke hadde stort sammenligningsgrunnlag:

”Ja. Det er forskjell på mannlig og kvinnelig ledelse, men det er ikke koblet til kjønn. Altså, jeg ser at det er endel egenskaper som er uttrykk for det vi normalt kaller kvinnelig ledelse og vice versa, men det er ingen...for meg så er det klart det er flere menn som er eksponenter for mannlig ledelse. Men...på BI, hvor de har en rimelig balansert samling av kvinner og menn, så har du mannfolk i skjørt og kvinnfolk i bukser, altså” (mannlig leder).

”(E)g har jo ekstremt få kvinnelige ledere, egentlig, å sammenligne med. Den eneste [her på arbeidsplassen] i *direktørnivået* er jo [N.N], og hvis jeg ser på *henne* vil jeg si at jeg synes ikke hun skiller seg spesielt ut fra mannlige ledere. Nei, det er jo *klart* (...) vi skal ikkje skjære alle kvinner under én kam, for det er veldig *forskjellig*, altså” (kvinnelig informant).

Når det gjelder årsaker til at det såpass få kvinnelige ledere i næringslivet i Norge, påpekte representanter for begge kjønn at kvinner kanskje ikke *vil*, og at kvinner kanskje prioriterer annerledes på grunn av barn og familie. For kvinnene jeg intervjuet gjaldt dette selvsagt ikke, i og med at de faktisk befant seg i ledende stillinger. I tråd med Kvande & Rasmussen (1993) viser dette til forestillinger om hvorfor *de andre* kvinnene ikke blir ledere – det oppfattes ikke som vektige årsaksforklaringer for en selv. På spørsmål om hva de mente var årsaken til at det er såpass få kvinnelige ledere i Norge, svarte informantene gjerne slik:

”Det ene er at det ikkje er alle kvinner som vil, eller at det ikkje er så mange som vil. (...) Eg tror at det er litt fordi de ikkje *ser* hvordan de kan bli kvitt ansvaret i heimen, kanskje *vil* de ikkje bli kvitt ansvaret i heimen” (kvinnelig informant uten barn).

”[Kvinner ønsker å ha] kontroll på hjemmebane. Ha kontroll over familie, barn, oppvekst, hjemmemiljø...sosiale relasjoner tar vi vare på, sant? Vi prioriterer det fremfor å slite oss ut for en arbeidsgiver. Dersom vi har mulighet for det. Hvis vi har en mann som tjener godt” (kvinnelig informant).

”Kanskje for enkelte [kvinner] så er det ikkje så viktig som for en mann [å gjøre karriere]” (kvinnelig informant).

Det synes dermed som om våre underliggende ideologier om individet, egalitet og frihet benyttes som forklaringsmodeller når informantene snakker om seg selv og sin egenerfaring med andre ledere, både mannlige og kvinnelige. Når de så skal snakke om ulikhet i makt og posisjonering, som for eksempel årsaker til mangelen på kvinnelige ledere, benyttes også forskjellsideologien som forklaringsmodell. Dette illustrerer at denne ideologien, sammen med våre idéer om individets frihet, kan være

en eufemiserende prosess slik jeg tidligere har hevdet, da den effektivt kan benyttes, sammen med våre andre underliggende ideologier, til å forklare den ulike tilgangen til posisjoner som medfører status og prestisje i vårt samfunn på grunnlag av forestillinger om de kjønnede individenes naturlige og frie valg.

Endel av informantene vektla likevel motstand fra det de ofte omtalte som "Gutteklubben Grei" som årsak til mangelen på kvinner i ledende stillinger. Mennene i 'gutteklubben' oppfattes som eldre menn med "gamle holdninger og lederstil" som "sitter på informasjon", ønsker "kontroll" og som oppfattes som patroniserte. Generasjonskløften oppfattes dermed som en hemmende faktor for kvinnelige ledere. Det er et klart skille mellom de lederne mine informanter oppfatter som "gamle" og "avleggs" og de "unge og dynamiske" lederne. Mange mener situasjonen for kvinnelige ledere vil bedre seg når den nye generasjonen ledere tar over, de som oppfattes som dyktige på relasjonskompetanse og som er prosessorienterte.

Det er verdt å merke seg at det utelukkende var kvinner som benyttet dette argumentet som årsaksforklaring. Dette kan indikere at egne opplevelser og erfaringer innenfor det kjønnede hierarkiet leder disse kvinnene til andre årsaksforklaringer – her er det selve kjønnshierarkiet og "den mannlige motstanden" som er problemet:

"(...) (K)jønnskvolterering synes eg jo egentlig ikkje er veien å gå, men det kan hende at det er det vi *må* gjøre, altså. Fordi at inntil (...) der er kvinner som sitter og bestemmer i større grad, så vil ikkje kvinner *komme* inn [i lederposisjoner]" (kvinnelig informant).

"Og så er der jo endel [kvinner] som både vil og kan [bli ledere], men som ikkje får det til, på grunn av denne her mannlige motstanden. Og at der er mannlige motstand, *det* tror eg at der er. Fordi at 'Gutteklubben Grei' vil ikkje ha kvinnelige medlemmer, altså" (kvinnelig informant).

Dette kan indikere at kvinnene benytter sin egenerfaring med kjønns hierarkiet som forklaringsmodell heller enn forskjellsideologiske forklaringer, noe som vil være

nærliggende for å ivareta sin kjønnsidentitet. Underforstått i forskjellsideologien ligger forestillingene om den 'ekte' og 'naturlige' kvinnen, som prioriterer reproduksjonssfæren foran karriere og arbeidsliv. Om kvinnene skulle benyttet denne modellen for å forklare sine egne erfaringer, ville de på samme tid indikere at de selv *ikke* var 'ekte' kvinner. Menn, som ikke har gjort seg de samme erfaringer i arbeidslivet på grunnlag av kjønn som kvinnene har, vil lettere kunne gripe til ideologiske modeller for å forklare det relativt lave antall kvinnelige ledere.

### ***10.0 Metodiske refleksjoner***

Innenfor den antropologiske fagdisiplinen har man i stor grad benyttet seg av metodiske grep basert på antagelsen om at det atypiske kan fortelle oss noe om det generelle.<sup>38</sup> Dette reflekteres også i mitt prosjekt, hvor jeg har vært interessert i å si noe om den generelle kjønnede struktureringen av arbeidslivet i Norge ved å utføre mitt feltarbeid tilknyttet kvinner i ledende stillinger i mannsdominerte bedrifter.

Mitt metodiske grunnlag har vært av kvalitativ art, og jeg har hovedsaklig benyttet meg av deltagende observasjon, intervjuer og dokumentanalyse. De fleste feltarbeid må kunne sies å fremkomme som resultat av feltarbeiderens ønsker og preferanser i kombinasjon med de muligheter og begrensninger omgivelsene og informantene gir. For mitt vedkommende kan da noen arenaer for observasjon og enkelte informanter også til en viss grad kan sies å ha blitt valgt *for* meg – i form av prosjektet "Kvinner Til Topps". Arenaer for undervisning og utvalg av deltagere til prosjektet ble bestemt av prosjekteierne, og jeg utførte min deltagende observasjon innenfor rammene av prosjektet. Som jeg vil vise i det følgende, har dette medført både muligheter og begrensninger for mitt hovedfagsprosjekt.

---

<sup>38</sup> Se for eksempel Melhuus (2001), Howell (2001) og Riksaasen (2001) som alle belyser hegemoniske forestillinger om slektskap i Norge ved foreta undersøkelser henholdsvis på feltene assistert befruktning, utenlandsadopsjon og familier med lesbiske foreldre.

## 10.1 Representativitet

En oppgave som tar for seg kulturelle relasjoner mellom kjønn, makt og arbeid er i utgangspunktet svært vid. Å følge prosjektet ”Kvinner Til Topps” har derfor vært *fokuserende* for den analytiske prosessen. Gjennom deltagelse i dette prosjektet har jeg fått tilgang til ulike arenaer og informanter jeg ellers trolig ikke ville fått tilgang til, og jeg har kunnet observere prosesser jeg ellers ikke ville kunne observere. Dette gjelder spesielt i forhold til informantene som *gruppe* innenfor KTT, altså den samhandlingen jeg kunne observere blant informantene som gruppe på de ulike seminarer og konferanser. Dette førte blant annet til observasjonen av motstanden mot kvinneperspektivet og delegitimeringen av dette, noe jeg allerede har betegnet som et av mine mest sentrale funn.

Når det gjelder spørsmålet om representativitet er det klart at mine informanter har ulik kulturell bakgrunn og besitter ulike former for kulturell, symbolsk og økonomisk kapital, men også at de er relativt likt posisjonerte i forhold til det faktum at de alle innehar en ledende stilling innenfor norsk arbeidsliv. Disse stillingene er selvsagt også ulikt posisjonerte, i det henseende at det er forskjell på en stilling som administrerende direktør og på en stilling som driftsleder. Undersøkelser av denne ulike posisjonen har gjort meg istand til å identifisere ulike former for motstand mot de kvinnelige lederne avhengig av stillingsposisjon og mulige årsaker til dette, som eksemplifisert i kapittel 7.1. Et av kriteriene for å delta i prosjektet KTT var at deltagerne hadde *motivasjon for ledelse*. I og med at mye av debatten rundt kvinner og ledelse har dreid seg om kvinner generelt *ønsker* eller *ikke ønsker* ledende stillinger, har dette gitt meg et innblikk i hvilke muligheter og begrensninger kvinner som *faktisk er motivert* for ledelse møter i arbeidslivet, og mer spesifikt – på kjønnets grunnlag.

I henhold til et ønske om at mine informanter skal være utvalgt på et representativt grunnlag, og for å kunne undersøke eventuelle komparative forskjeller, har jeg derfor vært opptatt av å få et slikt utvalg i forhold til variasjon i alder, kjønn, bakgrunn og stillingsposisjon. Det samme gjelder utvalget av bedriftene, som var svært ulike både



i forhold til størrelse og i forhold til formål.<sup>39</sup> Jeg hadde i utgangspunktet ønsket flere mannlige informanter for å belyse kjønnsperspektivet fra ulike sider, men tidsbegrensninger i forhold til feltarbeid på de ulike arbeidsplassene gjorde dette vanskelig. I de tilfellene hvor muligheten var tilstede, men hvor tiden ikke strakk til, valgte jeg å prioritere intervjuer med kvinnelige ledere for å sikre mitt empiriske grunnlag i forhold til disse. Hammersley og Atkinson (1996) påpeker fordelene ved en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter, og jeg har benyttet meg av dette for å få informanter med ulik posisjonering i bedriftene. Slik har jeg forsøkt å få tilgang til intervjuobjekter av begge hovedkategorier nevnt av Hammersley og Atkinson; "(i)nformanter som er spesielt følsomme overfor det aktuelle tema" (hvor man blant mine informanter kan finne "outsideren", "personen med ny status", og "den naturlig reflekterende personen") og "(i)nformanter som er mer villige til å avsløre ting" (hvor man blant mine informanter kan finne "den frustrerte personen", "veteranen" og "den underordnede") (1996:163-165).

Mangel på tid må kunne sies å ha utgjort den viktigste begrensningen for mitt feltarbeid i de enkelte bedriftene. Prosjekteierne var i utgangspunktet negativt innstilt til at jeg skulle gjennomføre deltagende observasjon på informantenes arbeidsplasser, hovedsaklig av to årsaker. For det første fordi mine informanter fra KTT hadde svært travle arbeidsdager, og skulle i tillegg gjennomføre en videreutdanning, og for det andre fordi de oppfattet deltagende observasjon i bedriftene som en påtrengende aktivitet de ikke ønsket at prosjektet skulle forbindes med. Gjennom en kort forhandlingsprosess, hvor jeg redegjorde for metodens fortrinn på disse arenaene og hvor prosjektlederen inntok en pådrivende rolle *for* deltagende observasjon i bedriftene, ble dette likevel godtatt. Jeg ble dog bedt om å begrense tidsperioden i bedriftene, og en ukelang observasjon i hver bedrift ble godtatt av alle parter.

Samlet strakk likevel feltarbeidet mitt seg over en relativt lang periode. Jeg fulgte jevnlig seminarrekkene og konferanser fra september 1999 til mai 2000, og foretok etter det feltarbeid i de tre bedriftene sommeren 2000. Siste samhandlingssituasjon

---

<sup>39</sup> Energi ASA og HiTech AS kan sies å være profittmaksimerende, mens formålsparagrafen til Stiftelsen HON vektla undervisningsperspektivet, og stiftelsen kan dermed sies å være verdimaksimerende.

med mine informanter fant sted på KTTs avslutningskonferanse september 2002. Feltarbeidets varighet kombinert med de jevnlige intervaller av møter med mine informanter, som på helgeseminarene, gjorde meg i stand til å kunne reflektere over mitt feltmateriale i løpet av selve feltarbeidets utførelse. Dette var fruktbart for selve arbeidsprosessen, slik at jeg fra gang til gang i møte med mine informanter kunne stille oppfølgingsspørsmål og spørsmål relatert til nye problemstillinger som meldte seg underveis, og korrigere eventuelle feil.

## **10.2 Kort om de ulike metodiske verktøyene**

### **Deltagende observasjon**

I løpet av tiden i bedriftene fikk jeg anledning til å observere mine informanter i ulike situasjoner av samhandling, både i formelle og uformelle møter med kollegaer og samarbeidspartnere. De første dagene på arbeidsplassene fulgte jeg min hovedinformant gjennom hele arbeidsdagen. Jeg ønsket å sette meg inn i deres arbeidsoppgaver og arbeidsdagens rytme, og hovedsaklig var jeg interessert i samhandlingsaspektet på arbeidsplassene. De resterende dagene benyttet jeg derfor den tiden min hovedinformant var opptatt med kontorarbeid til å intervju andre informanter og gå gjennom intern dokumentasjon i bedriften, særlig dokumentasjon som dreide seg om bedriftens struktur og selvpresentasjon, personalpolitikk (inkludert eventuelle likestillingstiltak og muligheter for videreutdanning) og ledelse. I stor grad benyttet jeg hovedinformantenes kontor som base på arbeidsplassene, og kunne i mange tilfeller gå gjennom dokumentasjon på disse kontorene. Slik kunne jeg også observere mer 'tilfeldig' samhandling, hvor for eksempel en kollega kommer innom kontoret for å spørre om noe eller gi en beskjed. Den tiden mine hovedinformanter var engasjerte i samhandling med andre, i form av møter eller lunsj, ble benyttet til deltagende observasjon. I formelle møtesituasjoner fremstod det som naturlig å skrive feltnotater under møtene. I mer uformelle kontekster, som ved lunsjbordet, valgte jeg å skrive feltnotatene umiddelbart etter at lunsjen var avsluttet fordi jeg ikke ønsket at min tilstedeværelse skulle påvirke samtaleemne og samhandling mer enn nødvendig. Jeg benyttet samme arbeidsmåte under deltagende observasjon på seminarne og konferansene. Jeg la også vekt på å kunne observere

den rent romlige organiseringen av arbeidsplassen, og kunne slik for eksempel observere, som tidligere nevnt, hva en lukket dør kunne indikere i forhold til status.

### **Intervju**

Med informantenes hjelp kunne jeg raskt sette meg inn i organisasjonens struktur, og utfra dette velge ut andre ulikt posisjonerte informanter som kunne være villige til å svare på spørsmål eller bli intervjuet. Varigheten av intervjuene varierte fra rundt en time til rundt fire timer, og intervjuer med hovedinformanter var mer detaljerte og av lengre varighet enn intervjuer med andre informanter. Jeg benyttet båndopptager i intervjuene, for på denne måten å kunne få med alt informantene sa, og også eventuelle pauser, vektlegging av ord og lignende – altså *måten* det ble sagt *på*. På forhånd hadde jeg forberedt spørsmål som dreide seg om informantenes historie og bakgrunn, arbeidserfaring, forventninger og erfaringer i forhold til prosjektet ”Kvinner Til Topps”, i tillegg til spørsmål om informantenes forestillinger om ledelse og om ledelse i forhold til kjønn. Noen av spørsmålene var lukkede, men de fleste var åpne og formulert i minst mulig ledende grad. Spørsmålene ble benyttet veiledende i intervjusituasjon, slik at samtalen relativt fritt kunne struktureres rundt relevante temaer informanten eller jeg selv fant av betydning.

Kaarhus (1999) påpeker at intervjuer av personer med høy status kan medføre at intervjuobjektet beveger seg fra beskrivelse til analyse i en intervjusituasjon. I mitt prosjekt har jeg vært interessert i *både* informantenes *beskrivelse* av konkrete hendelser *og* deres *fortolkninger* av noen av dem, for slik å få informasjon om deres forståelsesrammer for emiske kategorier som ledelse og kjønn. I tråd med Bourdieus oppfatning av språket som en strukturerende struktur (1991), vil dette kunne gi analytiske data for en fortolkning av meningsdannelser og virkelighetsoppfatning på disse områdene. Konkret har jeg da for eksempel kunnet ta utgangspunkt i det som ble presentert angående kjønn og ledelse på KTT-seminarene, stilt spørsmål om informantens formeninger om dette, og bedt vedkommende eksemplifisere og konkretisere eventuelle personlige erfaringer i forhold til temaet. Kombinert med deltagende observasjon har dette vært en svært fruktbar metode.

Intervjuene ble foretatt på de respektive arbeidsplassene. Dette oppfattet jeg i mitt tilfelle som mer fruktbart enn å intervju informantene i andre settinger, både på grunn av informantenes travle dager og fordi de befant seg i den konteksten vi skulle snakke om. Jeg antar da at nærhet til situasjonen vil kunne medføre at informantene både lettere husker, og har bedre oversikt over, personlige erfaringer fra arbeidsplassen. På forhånd var jeg forberedt på at dette muligens kunne medføre at informantene ville være mindre villige til å snakke om eventuelle konflikter på arbeidsplassene, men utfra mitt feltmateriale synes det ikke som om dette var tilfelle. Intervjuene foregikk bak lukkede dører, og informantene oppfattet situasjonen tilsynelatende som viktig. I to tilfeller ble intervjusituasjonen avbrutt av at en medarbeider banket på døren, og informantene avviste i begge tilfeller vedkommende kontant ved å opplyse om at de var opptatte og satt i et intervju.

### **Dokumenter**

Jeg har benyttet meg av ulike former for dokumenter. I kapittel 2 har jeg redegjort for noen av studiene på området kjønn og ledelse som har lagt til grunn for mine problemstillinger, og jeg går derfor ikke nærmere inn på dem her. Tre andre kategorier av dokumenter har lagt til grunn for min dokumentanalyse: de fire nevnte avisene, deler av bedriftenes interne og eksterne dokumenter (inkludert det som er publisert på eventuelt intranett) og jobbdagbøker, som mine informanter var villige til å skrive over en periode på 1-2 uker.

Jobbdagbøkene ble skrevet i etterkant av min tilstedeværelse i bedriftene, og jeg ønsket dem først og fremst som en forlengelse av den informasjonen jeg selv kunne samle personlig. Slik kunne jeg sammenligne og undersøke om den uken jeg var tilstede hadde vært en 'vanlig' uke eller om den hadde vært spesiell i forhold til arbeidsoppgaver, kundekontakt og andre former for samhandling på arbeidsplassen. I alle tilfellene ga jobbdagbøkene inntrykk av at det jeg hadde kunnet observere var representativt i den forstand at det stemte overens med informasjonen fra dagbøkene.

I bedriftenes dokumenter var jeg, som jeg har vært inne på, opptatt av å undersøke eventuelle personalpolitiske tiltak, spesielt med tanke på likestillingstiltak og muligheter for videreutdanning. Jeg fant ingen spesielle likestillingstiltak utover det

som er lovfestet, og den delen av bedriftenes informasjon som var rettet særlig mot kvinner dreide seg først og fremst om fødsels- og svangerskapsperimisjon. Mulighetene for videreutdanning varierte, og det var bare B2 som hadde spesifikke lederutviklingsprogram. Disse var ikke rettet mot kjønn. Ved B3 fantes ifølge min hovedinformant et videreutdanningsprogram for ledere, men hun visste lite om det ettersom personalavdelingen i denne bedriften var relativt avskåret fra den avdelingen hun arbeidet i. Jeg fant heller ingen generell informasjon om dette i bedriften.

Både i bedriftenes dokumenter og i avisene har jeg vært interessert i å undersøke språk- og metaforbruk, og hvilke temaer som tas opp. Av dette har jeg som nevnt kunnet observere at lederskap oftest omtales i språklige vendinger med maskulin valør, og at lederskapsevner også anses som forankret i en mannlig erfaringsverden. Avisene ble valgt ut for å favne et vidt spekter (Aftenposten og Dagbladet), for å dekke lokale hendelser og debatter (Bergens Tidende) og for å kunne gi et mer fokusert bilde av områdene næringsliv og arbeid i forhold til kjønn (Dagens Næringsliv). Informasjonen fra avisene og bedriftenes dokumenter har bidratt til å kontekstualisere observasjoner fra feltarbeidet og informantintervjuene i en videre sosial og samfunnsmessig kontekst, slik at jeg på den måten har kunnet påvise de hegemoniske kulturelle forestillingene om kjønn og arbeid.

### **10.3 Refleksivitet**

Diskusjonen om hvorvidt og i hvilken grad feltarbeideren selv påvirker feltsituasjonen og sine informanter er gyldig ved feltarbeid både i egen og andres kultur. I mitt tilfelle hadde informantene naturlig nok mange spørsmål angående min tilstedeværelse både på seminarene og i bedriftene. Jeg fikk anledning til å presentere meg for de fleste av deltagerne på KTT samlet, og kunne da redegjøre for hvem jeg var og hvor jeg kom fra relativt uproblematisk. Prosjektlederen hadde allerede presentert meg som ”hovedfagsstudent i sosialantropologi” og som ”følgforskningen” til prosjektet. *Hvorfor* jeg var der var et annet spørsmål, og for å forsøke i størst mulig grad å unngå å påvirke mine informanter ønsket jeg ikke å gå inn på konkrete utlegninger av mitt prosjekt eller teorier. Jeg deltok i undervisningen, leste det samme pensum og avla eksamen i ett av fagene sammen med informantene

etter forslag fra seminarleder. Skrivning av feltnotater fremstod som naturlig i en undervisningssituasjon, og etter de to første helgene var samhandlingen med mine informanter mindre preget av spørsmål om *min* tilstedeværelse og mer preget av samtaler om pensum og jobbrelevante temaer.

Mine hovedinformanters kollegaer var også interesserte i hvorfor jeg var på arbeidsplassene. I alle tilfellene hadde mine hovedinformanter klargjort min tilstedeværelse med sine overordnede, men de andre ansatte var ikke informerte om dette. Intervjuene med disse overordnede kan ha blitt preget av deres kunnskap om min tilknytning til prosjektet "Kvinner Til Topps" på ulike måter. På den ene siden kan man tenke seg at den generelle motstanden mot "kvinnegreier" ville medføre at disse informantene ville uttrykke motvilje mot prosjektet og min tilstedeværelse, at jeg ville blitt oppfattet som en 'rødstrømpe' og at intervjuene ville bli preget av dette. Det viste seg derimot at de overordnede hadde liten kunnskap om hva prosjektet KTT konkret dreide seg om, og ga uttrykk for at de fleste oppfattet det som (relativt uviktig, men positiv) videreutdanning og som oppbygging av selvtillit. På den andre siden kan man tenke seg at deres kunnskap om min tilknytning til KTT ville medført at de svarte utfra en antagelse om hva jeg ønsket å høre, og at de dermed ville vært opptatt av å fortelle meg hvor *dyktige* kvinnelige ledere er. Lignende problemstillinger fremkommer også i forhold til intervjusituasjoner med mine hovedinformanter, hvor deres selvpresentasjon i forhold til meg må tas i betraktning. I alle tilfeller har jeg forsøkt å kontrollere dette ved å kryssjekke intervjuene, ved å sjekke dem for motstridende utsagn og se dette i forhold til mine spørsmål, og ved å se dem i sammenheng med mine feltnotater. Den beste måten å kontrollere dette på hadde likevel vært å kunne gjennomføre en lengre periode med deltagende observasjon i bedriftene.

Feltarbeiderens kjønn i en slik studie som dette vil også kunne ha betydning for resultatene som fremkommer. Som deltager på seminarene i en ren kvinnegruppe oppfattet jeg det som positivt at jeg selv var kvinne. Jeg antar at en mannlig feltarbeider ville vært mer synlig i en slik sammenheng, og kunne dermed til enhver tid minnet sine informanter om at han var tilstede av andre årsaker enn dem selv. På den annen side ville det kunne blitt oppfattet som uvanlig, interessant og positivt at

en *mann* var interessert i forholdet mellom kvinner og ledelse, og det eksisterer derfor en mulighet for at de kvinnelige informantene ville vært opptatte av å i større grad bidra med egne erfaringer og synspunkter. Jeg antar likevel at funnene ville vært relativt like, men at selvpresentasjonen kunne blitt påvirket. Informantene kunne eventuelt ha vektlagt andre ting, eller presentert dem på en litt annen måte.

I forhold til problematikk rundt feltarbeid i egen kultur har jeg studert områder som for meg er fremmede. Som hovedfagsstudent og deltidsarbeidende innenfor pleie og omsorg i kommunal sektor deltar jeg på endel andre delkulturelle arenaer enn det ledere i næringslivet gjør. Våre kunnskapsområder, erfaringer og oppfatninger av verdier er i stor grad ulike, selv om vi også deler visse grunnleggende kulturelle fortolkningsrammer og kulturelle verdier. Det er disse grunnleggende kulturelle fortolkningsrammene som kan by på problemer i forhold til feltarbeid i egen kultur, og dannelse og opprettholdelse av det analytiske rommet er derfor av stor betydning. Det beste metodiske verktøy i en slik situasjon er derfor en god teori som for det første gir fokus for feltarbeiderens blikk, dernest bidrar med de analytiske redskapene for fortolkning og til sist muliggjør at feltarbeideren kan vende blikket mot seg selv og refleksivt vurdere verdien av sitt eget materiale.

## ***11.0 Teoretiske refleksjoner***

I det foregående benytter jeg meg av endel uproblematiserte begrep som behøver nærmere diskusjon, og det samme gjelder enkelte teoretiske utledninger av mine empiriske funn.

### **11.1 Natur og hierarki**

Naturbegrepet fremtrer hovedsaklig på to ulike måter i min empiri. På den ene siden inngår det i kategorier for kjønnsdifferensiering (natur/kultur), og på den andre fremstår det som garantist for de samme, som sannhetsstørrelse i betydningen 'Naturens Orden'. Disse forståelsene inngår i komplekse diskurser om forholdet mellom natur og kultur; i noen tilfeller vil det 'naturlige' oppfattes som positivt, som 'ekte' og 'godt' i motsetning til det 'kulturelle', som vil kunne forstås som 'kunstig'

og 'fremmedgjort'. I begge tilfeller forstås likevel 'naturen' som passiv, den fremstår som det som 'er', mens kulturen fremstår som vår *bearbeiding* av det som 'er', og det som da er meningsdannende.

Det kan trekkes paralleller til Lutz' diskusjon om kulturelle forestillinger om emosjonalitet (1988), hvor hun påpeker de ulike positive og negative valører begrepet kan anta alt etter kontekst. I forholdet mellom emosjonalitet og kjønn hevder hun likevel at "ideologies of gender and of self and emotion reinforce each other on the question of where weakness and inferiority is to be found" (1988:74). I lys av dette kan man anta at ideologiene om kjønn, individ og natur vil fungere tilsvarende, slik at 'det kvinnelige' vil kunne forstås som det som må *beherskes* og *bearbeides* for å kunne fremstå som kontrollert natur – og dermed 'fit to be cultured'. Det er jo ikke den ukontrollerbare og farlige natur mine informanter henviser til når de benytter seg av *naturen* som sannhetsstørrelse; de snakker om den naturlige *orden*, *kosmos* i motsetning til *kaos*, hvor prinsippet om *balanse* er det rådende – og hvor *naturen* fremstår som en idéell størrelse.

## 11.2 'Kjønn' og 'makt'

'Kjønn' og 'makt' som analytiske kategorier er ikke nødvendigvis uproblematiske. Ortner (1996) har påpekt at man kan snakke om ulike felt av kjønnsrelasjoner når man benytter disse kategoriene. Man kan følge Dumont (1980) og adskille makt som *politisk makt* fra makt som *status* eller *prestisje* (hierarki), og jeg har i stor grad vært interessert i å benytte meg av denne formen for maktbegrep. Dette har vært fruktbart i analysen av blant annet situasjoner i feltarbeidet hvor kvinnelige ledere i toppsjiktet av en bedrift (politisk makt), kan oppleve å bli sanksjonert på grunnlag av kjønn (status/prestisje), slik jeg ved flere anledninger har vist i det foregående.

På den andre siden nevner Ortner spørsmålet om mannlig dominans og kvinnelig underordning – altså de kjønnede relasjonene slik de *faktisk* utspiller seg; hvordan og i hvilken grad *utøver* mennene sin dominans, og hvordan og i hvilken grad underordner kvinnene seg denne dominansen. I mitt feltarbeid var det begrensede muligheter til å foreta en bred kulturell analyse av dette, da observasjon av relasjoner



*mellom* ulike kjønn stort sett foregikk på arbeidsplassene. Arbeidsplassen utgjør et avgrenset felt i mine informaners liv, og oppgavens omfang tillot ikke noen undersøkelse av slike relasjoner på andre slike felt, som for eksempel i hjemmet. Jeg vil likevel hevde at disse arbeidsplassene er gode kilder til observasjon av disse relasjonene, også sett i forhold til spørsmålet om (politisk) makt, status og prestisje, på grunn av arbeidsplassenes mannsdominans.<sup>40</sup> Som nevnt i det foregående opplevde jeg flere tilfeller av at enkelte av mennene på arbeidsplassene oftere tok initiativ til kroppskontakt med mine kvinnelige informanter, hvorpå kvinnene forholdt seg til denne kontakten på en slik måte at de hverken aktivt anerkjente den (ved å for eksempel smile mot eller legge armen rundt vedkommende mann) eller gjorde aktivt motstand mot den (ved å for eksempel fjerne hans arm fra sine skuldre). Andre eksempler kan være verbal sanksjonering av kvinner som kjønn (for eksempel i form av spøk) eller det som oppfattes som innordnet i en kvinnelig sfære, slik som den mannlige ansatte som proklamerte svangerskapspermisjon som ferie. I slike tilfeller reagerte mine informanter vanligvis med latter, og i de tilfellene hvor jeg hadde anledning til å snakke med mine informanter om dette i etterkant uttalte de som regel at de oppfattet slike situasjoner som ubehagelige, men at det var bedre å 'le det vekk'.

Latteren kan her oppfattes som en av få mulige sosialt aksepterte reaksjonsmåter. I tråd med det jeg tidligere har vist av motstand mot kvinneperspektiv, likestilling og lignende, vil man kunne anta at kvinnen ville blitt sanksjonert om hun hadde korrigert uttalelsene. Slik Spradley & Mann (1975) viser, kan dette tolkes som et 'joking relationship'. De siterer Radcliffe-Browns definisjon (1965:90)<sup>41</sup>; "(...) one is (...) permitted, and in some instances, required to tease or to make fun of the other, who, in turn, is required to take no offense..", og påpeker at 'the joking relationship' reflekterer asymmetriske relasjoner fundert på aksepterte kulturelle definisjoner av de ulike kjønns roller og identiteter. 'Joking' trekker ofte oppmerksomheten mot individer som *kjønnede* subjekter, og i organisasjoner som forstås som *kjønnsnøytrale* strukturer, men hvor tilfellet oftest synes å være at kjønn som doksa

---

<sup>40</sup> Med 'mannsdominans' mener jeg her både den symbolske overordningen av det maskuline, som vist i det foregående, og det høyere antall mannlige ansatte fremfor kvinnelige.

<sup>41</sup> A.R. Radcliffe-Brown (1965) *Structure and Function in Primitive Society*.

er mannlig, vil slik 'joking' være en effektiv måte å 'sette kvinner på plass' på, slik Kleinman (1996) som nevnt påpeker.

Mine kvinnelige informanter var dog ikke uvitende om de asymmetriske relasjonene dette reflekterte, og uttrykte i ettertid motstand mot disse relasjonene:

"(...) disse kommentarene med hensyn til det at eg er jente og sånn, (...) dei får eg kontinuerlig her [på arbeidsplassen]. (...) Selv om eg ikkje alltid synes det er nokke morsomt, så prøver eg egentlig berre å le av det, for det ufarliggjør meg littegranne. (...) Når du hver dag blir møtt med sånne ting, så kan en ikkje le tilslutt" (kvinnelig informant).

Dette kan illustrere det Ortner nevner som det tredje aspektet i relasjonene mellom kjønn og makt: spørsmålet om kvinners kapasitet til å kontrollere enkelte sfærer av egens og andres eksistens og adferd, uavhengig av graden av mannlig (symbolsk og faktisk) dominans. De fleste av mine kvinnelige informanter uttrykte i høy grad tiltro til egne evner og eget selvverd, både som individ og som kvinne, og omtalte gjerne dem de oppfattet som proponenter for og reproducenter av 'gubbeveldet' i negative ordelag: de ble oppfattet som "svake menn som er redde for kvinners styrke", "utdaterte gamle menn" og "små, puslete og ynkelige menn". Det er verdt å merke seg at dette er utsagn som i seg selv 'feminiserer' de mennene det er snakk om, og dermed fratrar dem autoritet og legitimitet; et eksempel på reproduksjonen av kategorier som bidrar til den symbolske underordningen av det feminine. I løpet av mitt feltarbeid hørte jeg aldri disse uttalelsene i samhandling med andre menn på arbeidsplassene, og dette ble vanligvis sagt i rene kvinnegrupper eller til meg i intervjusituasjoner. Varigheten av mitt feltarbeid i de enkelte organisasjonene må tas i betraktning, men utfra det jeg har observert er det rimelig å anta at disse oppfatningene, grunnet mulighetene for sanksjonering, vanligvis ikke kommer til uttrykk som motstand i situasjoner av samhandling mellom menn og kvinner på arbeidsplassene.

### 11.3 Hegemoni, motstand og endring

Jeg forstår hegemonibegrepet i tråd med Solheim (2002), som beskriver det slik:

”(...) kjernen i hegemonibegrepet (vil) være hvordan symbolske verdier – eller mer generelt *meningskategorier* – blir produsert og ordnet i et hierarkisk system gjennom ulike former for sosial praksis” (2002:114).

Jeg har vært interessert i å utrede hvilke kategorier som fremstår som hegemoniske, altså som *mektige* i diskurser om kjønn og arbeid – og har da vektlagt disse i oppgaven. Disse kategoriene for meningsdannelse kan også benyttes på ulike måter og vil kunne tillegges ulik vekt av ulike subjekter, avhengig av disse subjektene posisjonering i systemet. Slik vil for eksempel forskjellsideologien også kunne benyttes som grunnlag for motstand mot kjønnshierarkiet, slik enkelte av mine informantere utsagn vil kunne tolkes:

”(...)(N)år det er sånn at mennene har muskelstyrken og vi [kvinner] har den andre [psykiske] styrken, så *er* (det) litt farlig for mennene, altså. Altså, eg tror de *føler* det. Bevisst eller ubevisst så føler de det: at når de er på det planet der de ikkje skal bruke muskler, så er de litt underlegne” (kvinnelig informant).

Dette er et eksempel på det man kan kalle ’forskjellsfeminisme’, og det kommer også tilsyne gjennom mye av det nevnte pensumet i faget ’verdibasert ledelse’, og i kjønnsdebatten i media. Den bakenforliggende antagelsen synes å være at man vil kunne bryte ned kjønnshierarkiet om man oppvurderer ’de kvinnelige egenskapene’. Om dette vil vise seg å være en korrekt antagelse er det for tidlig å si noe om i kulturelt perspektiv, i og med at dette er en relativt ny form for ideologisk diskurs. Det synes likevel sannsynlig at dette vil være et svært vanskelig prosjekt, da denne forskjellsbaserte ideologien effektivt *reproduserer* de eksisterende kjønnskategoriene som ligger til grunn for hierarkiet.

I så henseende vil det kunne være mer interessant å undersøke prosesser hvor de ulike verdier er i endring i forhold til kjønn. Man kan for eksempel tenke seg at en

verdi som lederskap vil kunne endres etterhvert som flere kvinner blir ledere, slik at lederskap som verdi ikke nødvendigvis vil forbli en maskulin markør. Slik kan *meningsinnholdet* i begreper og relasjoner endres, og *tilgangen* til ulike symbolske verdier kan funderes på kjønn i varierende grad. Dette vil på den ene siden kunne medføre en *demokratisering av verdier*, altså at tilgangen til verdiene i mindre grad funderes på kjønn. På den andre siden vil det kunne medføre en endring i tilskrivningen av symbolske verdier, slik at disse ikke lenger knyttes til kjønn på samme måte som idag. I de tilfeller hvor endringsprosessene er formålsrettede og politisk styrte mot *likestilling*, vil man kunne anta at strategier som vektlegger *demokratiseringen* av verdier vil være mest formålstjenlige. Et eksempel kan være å benytte seg av kvotering som virkemiddel *uten* å benytte seg av en forskjellsideologi, da forskjellsideologien som nevnt reproducerer våre kulturelle kjønnsdifferensierende kategorier. I tråd med Foucault, som påpeker at ”(p)eople know what they do; they frequently know why they do what they do; but what they don’t know is what what they do does”<sup>42</sup>, hevder jeg ikke her at kulturelle endringsprosesser nødvendigvis medfører det intenderte resultat, men at man på bakgrunn av den foregående diskusjonen om ideologi og hierarki med rimelig sikkerhet kan *anta* at dette vil kunne være en formålstjenlig strategi.

## **12.0 Avslutning**

### **12.1 Kort sammendrag**

Mitt hovedfagsprosjekt har vært en studie av visse aspekter ved norsk næringsliv, og mer spesifikt de aspektene som dreier seg om kjønn og makt i næringslivet, og våre kulturelle forestillinger om kjønn, makt og arbeid. Det er dette som vektlegges i studien, og den er dermed ikke ment som en helhetlig studie av mine informaners liv og arbeidsforhold. I og med at fokus for studien har vært på kjønn og makt er det mange aspekter ved mine informaners hverdag på arbeidsplassen som ikke har vært gjenstand for undersøkelse. Mine informanter opplever da heller ikke at kjønn er en kontinuerlig påvirkende faktor i enhver samhandling eller at det er noe de stadig reflekterer over.

---

<sup>42</sup> Sitert i Ortner 1984:157.

Det denne oppgaven da sier noe om er hva som skjer i de situasjonene hvor kjønn faktisk *er* en påvirkende faktor, enten åpent eller skjult. Våre kulturelle forestillinger om kjønn er i stor grad basert på antagelsen om *forskjell* mellom *relasjonelle kjønn*. Kjønnenes ulikhet antas fundert i biologi, og det henvises gjerne til *Naturen* som garantist når dette skal forklares, en idealisert natur som fremstår som sannhetsstørrelse. Forestillingene om ulikhet baseres i historiske og kulturelle dikotomier hvor begrepspar som senter/periferi, stor/liten, sterk/svak, aktiv/passiv, rasjonell/emosjonell, produksjon/reproduksjon og kultur/natur kan attribueres til mannlig/kvinnelig. Disse begrepsparene inngår i komplekse kulturelle diskurser, hvor det som i hegemoniske forestillinger symbolsk attribueres til det maskuline vurderes som overordnet det som attribueres til det feminine.

Den symbolske verdsetting av det maskuline fremfor det feminine ordnes i et hierarki av kjønnsmarkører hvor den feminine sfære (og de personer som forstås som hjemmehørende i denne) anses som omsluttet, og derfor verdimesig underordnet, den maskuline (og de personer som forstås som hjemmehørende i denne). Lederskap er en maskulin markør, og lederegenskaper antas å være fundert i en mannlig erfaringsverden. Rollemodeller for mannlig ledelse er forankret i kulturelle forestillinger, litteratur og myter. De kjønnede habitus og den kroppslige heksis bidrar til å reprodusere disse forestillingene, og vanskeliggjør kvinners inntreden i og væren på mannsdominerte arbeidsplasser.

Et doksisk brudd i kjønnsmakten har medført eufemisering både i de lingvistiske felt og innenfor de ideologiske forestillinger, hvor idéer om *individet*, *egalitet* og *frihet* sammen med idéer om kjønnenes forskjellighet som basert i det *naturlige*, kan bidra til å tilsløre eksisterende kjønnede maktforhold. I tillegg bidrar forskjellsideologien til å skape mening i det kulturelle vertigo som har oppstått påfølgende dette doksiske bruddet. Kompleksiteten i dynamikken mellom de kulturelle ideologiene medfører at den individbaserte ideologien først og fremst benyttes som forklaringsmodell når subjektene snakker om egenerfaring, mens den forskjellsbaserte ideologien ofte benyttes generaliserende.

Det er rimelig å anta at der hvor demokratisering av verdier inngår som et ledd i endringsprosesser vil dette kunne medføre en større grad av likestilling, på den måten at tilskrivning av egenskaper og symbolske verdier ikke nødvendigvis kan funderes på kjønn.

## 12.2 Veien videre

Hva kan man så trekke ut av et prosjekt som ”Kvinner Til Topps”? Det første og mest iøyefallende er det faktum at debatten i utstrakt grad har dreid seg om *et* aspekt av det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. Politisk har man prioritert tiltak for å få flere kvinner inn i ledende stillinger, altså maktposisjoner, i arbeidslivet. Lite har vært sagt om, eller gjort for, å endre selve den *horisontale* kjønnsstruktureringen – både når det gjelder å rekruttere kvinner til generelt mannsdominerte yrker og å rekruttere menn til generelt kvinnedominerte yrker. Dette kan i det lange løp medføre et rekrutteringsproblem også til de høyere stillingene innenfor disse yrkene. Ledelse forstås pr. idag som eget fag, men det hersker også en generell enighet om at lederen bør ha kunnskap om de(t) spesielle fagområde(r) bedriften opererer innenfor. Fokuserer man utelukkende på det vertikale aspektet risikerer man også å utelukkende nå kvinner i visse posisjoner av samfunnet, slik at store deler av den kvinnelige befolkningen står i fare for å ekskluderes fra det politiske likestillingsprosjektet. Kvinner utgjør langt fra en homogen gruppe med likelydende interesser, og andre faktorer som klasse og etnisk opprinnelse må også tas med i betraktning om disse kvinnene skal inkluderes.

Med utgangspunkt i observasjonen av at våre kulturelle kjønns kategorier er basert på en forståelse av *relasjonelle* kjønn vil man også kunne anta at politisk styrte prosesser med den målsetning å oppnå en større grad av likestilling i arbeidslivet ikke vil være særlig formålstjenlige om de rettes inn utelukkende mot *et* av kjønnene, og som nevnt: spesielt ikke om man i disse prosessene reproducerer de allerede eksisterende kjønns kategorier ved å fokusere på det man forstår som kjønnete egenskaper. Dette vil kunne medføre politisk uønskede resultater, så som at en videre reifisering av kjønnsrollene kan bidra til å opprettholde oppfatningen av at

kvinneres inntreden på 'maskuline' arenaer, og menns inntreden på 'feminine' arenaer, forstås som en 'fare' for den oppvurderte maskuliniteten.

Forskjellsfokuseringen er ikke tilstede i all kjønnsdebatt og til enhver tid, men det er et gjennomgående trekk ved hegemoniske forståelser av kjønn i vår kultur og har vært vektlagt i det som har vært utgangspunktet for min oppgave: prosjektet "Kvinner Til Topps" og kjønnsdebatten i media. Et komparativt prosjekt som tar for seg krysskulturelle forskjeller mellom det norske kjønnede arbeidsmarkedet og forholdet mellom kjønn, makt og arbeid i andre europeiske land, hvor det demografiske grunnlaget er dannet under andre kulturelle, historiske og politiske betingelser, kunne derfor vært svært interessant. I tillegg gjenstår også mye forskning på kulturelle ulikheter *innad* i Norge, for å kunne videreføre det politiske likestillingsprosjektet slik at det inkluderer *alle* deler av den norske befolkningen og ikke bare 'kvinner med egenskaper, evner og vilje' til å påta seg ledende stillinger innenfor norsk arbeidsliv.

## ***Litteraturhenvisning***

Bjerrum-Nilsen, H. og Rudberg, M. (2000) ”Historien om jenter og gutter. Kjønnssosialisering i et utviklingspsykologisk perspektiv”, i: Kvinneuniversitetet *Kompendium Verdistyrt Ledelse*. Kvinneuniversitetet.

Borchgrevink, Tordis (1994) ”Høydeskrekk? Perspektiver på et kjønn i forandring”, i: Gro Hagemann & Anne Krogstad (red.) *Høydeskrekk. Kvinner og offentlighet*. Oslo: AdNotam, Gyldendal.

Bourdieu, Pierre (1977) “Structures and habitus”, i: Pierre Bourdieu *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu, Pierre (1991) *Language & Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, Pierre (2000) *Den maskuline dominans*. Oslo: Pax Forlag.

Cockburn, Cynthia (1994) “Play of power: women, men and equality initiatives in a trade union”, i: Susan Wright (red.) *Anthropology of organizations*. New York: Routledge.

Cullen, Sandra (1994) “Culture, gender and organizational change in British welfare services”, i: Susan Wright (red.) *Anthropology of organizations*. New York: Routledge.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Newbury Park, California: Sage

de Vibe, Astrid (1994) “Deloffentlighetens dynamikk. Kvinneoffentligheten i 1970- og 1980-årene”, i: Gro Hagemann & Anne Krogstad (red.) *Høydeskrekk. Kvinner og offentlighet*. Oslo: AdNotam Gyldendal.

Drake, Irmelin (1999) ”Styrking av faglig og personlig kompetanse” i: Irmelin Drake og Anne Grethe Solberg *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* (utdrag; kap 4, 7 og 8). Pensumtjeneste. Oslo: Allkopi.

Dumont, Louis (1980) *Homo Hierarchicus. The Caste System and Its Implications*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ellingsæther, A.L. og Solheim, J. (2002) ”Makt – kjønn – arbeidsliv: teoretiske landskap”, i: A.L. Ellingsæther og J. Solheim (red.) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Frogg, Nanna og Kallerud, Bitten (1999) *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Statskonsult.

Hammersley, Martyn og Atkinson, Paul (1996) *Feltmetodikk*. Oslo: AdNotam Gyldendal.



- Howell, Signe (2001) ”En vanlig familie”: Utenlandsadopsjon i Norge, et stadig voksende fenomen”, i: Signe Howell og Marit Melhuus (red.) *Blod – tykkere enn vann? Betydninger av slektskap i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huse, Morten (1995) *Tante, barbar eller klan? – om styrets rolle*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaarhus, Randi (1999) ”Intervjuer i samfunnsvitenskapene. Bidrag til en videre metodologisk diskurs”, i: *Tidsskrift for Samfunnsforskning*. 1/99.
- Kerfoot, Deborah & Knights, David (1994) ”The gendered terrains of paternalism”, i: Susan Wright (red.) *Anthropology of organizations*. New York: Routledge.
- Kleinman, Sherryl (1996) *Opposing Ambitions. Gender and Identity in an Alternative Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kvande, Elin (1998) ”Kjønn og makt i forførende og grådige organisasjoner”, i: Gunn Elisabeth Birkelund (red.) *Kjønn og arbeid – nye former for arbeidsliv. Konferanserapport. Del 2*. Oslo: Norges forskningsråds trykkeri.
- Kvande, Elin & Rasmussen, Bente (1993) *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: AdNotam Gyldendal.
- Kvinneuniversitetet (2000) *Kompendium Verdistyrt Ledelse*. Kvinneuniversitetet.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lukes, Steven (1974) *Power: A Radical View*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Lutz, Catherine A. (1988) ”Emotion, Thought, and Estrangement: Western Discourses on Feeling”, i: C.A. Lutz *Unnatural Emotions. Everyday sentiments on a Micronesian Atoll and their Challenge to Western Theory*. London: The University of Chicago Press.
- Martin, Emily (1993) *The Woman in the Body*. Buckingham: Open University Press/Milton Keynes.
- Mascia-Lees, F.E. & Black, N.J. (2000) *Gender and anthropology*. Prospect Heights Ill.: Waveland Press.
- Melhuus, Marit (2001) ”Kan skinnet bedra? Noen meninger om assistert befruktning”, i: Signe Howell og Marit Melhuus (red.) *Blod – tykkere enn vann? Betydninger av slektskap i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ortner, Sherry B. (1984) ”Theory in Anthropology since the Sixties” i: *Comparative Study in Society and History* 26, 1:126-166.

Ortner, Sherry B. (1996) *Making Gender. The Politics and erotics of Culture*. Boston: Beacon Press.

Riksaasen, Guri (2001) ”To mammer, går det an? En annerledes familieplanlegging”, i: Signe Howell og Marit Melhuus (red.) *Blod – tykkere enn vann? Betydninger av slektskap i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget

Solberg, Anne Grethe (1999) “Strukturelle forhold som påvirker kvinnelig ledelse”, i: Irmelin Drake og Anne Grethe Solberg *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* (utdrag; kap 4, 7 og 8). Pensumtjeneste. Oslo: Allkopi.

Solberg, Anne Grethe (1999) “Lederrollen”, i: Irmelin Drake og Anne Grethe Solberg *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* (utdrag; kap 4, 7 og 8). Pensumtjeneste. Oslo: Allkopi.

Solheim, Jorun (2002) “Kjønn, kompetanse og hegemonisk makt”, i: A.L. Ellingsæther og J. Solheim (red.) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Spradley, J.P. & Mann, B.J. (1975) *The Cocktail Waitress. Woman's Work in a man's World*. John Wiley & Sons, Inc., New York, London, Sydney, Toronto.

Thompson, Geir (1995) *Situasjonsbestemt ledelse*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Wright, Susan (1994) *Anthropology of organizations*. New York: Routledge.

Ås, Berit (2000) “De fem hersketeknikkene”, i: Kvinneuniversitetet *Kompendium Verdistyrt Ledelse*. Kvinneuniversitetet.