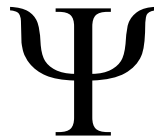




**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**



***”Kvinner Viser Vei”- men stoppes de av språket?  
En postmodernistisk forståelse av kjønn & ledelsesdiskursen***

**HOVEDOPPGAVE**

*profesjonsstudiet i psykologi*

**Kari Bru**

Høst/2000

Veileder:

**Stig Berge Matthiesen**

Institutt for samfunnspsykologi



*No, I'm not a secretary. I'm a company president. Are you a secretary?*

## **Abstract**

In this thesis I will examine the gender and leadership discourse. More precisely, I will illuminate the question of why women are underrepresented as leaders in organisations. This thesis gives a summary of the literature on women and leadership. Theories that have been presented as explanations of women's shortage in leadership positions will be presented and evaluated. This thesis argues that the most profound obstacle for women's entry in leadership positions, in western societies, is the stereotypical perception of leadership as a "masculine" and male activity. This becomes visible through the language, and becomes apparent in the traditional literature on leadership and in the representations of female leaders in the media. In this thesis I will argue that "power" and "language" need to be included to a greater extent as analytical categories in the discourse on gender and leadership. Implicit leadership theory and postmodern theories will be used as main theoretical approaches in this thesis.

## **Sammendrag**

I denne oppgaven tar jeg for meg kvinner og ledelsesdiskursen. Nærmere bestemt belyses spørsmålet om hvorfor vi har så få kvinner i ledelse. Oppgaven gir en oversikt over kvinner og ledelseslitteraturen. Videre presenteres og evalueres ulike teorier som har vært fremsatt for å forklare kvinners fravær i lederposisjoner. I oppgaven argumenterer jeg for at det største hinderet for å kvinnen inn i ledende posisjoner er vår kulturs stereotypiske oppfatning av ledelse som en implisitt mannlig og "maskulin" aktivitet. Dette reflekteres gjennom språket, og viser seg i tradisjonell litteratur på ledelse, kvinnelitteratur på ledelse, og i medias fremstillinger av kvinner i ledelse. Jeg argumenterer for at "makt" og "språk" i større grad må inkluderes som analytiske kategorier dersom vi skal komme nærmere en forståelse av fenomenet. Implisitt lederskapsteori og postmodernistisk teori brukes i denne oppgaven som sentrale teoretiske tilnærminger til kjønn og ledelsesdiskursen.

## **Forord**

*Arbeidet med denne oppgaven tok til i februar/mars. Jeg var i hovedpraksis ved AFF, og hadde nettopp kommet hjem fra et lederutviklingskurs på Kvitfjell. Oppdragsgiveren hadde invitert Hilde Charlotte Solheim, medredaktør i nyfeminist boka "Råtekst", til å holde et innlegg for mellomlederne som deltok på lederutviklingskurset. Topplederen i denne organisasjonen mente at Solheims budskap i høyeste grad var relevant for deres organisasjon. Etter Solheims innlegg fulgte en debatt. De fleste mennene i forsamlingen sa at de ikke kjente seg igjen i problemstillingene i innlegget, og sa at de ikke helt forsto relevansen for dem som mellomledere. I denne organisasjonen var da kvinner og menn likestilte? Kvinnene fortalte en annen historie, en historie om hersketeknikker som neglisjering og latterliggjøring, og vanskeligheter med å bli sett og hørt som fagperson.*

*Kjønn og ledelse virket som et interessant tema for hovedoppgave. Den opprinnelige arbeidstittelen var "Fem@il Bonding- en studie av unge kvinners bruk av nettverk i karrieresammenheng". Som leseren ser, endte jeg et helt annet sted. Kvinner og ledelseslitteraturen er etter min mening som en rund ost. Den er ikke så lett å si hvor den begynner og hvor den slutter. Kvinner og ledelseslitteraturen har også godt av å modnes litt før en gir seg i kast med den. Etter hvert ble det klart for meg at jeg måtte inkludere "språk" og "makt" som sentrale analytiske kategorier dersom jeg skulle komme nærmere et svar på hva kjønn betyr for ledelse. Her er resultatet.*

*Jeg vil takke medstudenter for å ha vært der når jeg trengte dem,- for støtte og for innspill. Jeg vil også takke familie og gode venner- som på forskjellig vis har vist at de har tenkt på meg. Til slutt vil jeg takke Stig for å ha påtatt seg veiledningsansvar, til tross for et travelt semester med stram tidsplan og mange reisedøgn. Aller mest er jeg takknemlig for at høsten endelig er over. Det har vært en høst med mye slit og lite moro,- en eneste lang eksistensiell påminnelse om at "oppgaveskriving er en ensom ting" (fritt etter Agnar Mykle). Nå er det over, og oppgaven ble akkurat slik jeg ville den skulle bli...*

## Innholdsfortegnelse

<b>Introduksjon</b> .....	<b>i</b>
Innledning.....	1
<b>Oppgavens mål</b> .....	<b>3</b>
Disposisjon.....	4
<b>Nærmere klargjøring og avgrensning</b> .....	<b>5</b>
 Del I: Kvinner og Ledelsesforskningen.....	 7
<b>Kvinner og ledelseslitteraturen som forskningsfelt</b> .....	<b>7</b>
<b>Ledelse som fenomen og forskningsområde</b> .....	<b>7</b>
<b>Hva er ”kjønn”?</b> .....	<b>9</b>
<b>Kvinner og ledelseslitteraturens fremvekst</b> .....	<b>11</b>
<b>Kvinneforskningens dilemma- hva skal kjønn bety?</b>	
<b>Oppsummering</b> .....	<b>14</b>
 Del II: Kjønn og ledelsesdiskursen i et samfunnsperspektiv.....	 15
<b>Fremveksten av problemstillingen ”hvorfør har vi så få kvinnelige ledere?”</b> .....	<b>15</b>
<b>Kvinner i ledelse i dag: fakta</b> .....	<b>16</b>
<b>Argumenter for å øke andelen kvinner i ledelse</b> .....	<b>17</b>
<b>Eksempler på tiltak for å øke andelen kvinner i ledelse</b> .....	<b>17</b>
<b>Ulike forklaringer på tiltakenes marginale effekter</b> .....	<b>19</b>
<b>Glasstakhypotesen</b> .....	<b>20</b>
Nettverkshypotesen.....	22
<b>Evaluerer av nettverkshypotesen</b> .....	<b>24</b>
<b>Implisitt lederskapsteori</b> .....	<b>25</b>
<b>Implisitte lederskapsteorier- implisitt mannlig og maskulint?</b> .....	<b>27</b>
<b>Implisitt lederskapsteoris implikasjoner for ”forskjellsforskningen”</b> .....	<b>28</b>
Samme adferd-ulik evaluering?.....	29
<b>Oppsummering, implisitt lederskapsteori</b> .....	<b>31</b>
<b>Makt som forklaringsfaktor</b> .....	<b>32</b>
<b>Makt- et tabu i samfunnsdebatten?</b> .....	<b>32</b>
<b>Makt- tabu i ledelseslitteraturen og kvinnelitteraturen?</b> .....	<b>33</b>
<b>Språkets konserverende effekt på maktrelasjoner</b> .....	<b>35</b>
<b>Språk som makt og avmakt</b> .....	<b>37</b>
 Del III: Sosialkonstruksjonisme-vi konstruerer vår sosiale virkelighet.....	 39
Sosialkonstruksjonismens grunnprinsipper.....	40
Diskursbegrepet- det som kan sies fremfor det som sies.....	41
Poststrukturalisme- virkeligheten forstås gjennom språket.....	42
Metaforer som mektige bilder.....	42
Binære opposisjoner- en mann er ikke en kvinne.....	44
Oppsummering, sosialkonstruksjonisme og poststrukturalisme.....	44
Organisasjonsteori og postmodernisme.....	45
Poststrukturalistiske feministiske studier av kjønn og organisasjon.....	46
Oppsummering, del III.....	47

Del IV: Kjønn og ledere i media.....	49
<b>Medias makt.....</b>	<b>49</b>
<b>Aviskulturen- en ”patriarkalsk” institusjon?.....</b>	<b>50</b>
<b>Synliggjøring av kjønn og ledelse- kun en synliggjøring av kvinners kjønn?.....</b>	<b>51</b>
<b>”Du som kvinne- journalistikken”: hvilken betydning får kjønn?.....</b>	<b>52</b>
<b>”Unikifisering” av kvinnelige ledere.....</b>	<b>54</b>
<b>Detronisering av kvinnelige ledere.....</b>	<b>55</b>
<b>Oppsummering, del IV.....</b>	<b>56</b>
 Avslutning.....	 58
<b>Lederskapsforestillinger i postmoderne tider- hva med kjønn da?.....</b>	<b>58</b>
<b>Forskning som ”kritisk språkbevissthet”.....</b>	<b>60</b>
<b>Oppsummering.....</b>	<b>61</b>



## INTRODUKSJON

### **“Ikke kald- men effektiv og rød”**

Teksten over er hentet fra en artikkel i Bergens Tidende 28. september i år. Gerd-Liv Valla intervjues om sin mulige fremtidige rolle som leder for LO. Etter å ha spurt lederkandidaten om hva som gjør henne “glad eller trist“, avslutter journalisten intervjuet med følgende spørsmål: “*Er du en kald og effektiv karrierekvinn*?” Og Valla svarer høflig at hun håper hun er effektiv, men ikke kald, og at dersom hun hadde satt karrieren fremst, ville hun nok ikke jobbet med politikk.

“Kald og effektiv”. “Karrierekvinn”. Jeg oppfordrer deg som leser å tenke litt over spørsmålet journalisten stiller Valla. Hvilken valør får begrepet “effektiv” i denne sammenhengen? Hvilke forestillinger om kvinner som ledere ligger i utsagnet? Så vil jeg at du skal tenke på hvor sannsynlig du tror det er at dette spørsmålet kunne blitt stilt til en “karrieremann” i samme posisjon som Valla. Deretter vil jeg presentere mine betraktninger omkring et fenomen som i økende grad tas opp som et problem i den offentlige samtale i Norge, og i andre vestlige land: kvinners *fravær* i posisjoner som gir ansvar, presisjon og makt. Eller formulert på en annen måte: menns *dominans* i posisjoner som gir ansvar, prestisjon og makt. To sider av samme sak, men språket styrer vårt fokus..

## Innledning

I denne oppgaven vil jeg ta for meg det som kan kalles “kvinner og ledelse-problematikken“. Nærmere bestemt vil jeg belyse spørsmålet ”hvorfors har vi så få kvinnelige ledere?“.

Først ønsker jeg å si litt om hvorfor jeg valgte å fordype meg i denne problematikken. Gjennom opplæringen i arbeids- og organisasjonspsykologi på profesjonsstudiet har kjønnsaspektet ved ledelse ikke vært problematisert. Dette er sannsynligvis en refleksjon av neglisjeringen av kjønnsdimensjonen i ledelse i tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori. I denne litteraturen blir ledelse presentert som en kjønnsnøytral aktivitet. Dette oppfatter jeg som noe paradoksalt, tatt i betraktning det faktum at de fleste ledere gjennom historien og på tvers av samfunn har vært og fremdeles er menn. Dette gjorde meg nysgjerrig på hvilken betydning kjønn gis i litteratur som diskuterer relasjonen mellom kjønn og ledelse.

Litteratur om kjønn og ledelse er i stor grad ensbetydende med at fokuset rettes på *kvinner* og ledelse. Litteratur om kvinner og ledelse har hatt en eksplosiv økning de siste 30 årene, internasjonalt, men også i Norge (Amble, 1993; Brandser, 1993; Husmo, 1993; Kvande og Rasmussen 1993; Johannessen 1994; Drake og Solberg, 1995; Jensen, 1999). I denne litteraturen opereres det med en forståelse av “kjønn“, og en forståelse av “ledelse“. Som all annen forskning, representerer forskning om kvinner og ledelse en kunnskapsproduksjon som påvirker hvordan sammenhengen mellom kjønn og ledelse artikuleres i samfunnet. Forskningen påvirkes igjen av de ideologiske strømninger som til enhver tid eksisterer innenfor et samfunn og en kultur. Brandser (1993) påpeker at kvinner og ledelseslitteraturen fungerer som premissleverandør for praktiske tiltak som har til hensikt å få kvinner inn i ledelse. Som jeg skal vise senere i oppgaven, har de praktiske tiltakene som er satt i verk de siste årene for å øke kvinneandelen i lederstillinger i Norge, gitt marginale resultater. Vi har fått flere kvinner i ledende posisjoner, men den relative andelen kvinner i lederstillinger har holdt seg konstant de siste 20 årene. Dette gir grunn til å rette et kritisk lys mot den måten kvinner og ledelsesproblematikken operasjonaliseres og forstås i litteratur om kvinner og ledelse. Det kan se ut som om denne litteraturen ikke har produsert kunnskap som har generert endring henimot flere kvinner i ledelse i arbeidslivet.

En viktig inspirasjonskilde i arbeidet med denne oppgaven har vært fremveksten av det som med en samlebetegnelse kan kalles postmodernistiske teorier. Postmodernistiske teorier

regnes i dag som retningsgivende innen samfunnsvitenskapene, og er i ferd med å finne sin plass innen psykologifaget<sup>1</sup>. Tematiseringen av postmodernisme innen organisasjon og ledelsesteori er av relativt ny dato, men har de siste 10 årene vært gjenstand for diskusjon. Postmodernistiske teorier fokuserer på språkets konstituerende og reproduserende virkning på maktforskjeller i samfunnet. Dette har bidratt til en utvikling av et større mangfold i tilnærminger til studier av organisasjoner og lederskap. Postmodernistiske teorier innen organisasjon og ledelse har også fått konsekvenser for hvordan kjønn kan studeres i organisasjoner. Feministisk poststrukturalistisk forskning har synliggjort at det finnes en kjønndimensjon i våre lederskapsforestillinger (Acker, 1993; Brandser, 1993; Johannessen, 1994). Ved hjelp av kritiske analyser av diskurser<sup>2</sup> og dekonstruksjon av tekster, har denne forskningen vist at det ligger en implisitt forståelse av ledelse som noe implisitt “maskulint” og mannlig i tradisjonell ledelsesteori og forskning. Med fokus på språk, makt og subjektivitet, har postmodernistiske teorier gjort det mulig å sette fokus på maktreproduserende prosesser i teorier og tekster.

Debatten om språk og makt må etter min mening ut av forskningsinstitusjonene, og inn i samfunnsdebatten. Samtalen om hvorfor det finnes så få kvinner i ledelse må ses i sammenheng med hvilke implisitte bilder på lederskap som eksisterer i den vestlige kultur. Min antakelse er at våre kollektive forestillinger om ledere i stor grad er en forestilling om menn som ledere. Assosiasjonen mellom ledelse, maskulinitet og menn kan spores både i ledelseslitteraturen, i organisasjonskulturen, og i media. Dette er påstander som jeg vil problematisere i oppgaven. Disse påstandene vil diskuteres opp mot spørsmålet om i hvilken grad kan dette forklare kvinners fravær i ledelse.

I oppgaven vil jeg presentere min forståelse, med min psykologiske fagbakgrunn. Dette ser jeg på som en spennende, men utfordrende oppgave, da problemstillingene som diskuteres i oppgaven er lite problematisert innen psykologifaget i Norge. I oppgaven drar jeg veksler på flere teoretiske felt. Jeg har valgt å følge poststrukturalisten Linda Putmans (1996) oppfordring:

*Organizational researchers need ways to open up text for multiple readings; to decenter authors as authority figures; and to involve participants, readers, and audiences in the*

---

<sup>1</sup> ”Postmoderne narrativ terapi” innen klinisk familieterapi, er et eksempel på postmoderne teories inntog innen psykologifaget (Weingarten, 1998)

<sup>2</sup> For en nærmere klargjøring av diskursbegrepet, se del 3.

*productions of research. One venue for achieving these goals is to seek alternative ways of presenting research reports- ones that challenge conventional modalities, ground research in historical processes, promote reflexivity, and open up our text to an infinitude of meanings (1998, s. 386)*

Hensikten med denne oppgaven er ikke et forsøk på å gi et permanent og endelig svar på spørsmålet om hvorfor vi har så få kvinner i ledelse. Som Calàs og Smircich (1999) poengterer, må svarene som presenteres i forskning forstås som små narrativer som skal tjene som intervensjoner for å forandre bestemte undertrykkende betingelser som oppleves av noen grupper her og nå. Mange vil hevde at likestilling mellom kjønn er oppnådd, og at en persons kjønn ikke lengre har noen betydning i forhold til hvordan denne personens arbeidsliv ser ut. “*Hvordan kan en i dag tro at kjønn er viktigere enn personlighet og kompetanse?*” er Nina Karin Monsens (1990) retoriske spørsmål i boka “*Det kjempende mennesket- maktens etikk*”. Jeg håper at jeg gjennom denne oppgaven kan bidra til en nyansering omkring denne forestillingen, og vise at kjønn fremdeles har betydning for kvinners og menns forutsetninger i utvelgingsprosesser i organisasjoner i dag.

### Oppgavens mål

I oppgaven ønsker jeg å gi en presentasjon av kvinner og ledelsesproblematikken slik den fremtrer i dag. Et mål er å sammenfatte og evaluere de teorier og den forskning som dominerer innen feltet. I oppgaven vil jeg argumentere for at det viktigste hinder for å få flere kvinner i ledende stillinger, er vår kulturs implisitte bilder på ledelse. Jeg vil argumentere for at vi fremdeles tenker mann når vi tenker leder. Dette viser seg gjennom språket. Jeg vil argumentere for at teorier om ledelse, og en stor del av kvinnelitteraturen som befatter seg med temaet, i stor grad er med på å styrke assosiasjonen mellom menn, maskulinitet og ledelse. Jeg vil videre argumentere for at media som kunnskapsformidler er med på å reprodusere assosiasjonen mellom maskulinitet, menn og makt. Det overordnede målet med oppgaven blir å diskutere problemstillingen “hvorfor har vi så få kvinnelige ledere” utifra andre betingelser enn hva jeg mener preger debatten i Norge i dag. Ved å trekke inn makt og språk som viktige analytiske redskaper for å forstå “kvinner og ledelsesproblematikken”, ønsker jeg å kunne bidra til at debatten omkring kjønn og ledelse på sikt blir vitalisert. Jeg håper med denne oppgaven å kunne inspirere til refleksjon hos leseren omkring kjønn generelt, og kjønn og ledelse spesielt.

## Disposisjon

I oppgavens første del vil jeg gi en kort oversikt over hvordan kjønn har blitt problematisert innen litteraturen om kvinner og ledelse. Jeg har valgt å vise til denne litteraturen, da denne forskningen representerer en kunnskapsproduksjon som vil ha betydning for hvordan kjønn og ledelsesproblematikken tas opp i den offentlige samtale. Kvinner og ledelseforskningen bygger på en forståelse av “*ledelse*” og en forståelse av “*kjønn*”. Derfor vil lederskapsbegrepet og kjønnsbegrepet presenteres innledningsvis. Et mål med denne delen av oppgaven er å belyse hvilke dilemma kvinner og ledelseslitteraturen kan sies å være preget av. Disse dilemma vil, etter min mening, også kunne finnes igjen i den offentlige samtale om kjønn og ledelse.

I andre del av oppgaven vil jeg ta for meg kjønn og ledelsesproblematikken slik jeg mener den fremtrer utenfor forskningsanstaltene, nærmere bestemt slik problematikken fremtrer i den offentlige samtale. Spørsmålet om *hvorfor vi har så få kvinner i ledelse*, vil være det sentrale fokus i denne delen av oppgaven. Innledningsvis vil jeg gi en presentasjon av *andel kvinner i lederposisjoner* i organisasjoner i Norge i dag, og vise til ulike *teorier* som har vært fremsatt for å forklare den lave prosentandelen kvinner i ledelse. Underveis vil jeg argumentere for manglene ved disse forståelsene. *Implisitt lederskapsteori* vil deretter bli trukket inn som et viktig supplement til forståelsen av hvorfor ikke kvinner når opp i utvelgelsesprosesser i organisasjoner. Avslutningsvis i denne delen, vil jeg trekke inn *makt* og *språk* som nødvendige analytiske kategorier i forståelsen av kvinner og ledelsesproblematikken. Jeg vil her vise til Fürsts (1995) analyse av språkbruk i forbindelse med ansettelsesprosesser innen Akademia. Til slutt vil jeg vise til Blakars (1989) “*Språk er makt*”. Denne artikkelsamlingen ble utgitt for første gang i 1973, men er kanskje like aktuell i dag.

I tredje del av oppgaven vil *sosialkonstruksjonistisk teori* og *poststrukturalistisk teori* bli gitt en sentral plass. Som jeg nevnte innledningsvis, har disse teoriene fått betydning i nyere litteratur om kjønn og ledelse. En presentasjon av postmoderne teories nøkkelbegreper og grunnprinsipper er derfor etter min mening viktig. En annen grunn til at jeg velger en såpass grundig presentasjon av postmoderne teori, er teoriens relevans i forhold til oppgavens siste del.

I siste del av oppgaven vil jeg sette fokus på medias fremstilling av kvinnelige ledere. Media setter i stor grad dagsordenen for den politiske debatt, og media er i betraktelig grad med på å forme vår virkelighetsoppfatning, våre holdninger og våre verdier. Analyse av tekster (artikler) som omhandler kvinner i ledelse vil inngå i denne delen av oppgaven. Jeg vil undersøke om den implisitte kjønnsdimensjonen som feministisk poststrukturalistisk teori har påvist i ledelseslitteraturen, og som implisitt lederskapsteori hevder eksisterer i våre kollektive forestillinger om ledelse, også kan finnes igjen i massemedias fremstilling av kvinner i ledelse.

### Nærmere klargjøring og avgrensning

Diskurser omkring kjønn og ledelse er ført i forskjellige faglige miljøer, og med ulikt fokus for analyse. Å sette meg inn i, systematisere og konkretisere kvinner og ledelse litteraturen har derfor vært en utfordrende og krevende oppgave. En mulig grunn til at kvinner og ledelse-tematikken er vanskelig å presentere på en enkel og kortfattet måte, er at begrepene som diskuteres, har blitt gitt, og gis forskjellig meningsinnhold. Både “kjønn”, “ledelse”, “makt” og “organisasjon” er begreper som kan karakteriseres som flytende (Johannessen, 1995; Sørhaug, 1996; Kitzinger, 1991; Morgan, 1988). I følge Sørhaug (1996) er flytende begrep “tomme” i seg selv, men får mening når de anvendes i konkrete situasjoner. Flytende begrep er metabegreper som kan fylles med nær sagt alt mulig meningsinnhold. Dette gir dem et innhold som i følge Sørhaug er mangetydig og nesten oppløselig. En nærmere klargjøring av sentrale begrep som benyttes i oppgaven vil gjøres underveis.

I engelsk språklig ledelsesteori gjøres det et eksplisitt skille mellom “leadership” og “management”. Denne distinksjonen vil ikke bli problematisert i denne oppgaven<sup>3</sup>. Videre er det ikke min hensikt å gi en utfyllende presentasjon av ledelsesbegrepet, eller diverse lederskapsteoriens vitenskapshistorie. Til det er emnets omfang for omfattende og denne oppgavens rammer for begrenset. Ledelse som begrep vil diskuteres opp mot kjønnsaspektet.

I oppgaven vil begrepene mannlig og kvinnelig brukes når jeg refererer til biologisk kjønn, og begrepene “maskulin” og “feminin” vil vise til symbolske representasjoner. Begrepene settes i anførselstegn for å markere deres dynamiske og uklare meningsinnhold. I engelsk språklig

---

<sup>3</sup> For en utdyping av lederskap vs management, se Conger og Kanungo, (1998), s. 6-12.

litteratur vises det ofte til en todeling av kjønnsbegrepet, henholdsvis “sosialt kjønn” (gender) og “biologisk kjønn” (sex). Dette skillet vil ikke bli problematisert i denne oppgaven. Videre ønsker jeg å gjøre leseren oppmerksom på at dette ikke er en oppgave om kvinners lederskap. Fokuset er på kjønnsbilder, maktrelasjoner og språk som et hinder for kvinners avansement til lederstillinger. Slik blir dette mer en oppgave om kjønn og lederskap enn kvinner og lederskap.

Kjønn og ledelse vil diskuteres utifra en kulturell ramme, det vil si at min forståelse og drøfting omkring ledelse og kjønn tar utgangspunkt i hvordan jeg forstår tematikken i Norge i dag. De teoretikere og den empiri jeg har valgt å vise til i oppgaven, vil ikke nødvendigvis være å betrakte som de viktigste bidragsyterne innenfor de ulike tradisjonene. Mitt utvalg av empiri og valg av teoretikere er utelukkende blitt bestemt utifra deres relevans i forhold til problemstillingen.

## **Del I: Kvinne- og ledelsesforskningen**

### Kvinne- og ledelseslitteraturen som forskningsfelt

Forskningen om kvinner og lederskap eksisterer som en forlengelse av den etablerte ledelsesforskningen. Litteraturen kjennetegnes ved en forståelse av lederskap, og en forståelse av kjønn (Brandser, 1993). Å knytte kjønn opp mot lederskap betyr derfor at kjønn fortolkes og gis mening. Som jeg nevnte innledningsvis i oppgaven, er “kjønn” og “ledelse” tomme begreper, det vil si at de kan fylles med ulikt meningsinnhold. Cristensen (2000) påpeker at begreper som brukes i diskurser, har gjennomgått en sosial konstruksjon. Det vil si at “lederskap” og “kjønn” har blitt gitt forskjellig meningsinnhold i ulike tidsepoker, og innenfor samme tidsepoke. I følge Schein (1995), vil enhver definisjon på lederskap gjenspeile den historiske, sosiale og kulturelle sammenheng som analysen er foretatt i, og påvirkes av den politiske og sosiale ideologi som til enhver tid eksisterer i et samfunn. Det samme kan sies å gjelde for kjønnsbegrepet. En viss oversikt over ledelsebegrepets og kjønnsbegrepets ulike konnotasjoner er nødvendig for å få en forståelse av kvinne- og ledelseslitteraturen.

## Ledelse som fenomen og forskningsområde

Mens ledelse som fenomen har lange og dype historiske røtter, er ledelse som forskningsområde en relativt ung tradisjon. Vitenskapelige studier av ledelse startet i begynnelsen av forrige århundre, og mye av forskningen har fokusert på hva som kjennetegner *effektiv* ledelse (Yukl, 1998). Ledelse og ledere assosieres med mektige, handlekraftige, karismatiske mennesker, og ledelsesskikkelser har gjennom historien vært opphav til mange myter og legender. Disse har primært vært menn.

Ledelsesbegrepet har mange konnotasjoner. Bass (1990) konkluderer med at det er like mange definisjoner på ledelse, som det er personer som har forsøkt å definere begrepet. Lederskap har blitt definert utifra trekk, adferd, innflytelse, interaksjon og situasjon, rolle og posisjon (Yukl, 1998). Mangelen på enighet om definisjon på ledelse reflekterer ulike diskurser innenfor ledelsesforskning, som har ulike oppfatninger av hvordan ledelse best kan forstås. Upreis bruk av relaterte begrep, som makt, autoritet, kontroll, og administrasjon, gjør det ytterligere vanskelig å få en eksakt forståelse av hva ledelse er (Yukl, 1998). På tross av uoverstemmelser over hvordan begrepet best kan defineres, reflekterer de fleste definisjoner antakelsen om at ledelse er "*en prosess, der intensjonell innflytelse utøves av en person, for å rettlede, strukturere og lette aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon*" (Yukl, 1998, s. 3).

I lederskapslitteraturen finner vi et todelt syn på hvilken betydning lederskap gis i organisasjoner. På den ene siden, finner vi "heroiske" konseptualiseringer av lederskap. En *heroisk lederskapsforståelse* kjennetegnes ved stor vektlegging av lederens betydning for hendelser i organisasjonen. En slik lederskapsforståelse har innenfor etablert ledelsesforskning ført til en sentrering rundt lederpersonen, og individtrekk har blitt det sentrale forskningstema (Brandser, 1993). En heroisk lederskapsforståelse innebærer at organisasjonens historie personliggjøres gjennom anekdoter om dens leder, og organisasjonens utvikling, vekst eller fall attribueres til lederen. I følge Brandser, har heroiske lederskapsforestillinger sitt utgangspunkt i en forståelse av *organisasjoner som rasjonelle systemer*. Å betrakte organisasjoner som rasjonelle systemer har vært et dominerende syn innen organisasjons- og ledelsesteori. I følge Morgan (1988) har en mekanistisk tankemåte formet våre forestillinger om hva organisasjoner er. Organisasjons- og ledelsesforskning vokste frem i en moderne tid da den dominerende norm var rasjonalitet, instrumentalitet,



hierarki og kontroll. Dette reflekteres i Scheins (1995) definisjon på organisasjon. I følge Schein kan organisasjoner forstås som *“en planmessig koordinering av flere menneskers aktiviteter for å nå en felles, klart bestemt målsetting gjennom fordeling av arbeid og funksjoner, gjennom et hierarki av autoritet og ansvar”* (Schein, 1995, s. 25).

En heroisk lederskapsforståelse innebærer en *karismatisk* lederskapsforståelse:

Kets de Vries og Zaleznik (1975; i Conger og Kanungo, 1998) beskriver den karismatiske lederen på denne måten :

*The maximum man: “(Maximum man`s relationship to subordinates) is usually simple: He is their leader. At times he may be recognized practically on sight because of the glow of confidence his inner light gives him. He is charismatic, people are drawn to him by the power of his convictions and visions of reality“.*

Andre vil hevde at det er usannsynlig at en leder i så stor grad kan ha kontroll over dynamikken i organisasjoner. Dette synet på lederskap argumenterer for at ledere har mindre innflytelse på organisasjoner, da lederens adferd i stor grad styres av det organisatoriske, det vil si det sosiale systemet lederen er en del av:

*“The minimum man is concerned with the opinion of his peers. He would rather have egalitarian relations with men and brothers than be in the socially distant position of a father figure. He does not, therefore, lead public opinion, but follows it.”* (Ketz de Vries og Zaleznik, 1975, i Conger og Kanungo, 1998).

### Hva er “kjønn“?

Da *kjønnsrollebegrepet* ble introdusert i begynnelsen av 60-tallet, ble det sett på som en stor landvinning (Levin og Trost, 1996). Kjønn ble knyttet til *sosiale roller*. Kvinners og menns adferd var sosialt betinget, og kunne dermed både læres og avlæres. Kjønn ble noe en gikk inn i, og kunne tre ut av. Kjønn var en rolle vi kledde på oss, og kjønnsadferd var et utslag av samfunnets forventninger som rettes mot individet. Snart viste det seg at kjønnsrollebegrepet var mangelfullt. Det kjønnsrollebegrepet ikke fanget opp, var at samme handling ble tillagt ulik mening om det var en kvinne som utførte handlingen, eller en mann. Dermed satt en igjen med en rest som ikke kunne forklares eller forstås ved hjelp av kjønnsrollebegrepet. Denne resten var kjønn (Levin og Trost, 1996). Etter hvert vokste det frem en erkjennelse av at kjønn var sterkt knyttet til identitet. En gikk derfor over til å betrakte kjønn som en grunnleggende kategori som er til stede uansett handlinger. Et resultat av denne tanken, var fremveksten av *forskjellfeminismen*. Som en motvekt til likhetstankegangen på 60- og begynnelsen av 70 årene, vokste det frem en feminisme som hadde til hensikt å poengtere kvinners forskjellighet

fra menn (de Lauretis, 2000). Kjønn var summen av de karaktertrekk som utgjorde denne forskjellen. I følge de Lauretis, var problemet med denne tanken at kjønn ble noe som preget kvinner mer enn menn. Kjønn ble ensbetydende med kvinne, mens mannen var referansenormen, det overordnede og universelle. Resultatet av denne feministiske tradisjonen var dermed at underordningen av det kvinnelige og feminine ble reproduisert. Snart ble det klart at denne måten å tenke kjønn på innebar nok et problem. Forskjellsfeminismen bygger på en essensialistisk tenkning rundt identitet, som innebærer en oppfatning om at fenomener har en iboende og naturgitt essens eller indre kjerne. Forestillingen er at dette iboende og interne “noe” forblir uberørt av ytre faktorer, og fører til at kjønnene utvikler seg i forskjellige retninger (Annfelt, 2000). Essensialismetankegangen innebærer en ide om en systematisk og universell forskjell mellom kjønn, og en systematisk likhet innad i kjønnsgruppen. Som Annfelt påpeker, rammet til slutt denne essensialismetankegangen kvinneforskningen selv. Problemet var at mange grupper kvinner, som svarte kvinner og lesbiske, ikke kjente seg igjen i bildet av den “Universelle Kvinnen”. Forskjellsfeminismen hadde tegnet et hvitt, vestlig og heteroseksuelt bilde av kvinner.

I dag anses *poststrukturalistisk feministisk teori*<sup>4</sup> som retningsgivende i forståelsen av kjønn. Innenfor denne tradisjonen, betraktes kjønn som de løpende forhandlinger om hva som følger -eller ikke følger- av at vi har en mannskropp eller kvinnekropp (Haavind, 2000). I følge Hanne Haavind, er kjønn en meningsbærende kode. Det som gjør denne koden både så gjennomslagskraftig og så flytende, er at det ikke er noe som er ufravikelig mannlig eller kvinnelig. Kjønn har mening i alle sosiale, økonomiske, kulturelle og personlige sammenhenger (Levin og Trost, 1996). Dette innebærer at både samfunnsinstitusjonene og menneskers erfaringsstrukturer forstås som “kjønnet” (Levin og Trost, 1996; Acker, 1993). Egenskaper, ferdigheter, konkrete objekter og abstrakte forestillinger blir alle tillagt en kjønnet dimensjon. Innen poststrukturalistisk teori erstattes spørsmålet “hvilken forskjell gjør kjønn” med “*hvordan skapes kjønn, og hvem bestemmer hva kjønn skal bety?*” Dermed blir interaksjonsaspektet viktig. Det er i relasjoner vi skaper og gjenskaper betydninger av kjønn. Betydninger av kjønn forandres over tid, og blir til i samspill i sosiale praksiser. Kjønn er derfor en *sosial konstruksjon*, og betydninger av kjønn skapes daglig (Acker, 1993). Forutsetningene for denne konstruksjonen legges av samfunnets normer (Haavind, 2000). Forhandlingen om hva kjønn skal bety skjer på et metanivå i samfunnet, men også på

---

<sup>4</sup> Poststrukturalistisk teori vil bli gitt en grundigere presentasjon under kapittel 3.

individnivå. Endring og utvikling av mening innebærer konflikter og kamp om makten til å bestemme hva kjønn skal bety. Slike kamper utkjempes overalt, i tekster og bilder, organisasjoner og institusjoner (Annfelt, 2000).

Overfor har jeg gitt en kort oppsummering av mangfoldet i forståelser av hva ledelsesbegrepet innbefatter, og hva kjønn er. De ulike forståelser av ledelse- og kjønnsbegrepet gjør at en enkel og kortfattet oppsummering av kvinner og ledelseslitteraturen etter min mening vil være umulig.<sup>5</sup> Det ser imidlertid ut som om det er noe som karakteriserer det meste av litteraturen: Av ulike lederskapsforståelser og ulike forståelser av kjønn, fremstår en heroisk lederskapsforståelse og en forståelse av kjønn som forskjell, som det dominerende bildet (Brandser, 1993). I neste avsnitt vil jeg forsøke å gi et overblikk over det som kan kalles essensen i kvinne og ledelselitteraturen, for deretter å belyse noen dilemma som kan sies å prege denne litteraturen.

### Kvinner og ledelseslitteraturens fremvekst

Til tross for, eller kanskje nettopp fordi det tradisjonelt har vært en gjennomgående assosiasjon mellom menn, makt og autoritet i organisasjoner, har fenomenet tiltrukket seg lite oppmerksomhet. Et maskulint bilde av ledelse og ledere har vært tatt for gitt, innenfor et fagområde der tekster og teori tradisjonelt har vært skrevet av menn, for menn,- og om menn (Collinson og Hearn, 1996). Assosiasjonen mellom maskulinitet, lederskap og makt i organisasjoner har vært så åpenbar at hverken forskning eller debatt har vært påkrevd (Acker 1990, i Johannessen 1995). Slik har de underliggende prosesser, betingelser og konsekvenser av menns historiske og nåtids dominans innen ledelse i stor grad unnlatt seg nærmere granskning (Collinson og Hearn, 1996).

Etter at feministisk orienterte forskere begynte å kritisere organisasjonsforskningen for ikke å inkludere kjønnsaspektet, har omfanget av forskning som studerer kjønn i organisasjon økt kraftig (Collinson og Hearn, 1996; Acker, 1993). Litteratur på emnet "kvinner og ledelse" ble først utgitt på midten av 70-tallet (Powell, 1993), og er et av de områder som hyppigst har vært gjenstand for analyse når relasjonen mellom kjønn og organisasjon er tematisert

---

<sup>5</sup> For en grundig gjennomgang av litteraturen om kvinner og lederskap, anbefales Gry Catrin Brandsers (1993) hovedoppgave i Administrasjons og Organisasjonsvitenskap, UiB.

(Collinson og Hearn, 1996). Det har i økende grad vært stilt spørsmålstegn ved den selvfølgelige assosiasjonen mellom menn og ledelse, både slik det presenteres i teori, og slik den faktisk manifesterer seg i praksis. Hva kjønn skal bety for ledelse har i hovedsak blitt problematisert innen kvinneforskning og feministisk forskning. Her er det nødvendig å klargjøre forskjellene mellom disse to retningene. Både kvinneforskning og feministisk forskning opererer med kjønn som analytisk kategori (Brandser, 1993). *Kvinneforskning* er først og fremst en forskning som har som utgangspunkt at “kjønn” er en grunnleggende kategori for å forstå samfunnet. *Feministisk forskning* bygger på en erkjennelse om at “kjønn” er en sentral kategori i forståelsen av *maktrelasjoner* i samfunnet. Kvinneforskning er dermed en bredere kategori, der feministisk teori og forskning utgjør en retning.

### Kvinneforskningens dilemma: hva skal kjønn bety?

I følge Brandser (1993) preges det meste av litteraturen om kvinner og lederskap av at den beveger seg i en “gråsoner” mellom kvinneforskning og etablert organisasjons- eller ledelsesforskning. Den er kvinnesentrert, heller enn kvinne-politisk bevisst, og den er ledersentrert. Slik vil både biologisk essensialisering og en forenklet fremstilling av organisasjoner være nærliggende problem, hevder Brandser. Utgangspunktet for denne forskningen er det faktum at kvinner er underrepresentert i lederstillinger. En kan gruppere forskningen etter hvilke tilnæringsmåter som benyttes, nærmere bestemt hvilken forståelse av kjønn som inngår i forklaringsmodellene (Brandser, 1993). “Kjønn” blir enten forstått som *forskjell*, eller som *likhet*. De normative idealene for forskningen er effektivitetskravet til ledelse på den ene siden, og de mer eksplisitte moralske krav om realisering av kjønnspolitiske idealer på den andre siden. Som Brandser påpeker, oppstår det dermed et spenningsforhold mellom idealer, som skaper et dilemma innenfor litteraturen; nærmere bestemt hvilke tiltak som impliseres av ulike konklusjoner: Å sette i gang tiltak spesifikt rettet mot kvinner som gruppe, for eksempel kjønnskvoltering, innebærer en aksept av at det eksisterer en organisasjonsmessig kjønnsdiskriminering. For å unngå en debatt om kjønn som knyttes til makt, og samtidig opprettholde ideen om den kjønnsnøytrale organisasjonen, kan man enten fokusere på strukturelle trekk som fungerer som undertrykkende, og foreslå reformer, eller man kan oppvurdere og “tilpasse” kvinners “mangler” som noe nyttig og verdifullt for organisasjoner.

Brandser (1993) viser til Kanter (1977) som et eksempel på hvordan kjønn forstås som *likhet*. Kanter regnes som en av pionerene innen kvinner og ledelseslitteraturen. Kanter var en av de

første som analyserte kvinners møte med organisasjonen på ulike hierarkiske nivå. Boka “Men and Women of the Corporation” representerer et viktig bidrag i debatten omkring kjønns betydning i organisasjonen. Kanter fremstiller, i likhet med tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori, organisasjoner som kjønnsnøytrale arenaer. Dette skyldes derimot ikke neglisjering av kjønnet, heller tvert imot. Kanter har et bevisst kjønnspolitisk siktemål, å gjøre organisasjonen til en kjønnsnøytral sosiologisk arena der makt og dominans ikke relateres til kjønn, men til situasjon og posisjon (Johannessen, 1994). Kvinners relative *mindretall* i forhold til menn i organisasjoner er årsaken til kvinners problemer i arbeidslivet, ikke kvinners *mindreverd*, hevder Kanter. Menn og kvinner er i utgangspunktet like. Slik unnlater Kanter å problematisere maktaspektet ved kjønn, slik kjønnsbegrepet gis betydning i feministisk litteratur (Brandser, 1993; Johannessen, 1994).

Eksempler på litteratur som har kjønn som *forskjell* som forståelsesramme er mange, og er ofte kombinert med et hensynet til organisasjoners effektivitet, og en “heroisk” forståelse av lederskap. Brandser (1993) viser her til Marilyn Lodens (1987) bok, ”Kvinnelig lederskap- en annen dimensjon“, som regnes som en av klassikerne innen kjønn og ledelseslitteraturen. Loden mener at kjønne på en *komplementær* måte kan bidra til å øke bedriftens effektivitet. Lodens poeng er at bedriftene trenger kvinners erfaringer, da kvinner står for et mykere “alternativ” til den tradisjonelle lederstilen. Brandser viser hvordan Loden i praksis opererer med en essensialistisk og stereotypisk forståelse av kjønn, der “kvinners erfaringer” og en idyllisering av “kvinnelige” verdier blir operasjonalisert som personlige lederegenskaper. Videre viser Brandser hvordan Loden gir kjønn en mening som tilpasses en heroisk lederskapsforståelse, innen en forståelse av organisasjoner som rasjonelle og handlingsorienterte system. Resultatet blir i følge Brandser (1993) ikke en kvalitativt ny lederskapsforståelse, men en idyllisert heroisk “kvinnelighet” som i følge Brandser “er større enn livet selv”. I følge Brandser fører Lodens argumentasjon til en stereotypisering av kjønn. En ytterligere konsekvens, er en reproduksjon av forestillingen om kvinner som en underordnet kategori, som et “alternativ” til det “mannlige”.

Johannessen (1994) hevder at forståelsen av kjønn som forskjell også har preget den norske litteraturen om kvinner og ledelse. Et eksempel fra norsk litteratur, er Tove Heggen Larsens (1994, s. 97-98) forståelse av kvinners lederskap:

....“Da kommer vi ikke utenom en ledelserevolusjon med kvinnen i en nøkkelrolle. Her ligger dette århundres siste virkelige utfordring. Måker vi det vil vi kunne omskape ”mytelandet” gjennom realiteter og bidra til å styrke den kvantitative andel av kvinner i lederposisjonene fordi kvinner etter min oppfatning både menneskelig, kvalitativt og objektivt er like gode eller er bedre enn menn. Rett og slett....” (min understrekning).

Oppsummert kan en si at både en forståelse av kjønn som likhet, og en forståelse av kjønn som forskjell, er problematiske i tematiseringen av kvinners lederskap. Fokuserer en på kjønn som *likhet*, tilsløres maktaspektet ved betydningen av mann og kvinne, “maskulint” og “feminint“. Problemene med å betrakte kjønn som forskjell er mange. Forståelser av kjønn som *forskjell* impliserer som regel at kvinner gjøres til et *bedre* alternativ enn menn i ledelsesammenheng. Kvinner fremstilles kvinner både som “offeret” og det ” beste mennesket“, eller som Monsen (1990) sier det, både Nemo og Omnia i en og samme person: kvinner er det beste alternativet, men blir ikke sett som den ressursen de er. Videre vil karikaturer på maskuline og feminine lederegenskaper, der menn beskrives som konkurranserettet, rasjonelle, strategiske, og usentimentale, og der kvinner beskrives som intuitive, medarbeiderorienterte og empatiske, føre med seg en dramatisering av forskjeller ved kjønnene som reprodusere stereotypiske forestillinger om menn og kvinner som ledere (Johannessen, 1994). “Forskjellslitteraturen” impliserer også en “ny sexismen” rettet mot menn (Holter, 1994), der menn som ledere nedvurderes i forhold til kvinnelige ledere. Dermed kan denne kvinnelitteraturen kritiseres for å gjøre det samme som det den vil til livs: at det ene kjønn gis forrang fremfor det andre.

### Oppsummering

Kvinne og ledelseslitteraturen kan sies å være preget av en forvirring omkring hva kjønn er, og hva kjønn betyr i organisasjoner. Litteraturen er mangfoldig, og etter min mening, sprikende og vanskelig å få en oversikt over. Som forskningstradisjon og kunnskapsformidler, legger denne litteraturen føringer for hvordan kjønn og ledelse diskuteres i den offentlige samtale. I neste kapittel vil jeg vise hvordan kjønn og ledelse problematiseres og konseptualiseres innen samfunnsdebatten, nærmere bestemt gjennom spørsmålet “Hvorfor har vi så få kvinnelige ledere?” Jeg ønsker å vise at de samme dilemma som en finner i kvinner- og ledelseslitteraturen, også karakteriserer den offentlige samtalen om hva kjønn betyr for ledelse.

*“Full likestilling er ikke oppnådd før udugelige  
kvinner sitter i høyere lederstillinger”  
Francoise Giroud, fransk politiker*

## **Del II: Kjønn og ledelsesdiskursen i et samfunnsperspektiv**

### Fremveksten av problemstillingen “hvorfors har vi så få kvinnelige ledere?”

Problematisering omkring temaer knyttet til kjønn og ledelse kan forstås som en type modernitetsproblematikk (Oftung, 1994). Ideen om likestilling mellom kjønnene er, sagt med Foucaults terminologi, en ung sosial konstruksjon. At det i dag stilles spørsmålstegn ved den tradisjonelt sett selvfølgelige assosiasjonen mellom menn og ledelse, er muliggjort ved at forholdene mellom kjønnene har endret seg. Våre forestillinger om hva mann og kvinne er og skal bety, gikk gjennom en dramatisk endring i den vestlige kultur i løpet av forrige århundre. Denne utviklingen var i stor grad et resultat av behovet for at kvinner gikk inn i lønnet arbeid (Burriss, 1996), samt at ideene om frihet og likhet fikk større utbredelse i den vestlige verden (Oftung, 1994). I dag har kvinner og menn i den vestlige verden like formelle rettigheter til utdanning og arbeid. I Norge har forskjellsbehandling av kvinner og menn i arbeidslivet vært forbudt ved lov i over 20 år (Lov om likestilling av 1978). Kvinner har siden midten av 70-tallet utgjort en stor og stabil tilvekst i det lønnede arbeidslivet, og Norge er blitt utropt til et foregangsland når det gjelder likestilling (Bungum, 1999). Det kan allikevel hevdes at det et stykke igjen før vi kan si at kvinner og menn er likestilte i arbeidslivet (Rasmussen, 1994). La oss se hvorfor.

80-tallet ble kalt “ledelsestiåret” i norsk økonomi (Rasmussen, 1994). Antall ledere i arbeidslivet økte sterkt, og vi fikk kvinnelige ledere både i næringslivet og i politikken. I takt med denne utviklingen fikk vi også en medierevolusjon, som gjorde at ledere ble mer synlige som representanter for organisasjoner enn de hadde vært tidligere. Kvinnelige ledere kom spesielt i fokus, da kvinner i ledelse var et relativt nytt fenomen. Kvinner ble viktige symbolfigurer i organisasjoners demonstrasjon av sin nye “kvinnevennlighet”, hevder Johannessen (1994). Dermed ble kvinner i ledelse et sentralt tema på 80-tallet (Rasmussen, 1994). Media trykket de nye kvinnelige lederne til sitt bryst, og presenterte anekdotiske historier om suksessfulle kvinner som besatte viktige posisjoner. Fokuset førte til en forestilling om at likestillingsarbeidet hadde nådd sitt endepunkt; kvinnene hadde erobret

toppene, også innen yrker som tradisjonelt hadde vært dominert av menn. Det ble etter hvert mer og mer tydelig at utviklingen henimot flere kvinner i ledelse ikke gikk så raskt som en først hadde forventet. Et annet forhold, var at kvinner som kom inn i ledende posisjoner på 80-tallet først og fremst fikk lederjobber på lavere nivå, som arbeidsledere og mellomledere, mens menn i lederstillinger økte på høyere nivå (Kjeldstad 1993; i Rasmussen, 1994). Den rosenrøde fremstillingen av kvinners inntog i lederstillinger viste seg å stemme dårlig med faktiske forhold. 90-årenes fokus på temaet "kvinner og ledelse" fikk derfor en ny vending, både innenfor akademiske miljøer og i media. Nå ble "hvorfør vi har så få kvinnelige ledere" det sentrale spørsmålet.

### Kvinner i ledelse i dag: fakta

Ser vi på tall fra siste tiår, finner vi at kvinner i Norge i dag er i flertall på høyere utdanningsnivå. Andel yrkesaktive kvinner har aldri vært større enn den er i dag (Likestillingscenteret, 1999). Undersøkelser viser også at kvinner er motiverte for lederstillinger. En undersøkelse utført i tre store, norske bedrifter finner ingen forskjell mellom menn og kvinner i maktmotivasjon, i et utvalg på 173 kvinner og 183 menn. Kvinner og menn i disse organisasjonene har i samme grad ønske om avansement til topplederstillinger<sup>6</sup> (Bagn, 2000). Dette forteller oss at rekrutteringspotensialet blant kvinner til lederposisjoner er stort. Økende kompetanse og motivasjon reflekteres derimot ikke i andelen kvinner i lederstillinger. Det er i dag et misforhold mellom antallet kompetente kvinner i arbeidsmarkedet og det antall kvinner som bekler lederstillinger i NHO-området, sier Finn Bergesen jr. (1999), administrerende direktør i NHO. Sammenligner vi oss med andre europeiske land, er den relative kvinneandelen i lederposisjoner i næringslivet lav (Bungum, 1999).

Tall fra 1998 viser at 78% av bedriftene i NHO-området har null kvinner representert i ledelsen. Åtte av ti bedrifter har mindre enn 5% kvinner i ledelsen (Likestillingscenteret 1999). Ved utgangen av 1997, utgjorde kvinner 5,2% av topplederstillingene i det private næringsliv. Blant offentlige tilsatte kvinner, var topplederandelen 13% (NHO, 1999). 13% av landets ordførere er kvinner (Bergens Tidende, 06.11.00). I underkant av 10 % av

---

<sup>6</sup> Følgende hypoteser var fremsatt i rapporten: "Makt og påvirkningskraft er viktigere for menn enn kvinner", og "Kvinner er mindre komfortable med posisjoneringskamp og upopulære beslutninger enn menn". Resultatene ga ingen signifikante resultater, og hypotesene ble forkastet.



professoratene innen utdanningsinstitusjonene i Norge innehas av kvinner, og norske styrerom domineres av menn. Av de til sammen 1164 styremedlemmene i norske børsnoterte aksjeselskap i 1999, var 69 kvinner (Likestillingssenteret, 1999). Tallene ovenfor viser tydelig at kvinner er lite representert i posisjoner som gir tilgang til makt, innflytelse og status i Norge i dag. Dette er et gjennomgående fenomen, som viser seg på tvers av ulike samfunnsarenaer.

### Argumenter for å øke andelen kvinner i ledelse

Økt fokus på og synliggjøringen av den relativt lave prosentandelen kvinner i ledelse, i kombinasjon med krav til innfrielse av kjønnspolitiske idealer, har ført til at det de siste 20 årene har vært en massiv satsing på praktiske tiltak for å endre ubalansen i lederrepresentasjon mellom kjønnene. Begrunnelser for ønsket om en jevnere kjønnsfordeling varierer, og kan i grove trekk kategoriseres under følgende argumentasjon (for en oversikt, se Drake og Solberg, 1995): 1) *Rettferdighets-argumentet*: Lederposisjoner er attraktive, da de gir status og ansvar. Ledere er best lønnet sammenlignet med andre i arbeidslivet, og ledere har makt. Det er urimelig at kvinner og menn har ulik tilgang til disse posisjonene. 2) *Ressurs-argumentet*: Å overse mulige talenter i femti prosent av befolkningen er dårlig ressursutnyttning for arbeidslivet. 3) *Potensialeargumentet*: det pekes på at kvinner er sosialisert til andre verdier enn menn, og at dette fører til at kvinner utvikler en kjønns spesifikk kompetanse som menn ikke har. Det hevdes at disse ferdighetene er viktige å tilføre ledelsesfunksjonen. Kvinner kan, i kraft av sitt kjønn, bidra med andre lederstiler og kommunikasjonsmønstre, som vil virke styrkende for organisasjonskultur og effektivitet. Rasjonalen er at homogenitet i ledelsen gir snevrere handlingsmønstre. Kvinner i ledelse betyr mangfold i ledelse. En slik argumentering forfektes ofte av næringslivet, og har også blitt fremsatt i kvinneforskningen (jmf. Drake og Solberg, 1995).

### Eksempler på tiltak for å øke andelen kvinner i ledelse

Prosjekter som “Kvinner til topps” og “Kvinner viser vei”, er noen eksempler på de mange tiltak som er satt i verk for å øke kvinneandelen i lederposisjoner. Mentorprogrammer, nettverksarbeid og lederkurs for kvinner blir iverksatt, og en “Kvinnebase” for rekruttering av ledere er opprettet. På oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet opprettet Likestillingssenteret i 1999 en landsdekkende kompetansedatabase med kvinner, som et ledd av prosjektet “Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten.” I juni 1999 ble “Kvinnebasen” lagt ut på nettet. Høyt kvalifiserte kvinner, blant annet politikere, forskere og næringslivstopper,

figurerer i databasen. Prosjektet var et svar på næringslivslederes påstand om at det er vanskelig å finne kvinner med riktig og god nok kompetanse til styre- og lederverv. Med “Kvinnebasen” skulle det bli lettere å finne kompetente kvinner. Ved å bruke kvinnebasen, kunne rekrutteringsarbeidet lettes, og den offentlige sektor og næringslivet oppfylle sine fremsatte likestillingsmål. Basen var i tillegg ment å kunne brukes av media for å få tak i personer som vil la seg intervju på sitt fagfelt, og brukes av organisasjoner som ønsker fagpersoner til å holde foredrag om bestemte tema. Slik ville kompetente kvinner synliggjøres.

“Ingen bruker Kvinnebasen“, leser vi i Dagens Næringsliv (20.06-00), ett år etter at “kvinnebasen” ble opprettet. Basen har ikke ført til at flere kvinner har fått innpass i styrerom og maktposisjoner. Av Dagens Næringslivs tilfeldige utvalg av 15 kvinner representert i basen, har ingen av disse mottatt henvendelser fra hverken media, det offentlige eller næringsliv. Dagens Næringslivs artikkel illustrerer at synliggjøring av kvinners kompetanse ikke er nok for å få en økning av kvinneandelen i lederstillinger. Betragtninger om mulige årsaker til neglisjeringen av “Kvinnebasen” gir artikkelen derimot ikke.

Til tross for økt satsing på tiltak for å bedre kvinnerepresentasjonen i ledelsen i norske organisasjoner, har de ulike prosjektene vist seg å gi marginale effekter i forhold til kostnad (Bergesen jr., 1999). Statistiske beregninger utført av likestillingssenteret viser at antall kvinnelige ledere har økt, men *andelen* kvinnelige ledere har holdt seg konstant de siste 20 årene (Likestillingssenteret, 1999). Disse tallene kan sies å være paradoksale, tatt i betraktning alle tiltakene som er satt i verk for å øke andelen kvinner i ledelse, og det faktum at “likeverd” og “mangfold” er uttalte verdier i organisasjonslivet i Norge i dag<sup>7</sup>. Kvinner er fremdeles underrepresenterte i posisjoner som gir prestisje, penger, makt og ansvar (NHO, 1999). Det er fremdeles “Kvinnetomt i toppledelsen” (overskrift i Dagens Næringsliv, 17.08.00). Hvordan kan vi forstå dette?

---

<sup>7</sup> Et eksempel på dette er Aker Stord. Som en del av NHO's prosjekt ”Likestilling i bedriftene”, har bedriften utviklet en handlingsplan som kalles ”AVTALE OM LIKEVERD OG MANGFOLD”.

### Ulike forklaringer på tiltakenes marginale effekter

Det er blitt fremsatt mange ulike forklaringer på hvorfor det er så vanskelig å øke kvinneandelen i lederstillinger. Kvinners fravær i ledende stillinger er forklart utifra biologi, sosialisering, holdninger og rolleidentifikasjon (Drake og Solberg, 1995). I følge Kvande og Rasmussen (1990) har kvinners fravær og menns dominans i lederstillinger i hovedsak blitt forklart på to måter: enten er det "feil ved kvinnene", eller det er "feil ved mennene". Det er blitt hevdet at kvinner mangler selvtillit, motivasjon eller utdanning, prioriterer familie fremfor karriere, eller har avvikende verdier i forhold til det som forventes av en leder. Kvande og Rasmussen (1990) foreslår en alternativ teori, teorien om kvinners kritiske potensiale: kvinner ønsker ikke å avansere i organisasjoner som ikke tilfredsstillers kvinners moralske standarder (Kvande og Rasmussen, 1990).

Problemene med slike forklaringer er etter min mening mange. For det første inneholder de en implisitt essensialistisk forståelse av kjønn. Det vil si at kvinner som gruppe antas å dele et sett med unike og universelle verdier og egenskaper som gjør dem forskjellig fra gruppen menn, som igjen deler ett sett med egenskaper og verdier som gjør dem forskjellige fra kvinner. Denne forståelsen av kjønn er mangelfull. For det andre inneholder disse teoriene et implisitt bilde på hva ledelse er, det vil si hvilke egenskaper som kreves av en leder. Slik blir også forståelsen av hva ledelse er mangelfull. For det tredje viser det seg at disse forklaringene ikke holder mål ved empirisk etterprøving.

I en meta-analyse undersøkte Wright, Baxter og Birkelund (1995) en rekke faktorer som har vært fremsatt for å forklare kjønnsgapet i ledelse. Wright et al. fant store kjønnsforskjeller i ledelse i alle landene som ble undersøkt. Wright et al. konkluderer med at kvinners underrepresentasjon i ledende stillinger i arbeidslivet i de sju landene som ble studert, *ikke* kan forklares av kvinners familieforpliktelser, og overraskende lite av de faktiske kjønnsforskjellene i ledelse kan tilbakeføres til ulikheter mellom kvinner og menn i kvalifikasjoner og jobbsituasjoner<sup>8</sup>. I følge Wright et al., er det grunn til å tro at fravær av kvinner i lederstillinger i arbeidslivet skyldes *lederes mangel på vilje til å rekruttere kvinner inn i lederstillinger*. Individorienterte teorier er derfor ikke tilstrekkelige som forklaringer på

---

<sup>8</sup> Meta-analysen hadde til hensikt å undersøke kvinners muligheter til å bli arbeidslivsledere i 7 industriland. Av Canada, Storbritania, USA, Australia, Japan, Norge og Sverige, kom Norge og Sverige nest dårligst ut. Kvinners muligheter for forfremmelse i organisasjoner var dårligst i Japan.

hvorfor kvinner ikke når opp i ledende posisjoner. Jeg vil nå se på to hypoteser som forklarer kvinners fravær i lederstillinger utifra gruppenivå.

### Glasstakhypotesen

“Glasstakhypotesen” fikk stor gjennomslagskraft som forklaringsfaktor på 90- tallet, både innenfor og utenfor akademiske miljøer, og i media (Baxter og Wright, 2000).

“Glasstaket” som metafor er en beskrivelse av et krysskulturelt fenomen,- at kvinner utgjør en liten prosentandel av lederposisjoner i alle land, og gir videre en forklaring på dette fenomenet. Metaforen beskriver fenomenet som inntreffer når individer, og da spesielt kvinner, hindres i å avansere innen egen organisasjon, til tross for kvalifikasjoner (Smith, 2000). Glasstaket refererer både til synlige og usynlige, bevisste og subtile barrierer. Organisatoriske forhold som hierarkisk oppbygging og organisasjonskultur inngår i disse barrierene (Drake og Solberg, 1995), samt mer direkte kjønnsdiskriminerende prosesser, som bevisst utestenging og trakassering. Lederstiler forårsaket av kjønnetes ulike oppdragelsesmønstre, har også blitt fremsatt som et argument. Med dette mener Drake og Solberg at kvinner og menn har ulik faglig og sosial ballast med seg inn i organisasjonene.

“Glasstak” hypotesen bygger på to premisser: 1) Det er vanskeligere for kvinner enn for menn å bli forfremmet i organisasjonshierarkiet, og 2) Hindringene kvinner møter, relativt til menn, blir større jo høyere de når opp i hierarkiet (Baxter og Wright 2000). Hypotesen bygger også på en antakelse om at kvinner som gruppe møter dette “taket“ *fordi* de er kvinner (Baxter og Wright, 2000). “The Glass Ceiling Commission“, opprettet i 1991 (referert til i Smith, 2000), mener å ha kommet frem til at kvinner treffer glasstaket på mellomledernivå. Når kvinner når glasstaket, hindres videre muligheter for avansement.

Til tross for at glasstakhypotesen har fått stor gjennomslagskraft, har det vært lite empirisk etterprøving av premissene den bygger på. Baxter og Wright (2000) undersøkte glasstakhypotesens validitet gjennom en metaanalyse av data fra USA, Australia og Sverige. Resultatene viser at det er lite evidens for systematiske glasstakeffekter i USA. Resultatene indikerer noe evidens for glasstak-effekter i Australia og Sverige, og da særlig Sverige. I følge analysene inntreffer glasstaket derimot på lavere hierarkiske nivå i organisasjonen enn tidligere antatt. I følge Baxter og Wright (2000) kan forskjellene mellom USA og de to andre

---

landene muligens reflektere at likhetstanken som politisk ideologi har hatt ulik betydning i de ulike landene, som igjen har hatt betydning for hvordan kvinnekampen har utfoldet seg. I USA har kampen for likestilling fulgt en klassisk liberal tradisjon, der likhetstanken innebærer at alle individer skal ha like rettigheter. Denne likhetstanken kalles utgangslighet, eller formell likhet (Hernes, 1975; i Oftung, 1994). Individet skal ha mulighet til å velge fritt, og staten bør legge forholdene tilrette for individers muligheter for å velge fritt. Utover dette skal staten i minst mulig grad regulere den enkeltes liv. Denne likhetstankegangen har ført til at politiske tiltak mot ulike former for diskriminering rettes mot enkeltindividets muligheter på arbeidsmarkedet. Ser vi derimot på sosialdemokratiske land som Sverige, har likhetstanken bygget på ideen om rettferdighet. Rettferdighet innebærer her at staten legger til rette for at individer ikke bare har like rettigheter, men også tilgang til ressurser for å realisere rettighetene. I bunnen for ideen om ressurslighet ligger ofte en “meritokratisk” holdning, det vil si at lik innsats gir lik belønning, og større innsats gir større belønning (Hernes, 1975; i Oftung, 1994). Kjønnspolitiske tiltak settes inn på gruppenivå, og rettes mot velferdsgoder som barnehageplasser, sykelønnsordninger og permisjonsordninger. I følge Baxter og Wright (2000) resulterer dette i at mindre politisk energi rettes mot kjønnsdiskriminerende prosesser<sup>9</sup>. Baxter og Wright tar høyde for at de faktiske funnene i Sverige og Australia er artifakter av målemetodene.

Den lave representasjonen av kvinner i topplederstillinger kan gi et tilsynelatende bilde av at det eksisterer et glasstak. Faktum er, i følge Baxter og Wright (2000), at hindringene for kvinner er mer eller mindre konstante i organisasjonshierarkiet. Faktisk viser undersøkelsen at det er vanskeligere for kvinner å oppnå formell autoritet på lavere nivå i organisasjonen enn på høyere nivå. Baxter og Wrights undersøkelse finner dermed ingen støtte for glasstakhypotesen. Det konkluderes med at det er vanskeligere for kvinner å bli ledere i arbeidslivet i det hele tatt, enn å avansere i et ledelseshierarki de allerede er innenfor. Baxter og Wright mener at en implikasjon av funnene i undersøkelsen bør være at tiltak bør rettes mot kjønnsdiskriminerende prosesser i arbeidslivet generelt, fremfor på høyere nivåer i organisasjoner. De foreslår videre at det kjønnssegregerte arbeidsmarkedet er et større hinder for

---

<sup>9</sup> Til tross for at arbeidet for likelønn har pågått i Norge i over 40 år, finner vi et lønnsgap mellom menn og kvinner på mellom 2-6%, et lønnsgap som ikke kan forklares utifra andre variabler enn kjønn. Årsaken til dette er, i følge Likestillingscenteret (1999), at vi i Norge ikke har en åpen lønnsdiskriminering. Kvinner og menn har rett på likt lønn for likt arbeid ved lov. Derfor har også arbeidet mot lønnsforskjellen blitt vanskeligere.

å få kvinner inn i lederposisjoner<sup>10</sup>, enn et eventuelt glasstak. Baxter og Wright's konklusjon er klar: *“Da retorikken glasstakhypotesen bygger på, muligens avleder den politiske oppmerksomhet bort fra kvinners muligheter på lavere nivå i organisasjons-hierarkiet, bør metaforen brukes med forsiktighet”* (Baxter og Wright, s 290, min oversettelse).

Det største problemet med glasstakperspektivet er kanskje at det ofte leder diskusjonen inn i for generelle vendinger som lett konkluderer med at kvinner flest *forblir* under glasstaket. Glasstakhypotesen er derfor ikke hensiktsmessig, hverken som forklaringsfaktor eller som metafor.

### Nettverkshypotesen

Rosabeth Moss Kanter (1977) bok “Man and Woman of the Corporation” anses som et av pionerarbeidene innenfor kjønn og ledelse-litteraturen. I denne boka benytter Kanter begrepet *”homoseksuell reproduksjon<sup>11</sup>”* for å beskrive de praksiser som ekskluderer kvinner fra lederposisjoner. Begrepet er en betegnelse på at senior-ledere har en tendens til å velge menn som ligner dem selv ved rekruttering til ledergrupper. Dette forklarer Kanter utifra at likhet gir mindre konflikter og uro. Begrepet *“homososial reproduksjon”* refererer til prosesser som gjør at enkelte menn utvelges til ledere utifra deres kontakter eller hensiktsmessige sosiale anbefalinger. Disse anbefalingene kan i følge Kanter være viktige substitutter for manglende ekspertise. Kanters bidrag beskriver hvordan menn favoriseres ved rekruttering til lederposisjoner i kraft av sitt kjønn. Gjennom begrepene homoseksuell- og homososial reproduksjon, beskriver Kanter hvordan forbindelsen mellom menn og ledelse vedblir i organisasjoner. Kanter forklarer fenomenet utifra lederposisjonens usikkerhet, som fører til at ledere danner eksklusive, indre kretser bestående av en sosialt homogen gruppe. Innenfor disse kretsene anses konformitet og lojalitet som grunnleggende, da dette gir kontroll og

---

<sup>10</sup> Norge har et av de mest kjønnssegregerte arbeidsmarkedene blant OECD-landene. Sammenlignet med andre OECD-land, har Norge en svært høy konsentrasjon av kvinner i de 10 mest kvinnedominerte yrkene (Likestillingssenteret, 1999) Kristin Clemet (i dagens Næringsliv 17.02.00) sier i tråd med Baxter og Wright at kjønnssegregeringen av arbeidsmarkedet utgjør et stort problem for rekrutteringen av kvinnelige ledere. Dette synes støttes av Oftung (1994), som hevder at større likhet i oppgaver vil føre til en oppgradering i verdien av tradisjonelle kvinneyrker.

<sup>11</sup> I følge Roper, har begrepet ikke en erotisk konnotasjon (Roper, 1996).

beskyttelse fra omverdenen. Slike kretser kaller vi "nettverk". Det kan se ut som at fenomenene Kanter beskrev i 1977, er like aktuelle i dag.

Nettverkshypotesen forklarer kvinners fravær i lederposisjoner som et resultat av menns utestenging av kvinner fra nettverk. Evne til å etablere og bruke et heterogent og stort nettverk av kontakter regnes som en kritisk egenskap for ledere i dag (Baker, 1994). De uformelle kontakter og nettverk er i ferd med å bli selve bærebjelken i den måten informasjonsflyten organiseres på i mange bedrifter, hevder Tom Colbjørnsen (1996). Gjennom uformelle kanaler både internt i bedriften og eksternt, får en tilgang til viktig informasjon. Mangelen på formelle krav til rekruttering i næringslivet gjør at nettverkene her blir desto viktigere, hevder Grete Faremo i et intervju med Dagbladet (29.12.99). Ved at menn stenger kvinner ute fra nettverk, hindres kvinner i å avansere i organisasjoner. I følge Arne Selvik, seniorkonsulent ved AFF og forsker på styrevirksomhet, er gjengangerne i næringslivets toppjobber og styreverv en eksklusiv krets som rekrutterer hverandre gjennom et nettverk det er svært vanskelig å få innpass i (Dagbladet, 30.12.99). I følge Selvik velger disse mennene hverandre utifra behov for trygghet. De vil ha folk de kjenner rundt seg, og få befestet og bekreftet sin egen makt. Slik utelukkes kvinner, andre yrkesgrupper, og andre "avvikere", hevder Selvik. I følge Selvik bygges nettverkene ut i fra omdømme og kontakter som oppstår på seminarer og konferanser. En undersøkelse gjennomført blant medlemsbedriftene i NHO- området, viser at den typiske lederen i disse bedriftene er en mann mellom 45 og 55 år, han er enten sivilingeniør eller siviløkonom, og kommer fra høyere sosiale lag i befolkningen (Bungum, 1999). Når det skal rekrutteres, velger menn fortsatt menn (Adressavisen 07.03.00).

Nettverkshypotesen slår også tilbake på kvinnene. Det hevdes at kvinner og menn bruker sitt nettverk forskjellig, og at kvinner ikke er "flinke nok" til å knytte kontakter som gir dem karrierefordeler (jmf. Drake og Solberg, 1995). Denne antakelsen støttes delvis av Hermina Ibarra's undersøkelser av forskjeller mellom kjønnene i bruk av og etablering av nettverkskontakter (Ibarra, 1992). De nettverk kvinner tilhører viser seg ofte å være mindre effektive enn menns nettverk. En av årsakene til dette hevdes å være at menn bruker sine løse kontakter, eller det Granowetter (1995) kaller "*weak ties*", mer enn det kvinner gjør. På den måten får de større tilgang til relevant informasjon. Å ha de rette kontaktene gir større makt, og øker sannsynligheten for forfremmelse, hevder Ibarra. Ibarra's undersøkelser viser at kvinners nettverk er mer differensierte enn menns nettverk i forhold til kjønn. Kvinners nettverkskontakt med andre kvinner baserer seg på emosjonell støtte og vennskap mer enn

tjenesteytelser, mens nettverkskontaktene med menn i større grad preges av instrumentelle gjennytelser. Menns nettverk består i hovedsak av andre menn, og nettverkene tjener i hovedsak en instrumentell nytte<sup>12</sup>.

Ibarras undersøkelser viser at menns bruk av nettverk gir dem fordeler i avansesammenheng. Nettverkshypotesen fremstår som konspiratorisk, det vil si at menn aktivt stenger kvinner ute fra høyere lederstillinger ved å ikke gi kvinner innpass i sine nettverk. Ibarra (1992) fremsetter imidlertid en annen forklaring. Både kvinner og menn foretrekker å knytte kontakter til individer som innehar høyere posisjoner i organisasjonen. Høyere posisjoner innehas i stor grad av menn i organisasjoner i dag. Da menn som gruppe innehar større status og tilgang til ressurser enn kvinner, vil andre menn foretrekke innen-gruppe interaksjon (det vil si interaksjon med andre menn). I følge Ibarra er resultatet en strukturell reproduksjon av menns tilgang til høyere posisjoner og makt i organisasjoner.

#### Evaluering av nettverkshypotesen

Nettverkshypotesen har etter min mening det største potensialet av de hittil nevnte fremsatte teorier på hvorfor kvinner ikke når opp i utvelgingsprosessene. Det er imidlertid nødvendig å elaborere hypotesen for at den ikke skal bli offer for det samme som glasstakhypotesen, at den konkluderer med at kvinner forblir utestengt fra viktige nettverk som gir tilgang til sentrale posisjoner. Det er nødvendig å reflektere over *hvorfor* menn blir betraktet som kontakter som gir størst instrumentell gjennytelse, og hvorfor menn får flest instrumentelle gjennytelser (Ibarra, 1992). I følge Ibarra kan menns nettverksfordeler med hensyn til instrumentell gjennytelse muligens forklares gjennom attribusjonsfeil. Her viser Ibarra til undersøkelser som tyder på at menn og kvinner attribuerer større oppgaverelatert kompetanse til menn enn til kvinner. Et resultat av dette vil være at menn i større grad enn kvinner vil bli betraktet som ønskverdige nettverkskontakter. Ibarra viser også til undersøkelser som foreslår at kvinner, i større grad enn menn, trenger mektige nettverkskontakter for å legitimere sin rolle som

---

<sup>12</sup> Michael Roper (1996) mener at fokuset på menns bruk av nettverk som kun et redskap for instrumentelle formål, er et resultat av den maskuline myten om den uemosjonelle, rasjonelle organisasjonsmann. Roper hevder at nyere litteratur på emnet har ignorert den rolle intimitet spiller i eksklusive nettverk. Emosjonell støtte, og kanskje også bånd med erotiske undertoner, er viktige aspekter ved menns nettverk med andre menn, hevder Roper.



“nøkkelperson”. Det vil si at kvinner tillegges verdi som nettverkskontakter gjennom hvilke kontakter de igjen har knyttet til seg. Dermed havner kvinner lett i en Catch-22 posisjon, hevder Ibarra.

Det ser ut til at menn og kvinner blir gjenstand for ulike *tolkning* med hensyn til i hvilken grad de tillegges kompetanse og makt. Dette indikerer at sosial persepsjonsteori og attribusjonsteori kan være viktige supplement til nettverkshypotesen. Jeg vil i neste avsnitt presentere implisitt lederskapsteoris betydning for problemstillingen om hvorfor kvinner ikke når opp i utvelgelsesprosesser til lederstillinger.

### Implisitt lederskapsteori

Kognitiv psykologisk forskning har i senere tid fått en sentral rolle i ledelsesteori og forskning (Bass, 1990). Ved å inkludere en sosial persepsjonsteoretisk tilnærming til lederskap, kan en etter min mening komme nærmere en forståelse av hvorfor kvinner, på grunn av sitt kjønn, møter på barrierer som hindrer dem i å avansere i organisasjoner. Som Ayman (1993) påpeker, er lederskapsmålinger alltid persepsjonsbasert, enten de baseres på selvrapportering, medarbeider- eller ekspertrapportering. I lederskap, som i andre sosiale interaksjoner, er persepsjon og tolkning viktige i forståelsen av prosessen. Derfor er ledelse også en attribusjonsprosess (Sørhaug, 1996). I følge Bar-Tal (1989; i Bass 1990) har tradisjonell ledelsesforskning i stor grad vært opptatt av å lete etter positivistiske forklaringer på lederes interaksjon med omgivelsene, og dermed utelatt de kognitive og perseptuelle aspektene ved lederes interaksjon med omgivelsene. Bar-Tal understreker viktigheten av å inkludere slike aspekter i ledelsesforskning.

En perseptuell tilnærming til ledelse var utgangspunktet for utviklingen av *implisitt lederskapsteori* (Lord og Mahler, 1990; i Ayman, 1993). Implisitt lederskapsteori bygger på *attribusjonsteori* og *sosial persepsjonsteori*, teorier som vi kjenner fra sosialpsykologien. *Attribusjon* er den informasjonsprosesseringsprosessen som skjer når vi som observatører drar slutninger om årsaker til en aktørs adferd (Ayman, 1993). Attribusjonsforskning har demonstrert at observatører benytter tidligere lærte sosiale normer som beslutningsgrunnlag når de skal evaluere en aktørs adferd. Kulturelle normer er selve grunnlaget i sosial bedømming av aktørers adferd. Attribusjonsforskning har vist at attribusjonsprosesser ofte inneholder *bias*, det vil si at våre sosiale bedømmelser ofte er feilaktige. Våre slutninger bygger ofte på våre tidligere erfaringer, mer enn faktiske objektive kriterier. Det som

karakteriserer *sosial persepsjon*, og som gjør denne prosessen noe forskjellig fra objekt persepsjon, er at førstnevnte i større grad er kontekstavhengig. Hvordan vi oppfatter, tolker og husker en gitt hendelse, er avhengig av våre tidligere erfaringer, våre holdninger, verdier og så videre. Våre erfaringer akkumuleres, og danner *kognitive rammeverk* eller kategoriseringssystemer som er i bruk ved informasjonsprosessering for å kode, lagre og gjenhente informasjon om hendelser og adferd (Bass, 1990; Ayman, 1993). Disse kognitive rammeverkene kaller Bass implisitte teorier.

I sosial persepsjonsteori kalles kognitive rammeverk for *schema*, eller *script* (Ayman, 1993). En *stereotype* er et schema på en bestemt sosial gruppe, eller myter om hvordan en bestemt sosial gruppe er. En definisjon på stereotypi, er “*de implisitte teorier vi bruker for å organisere våre erfaringer med omverdenen*” (Ashmore og Del Boca 1979; i Ayman, 1993, min oversettelse). Et script er det spesifikke mønsteret av adferd som anses som hensiktsmessig i en gitt situasjon. For eksempel kan en ha et schema og et skript på en leder. Schemaet refererer til hvem denne personen kan være, og scriptet refererer til hvilken adferd en synes er hensiktsmessig for en leder. Innenfor en gitt kultur finner vi ofte en *prototyp* på en leder (Bass, 1990), det vil si at individene innenfor kulturen har det samme schemaet og scriptet på en leder, eller en kollektiv stereotypisk oppfatning av hvordan en leder er. Våre stereotypier styrer hvordan vi responderer i en gitt situasjon. Jo mindre erfaringer vi har med en sosial gruppe, jo mer vil våre stereotypiske oppfatninger styre vår interaksjon med denne gruppen. Kvinnelige ledere utgjør en sosial gruppe.

Innenfor en gitt kultur finner vi i følge Ayman (1993) implisitte teorier på ledelse. Ifølge implisitt lederskapsteori vil våre schema på ledere, og våre holdninger og verdier, i høyeste grad farge våre vurderinger og beskrivelser av bestemte ledere. Implisitte teorier på ledere eksisterer både som kognitive rammeverk hos lederne selv, og i lederens sosiale og kulturelle omgivelser. Ledere og deres omgivelser vil, i interaksjon med hverandre, bli påvirket av de implisitte teorier på lederskap som eksisterer hos medlemmene av en kultur (Ayman, 1993; Bass, 1990).

### Implisitte lederskapsteorier- implisitt mannlig og maskulint?

25 år er gått siden Schein (1976; i Collinson og Hearn, 1996) stilte spørsmålet: “*Why, when we `think manager` do we still tend to `think male`?*” Mye tyder på at assosiasjonen mellom menn og ledere er like sterk i dag. Empiriske undersøkelser i USA finner at det dominerende

bilde på den ideelle leder er en mann med stereotypiske maskuline trekk (Ayman, 1993). Bass (1990) hevder at et maskulint bilde på ledelse er godt etablert i USA. En undersøkelse gjort av Kruse og Wintermantel (1986; i Bass, 1990) fant at hos både kvinnelige og mannlige tyske studenter korrelerte begrepet ”mann” positivt med begrepet “leder”, mens begrepet “kvinne” korrelerte negativt med begrepet “leder”. Kruse og Wintermantel fant at i Tyskland var prototypen på en leder en mann med typiske maskuline adferdskarakteristika. Dette tyder på at prototypen på den ideelle leder i vestlige kulturer, er en mann. Det maskuline schema som assosieres med ledelse inkluderer karakteristika som aggressivitet, rasjonalitet, selvsikkerhet, konkurranseorientering og uavhengighet (Ayman, 1993).

I følge Bass viser undersøkelser at en stereotypisk oppfating av kvinnelige ledere er utbredt. Kvinnelige ledere karakteriseres som mer avhengige, emosjonelle, subjektive, lett påvirkelige, irrasjonelle og mindre aggressive enn sine mannlige kollegaer. Både Bass og Ayman hevder at kvinnelige ledere fanges i en konflikt mellom stereotypiske forventninger til dem som kvinner, og den stereotypiske forventningen til dem som ledere. Begge de overnevnte forfatterne mener at scriptene på kvinneadferd og lederadferd står i et motsetningsforhold til hverandre. Dersom dette er tilfelle, vil det ha konsekvenser for interaksjonen mellom kvinnelige ledere og omgivelsene, og det vil også ha konsekvenser for lederens oppfatning av seg selv og hennes adferd i en gitt situasjon. Ayman (1993) hevder at når kvinnelige ledes adferd er i tråd med kjønnsstereotypien “kvinne“, blir hun evaluert negativt, da disse karakteristikaene ikke stemmer overens med de forventninger som rettes til henne som leder. Dersom hun oppfører seg i tråd med lederstereotypien, vil hun også evalueres negativt, da hennes adferd blir oppfattet som “for maskulin”. Dette illustreres av en undersøkelse utført av Jago og Wroom (1982; i Bass, 1990), som fant at kvinner som ble oppfattet som autokratiske i lederstil, ble negativt evaluert, mens menn som ble oppfattet som autokratiske i lederstil ble positivt evaluert. Jago og Wrooms funn er i tråd med en undersøkelse gjort av Heller (1982; i Bass, 1990). Heller fant at kvinnelige ledere blir negativt stereotypifisert, enten som “morsfigurer” eller “kjæledegger” som er for submissive og emosjonelle til å være ledere, eller som “jernkvinner” og “mannfolk i skjørt” som er for aggressive, dominerende og manipulerende som kvinner. Aymans (1993) forklaring er at når vi møter inkongruente forventninger, lar vi det tegnet, eller “cuet“ som oppleves som viktigst, styre vår attribusjon og sosiale persepsjon. Kjønn er et viktig cue. Dersom en ikke-tradisjonell person (kvinne) er leder, vil stereotypien på sosial klasse ( i dette tilfellet kjønn), heller en stereotypien på leder, få størst betydning i den sosiale interaksjonen. Ayman illustrerer dette med følgende

eksempel: dersom en mannlig medarbeider får en kraftig irettesettelse av sin kvinnelige overordnede, hvilket "cue" i situasjonen blir det viktigste? Det å bli irettesatt av en kvinne, eller å bli irettesatt av sjefen? Hvilket "cue" som styrer medarbeiderens informasjonsprosessering, hans reaksjon og attribusjon, vil være avhengig av hans tidligere erfaringer med og holdninger til kvinner, og hans implisitte teorier på ledelse.

Implisitt lederskapsteori antyder at stereotypiske forventninger spiller større rolle enn faktisk lederadferd ved lederevaluering (Ayman, 1993). Derfor har implisitt lederskapsteori også implikasjoner for "forskjellsforskningen".

### Implisitt lederskapsteoris implikasjoner for "forskjellsforskningen"

Det å sette fokus på kjønn og dets betydning for ledelse, har ofte vært ensbetydende med å stille spørsmålet om hvorvidt menn og kvinner har ulike lederstiler. Populærlitteraturen er preget av holdninger om at kvinner, i kraft av sitt kjønn, har noe unikt å bidra med som ledere, egenskaper som gjør dem til bedre ledere enn menn. "Bedre enn /dårligere til"- fremstillinger har også preget en del av de mer seriøse debattene omkring kjønn og ledelse. Både ledelsesforskningen og kvinneforskningen kan sies å ha forfektet et slikt dualistisk syn (Johannessen, 1994). Innen ledelsesforskningen har forskjellsforsknings-tradisjonen vært dominerende når kjønn har vært fokus for analyse (Bass, 1990). Bass anser disse studiene som et tilbakelagt stadium i forskningen på kjønn og ledelse. Implisitt lederskapsteori har vist at rapporterte forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere antakelig er mer farget av informantenes implisitte teorier på ledelse og kjønn, enn ledernes faktiske adferd.

Til tross for massiv forskning på og leting etter kjønnsforskjeller i ledelse, har over 30 års forskning ikke gitt konsistente resultater (Bass, 1990; Powell, 1993). I følge Yukl (1998), er hovedproblemet med forskjellstradisjonen at det er vanskelig å tolke resultatene. Yukl mener at det er et problem at statistisk signifikante funn av forskjeller blir publisert oftere enn studier som har analysert det samme, men kommet frem til ikke-signifikante resultater. Slik vil en meta-analyse av eventuelle forskjeller i lederadferd mellom kvinner og menn inneholde bias i retning av å finne forskjeller. Videre sier Yukl at i komparative studier er betydningen av statistisk signifikante forskjeller av liten interesse dersom det ikke er et praktisk signifikant funn. Når funnene viser forskjeller mellom menn og kvinner i en type adferd, og denne forskjellen er signifikant, men liten, vil innengruppevariasjonen være større enn mellomgruppevariasjonen. Små forskjeller betyr at det å vite kjønn har liten

prediksjonsverdi for adferd. Også Yukl stiller seg derfor kritisk til studier som rapporterer om forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere.

Forskjellsforskningen har etter min mening også en annen viktig funksjon: den er med på å reprodusere stereotypiske oppfatninger om hvordan kvinnelige ledere er forskjellige fra menn og omvendt. Dermed bidrar forskjellsforskningen til en sirkulær prosess: våre implisitte teorier på ledelse og kjønn påvirker våre evalueringer av kvinnelige og mannlige ledere, og publiserte evalueringer av forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere påvirker igjen våre implisitte bilder på ledere og kjønn og så videre.

### Samme adferd- ulik evaluering?

En annen viktig implikasjon av implisitt lederskapsteori, er at den gir empirisk støtte til feministisk litteratur som hevder at menn og maskulinitet overordnes kvinner og femininitet. Bass (1990) antyder at samme adferd gis ulik evaluering, avhengig av kjønn. Mannlige ledere tilegnes mer kompetanse og effektivitet enn kvinnelige ledere, og kvinnelige ledere blir tillagt mindre autoritet enn mannlige ledere. Attribusjonsforskning viser at observatører attribuerer ulikt når de skal bedømme hvorfor henholdsvis kvinner og menn feiler eller har suksess (Bass, 1990). Menns suksess attribueres i større grad til evner (indre attribusjon), mens kvinners suksess attribueres til hard jobbing, flaks eller oppgavens letthet (ytre attribusjon). Dersom en kvinne feiler, attribueres dette i større grad til hennes manglende evner (indre attribusjon), mens feiling hos menn i større grad tilskrives uflaks eller oppgavens vanskelighetsgrad (ytre attribusjon). I følge Bass kan denne attribusjonsfeilen også relateres til de holdninger vi har til kvinnelige ledere. Kvinnelige lederes suksess blir i følge Bass devaluert, mens mannlige ledere gis kredibilitet for sine suksesser.

I følge Bass (1990) blir maskulin adferd *generelt*, verdsatt høyere enn feminin adferd. Den kvinnelige stereotypien stempler i følge Bass kvinner som mindre kompetente enn menn. Den typiske stereotypen på kvinner er karakteristika som medfølende og omsorgsgivende. Det er ikke bare slik at kvinner stereotypiseres som svake og underdanige relativt til menn, *de fleste* karakteristika assosiert med kvinner, det vil si feminine karakteristika, vurderes som svake og mindre viktige relativt til maskuline karakteristika, mener Bass. Den lave statusen kvinner har relativt til menn, illustreres ved hva som skjer når kvinner blir dominerende i antall innenfor et yrke. Prestisje og status synker (Bass, 1990), og mennene “flykter” fra yrket. Dette fenomenet er beskrevet av Yvonne Hirdmann (1990) som “*Genussystemet*”. “Genussystemet”

er en ordning av kjønn som danner grunnlag for andre sosiale ordninger. Systemet er bygd opp rundt en todelt logikk, hvor det ene er *prinsippet om dikotomien*,- at kvinner og menn er forskjellige. Det andre prinsippet er det *hierarkiske*, det vil si at mannen rangeres over kvinnen. Hirdmann (1990) mener at jo mer kjønnsdifferensiert et samfunn blir, jo mer vil genussystemet aktiveres.

Som Johannessen (1994) poengterer, er kjønnsbegrepets konnotasjon ikke bare splittelse i mann versus kvinne og maskulin versus feminin. “Kvinnelighet” og “mannlighet” er først og fremst *relasjonelle* begrep. Begrepsparet innebærer en polarisering av egenskaper, der makt og underkastelse er en av mange fasetter (Johannessen, 1994). Det maskuline stilles i en overordnet posisjon til det feminine, der det maskuline utgjør normen og blir det allmenne (Johannessen, 1994). Kvinnen blir objektet, “det annet kjønn” ( de Beauvoir, 1949/1992).

Kvinnens relative lave status i forhold til menn kan muligens forklare funnene i en undersøkelse utført av Feedback Research & Consulting AS (1998). Undersøkelsen viser at i et representativt utvalg av norske arbeidstakere, gir mannlige mellomledere sine kvinnelige overordnede langt dårligere evalueringer enn de gir sine mannlige overordnede. Kvinnelige mellomledere i denne undersøkelsen evaluerer sine overordnede stort sett positivt, uansett kjønn. Under overskriften “*Norske menn liker ikke sine kvinnelige ledere*”, leser vi at bare halvparten av mannlige mellomledere er fornøyd med sine kvinnelige overordnede. Bare en tredjedel av de mannlige mellomlederne ser på sin kvinnelige overordnede som et forbilde, eller mener hun legger vekt på å oppnå resultater.

### Oppsummering, implisitt lederskapsteori

Nettverkshypotesen fokuserer på menns tendens til å velge menn når det skal rekrutteres til lederstillinger. Dette anses som en sentral barriere for kvinner som ønsker å avansere i lederhierarkiet. Bass (1990) mener at *stereotypiske holdninger til kvinner bidrar til at kvinner ikke blir rekruttert til lederstillinger*. I følge implisitt lederskapsteori, er karakteristika som assosieres med maskulin adferd fremdeles overlappende med lederkarakteristika (Ayman, 1993; Bass, 1990). Vi bruker vår implisitte kunnskap om ledelse, kvinner og menn ubevisst og automatisk. Våre implisitte kunnskapskategorier styrer vår sosiale persepsjon og vårt fokus. Kjønnstereotyper er også implisitt kunnskap. Kjønnstereotyper er utbredte kulturelle oppfatninger om hvordan kvinner og menn er forskjellige med hensyn til kvaliteter og karakteristika (Haslett, Geis og Carter, 1992). Stereotypiske oppfatninger styrer hvordan vi

opplever kvinnelige og mannlige ledere. Dette skjer selv om vi ikke tror på stereotypiene lengre, fordi det er en diskrepans mellom våre bevisste antakelser og vår implisitte kunnskap som vi bruker automatisk (Haslett et al., 1992).

Nettverkshypotesen og implisitt lederskapsteori indikerer at det finnes en *maktubalanse* mellom kjønnene som kan ha innvirkning på kvinners avansement i organisasjoner. Det ser ut til at maktaspektet mellom kjønnene må trekkes inn, dersom vi skal forstå kvinners manglende innpass i lederposisjoner. Etter flere års aktivt arbeid med likestilling, har NHO kommet til at forklaringen på at kvinner ikke når opp i utvelgingsprosessene i stor grad er kulturelt betinget (NHO, 1999). Skal en forstå hvorfor kvinner er underrepresentert i lederposisjoner, må kulturelle faktorer derfor inkluderes i analysen. Maktaspektet er en slik faktor. En diskusjon om hva kjønn skal bety for ledelse er etter min mening vanskelig å ta uten at makt trekkes inn, både i relasjon til ledelse, og i relasjonen mellom kjønnene.

#### Makt som forklaringsfaktor

I følge Weber (1971) kan organisasjoner forstås som et uttrykk for maktfordeling mellom personer og grupper i et sosialt system. Morgan (1988) mener at organisasjoner kan forstås som *politiske system*. I alle organisasjoner finnes det prinsipper som skaper orden og angir retning for individer som har potensielt forskjellige og motstridende interesser. Med interesser menes *et sett av komplekse størrelser som omfatter mål, verdier, ønsker, forventninger og andre grunnholdninger som får en person til å handle i en bestemt retning* (Morgan, 1988). Forskjellige interesser resulterer i konflikt. Makt er middelet som til slutt løser interessekonflikter. Makt kan være ressurser, for eksempel penger, arbeidskraft og kompetanse. I følge Morgan er også kjønn og styring av kjønnsrelasjoner kilder til makt innen organisasjoner. Å se på organisasjoner som politiske system, kan sies å være i kontrast til synet på organisasjoner som rasjonelle virksomheter som fremmer felles mål (jmf. Schein, 1995). Fordelen med å betrakte organisasjoner som politiske system, er at konflikter og motstridende interesser i organisasjonen dermed anses som en naturlig og grunnleggende del av det organisatoriske liv. Interessekonflikter mellom menn og kvinner i organisasjonen er i følge Morgan en av de maktkamper som utspiller seg i organisasjoner.

Som nevnt innledningsvis, er maktbegrepet et flytende begrep (Sørhaug, 1996). Begrepet kan romme mye mening, men meningsinnholdet er tvetydelig og bevegelig. Makt er noe en har, og det er knyttet til posisjoner. Makt utfoldes gjennom handling, det fungerer både som en

prosess og som en tilstand. Sørhaugs (1996) definisjon på makt er både enkel og tvetydig: *“makt er kapasiteter i personer og institusjoner som får folk til å gjøre ting de (sannsynligvis) ellers ikke ville ha gjort”*.

### Makt- et tabu i samfunnsdebatten?

Hvordan kan det faktum at menn sitter i maktposisjoner i Norge i dag unnlates å komme mer synlig opp som en offentlig debatt? Hvorfor er fokuset på kvinners fravær i lederposisjoner mer fremtredende enn fokuset på menns dominans? *“Det er usedvanlig tydelig at topplederstillinger med svært få unntak er besatt av en ensartet gruppe menn”*, sier Nefissa Naguib (1996). Naguib har foretatt en sosialantropologisk undersøkelse av næringslivsledere i Norge, som hun beskriver som en svært homogen gruppe menn med egne symboler, ritualer og språk. Hun påpeker at disse næringslivstoppene utgjør en subgruppe med mye makt innenfor det norske samfunnet, men at det ikke blir åpent innrømmet i samfunnet at det finnes en slik elite. Motviljen mot å diskutere makt kan muligens skyldes vår kulturs forhold til autoriteter. Haldor Byrkjeflot (2000) sier i et intervju med UiB-Magasinet at det i Norge har eksistert en “antiledelse”- holdning. Janteloven og likhetsidealet har stått så sterkt i Norge at det nærmest har vært tabu å diskutere ledelse (Byrkjeflot, 2000). Dette har ført til at en liten, lukket og svært eksklusiv elite av bedriftsledere har kunnet danne det Naguib (1996) hevder er en interessegruppe som er uformelt organisert, og som utgjør en subkultur i det norske samfunnet. Filosofen Nina Karin Monsen (1990) forklarer motviljen mot å diskutere makt utifra at Norge er et egalitært samfunn, der likhet er en uttalt verdi. Vi har lært å tro på det rettfærdige samfunn, hevder Monsen. Dette medfører at kamp om makt tilsløres, fordi det ikke er legitimt å kjempe om makt. Hun mener videre at demokratiets store problem er forholdet til makt. I følge Monsen er det langt viktigere å forstå maktbruk og maktkamper i et demokrati enn i andre samfunnsformer. I tradisjonelt mer hierarkiske samfunn er alle inneforstått med at de må slåss. I demokratiet blir det ansett som upassende, hevder Monsen. At noen har mer makt enn andre, medfører at de andre må underordne seg. Spørsmålet om overordning og underordning er kanskje de ubehageligste av alle, hevder Monsen. Spesielt i et demokrati hvor makten regnes som et gode bare hvis den er jevnt fordelt. Alle som enten har for mye eller for lite, vil benekte denne realiteten (Monsen, 1990).

### Makt- tabu i ledelseslitteraturen og kvinnelitteraturen?

Til tross for det faktum at essensen i lederskap er innflytelse over andre (Yukl, 1998), har konvensjonelle diskurser innen ledelsesteori sjelden problematisert maktaspektet ved ledelse



(Collinson og Hearn, 1996). I følge Collinson og Hearn, har ledelseslitteraturen unnlatt å tematisere to relaterte fenomen: det hierarkiske maktaspektet ved ledelse, og den maskuline og mannlige dominans over det feminine og kvinnelige (Collinson og Hearn, 1996). I følge Sørhaug (1996) er det som om det innen fagområdet ytes en slags motstand mot å gi kjønn og makt forklaringskraft.

Kvinneforskningen har, i likhet med ledelsesforskningen, i liten grad fokusert på maktaspektet, hverken i diskusjoner om kvinner og ledelse, eller i diskusjoner om kjønn (Johannessen, 1994). I kvinnelitteraturen er begrepet "makt" lite problematisert, til tross for at feminismen startet som en bevegelse som var opptatt av den ulike maktdistribusjon mellom kjønnene (Kitzinger, 1991). Kitzinger mener at unnlattelsen av å problematisere maktbegrepet innen kvinnelitteratur kan forklares utifra en ambivalens mot begrepet makt. Hun oppsummerer denne ambivalensen slik: makt korrumpere, makt er farlig, makt er ondt,- når menn har makt. Makt betraktes som en mannlige aktivitet som innebærer kontroll og dominans, utnyttning og utbytting. Slik sett gis ofte maktbegrepet negative konnotasjoner, som noe mange feminister tar avstand fra. Makt beskrives derimot som noe positivt når det handler om *kvinnelig* makt. Den kvinnelige formen for makt assosieres med omsorg. Den kvinnelige makt er altruistisk. Det svært ulike meningsinnholdet maktbegrepet gis, avhengig av hvilket kjønn det knyttes til, gjør det problematisk for kvinneforskningen å forholde seg til maktbegrepet. Som Monsen (1990) påpeker, er spørsmål om makt og underkastelse et ubehagelig spørsmål. Mye tyder på at det er særlig tabu å snakke om maktubalanse mellom kjønnene.

Haavind (1985; i Johannessen, 1994) karakteriserer endringene i forholdet mellom kvinner og menn som en bevegelse. Fra et samfunn der kjønnsegregering var et uttrykk for sosial orden, til et samfunn der integrering av kjønnene på alle samfunnslivets områder i dag er et uttalt ideal. Fra en kultur der mannsdominans og kvinners underordning var legitimert ut fra en forståelse av kjønnenes ulike kapasiteter og egenskaper, til et samfunn der mannlige dominans over det kvinnelige betraktes som illegitimt og urettferdig. Samfunnsidealene har forandret seg. Problemet ligger kanskje nettopp i at det *bare* er idealene som har forandret seg. Kvinners underordning er ikke lengre synlig eller erkjent. I den grad den erkjennes, søkes det etter andre forklaringer enn de som peker på maskulin dominans, for mannsdominans er blitt illegitimt (Johannessen, 1994).

Mannlig dominans er blitt institusjonalisert, hevder Burris (1996). Hun sier videre at det private patriarkatet (definert som et samfunn der systemets strukturer og prosesser er karakterisert av mannlig dominans), har funnet sin vei til den offentlige sfære. I følge Drake og Solberg (1995) lever vi i et tilslørt ulikestilte kjønnsamfunn. Vi har en falsk overbevisning om at kvinner og menn deltar på lik linje i dagens samfunn. Denne oppfatningen er uheldig fordi den mytelignende forvrengningen av virkeligheten kan føre til en opprettholdelse av maktubalansen mellom kjønnene, hevder Drake og Solberg. Det ligger besnærende nært å trekke en konklusjon om at menn holder kvinner bevisst nede for å bevare sin maktposisjon. Men som Nina Bjørk (1996) poengterer, har begge kjønn sitt navnetrekk på den patriarkalske kontrakten, og begge har ansvar for å opprettholde den. Monsen (1990, s. 57) sier det på denne måten:

*“...Kunnskap om maktreasjoner er derfor noe farlig. Den forandrer og fornyer, og begge deler kan være sterkt uønsket. Ikke nødvendigvis av den som har makten, men av den som sterkest begjærer trygghet og ro, og som har stagnert mest i sin utvikling(...). Den som har minst mot, enten det er den mektige eller avmektige, den sterke eller den svake, vil motarbeide innsikt i forholdet som vil kreve grunnleggende forandringer i maktbalansen.”*

Kvinner og ledelsesdiskursen slik den fremtrer i den offentlige samtale må etter min mening ta opp i seg en diskusjon om kjønn som maktforskjell. Å analysere sammenhengen mellom kjønn og ledelse utifra maktforskjeller har den fordelen at den kan avdekke og synliggjøre kvinneundertrykkende ideologier, prosesser og strukturer i samfunnet (Johannesen, 1994). Dette er etter min mening mer interessant, og kan ha viktigere implikasjoner for kjønn og ledelsesdiskursen, enn en diskusjon som omhandler hvorvidt menn som gruppe og kvinner som gruppe har trekk som avviker signifikant fra hverandre, og om disse trekkene skyldes biologi eller samfunnets påvirkning.

### Språkets konserverende effekt på maktreasjoner

*Hvordan formidles kunnskap om maktreasjoner, og kjønnstereotyper som diskriminerer kvinner, i et samfunn der maktreasjoner er tabu og likestilling et ideal?*

Svaret kan, slik jeg ser det, muligens ligge i språket. I følge Mikkel Blakar (1989) er det gjennom språket vi etablerer, konserverer og reproducerer våre sosiale realiteter. Strukturering og påvirkning gjennom språket er i aller høyeste grad et uttrykk for sosial makt, hevder Blakar. Å trekke inn i språk som analytisk kategori kan være hensiktsmessig i en diskusjon om kvinners fravær i lederposisjoner. Dersom menn som gruppe og “maskulinitet” som symbol, både i tekster og i våre implisitte teorier, er overordnet kvinner og det

“feminine“, hvordan påvirker dette kvinners muligheter for å oppnå posisjoner som innebærer makt? Hvordan beskrives ledelse i tekster, og hvilken betydning har det for våre implisitte bilde av ledelse? Dette er etter min mening viktige spørsmål i debatten “hvorfors har vi så få kvinner i ledelse?” Jeg vil hevde at slike spørsmål i liten grad har vært tatt opp i den offentlige samtale. Unngåelsen av en debatt omkring maktrelasjoner mellom kjønnene, og våre stereotypiske forestillinger om menn og kvinner, utgjør kanskje den aller største hindringen for å oppnå full likestilling, og utgjør muligens også det største hinderet for kvinners inntog i lederstillinger. I neste avsnitt vil jeg først vise til en analyse utført av Elisabeth L’Orange Fürst (1995) som setter fokus på hvordan språket kan konstruere en forskjell mellom menn og kvinner, i kvinners disfavør. Deretter vil jeg vise til Blakars (1989) analyser av språket som en viktig makt- og avmaktsfaktor.

Fürst (1995) foretok en analyse av alle vitenskapelige ansettelsler ved Universitetet i Oslo i perioden 1977-1984. Fokuset ble rettet mot sakkyndigkomiteens bedømmelse av kvinnelige søkere til topplederstillinger, og spørsmålet var hva kjønn betydde som tolkningsramme ved vurdering og rangering av kvinnelige søkere, sammenlignet med deres mannlige konkurrenter. I sin analyse avdekker Fürst systematisk forskjellsbehandling av søknader. Kvinnene hadde ”*feil alder*”, enten de var for gamle og måtte vike plassen for ”*spesielt lovende*” yngre menn, eller de var for unge og ble forbigått av eldre menn som ”sto for tur”. Kvinner ble ikke tilkjent bredde i sin vitenskapelige produksjon. Bredde er et regelfestet krav ved ansettelsler til topplederstillinger innen Akademia. Derimot ble de tilkjent sneverhet, mens menn kunne ha ”*dybde*” og ”*indre sammenheng*”. Dersom kvinner ble innrømmet bredde, ble det hevdet at de ”*spredde seg for mye*”. Det var først og fremst menn som ble anerkjent for originalitet, pionervirksomhet og innslag av genialitet. Kvinner ble tilskrevet flid, grundighet og nøyaktighet. De ble rost mindre enn menn, og deres produksjon ble i mindre grad tatt stilling til og diskutert innholdsmessig.

Fürst er forsiktig med å tolke disse funnene, men antyder en sammenheng mellom Akademia som et *mannshegemoni*, det vil si et system som manifesterer seg ved mannlig kontroll av eliteposisjoner, og der vitenskapelige kunnskap også er omtalt som ”maskulin”, det vil si en neglisjering av det Fürst kaller ”*kvinnelige erfaringer*”. Fürst forklarer også funnene utifra attribusjonsforskning, som viser at menn og kvinner tilskrives ulike verdi og makt utifra sitt

kjønn alene<sup>13</sup>. Her viser Fürst til forskning der en ved hjelp av eksperimenter har påvist at faglige artikler vurderes som dårligere, mindre originale og interessante når den som vurderer artikkelen tror forfatteren er en kvinne, enn når det forutsettes at vedkommende er en mann. Fürst bruker familiemetaforen på universitetskulturen, der sønnen er den naturlige arvtaker etter senior, eller ”høvdingen”. ”Døtrene ” i organisasjonen blir usynlige og ”uinteressante”. Spørsmålet er om søstrene har like stor symbolverdi som sønnene innenfor denne rammen, sier Fürst.<sup>14</sup> Fürsts analyser viser hvordan språket blir svært tøyelig når det gjelder å argumentere til fordel for en foretrukket søker. Der menn ble beskrevet som unge og lovende, ble kvinner omtalt som utholdende og tålmodige. Kvinner ble i det hele tatt helst omtalt med passiv og forbeholden språkbruk (Fürst, 1985).

### Språk som makt og avmakt

I 1973 ga Blakar ut artikkelsamlingen “*Språk er makt*“, der han analyserer hvordan språket på ulike måter avspeiler og konserverer kjønnsbilder innen en gitt kultur, og fører det videre til nye generasjoner. I følge Blakar vokser vi inn i en kultur ved å lære oss den aktuelle kulturens språk, og vi lærer kulturens stereotypier gjennom språket. Språket er ikke nøytralt. Gjennom språksystemet signaliseres verdier og interesser, og gjennom språket avgjør vi hvilken sosial realitet som skal legges til grunn eller tas som utgangspunkt. Språket formidler kunnskap og fremmer forståelse, men språket kan også være begrensende og stå i veien for innsikt. Det å kunne strukturere og påvirke andres opplevelse av noe gjennom språket, er et uttrykk for makt i relasjon til de andre.

I vår kultur impliserer begrepet ”mann” høyere status enn begrepet ”kvinne”, hevder Blakar. Sentralt i Blakars analyser fra 1973 er reverseringsteknikken, som viser at det ligger en implisitt kjønnsdiskriminering i språket. I 1989 kom “*Språk er makt*” ut i femte reviderte utgave. Mange vil hevde at analysene er like aktuelle i dag.

---

<sup>13</sup> Jf. kapittelet om implisitt lederskapsteori.

<sup>14</sup> Dette funnet stemmer overens med hva Kvande og Rasmussen (1993) fant i en undersøkelse av kvinnelige sivilingeniørers avansmuligheter i norske bedrifter. Mentorsituasjonen var, ifølge Kvande og Rasmussen, forskjellig for menn og kvinner, da de eldre ledernes forhold til yngre mannlige sivilingeniører kunne tolkes som et ”far-sønn” forhold, og der ”døtrene” symbolverdi satte de kvinnelige sivilingeniørene i en mindre betydningsfull og synlig rolle.

I forordet til den reviderte utgaven, spør Blakar: hvor mye har årene fra 1970 til i dag tæret på gyldigheten og relevansen til konklusjonene og analysene fra 1973? Blakar svarer selv: *“Personleg er det mitt inntrykk at utviklinga, slik den avspeglar seg i språket, er minimal når det gjeld våre kjønnsroller. Dei fleste døma er etter mi vurdering fremdeles treffande”*(s. 23). Nedenfor følger et eksempel fra 1973, så kan leseren selv vurdere reverseringsteknikkens aktualitet:

*Kort utdrag fra festreferatet:/Dei var der alle saman:/stortingspresidenten med mann, /statsministeren med mann,/fylkeskvinnna med mann, /og ikkje å gløyme,/ hovudpersonen sjøl,/generaldirektøren med mann.*

Språket gjør motstand mot grunnleggende sosiale endringer som innebærer at kvinner rykker inn i mannens tradisjonelle og privilegerte stillinger, hevder Blakar. Dette avspeiler seg i vår språkbruk og tenkning. Det er ikke lett å få øye på språkets indirekte påvirkning. Uttrykk og presiseringer, som “karrierekvinne” og “kvinnelig leder”, er så vanlige at vi som regel ikke tenker over at de er uttrykk for kjønnsdiskriminering, i det at det ligger en implisitt forståelse om at å gjøre karriere eller å være leder er en mannlig aktivitet. Mye av tiltakene for å endre på kvinners fravær i ledende posisjoner, har vært praktisk rettede tiltak. Som jeg viste til tidligere, har disse tiltakene hatt liten innvirkning på kvinners innpass i ledende posisjoner. Blakar mener at større fokus må settes på språkets konserverende effekt i maktrelasjoner. Et mål er å påvise og gjøre synlig den eksisterende kjønnsdiskriminering som avspeiler seg i språket. Dette krever en aktiv holdning til språket. Med en passiv og ureflektert holdning til språket vil mannsdominans bestå, hevde Blakar. I følge Blakar har det vært liten interesse for å sette språk-makt problematikken inn i en teoretisk ramme. Blakars konklusjon er at språk-makt- problematikken må knyttes til anvendte problemstillinger i situasjoner der de reelle interessemotsetningene i samfunnet kommer til uttrykk. Kjønn og ledelsesdiskursen er en slik problemstilling.

I dag anses postmodernistiske teorier som retningsgivende innen samfunnsvitenskapelig forskning (Nielsen, 2000). *Poststrukturalistisk teori* inkluderer makt og språk som viktige analytiske begrep for å forstå hvordan den sosiale realiteten blir konservert og reproduert innen et samfunn. Poststrukturalistisk teori er en retning under *sosialkonstruksjonistisk teori*, som stiller spørsmålstegn ved det vi ofte tar for gitt, og åpner for muligheter for å forklare hvorfor vi tar det for gitt. Sosialkonstruksjonistisk teori er en metateori som bærer med seg nye måter å tenke om virkeligheten på. Poststrukturalistisk teori har i de senere årene blitt introdusert i organisasjonsteori, og har fått stor betydning for forståelsen av kvinner og

ledelsesproblematikken. I neste del av oppgaven vil jeg derfor presentere postmodernistiske teorier, det vil si sosialkonstruksjonistisk teori og poststrukturalistisk teori, som en ny innfallsvinkel til forståelsen av hva kjønn betyr i organisasjon og ledelse.

*Det ukreative sinn kan oppdage gale svar,  
men det skal et kreativt sinn til å oppdage gale spørsmål”*  
Anthony Jay: *Management and Machiavelli*

### **Del III: Sosialkonstruksjonisme- vi konstruerer vår sosiale virkelighet**

“*Sosialkonstruksjonisme*” er en fellesbetegnelse for en rekke nyere teorier om kultur og samfunn (Jørgensen og Philip, 1999). Sosialkonstruksjonismens nøkkelprinsipper har røtter i fransk *poststrukturalistisk teori*. I følge Jørgensen og Philip (1999) refererer “sosialkonstruksjonisme” til en bredere kategori, der “poststrukturalisme” inngår som en av flere retninger. Både poststrukturalisme og sosialkonstruksjonisme er omstridte begreper, men begge begrepene kan betegnes som postmoderne (Jørgensen og Philip, 1999). Her er det nødvendig å stoppe opp og klargjøre noen begreper. “*Modernitet*” refererer til organisasjonspraksis og sosialt liv slik det vokste frem etter opplysningstiden. Modernitetsprosesser refererer til de økonomiske, teknologiske, politiske og sosiale endringer som har funnet sted i det vestlige samfunn siden forrige århundre (Birkelund, 2000). De moderne diskurser har vært knyttet til fremveksten av industrisamfunnet, kapitalisme som økonomisk system, byråkratisering, kompleksitet og differensiering. Diskursene har vært preget av idealer der individet, fornuften og den logiske refleksjonsevnen til mennesket, samt frihet og likhet, har vært sentrale. Det moderne samfunn karakteriseres ved en tro på at endelige, universelle sannheter kan avsløres gjennom den vitenskapelige metode (Annfelt, 2000). Rasjonalitet, objektivitet og empiri er sentrale idealer innen det moderne samfunn. “*Postmodernitet*” er en ny form for modernitet, der forstavelen “post” viser til et brudd med moderniteten. Det finnes en rekke begreper som er brukt for å karakterisere denne nye moderniteten. Begreper som “det postindustrielle samfunn”, “informasjonssamfunnet”, “kunnskapssamfunnet” og “risikosamfunnet”, er alle begreper som refererer til nyere teorier om det postmoderne samfunn (Birkelund, 2000).

*Postmodernistiske teorier* avviser den moderne, objektive virkelighetsforståelsen og den positivistiske vitenskapsforståelsen. I følge disse teoriene kan vitenskap aldri avdekke objektive sannheter og universelle kategorier. Kunnskap vil alltid være et produkt av sin

samtid. Derfor er også kunnskap relativ. I følge postmodernistiske teorier er empirisk forskning fremdeles mulig under slike betingelser. Hva som *ikke* er mulig, er å skille vitenskapelige konklusjoner fra forskernes ansvar for disse konklusjonene. Vitenskapelige konklusjoner har implikasjoner for samfunnet, og en effekt på samfunnet. Forskere har derfor et *etisk* ansvar for kunnskapen som produseres (Willmott, 1995). Postmodernistiske teorier understreker forholdet mellom makt og kunnskap i teoridannelse. Et sentralt fokus for analyse er spørsmålet om hvem sine interesser en gitt teori tjener. I følge postmodernistiske teorier, kan vitenskap bare fremme kunnskap gjennom å fremsette anvendelige hypoteser og regulariteter, men vitenskapen kan ikke hevde å ha funnet den “sanne” tolkningen av disse resultatene. Her er Calàs og Smircich (1999) vakre oppsummering av vitenskapens muligheter innenfor rammene av en postmoderne virkelighetsforståelse:

*“Knowledge can only be produced in “small stories” or “modest narratives” mindful of their locality in space and time and capable of adapting or disappearing as needed. If recognized as the creation of small stories, theorizing thus becomes a temporary language game that assumes responsibility for its rules and its effect as power” (Calàs og Smircich, 1999, s. 651).*

### Sosialkonstruksjonismens grunnprinsipper

Sosialkonstruksjonistisk teori er som nevnt en postmodernistisk metateori. For at leseren skal få en forståelse av grunnlaget for postmodernistiske teories inntog i organisasjonsteori, vil jeg gi en kort presentasjon av sosialkonstruksjonismens grunnpremisser. Grunnpremissene oppsummeres av Vivien Burr (1995; i Jørgensen og Philip, 1999) under fire følgende punkter: 1) *Sosial konstruksjonisme impliserer en kritisk innstilling til selyfølgelig viten*: Vår kunnskap om verden kan ikke umiddelbart tas for objektiv sannhet. Virkeligheten er tilgjengelig for oss gjennom våre kategorier- våre bilder av verden er produkter av våre måter å kategorisere verden på. 2) *Ideen om historisk og kulturell spesifisitet*: Vi er grunnleggende historiske og kulturelle vesener, og vårt syn på og kunnskap om verden vil alltid være historisk og kulturelt betinget. Våre måter å fremstille kunnskap om verden på, er historisk og kulturelt spesifikke og *kontingente*. Med kontingente menes at våre verdensbilder og identiteter *kunne* ha vært annerledes, og de kan forandres overtid. Dette synet er *anti-essensialistisk*, dvs at den sosiale verden ikke er determinert eller gitt, og at mennesket ikke har interne “essenser”, det vil si et sett med stabile og autentiske karakteristika. 3) *Sammenheng mellom viten og sosiale prosesser*: Våre måter å forstå verden på skapes og opprettholdes gjennom sosiale prosesser. Kunnskap produseres i sosial interaksjon, hvor det både skapes felles “sannheter“, og der det stadig foregår en kamp mellom hvilken viten som

skal gjelde; hva som skal gjelde som sann kunnskap og hva som defineres som uviktig eller ugyldig. Slik blir det *en kobling mellom kunnskap og makt*. 4) *Sammenheng mellom viten og sosial handling*: Under et bestemt verdensbilde blir noen former for handlinger naturlige, og andre utenkelige. Forskjellige sosiale verdensbilder fører derfor til forskjellige sosiale handlinger, og den *sosiale konstruksjon av viten og sannhet får dermed konkrete sosial konsekvenser*.

#### Diskursbegrepet- hva som kan sies, fremfor det som sies

*Diskurs* er et sentralt begrep innen sosialkonstruksjonistisk teori. I vitenskapelige tekster og debatter brukes ordet “diskurs” hyppig, og gis ofte forskjellig meningsinnhold. Jørgensen og Philip (1999) definerer diskurs som “ *en bestemt måte å tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på.*” I følge Annfelt (2000) er diskurser metasamtaler i et samfunn eller en kultur. De er historisk spesifikke strukturer av overbevisninger, vitensformer, rasjonaliteter og logikker som alle i samfunnet legger til grunn for sin meningsdannelse (Annfelt, 2000). Et eksempel på *diskursordener*, er ulike forståelser av hva ledelse er. Et annet eksempel på en diskursorden, er hva begrepet “kjønn” refererer til.

“*Diskursanalyse*” er et samlebegrep på ulike diskursteoretiske tilnærminger. Diskursanalyse representerer en av de teoretiske og metodiske tilnærmingene innen sosialkonstruksjonismen (Jørgensen og Philip, 1999). De ulike teoretiske retningene innen diskursanalyse har felles målsetninger: 1) *Å lage kritisk forskning*, det vil si å utforske og kartlegge maktrelasjoner i samfunnet og utifra en formulering av normative perspektiver, kritisere disse maktrelasjonene og peke på muligheter for sosial forandring. 2) *Vektlegging av språkets betydning*. Språk er ikke en nøytral, “objektiv transmitter av mening“ (White og Jacques, 1995), språket vi bruker spiller en aktiv rolle i å skape og forandre omverdenen, våre identiteter og sosiale relasjoner (Jørgensen og Philip, 1999). De ulike diskursanalytiske tilnærminger deler antakelsen om at vår tilgang til virkeligheten går gjennom språket. Dette betyr ikke at ikke virkeligheten finnes, men at den fysiske virkeligheten bare får mening gjennom diskurs, det vil si hvordan vi taler om virkeligheten. Et annet premiss, er at forholdet mellom språk og virkelighet er arbitrært, det vil si vilkårlig. Vi tillegger verden betydning gjennom sosiale konvensjoner, hvor bestemte ting forbindes med bestemte tegn, eller *symboler*. Symboler er meningsfylte, og har også en følelsesmessig mening (Levin og Trost, 1996). Ordene vi bruker er symboler. Ordet “kvinne” formidler mening, fordi vi har lært oss at ordet kvinne henviser til et menneske som har bryster og menstruerer. Men ordene ”kvinne” og ”mann” har



gjennom sosiale praksiser blitt større enn sin definisjon, og har fått en mengde assosiasjoner (Bjørk, 1996). Så snart vi sier ”mann” eller ”kvinne”, tar vi i bruk hele det kompliserte nettverket av forestillinger knyttet til disse begrepene (Blakar, 1989).

Ordnes meningsinnhold er ikke konstant. Derfor vil vi innenfor en kultur ofte finne diskusjoner eller maktkamper rundt meningsinnholdet til et symbol. Diskurser om hva ”kvinne” og ”mann” skal bety, har pågått lenge. Det meningsinnhold begrepet ”kvinne” rommet for hundre år siden i Norge, er forskjellig fra hva det rommer i dag. Det ”mann” betyr i en bestemt nomadekultur i Afrika, rommer kanskje et helt annet meningsinnhold enn den betydning ”mann” gis i Norge.

### Poststrukturalisme- virkeligheten forstås gjennom språket

*Poststrukturalistisk teori* er en postmoderne teori som fokuserer på og undersøker språkets virkelighetskonstituerende kraft. Poststrukturalistisk teori løser opp begreper og tankemønstre som fastlåser våre forestillinger om hvordan virkeligheten er, slik det presenteres gjennom tekst. Gjennom *dekonstruksjon* av tekster viser poststrukturalistiske studier hvordan mening skapes gjennom språket. Det som avdekkes, er blant annet hvordan *forskjell* brukes til å skape mening (Annfelt, 2000). Poststrukturalistisk teori har særlig fått betydning innen feministiske analyser av maktforskjeller mellom kjønnene. I følge poststrukturalistisk teori, bidrar språket til å gjøre kjønn til en forskjellskategori. Dekonstruksjon kan avdekke et skjult, men kjønnets meningsinnhold i det som oppfattes som kjønnsnøytralt (Annfelt, 2000). I følge Martin (1990), er dekonstruksjon et særlig nyttig verktøy i studiet av kjønn i organisasjoner.

Et poststrukturalistisk analyseredskap, er analyse av bruk av *metaforer* i tekst. Språket er mettet med kulturbestemte metaforer. Metaforer er mektige fordi de kan avgjøre hvordan vi tenker om ting, og hvordan vi deretter handler. Bruk av en bestemt metafor gir en ensidig innsikt, og andre tolkningsmuligheter blir skjøvet til side.

### Metaforer som mektige bilder

Metaforenes kraft og potensial til å styre våre oppfatninger, blir etter min mening illustrert svært tydelig i boka ”Organisasjonsbilder” av Gareth Morgan (1988). I denne boka fremstår Morgan som en sann sosialkonstruksjonist. Morgan bryter med den tradisjonelle måten å tenke organisasjon på, og viser oss alternative forståelser, der metaforer brukes i en stadig omdefinering av hva organisasjoner er og kan være. Morgan hevder at våre teorier om

organisasjon og ledelse bygger på et lite antall forestillinger som vanligvis tas for gitt, og som fører til at vi ser og forstår organisasjoner på en bestemt, men samtidig mangelfull måte. Disse forestillingene om organisasjonslivet er særlig av en mekanisk og biologisk karakter. Morgans analyse bygger på den antakelsen at vi aktivt er med på å konstruere vår virkelighet. Morgan fremstiller organisasjoner og organisasjonslivet som noe komplekst, mangfoldig og ikke-gitt, og poengterer at mange av problemene og konfliktområdene en finner i organisasjoner kan løses dersom vi klarer å løsrive oss fra rigide og tatt for gitte forestillinger om hva en organisasjon er. Han hevder at å bruke ulike metaforer vil kunne generere ny innsikt og kunnskap om organisasjoner, som igjen vil kunne fordre endring.

Bruk av ulike metaforer berører også diskursen om hva kjønn skal bety i organisasjon og ledelse. La meg ta noen eksempler. Dersom en betrakter organisasjoner som et *herredømme*, vil maktdistribusjoner i organisasjoner lett bli betraktet som en sosial sammensvergelse. Konsekvensen av et slikt syn er at det utdeles skyld, som igjen aktiverer forsvar. Dermed blir det vanskelig å endre maktrelationene. Organisasjoner kan også sies å ta opp i seg de *ubeviste orienteringene* som organisasjons- medlemmene har. Dermed kan organisasjoner forstås som en arena der grunnleggende mellommenneskelige fantasier utspilles. Arketypiske roller fordeles mellom organisasjonsmedlemmene, hevder Paul Moxnes (1993). Disse rollene har opphav i eventyrenes og mytenes verden, og eksisterer i vår kollektive ubeviste forståelser av omverdenen. Som Moxnes påpeker, er kvinneroller i eventyr og myter sjelden like heroiske, selvstendige og erobrende som de mannlige helteskikkelsene. Dette legger begrensninger på hvilke roller som er mulige for kvinner og menn i organisasjoner, hevder Moxnes. Organisasjoner kan videre forstås som en ubevisst forlengelse av *familien*, der far er sjefen. "Patriarkatet" danner organisasjonsstrukturer som gir menn og tradisjonelle maskuline verdier forrang. Den byråkratiske måten å organisere på, fremmer i følge Morgan (1988) en rasjonell, analytisk og instrumentell modell som forbindes med den vestlige verdens mannsstereotypi, og devaluerer egenskaper som tradisjonelt er blitt betraktet som feminine: intuisjon, evne til omsorg og innlevelse. Organisasjoner kan også forstås som *mini-samfunn*, med en kultur og subkulturmønstre. Kulturen uttrykkes gjennom ideologiene, verdiene, lovene og de daglige ritualene i samfunnet. Innen dette samfunnet, skapes det gjennom oppdragelse et felles meningsfellesskap og en felles virkelighetsoppfatning. Organisasjoner kan derfor betraktes som en *sosialt konstruert virkelighet*, som befinner seg like mye i medlemmenes hode som i konkrete sett av regler. Denne forståelsen skapes og holdes ved like gjennom kulturell symbolikk som slagord, billedspråk, anekdoter og myter, som igjen er et

uttrykk for dypere og mer gjennomtrengende meningssystemer. I følge Morgan er rasjonaliteten det moderne samfunns fremste myte.

### Binære opposisjoner- en mann er ikke en kvinne

Et annet poststrukturalistisk analyseverktøy, er studier av *binære opposisjoner*. Enkelte begreper betydning kommer fra deres relasjon til andre begrep. Det er i kraft av det begrepet *ikke* er, som begrepet får sin mening gjennom. For eksempel forstår vi varme som noe motsatt av kulde, og vått som noe motsatt av tørt. Disse begrepsparene kalles binære opposisjoner, og viser til et klart skille mellom de to elementene i motsetningsparene. I følge Hofstede (1993), består verdiene i et samfunn av begrepsmessige motsetningspar. Verdier kan defineres som “*generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre*”(Hofstede, 1993). Verdier står som motpoler, med en pluss side og en minusside, der den ene er overordnet og den andre underordnet. Eksempler på verdier som er binære opposisjoner er ond-god, aktiv-passiv. Også kvinnelig- mannlig og feminin- maskulin er binære opposisjoner. Gjennom dekonstruksjon av tekst, har poststrukturalister avdekket hvordan mannlig-kvinnelig organiseres i korrespondanse med andre motsetningspar (Annfelt, 2000). Den overordnede termen i andre par organiseres i korrespondanse med mannlig, mens den underordnede termen organiseres til kvinnelig. Kvinnen er emosjonell, ettergivende og passiv, mannen er fornuftig, dominerende og aktiv. I følge Annfelt, er dette en meningskonstruksjon rundt mannlig som løfter det maskulint konnoterte frem og over det kvinnelige og feminine.

### Oppsummering, sosialkonstruksjonisme og poststrukturalisme

I følge sosialkonstruksjonistisk teori, forstår vi virkeligheten gjennom språket. Språket er strukturert i mønstre eller diskurser. Disse mønstrene vedlikeholdes og forandres i diskursive praksiser, det vil si de samtaler som pågår i et samfunn i en gitt tidsepoke. Vedlikeholdelsen og forandringen av mønstrene kan derfor søkes og finnes i de konkrete kontekster der språket settes i spill (Jørgensen og Philips, 1999). Diskurs fungerer ideologisk, det vil si at diskurser bidrar til å skape og reprodusere ulike maktforhold mellom sosiale grupper, for eksempel mellom kvinner og menn, minoriteter og majoriteten. Diskursanalytiske retninger representerer fruktbare teorier og metoder til forskning i kommunikasjon, kultur og samfunn. Teoriene egner seg til undersøkelser av kommunikasjonsprosesser i forskjellige sosiale sammenhenger, for eksempel i organisasjoner, og i forhold til bredere samfunnsmessige og kulturelle utviklingstendenser.

En diskursanalytisk retning, er diskursen om hva kjønn skal bety i organisasjons- og ledelsesteori. Tematiseringen av postmodernisme innen organisasjons- og ledelsesteori er av relativ ny dato, men har i løpet av de siste årene vært gjenstand for diskusjon (White og Jaques, 1995). Jeg vil i neste avsnitt vise hvordan språk og makt er viktige analytiske begrep innen denne retningen.

### Organisasjonsteori og postmodernisme

De samfunnsmessige, økonomiske og teknologiske forandringene i løpet av forrige århundre har fått betydning for organisasjoner i arbeidslivet. Det postmoderne samfunn har “rammet” organisasjonene, og dermed også organisasjonsteori og ledelsesteori. Calàs og Smircich (1999) fremholder at postmodernistisk teori de siste 10 årene har gitt et signifikant og positivt bidrag til organisasjonsteori, i kraft av å åpne for muligheter for å reflektere rundt organisasjonsteori som en genre og som en kulturell og institusjonell aktivitet. Postmodernismens inntog i organisasjonsteori har åpnet for andre aktører med andre teoretiske bakgrunner som tidligere ikke har vært representert innen organisasjons- og ledelsesteori. Postmodernistisk teori innen organisasjonsteori er opptatt av å problematisere hvordan virkeligheten i organisasjoner presenteres. Målet er å dekonstruere de tatt for gitte antakelser som presenteres i rådende teorier på organisasjon og ledelse (Willmott, 1995). Ved å rette oppmerksomheten mot det tekstuelle, har poststrukturalistisk teori åpnet for en annerledes form for kritikk. Gjennom dekonstruksjon av empiriske og konseptuelle tekster gjøres vi oppmerksomme på utelatelser i tekst, og de mulige konsekvenser av tilsynelatende uskyldig tekstualisering. I poststrukturalistiske tekster settes fokuset like mye på det som *ikke* skrives, som det som skrives, da unnlatelser av meningsinnhold er med på å undertrykke andre former for viten (Annfelt, 2000). Et sentralt fokus for poststrukturalistisk organisasjonsteori, blir dermed: Hva presenteres og belyses *ikke* gjennom konvensjonell ledelse- og organisasjonsteori?

I følge White og Jaques (1995) vil en postmodernistisk tilnærming til det postindustrielle samfunn medføre at det stilles andre spørsmål omkring organisasjon og ledelse enn det ledelsesteori har befattet seg med frem til i dag. I følge White og Jaques har mange kritiske spørsmål omkring ledelse ikke blitt stilt, på grunn av at moderne postindustriell teori har dominert diskusjonen i organisasjonsforskning og populærpresse. Disse diskusjonene har nesten uten unntak vært begrenset til eksaminering av hvordan forandringer vi ser i dag kan inkorporeres og tilpasses de allerede eksisterende teorier om organisatorisk kunnskap. En

postmodernistisk forståelse av organisasjon impliserer at det settes økt fokus på makt. Makt presenteres derimot ikke som en konspirasjon, fremmet av den dominerende klasse for å tilsløre sannheter, slik White og Jaques hevder radikale modernister vil. Makt blir heller teoretisert som en grunnmetafor, “a producer of truth” (White og Jaques, 1995). Postmoderne teorier bygger som tidligere nevnt på antakelsen om at vitenskap ikke kan avdekke en “sann” og endelig kunnskap. Dersom det ikke finnes objektive sannheter, hvem har da tilgang til å bestemme våre oppfatninger av virkeligheten? Dette spørsmålet er sentralt innen poststrukturalistisk teori.

### Poststrukturalistiske feministiske studier av kjønn og organisasjon

Alle diskurser kan dekonstrueres (Jørgensen og Philip, 1999), også kjønn og ledelsesdiskursen. Poststrukturalismens fremvekst i løpet av nittitallet førte til en revitalisering av feministisk teori i organisasjonsstudier (Calàs og Smircich, 1999). Poststrukturalismen åpnet for å se på kjønn på et teoretisk nivå, løsrevet fra kropp. Et skifte fra kvinnens kropp til det tekstuelle fikk, i følge Calàs og Smircich, følger for organisasjonsteori. Det ble nå mulig å teoretisere kjønnsrelasjoner, og observere hvordan kvinner og menn i relasjonen konstituerer kjønnsbetingelser som produserer intrikate mønstre av makt og kunnskap. Den modernistiske postindustrielle tilnærming til kvinner og ledelse har vært: Hvordan kan eksisterende teorier tilpasses slik at de inkluderer kvinners, minoriteters, og andre kulturelle gruppers muligens ulike erfaringer? Poststrukturalisk organisasjonsteori snur på dette spørsmålet, og spør: “Hvem skal konseptualisere meningsinnholdet av organisasjon og ledelse?” Og “Hvilke interesser ivaretaes gjennom våre teorier på organisasjon og ledelse?” Det ble også mulig å stille spørsmålet: “Hvordan blir kjønn beskrevet i organisasjonsteori“?

Feministiske poststrukturalistiske studier representerer et alternativ til kvinneforskningen i diskurser om hva kjønn betyr i organisasjoner. Denne litteraturen henter evidens fra empiriske eller konseptuelle tekster, og analyserer disse gjennom dekonstruksjon. Innen tradisjonell organisasjon- og ledelsesteori fremstilles ledelse som en kjønnsnøytral aktivitet (Acker, 1993; Collinson og Hearn, 1996; Johannessen, 1994). Dette kan sies å være paradoksalt, tatt i betraktning det faktum at ledelse tradisjonelt har vært og fremdeles er en aktivitet som i hovedsak knyttes til menn. Assosiasjonen mellom menn og ledelse hevdes å eksistere implisitt i organisasjons- og ledelsesteori. I følge Johannessen (1994) idylliserer moderne ledelsesforskning kjønnsnøytralitet, på bekostning av analyser som viser hvordan

betydninger av mannlig og kvinnelig inngår i lederskapsdiskursen mellom forskere og organisasjoner. Det implisitte bildet som ledelselitteraturen formidler, er i følge Johannessen “karikert maskulint, men implisitt mannlig”. Feministisk poststrukturalistisk teori belyser kjønnsaspektet slik det kommer til uttrykk, eller rettere sagt neglisjeres, i tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori. Det stilles spørsmålsteget ved hvordan ledelses- og organisasjonsteori kan fremstå som kjønnsnøytral, når det gjennom analyser av tekst avdekkes at det er menns erfaring som ledere som beskrives. I følge Collinson og Hearn (1996) blir et maskulint bilde av ledelse gjennom kunnskapsformidling tatt for gitt, presentert, og dermed også reproduisert og forsterket. Acker (1993) hevder at både organisasjonsteori og -praksis i realiteten er sterkt kjønnnet. Kjønn er en sentral strukturerende faktor innen organisasjoner, og kjønnsbilder gjennomsyrrer i følge Acker organisasjonstrukturen i arbeidslivet. Poststrukturalistiske studier kritiserer konvensjonell ledelses- og organisasjonsteori for å systematisere menns erfaringer som “allmenne”, mens kvinners lederskap fremstår som mer kjønnspreget enn menns (Johannessen, 1994). Johannessen (1994) og Brandser (1993) viser gjennom dekonstruksjon av tekster innen kvinner og ledelsesforskningen, at det også her eksisterer en implisitt forståelse av ledelse som en maskulin aktivitet. Kvinner representerer i denne litteraturen som et “alternativ” til det normative mannlige og maskuline lederskap.

### Oppsummering, del III

Vi konstruerer vår virkelighet, men vi velger ikke nødvendigvis betingelsene selv. I følge Morgan (1988) ligger det viktige maktelementer bak iscenesettingen av konstruksjonen. Acker (1993) hevder at organisasjoner spiller en viktig rolle i defineringen av hva kjønn skal bety i storsamfunnet. Organisasjoner spiller en aktiv rolle når det gjelder å konstruere sine omgivelser, og utvikler seg i takt med omgivelsene (Morgan, 1988). I dette kapitlet har jeg belyst hvordan språk og makt problematiseres innen postmoderne teorier. Jeg har belyst hvilke implikasjoner disse teoriene har fått for organisasjonsteori, og for forståelsen av kjønn i organisasjon og ledelse. Poststrukturalistiske tekster har ved hjelp av dekonstruksjon vist at det eksisterer en assosiasjon mellom maskulinitet, menn og ledelse, og at kvinners lederskap fremstår som mer kjønnspreget enn menns. Kunnskapsproduksjon er et resultat av den samtid den eksisterer innenfor, og omvendt. Derfor kan det implisitte bildet på ledelse som en maskulin aktivitet som eksisterer i teorier også finnes igjen i samfunnet for øvrig. I forrige kapittel viste jeg til implisitt lederskapsteori som antyder at det i den vestlige verden eksisterer en kollektiv forestilling om at ledelse er en “naturlig” maskulin og mannlig aktivitet, og at kvinner og lederskap er en mindre “naturlig” kombinasjon. Jeg vil i neste

kapittel undersøke hvordan denne kollektive forestillingen av ledelse som en maskulint naturlig aktivitet styrkes gjennom medias fokus på kvinner i ledende posisjoner.

*“No matter who “ we” might be- men or women trained in the sciences or the humanities or neither- in our writing we are fixing signification; excluding, including, concealing, favoring some people, some topics, some questions, some forms of representation, some values”*

*(Calàs og Smircich, 1999)*

#### **Del IV: Kjønn og ledere i media**

I denne delen av oppgaven vil jeg ta for meg hvordan jeg mener kjønn gjøres relevant i relasjon til ledelse i media. Jeg har tidligere i oppgaven vist til poststrukturalistisk feministisk teori, som ved hjelp av dekonstruksjon av tekster har vist at ledelselitteraturen tegner et maskulint og mannlig bilde av ledelse. Jeg har også vist til implisitt lederskapsteori, som viser at en stereotypisk oppfatning av ledelse som en maskulin og mannlig aktivitet, er svært utbredt i våre kollektive forestillinger om ledelse. Videre har jeg vist til attribusjonsteori, som indikerer at menn og tradisjonelt “maskuline” egenskaper tilskrives en overordnet rolle enn kvinner og “feminine” egenskaper. Jeg vil nå se om det overnevnte reflekteres gjennom media.

##### Medias makt

I følge Sørhaug (1996) er makt i seg selv en usynlig, ikke-materiell størrelse. Makt uttrykkes og gjenkjennes i tegn og symboler. Som nevnt tidligere i oppgaven, er språk og bilder viktige symboler. Massemediene som språkbrukere er i dag en av våre viktigste maktinstitusjoner. Massemediene befinner seg i en maktposisjon når det gjelder å påvirke den offentlige opinion, og til å forme vår virkelighetsoppfatning. Gjennom tekst og bilder styrer media vårt fokus. Vi ser virkeligheten gjennom fotografens linse, og vi forstår virkeligheten gjennom journalistens tekst. Ved å gjøre et fenomen til gjenstand for fokus, føres vår oppmerksomhet bort fra andre fenomen. Massemediene fremlegger ofte fortolkninger som om de var objektive fakta. Gjennom bruk av kategoriske og objektive modaliteter, avspeiler og fremmer mediene sin autoritet (Jørgensen og Philips, 1999). Gjennom sine fremstillinger bidrar media til å gjøre noen mennesker mektige, og andre avmektige. Media har derfor et stort etisk ansvar for hvilken kunnskap som formidles, og hvordan denne kunnskapen formidles.

La meg først ta et relevant eksempel på hvilken påvirkningskraft media har på våre holdninger og verdier. I kvinnefrigjøringens første fase var begrepet “feminisme” ensbetydende med “personlig frigjøring”. I dag har begrepet fått mange konnotasjoner, og er i stor grad blitt et negativt ladet ord. Satt på spissen, kom “feminisme” etter hvert til å bli assosiert med aggressive, lesbiske mannshatere uten BH, men med bart. Hva skjedde? Hvem gav feminisme denne konnotasjonen? I følge Wolf (1994) mistet feministbevegelsen i løpet av 80-tallet kontrollen over sitt eget bilde. Medias karikaturer av feminister førte til et tilbakeslag. Det negative bildet som ble presentert ble viktigere enn budskapet, og resultatet var at en hel generasjon nektet å kalle seg feminister.

### Aviskulturen- en patriarkalsk institusjon?

Aviskulturen i norsk dagspresse er beskrevet som en “patriarkalsk kultur” (Cristensen, 1996). Den er også beskrevet som en “mannskultur” preget av et sterkt normkonformitetspress, og en seksualisert humor. Det hevdes at det innenfor rammene i denne kulturen er vanskelig for kvinner å gjøre karriere og å kombinere jobb med det å få barn. Det hevdes videre at kvinnelige journalister sosialiseres inn i mannskulturen, og settes på prøve for å bli akseptert som “en av gutta” (Eide, 1996). I følge Lisbet van Zoonen (1996) er dette et internasjonalt fenomen, og ble på 80 tallet beskrevet i studier av aviskulturer i Norge, Nederland, Tyskland og USA

Hauseer, Alissa, Zaslow og Emilie (2000) hevder at massemedia utgjør den største nåværende påvirkning i utvikling av kjønnsstereotyper. Gjennom nyheter og aviser presenteres vi for budskap og bilder som har stor innflytelse på hvordan vi opplever oss selv og vår rolle i samfunnet. Media reflekterer og gjenskaper våre bilder av kjønn og hvilke kjønnsadferd som forventes. Gjennom media i dag, og særlig i den økonomiske pressen, presenteres vi for bilder av menn som beslutningstakere, innovatører og ledere. Dette inntrykket er med på å prege kvinner og menns oppfatninger om hva som er kvinnelig og hva som er mannlig, hevder Drake og Solberg (1995). Eide (1994) hevder at norske aviser formidler et konservativt og stereotyp bilde av kjønn. I en undersøkelse utført av Eide (1991; i Eide 1994) i et utvalg på 492 journalister i norsk dagspresse, er flertallet av journalistene enige i at avisene virker konserverende på typiske kjønnsrollemønstre. 80% av de kvinnelige- og 57% av de mannlige journalistene er enige i denne påstanden.



I arbeidet med *“Image i Politikken- visuelle og retoriske virkemidler”* gikk Anne Krogstad (1999) gjennom stoff om kvinnelige topp-politikere i fjernsyn, aviser, tidsskrifter, politisk faglitteratur og biografier. Hovedinntrykket hun satt igjen med var at kvinnelige topp-politikere først og fremst kategoriseres som “avskygninger” av menn. Krogstad oppsummerer tre stereotypiske fremstillinger av kvinnelige topp-politikere : “Mannfolk i skjørt”- politikere som hevdes å ha konvertert fra sitt kjønn; “Mannens forlengende arm”- kvinner som har blitt topp-politikere i kraft av sitt forhold til menn (enten fedre eller ektemenn); og “Mannekvinnen”- den “tvekjønnede”, saksorienterte politiker som nedtoner sin “kvinnelighet”. Disse fremstillingene er muligens et resultat av medias bruk av håndverksmessige teknikker for å vekke oppmerksomhet, teknikker som av Hernes betegnes som “dramaturgiske arketyper” (1978; i Krogstad, 1999): Media *forenkler* og *konkretiserer*, det vil si at kompleksiteten reduseres og det abstrakte underkommuniseres. Media *tilspisser* for å få meningsinnholdet klart frem, *polariserer* for å kontrastere og fremheve meningsmotsetninger, og *intensiverer* konflikter. I følge Krogstad kan resultatet av disse virkemidlene sies å få mer eller mindre utilsiktede konsekvenser for de politiske virkelighetsbildene som tegnes, og kanskje særlig for kvinner i politikken. Jeg vil hevde at disse teknikkene rammer kvinner i ledelse generelt.

#### Synliggjøring av kjønn og ledelse- kun en synliggjøring av kvinners kjønn?

Kanters (1977; i Johannessen 1994) oppsummering av de problemer kvinner møter i organisasjonen på 70-tallet, har kanskje like stor relevans for kvinner i ledende posisjoner i dag: Kvinnelige ledere er både unntak fra og representanter for sin kjønnkategori. De er representanter når de feiler, og unntak når de gjør suksess. Kvinnelige ledere blir stadig gjort oppmerksomme på at de er forskjellige fra majoriteten, men de må allikevel ofte late som om forskjellene ikke eksisterer, eller at de ikke har betydning. Kvinnelige ledere er blant de mest synlige aktørene i organisasjonen, ettersom de skiller seg ut i fra massen av mannlige kollegaer, men står likevel i fare for å miste sin individualitet bak stereotype roller. Jeg vil hevde at media kanskje er de som mest konfronterer kvinnelige ledere med dilemmaet mellom “å være sitt kjønn” og/eller å være leder.

I AFF's lederundersøkelse er kvinnelige og mannlige ledere enig i at kjønn er en irrelevant tolkningsramme for ledelse (Larsen, 1999). I Johannessens (1994) kasuspresentasjoner av kvinner som har deltatt på lederutviklingskurs rapporteres det at kjønn allikevel får betydning: det *kvinnelige* kjønnnet brukes av de mannlige lederne som en tolkningsramme for kvinnenes

adferd, holdninger og meninger. Johannessen hevder at kvinner som ledere i moderne organisasjoner ikke selv avgjør hvilken betydning deres kjønn skal ha, og når det skal ha betydning. I følge Haavind (1985; i Johannessen, 1994) er de nye metareglene som gjelder i interaksjonsforholdet mellom kvinner og menn i arbeidslivet ikke formulert i kjønnsrolleterminer, men som regler om når kjønn er relevant og viktig og hvem som bestemmer det. Haavind mener at kvinner som deltar på arenaer dominert av menn, må overlate til de andre deltakerne å avgjøre når hennes kjønn er relevant eller ikke. Johannessen hevder at det er denne metaregelen som legger de sterkeste begrensninger på kvinnelige ledere i dag. Etter min mening blir disse metareglene ekstra synlige i medias fremstillinger av ledere som er kvinner. *Når kjønn gis betydning i relasjon til ledelse i media, er den dominerende tendensen etter min mening, at det fokuseres på kvinnekjønn.* Jeg vil nå presentere tre mønstre som jeg synes er fremtredende i denne sammenheng. Jeg har valgt å kalle dem 1) "Du som kvinne"-journalistikken, 2) "Unikifisering" av den kvinnelige leder, og 3) Detronisering av kvinnelige ledere.

#### "Du som kvinne-journalistikken": hvilken betydning får kjønn?

Når kvinner i ledende posisjoner intervjues i dagspressen, er det etter min mening en tendens til å gi lederens kjønn eksplisitt betydning. Varianter av spørsmålet "Hvordan har det vært for deg som kvinne blant alle disse mennene/som leder for alle disse mennene?" forekommer etter min mening ofte i slike intervjuer. Her poengteres kvinnenens "harde" vei frem til toppen, en vei med motstand og forsakelser. Slike artikler inneholder ofte råd til andre kvinner som ønsker å gjøre karriere. Disse artiklene har slik jeg ser det ofte doble budskap. Det manifeste budskapet er at "kvinner kan", det latente budskapet er "men det er tøffere for kvinner". La meg gi et eksempel. I forbindelse med "den internasjonale kvinnedagen" 8. mars, presenterer Adressavisa (07.03.99) et intervju med Bente Rathe, administrerende direktør i Gjensidige Bank og visekonsernsjef i Gjensidige-gruppen. Overskriften er "*Rathe rager høyest*". "*Det er et voldsomt ansvar hun har tatt på seg*" skriver Adressavisa. Rage siteres: "*Det er veldig slitsomt, til tider beintøft med både arbeidsmengden, tilgjengeligheten og ansvaret. I tillegg kommer all reisingen. (...) Jeg kan godt forstå at mange kvinner kvier seg for å gå på en lederjobb*" (min understreking). Rage sier videre i intervjuet at hun ikke liker 8.mars, eller at kjønn hennes gjøres til betydning i arbeidssammenheng. Hun har alltid tatt likestilling som en selvfølge, men innrømmer at hun nedtonet sin "kvinnelighet" i sin tidligste fase i karrieren innenfor et mannsdominert industri. ved å klippe håret og være bevisst på å ikke være for "søt". Rage sier videre at hun anbefaler andre kvinner "*å våge å ta steget opp også*".

Etter min mening, illustrerer artikkelen flere poeng. Til tross for at Rage ikke liker at kjønn gjøres til en sak, gjør artikkelen nettopp det. Dette illustrerer metaregelen om at kvinner selv ikke bestemmer når deres kjønn skal ha betydning. I artikkelen gjøres Rage til en representant for sin kjønn. Dette er noe som Rage misliker. Som Irmelin Drake (1998) poengterer, er det mange kvinner som finner det provoserende å bli kategorisert i henhold til sitt kjønn. Ifølge Drake kan det være lite attraktivt å bli identifisert med den kvinnelige andelen av befolkningen: Det er tross alt en gruppe som er mest kjent for alt den *ikke* har fått til, særlig i forhold til det å skaffe seg makt, penger og eiendom, sier Drake. I artikkelen fremheves det også hvor belastende det kan være å være leder. Rage sier at hun forstår at mange *kvinner* kvier seg for å påta seg lederansvar, men at de allikevel bør *våge* å ta steget opp. Implikasjonene av dette kan være at kvinner, relativt til menn, faktisk forventer at det vil være mer belastende for dem å ha lederansvar.

Antakelsen om at kvinner forventer større belastninger ved å ta på seg lederansvar støttes av Lips (2000). I et utvalg på 66 amerikanske universitetsstudenter, undersøkte Lips studentenes imaginære bilder av seg selv som mektige personer, det vil si i hvilken grad studentene kunne se seg selv i politiske og yrkesmessige maktposisjoner i fremtiden. Lips undersøkte også i hvilken grad studentene hadde positive assosiasjoner knyttet til disse bildene. Lips fant at kvinnene i utvalget rapporterte større reservasjoner mot å påta seg en eventuell politisk lederposisjon. De vurderte det også som mindre positivt, og så det som mindre mulig å komme i en eventuell lederposisjon enn mennene i utvalget. I følge Lips var disse negative forventningene ikke et resultat av dårlig selvtillit, men et resultat av at kvinnene i større grad enn de mannlige studentene forventet å møte hindringer i forbindelse med en eventuell lederposisjon. Lips tolker resultatene av undersøkelsen som et resultat av at det i vestlige samfunn eksisterer en kulturspesifikk kontradiksjon mellom makt og femininitet. Gjennom forskningslitteratur på kvinner og ledelse, og gjennom medias fremstillinger av kvinner i ledende posisjoner, formidles det i følge Lips et ambivalent budskap om kvinner og makt. I følge Lips, er dette et budskap om at kvinner og makt er en vanskelig kombinasjon. Dette bildet forsterkes ytterligere av den faktiske mangelen på kvinner i synlige lederposisjoner i samfunnet. Lips hevder at kontradiksjonen mellom makt og kvinner fanges opp hos både menn og kvinner, og påvirker kvinners mulige bilder av seg selv. Slike implisitte budskap kan føre til at kvinner i mindre grad enn menn identifiserer seg med en eventuell fremtidig lederrolle, og at både kvinner og menn bevarer et implisitt bilde på ledelse som en mer

“naturlig” aktivitet for menn. Dette kan påvirke rekrutteringsprosessene til lederposisjoner. Resultatet kan bli en reproduisering av mangelen på kvinner i ledelse.

### “Unikifisering” av kvinnelige ledere

I følge Johannesen (1994) fikk den heroiske lederskapsforståelse en renessanse på 80-tallet. I media ble ledere fremstilt som aggressive entreprenører som gjorde suksess gjennom individualitet, hard styring og kontroll. Språket var maskulint og gjennomsyret med maskuline symboler (Collinson og Hearn, 1996). Dette var et bilde som i stor grad samvarierte med en maskulin stereotypi. Resultatet var at kvinnelige ledere nedtonet sitt kjønn (Husmo, 1993). På 90-tallet og i dag, ser vi at media i betydelig grad fremhever de “feminine” sidene ved kvinnelige ledere. Spørsmålet “hva kan du som kvinne bidra med?” blir ofte stilt av media til kvinnelige ledere. Dette er etter min mening et resultat av at “forskjellstenkningen” som preger kvinner og ledelse litteraturen også har fått stor gjennomslagskraft i media. I følge Eide (1996) er det i avisene en klar tendens til å legge større vekt på privatliv i presentasjonen av kvinnelige ledere, enn av mannlige. Det problematiseres hvordan kvinnen klarer å kombinere familieliv med karriere, og kvinnens omsorgsrolle trekkes frem. I følge Eide fremstår kvinnene som “sensasjonskvinner”. Budskapet vi sitter igjen med er “Se hva denne kvinnen klarer!” I følge Johannesen (1994) er den heroiske, kvinnelige lederskikkelsen en kvinne som mestrer å koordinere lederrollen og kvinne/morsrollen, jobbarenaen og hjemmearenaen. Den heroiske kvinneskikkelsen er den effektive leder og gode mor. Slik blir den heroiske betydning ved ledelse utvidet for kvinner. Hvilke implikasjoner har dette? Etter min mening er slike fremstillinger med på å sette en ny mal for hvilke oppgaver kvinner som ønsker å være ledere må mestre. Kvinnelige ledere, slik de fremstilles i media, utgjør etter min mening vanskelige identifiseringsobjekter. Når media fokuserer på kvinners vanskelige og tornefulle vei mot toppen, og deres evner til å kombinere et “vellykket” familieliv med lederjobben, fremtrer “Superkvinnen”. Denne signaleffekten kan muligens forklare hvorfor Lips (2000) fant at de kvinnelige studentene rapporterte om forventede relasjonsproblemer i større grad enn de mannlige studentene, og at de hadde mindre forventninger om å oppnå en lederposisjon.

### Detronisering av kvinnelige ledere

Det siste mønsteret jeg mener å se i medias fremstilling av kvinnelige ledere, er at kvinner i ledende posisjoner blir vurdert etter andre kriterier enn menn. Dette viser seg gjennom språket. Artikkelen som jeg vil gjengi stykker av, stod på lederplass i Haugesunds Avis, 14.

oktober 1998. Den omhandler Bondevik-regjeringens forslag til statsbudsjett, der det bevilges mindre penger til Forsvaret. Ansvarlig redaktør Ragnar Larsen hadde sterke meninger om dette. Lederens overskrift var *“Kvinnfolk med farlige påfunn”*. Her er utdrag fra teksten: *“En kvinnedominert regjering lanserer farlige påfunn når den vil sidestille siviltjenesten med verneplikt(..). Statsbudsjettet viser at Regjeringen har et nedlatende syn på landets behov for bevæpnet forsvar. Bondevik- regjeringens holdning er en bekreftelse på at den består av for mange kvinnfolk.”*(..) *“ Regjeringen har en altfor svermerisk og naiv innstilling til verdensdelens store makter“* (..) *“En Regjering som bruker Forsvaret som salderingspost for å rydde plass på statsbudsjettet til egne hobbysaker, opptrer lettsindig og unasjonalt. Dette kan ikke komme av noe annet enn at det er for mange kjerringer i Regjeringen, hvilket bekreftes til overmål i holdningen til sivile tjenestepliktige.”* (..) *“Regjeringens kvinnfolkmentalitet avslører også at Bondevik og Co ikke forstår at samfunnet ikke bare kan tilby sine innbyggere rettigheter. (..) Dessuten er det urovekkende at Regjeringens ikke forstår at viljen til forsvar er et uttrykk for samfunnets fellesverdier, nemlig at den våpenføre delen av den mannlige befolkningen gjøres pliktig til endog å ofre livet for å verge landets frihet og folkets selvbestemmelsesrett“*. Billedteksten som medfølger artikkelen er følgende: *“Justisminister Aud Inger Aure sammen med bistands- og menneskerettighetsminister Hilde Frafjord Johnson, og deres medsøstre i regjeringen har et nedlatende syn på forsvaret”* (mine understrekninger).

Noen vil kanskje hevde at dette er en ekstremt kvinnesjikanerende tekst, og at den ikke er representativ for landets øvrige journalister. Grunnen til at jeg allikevel velger å trekke artikkelen frem som et eksempel, er at Larsen som redaktør representerer avisens offentlige ansikt og røst. Larsens meninger får dermed større gjennomslagskraft enn om dette hadde vært et innlegg fra en privatperson. Larsen bruker enkle retoriske virkemidler, og får klart frem sitt budskap. Artikkelen formidler etter min mening også et annet budskap: at de kvinnelige regjeringsmedlemmene ikke er kompetente til å drive med politikk. Det er vanskelig å forestille seg at Larsens artikkel kunne vært vinklet på samme måte, dersom Regjeringen hadde vært dominert av menn. Larsen tilskriver Regjeringens forslag til kvinnerepresentantene. Det er “medsøstre” i regjeringen som har fått sine “svermeriske”, “lettsindige” og “naive” meninger igjennom. Larsen insinuerer at forslaget ikke hadde vært fremmet dersom Regjeringen hadde vært dominert av menn. De ville representert “samfunnets” fellesverdier.

Redaktør Larsens artikkel vekket reaksjoner, og ble sendt til Likestillingsombudet.

Reaksjonen var at artikkelen kunne ha fått frem poengene om forsvarspolitikken uten å undergrave de kvinnelige regjeringsmedlemmene. Larsen forsvarte seg i ettertid med følgende: *“Joda, i ettertid ser jeg at jeg kunne brukt andre ord. Men jeg vil forsvare oss med at en viktig bisetning, nemlig “kjerringer av begge kjønn”, burde vært med”. Han sier videre: “Kjerring` er i denne sammenhengen synonymt med det å være unnvikende, og det å ikke ta kampen opp. Mannen er jo tradisjonelt den som forsvarer kvinner og barn. Og “kvinnfolkmentalitet” ble brukt som et uttrykk for å være ettergivende, fremfor å stå fast”.* Etter min mening gir Larsen her uttrykk for kjønnsstereotypiske og negative fremstillinger av det ”kvinnelige”, der “feminine” verdier gis en negativ valør. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt Larsen er sitt etiske ansvar bevisst, som språkbruker og kunnskapsformidler i en av landets største lokalaviser.

#### Oppsummering, del IV

Som tidligere nevnt, har hverken økt satsing på likestilling i bedrifter eller økt kompetanse hos kvinner ført til at andelen kvinnelige ledere har økt. Det er derfor nærliggende å spørre: er det vanskeligere å bli leder for kvinner på grunn av at det fokuseres på at det er vanskelig? Gjennom medias formidling av bilder på kvinner i ledelse, konfronteres vi med negative kvinnestereotyper og/eller “Superkvinner”. Dette kan etter min mening påvirke våre kollektive oppfatninger av kvinnelige ledere, kvinners ønsker og forventninger om å bli ledere, og derigjennom også påvirke rekrutteringen av kvinnelige ledere i organisasjoner. Oftung (1994) mener at det å anvende et kjønnspektiv på menn er en avgjørende strategi i kampen for likestilling. I følge Holter (1996) trenger vi kritisk journalistikk som tar opp mannshierarkiet som system, slik det for eksempel viser seg i rekruttering av ledere i næringslivet. Dersom kjønn skal gjøres relevant for ledelse i media, må også menns lederroller trekkes frem i større grad. Myter om hvordan menn skal være og hvordan ledere skal være må gjøres til gjenstand for fokus. Holter sier at kunnskapen fra relevant forskning må ut av forskningsinstitusjonene, og inn i medias søkelys. Her har journalistene i følge Holter et ansvar. Som Holter påpeker handler likestilling om begge kjønn. Derfor trenger vi kritiske journalister, og bedre kommunikasjon mellom forskere og media.

Organisasjons -og ledelsesteori har de siste årene i økende grad fokusert på mansroller og forholdet mellom menn, maskulinitet og ledelse (Collinson og Hearn,1996 ; Powell, 1993; Cheng, 1996). Å belyse ulike maskulinitetsformer, og en problematisering av noen menns

makt over andre menn, vil kunne bidra til en nyansering av kjønn, makt og ledelse. Det vil forhåpentligvis også føre med seg at stereotypiske fremstillinger av menn og kvinner blir mindre fremtredende i debatten om hva kjønn betyr i ledelse. Blakar (1989) hevder at vi trenger bevisste språkbrukere dersom vi skal oppnå likestilling mellom kjønnene. Både ledelseslitteraturen og media har derfor et stort etisk ansvar for de virkelighetsbilder de er med på å produsere og reprodusere.

I møte med media blir kvinnelige ledere ofte “konfrontert” med sitt kjønn. Noen klarer imidlertid å styre unna medias ledende spørsmål. Her er ett eksempel: Under overskriften “*Kvinnetomt i toppledelsen*” leser vi i Dagens Næringsliv (17. 08.00) at bare 9 av Norges 500 største bedrifter har kvinnelig toppsjef. Blant de 200 største bedriftene var det i 1999 bare en som hadde kvinnelig toppsjef, en bedrift som rangeres på 73. plass. Sjefen for denne bedriften intervjues av Dagens Næringsliv. På spørsmål om det må være vanskelig for kvinner å lede store bedrifter, siden nesten ingen kvinner gjør det, svarer Åse Aulie Michelet, leder for Nycomed Imaging: “*Nei, det er jo ikke vanskeligere for kvinner. Jeg skal ikke bære alle de tonnene vi produserer*”. Her konfronteres vi som lesere med vår vanetenkning. Michelets svar fordrer til ettertanke, om våre forestillinger om hva det er å være kvinne og leder.

## **Avslutning**

### Lederskapsforestillinger i postmoderne tider- hva med kjønn da?

Clegg (1990; i Willmott 1995), bruker termen “postmodernisme” til å beskrive nye organisasjonsformer som har vokst frem i den senere tid, som en følge av den teknologiske og kompetansemessige utviklingen i samfunnet. Forhold som globalisering, ny teknologi og uforutsigbare omgivelser blir utfordringer som organisasjonene i økende grad vil komme til å møte. Nye organisasjonsformer vokser frem og erstatter den klassiske arbeidsdelingen med hierarkisk struktur. Også ledelse som fenomen berøres av de teknologiske og økonomiske samfunnsomveltningene, og utvikler seg i takt med forandringene i samfunnet. Jakten på “den gode leder” forsetter. Milleniumprofetiene florerer, sier Birkelund (2000), også innen organisasjon- og ledelsesteori.

“Sjefen er død”, sier Nordstrøm og Ridderstråle (1999) i boka “Funky Business”, men fremholder at i postmoderne tider er behovet for ledelse kanskje større enn noensinne. Våre tradisjonelle forestillinger om hvordan ledere skal være må derimot vike, hevder Nordstrøm

og Ridderstråle. I nyere former for ledelse trekkes betydningen av relasjonelle ferdigheter frem. Den enkelte leder må i økende grad basere seg på sitt eget nettverk av personlige kontakter. Gode kommunikasjonsferdigheter i relasjon til medarbeidere og emosjonell intelligens vektlegges som viktig kompetanse for fremtidens ledere. Rolv Jensen (1999), direktør for Instituttet for fremtidsforskning i København, mener vi står foran den femte samfunnstype- "The Dream Society". Om 10-20 år vil følelser, og ikke fakta, være vårt viktigste beslutningsgrunnlag, hevder Jensen. Han sier videre at i fremtiden er det historiene, drømmene og de gode fortellingene som vil prege næringslivet og forbruket i vesten. I følge Nordstrøm og Ridderstråle (1999) er de *virkelige* lederne historiefortellere. Det nye lederidealet rommer følelser, fornuft, fantasi, intuisjon og begjær. Den fremste lederegenskapen er evnen til å håndtere motsetninger, hevder Koestenbaum (2000). Han sier at fremtidens ledere må ha et romslig sinn med rom for konfliktfylte følelser og motsetningsfylte ideer. De beste ledere opererer i følge Koestenbaum i fire dimensjoner: Visjon, virkelighet, etikk og mot.

Emosjonelle ord invaderer lederskapsterminologien, og vektleggingen av kommunikasjonsferdigheter, følelser og intuisjon vitner om en "feminisering" av lederskapsidealer. Ledelse vil mer og mer handle om å gi fra seg makt fremfor å akkumulere makt. Av Smith (2000) beskrives dette som selve kjernen i ledelseutfordringen for dette århundre. Smith poengterer ironien i dette, da det å gi fra seg makt var en tidlig feministisk tanke om hva som gjør en organisasjon effektiv. I følge Morgan (1988) kan organisasjoner forstås som dynamiske system. Samtidig innebærer organisasjoner også noe konstant. Bli kjønnsaspektet ved ledelse det konstante som føres videre? Det ligger nærliggende å spørre hvilken betydning kjønn får i de nyere organisasjonsformer og lederskapsforestillinger.

I følge Nordstrøm og Ridderstråle (1999) blir etnisk bakgrunn, legning og kjønn uvesentlig i rekruttering av ledere i nyere organisasjonsformer. De spår et mangfold i ledelse, der individet, hjernen og ideene blir det viktigste. Andre spår en mer dyster utvikling. Menns dominans i ledelse er som tidligere nevnt et fenomen som har vedvart gjennom historien og på tvers av ulike samfunn. Mannshegemoniet har opp gjennom tidene forandret seg, men har alltid funnet nye former. I dag er *fratriarkatet* det dominerende, der en relativt homogen gruppe menn dominerer over andre menn og kvinner.



Johannessen (1994) viser i “Det flytende kjønn” at utviklingen fra “Scientific Management”-tradisjonen til “Human Relation“-bevegelsen innebærte en utvidelse av den maskuline lederskapsforestillingen. Vi fikk et større spekter av lederskapsidealer,- men det implisitte mannlige og maskuline bildet ble ført videre i litteraturen på ledelse. Feminiseringen av lederskapsidealer som vi ser i dag, trenger derfor ikke bety at det åpnes for å betrakte ledelse som en absolutt kjønnsnøytral aktivitet. Det kan i like stor grad åpne for en utvidelse av maskulinitetsformer knyttet til ledelse. Rasmussen (1994) hevder at utviklingen henimot færre ledere som vi ser i organisasjonslivet i dag, vil føre til en ytterligere kamp om posisjoner. Rasmussen spår at det er kvinnene som blir taperne i denne kampen. Også Collinson og Hearn (1996) er av den oppfatning at utviklingen av transnasjonale organisasjoner, internasjonal handel, og nye kommunikasjons- og finanssystemer sannsynligvis vil styrke den globaliserte tendensen mot mannsdominans i nettverk og ledelse. Spådommer om hva kjønn vil bety i nyere former for organisasjon og ledelse gir som vi ser ikke et entydig bilde.

Birkelund (2000) poengterer at det å male historiske utviklingstrekk med bred pensel ikke er tilstrekkelig. Profetiene og utsagnene må konkretiseres og testes empirisk. Det kulturelle fokuset på identitet, personlighet og mangfold er en side av den nye moderniteten. Den andre siden av moderniteten må heller ikke glemmes, sier Birkelund. Ser vi på utdanningssystemet og arbeidsmarkedet, samt fordeling av velferdsfaktorer som inntekt og helse, er det relativt stabile strukturelle mønstre som trer frem,- ikke økende individualisme og mangfold, hevder Birkelund. Empiriske studier viser stabilitet i mønstre av sosiale og økonomiske ulikheter over tid og mellom samfunn,- også i forhold til kjønn og ledelse. Hvilke fortellinger som vinner frem i den “postmoderne offentlighet“, er i stor grad avhengig av forskningen på området, og i hvilken grad denne kunnskapen formidles.

### Forskning som “kritisk språkbevissthet”

I følge Norman Fairclough (1992a; i Jørgensen og Philips, 1999), som regnes som en av de fremste teoretikere innen kritisk diskursanalyse, må en overveie forskjellige etiske spørsmål i forbindelse med hvordan forskningsresultater brukes i offentligheten. For eksempel har nyere forskning innen biologi bidratt til at forskjeller mellom kjønnene kontrasteres og forsterkes, også i forhold til diskursen om hva kjønn betyr i ledelse. Forskningsfunn fra hjerneforskningen brukes for å forklare den sosiale interaksjonen mellom menn og kvinner. Slik ser vi at en diskursorden implementeres i en annen, og får direkte konsekvenser for den

sosiale praksis. Fairclough ser helst at forskningsresultater brukes progressivt til å fremme mer egalitære og *liberale* diskurser. Målet bør være å gjøre samfunnsmedlemmene mer bevisste på diskurs som en form for sosial praksis som avspeiler og er med på å forsterke ulike maktrelasjoner i samfunnet. Ved bruk av det Fairclough kaller “kritisk språkbevissthet” kan forskeren gi samfunnsmedlemmene innsikt i diskursive praksiser som de deltar i som språkbrukere og tekstkonsumenter. Forskeren kan også fremme innsikt i de sosiale strukturer og maktrelasjoner som diskursiv praksis formes av og er med på å forme og forandre. Målet er å gjøre samfunnsmedlemmene mer bevisste på de rammer som begrenser vårt språkbruk, og om de muligheter det er for å gjøre motstand. Hvis man som forsker vil skape utvikling henimot en mer balansert maktfordeling, er det avgjørende at resultatene gjøres tilgjengelige for de mennesker som forskningen har fokusert på, hevder Fairclough. Dersom forskning viser at en bestemt gruppe styrer kommunikasjonsprosessene, kan andre grupper anvende forskningsresultatene til å utvikle nye måter å kommunisere på, som innebærer større likhet i maktfordeling.

### Oppsummering

I denne oppgaven har jeg tatt for meg kjønn og ledelsesproblematikken. Jeg har foretatt en oppsummering av diskursen om hva kjønn skal bety for ledelse, og jeg har vist til teorier på hvorfor vi har så få kvinner i ledelse. Gjennom referanser til implisitt lederskapsteori har jeg vist at det finnes en implisitt mannlig og “maskulin” lederskapsforståelse i våre kollektive forestillinger om ledelse. Assosiasjonen mellom maskulinitet, menn og makt har gjennom poststrukturalistisk feministisk teori også blitt avdekket i den tradisjonelle ledelseslitteraturen, og i litteratur på kvinner og ledelse. Jeg har videre vist at media i stor grad er med på å forsterke bildet av ledelse som en maskulin og mannlig aktivitet. Dette har jeg belyst ved å dekonstruere tekster som omhandler kvinnelige ledere. Ved å fokusere på språkets betydning for produksjon og reproduksjon av maktrelasjoner, har jeg argumentert for at diskursen om kjønn og ledelse i større grad må inkorporere makt og språk som viktige analytiske kategorier. Både forskning, media og vi som språkbrukere har et etisk ansvar for hvilke virkelighetsoppfatninger som blir de gjeldende i samfunnet. Jeg håper at jeg gjennom oppgaven har inspirert leseren til å tenke over sine egne forestillinger om kjønn generelt, og kjønn og ledelse spesielt. Dersom jeg har klart å bidra til en bevisstgjøring hos leseren som språkbruker og tekstkonsument, er målet med oppgaven nådd. Målet har ikke vært å “avkjønne” menn og kvinner. Som Krogstad (1999) sier, er håpet at det etter hvert vil utformes flere og mer mangefasetterte bilder av hva som kan være “mannlig” og hva som kan

være “kvinnelig”,- bilder som betyr at kvinner ikke er ledere *på tross av* sitt kjønn, og der lederegenskaper ikke lengre blir kjønnsSignaturer. Om dette vil bli en realitet eller en utopi, er det vi som språkbrukere som bestemmer. Vår virkelighet forstås gjennom språket.

## Referanser

- Annfelt, T. (2000). Poststrukturalisme og forskning om kjønn- noen perspektiver og problemer. Sosiologisk forskning, 1 (8), 23-38.
- Ayman, R. (1993). Leadership Perception: The Role of Gender and Culture. In Chemers, M & Ayman, R. (Eds.). Leadership Theory and Research- Perspectives and Directions, (pp.137-161). San Diego: Academic Press.
- Baker, W. E. (1994). Networking Smart- How to build Relationships for Personal and Organizational Success. New York: Mc Graw Hill.
- Bass, B. M.(1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership- Theory, Research, and Managerial Applications (3. ed.) New York: The Free Press.
- Baxter, J., & Wright, E.(2000). The Glass Ceiling Hypothesis- A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. In Gender & Society, 2 (14), 275- 294.
- Beauvoir, S. de (1992). Det annet kjønn. (R.Eliassen, Oversettelse). Oslo: Pax Forlag A/S. (Originalt verk publisert 1949).
- Birkelund, G. E. (2000). Modernitetens flertydighet- økende individualisme eller stabil strukturell ulikhet? I Tidsskrift for Samfunnsforskning, 2, (41), 215-234.
- Bjørk, N (1996). Under det rosa teppet- et blikk på 90-tallets feminisme. Oslo: Gyldendal.
- Blakar, R. M. (1989). Språk er makt. (5. rev. utg.). Oslo: Pax Forlag A.s.
- Brandser, G. C. (1993). Lederskapsforestillinger og Kjønn. En kritisk gjennomgang av litteraturen om kvinners lederskap- i lys av lederskapsforståelse og oppfatninger av kjønn. Hovedoppgave i administrasjon og Organisasjonsvitenskap: Univeritetet i Bergen.
- Burris, B. H. (1996). Technocracy, Patriarchy and Management. In Collinson, D. L., Hearn, J. (Eds.). Men as Managers, Managers as Men- Critical perspectives on Men, Masculinities and Management (pp. 61-77). Sage: London.
- Calas, M. B., Smircich, L. (1999). Past postmodernism? reflections and tentative directions. In Academy of Management Rewiew, 4 (24), 649-671.
- Cheng, C. (1996). (Ed.). Masculinities in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Colbjørnsen, T. (1996). Kritisk ledelse- å hindre at suksess blir til fiasko. I Tanke, følelse, handling. Perspektiv på lederutvikling. Colbjørnsen. T. (Red). AFF's årbok 1996. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Collinson, D. L., & Hearn, J. (1996) . Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements. In Collinson, D. L., & Hearn, J. (Eds. ). Men as Managers, Managers as Men- Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management ( pp. 1-25). Sage Publications: London.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. Sage Publications: London.
- Cristensen, K. (2000). Hvordan kan empirisk forskning utfordre postmodernistiske subjektforståelser? Et eksempel fra omsorgsforskningen. I Kvinneforskning, 1, (24), 30-44.
- Cristensen, M. (1996). Hvert avishus sin mannskultur. I Kjønn i media, konferanse 9. og 10. sept. 1996, 221-228. Likestillingsrådets publikasjonsserie, nr 6. Sekretariatet for kvinneforskning: Norges forskningsråd.
- Drake, I. (1998). Kvinner i fokus. Benyttelse av kulturkunnskap i intern organisasjonsutvikling. I Colbjørnsen, T. (Red.). Ide`, konsekvens og handling. Suksesskriterier for endring. AFF`s årbok 1998. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag .
- Drake, I. & Solberg, A. G. (1995). Kvinner og ledelse- gjennom glasstaket? Oslo: Tano forlag.
- Eide, E. (1994). Avisene mest for menn. I Backlash i Norge? Rapport fra en konferanse om kvinner i 90-årene, 185-192. Arbeidsnotat 1/94: Norges Forskningsråd.
- Eide, E. (1996). Kvinnebildet i Norsk Presse: Er tabloidavisenes kvinnesider et fremskritt? I Myrstad, A. M. (red.) Kvinner og Media, 41-52. Skriftserie 1/94, NTNU: Senter for kvinne- og kjønnsforskning.
- Fürst, E. L'Orange.(1995). Ansettelsesprosessen- en barriere for kvinner? I Lie, S. S., & Rørslett, M. B. (red.) Alma Maters Døtre- et århundre med kvinner i akademisk utdanning. Oslo: Pax Forlag.
- Granovetter, M. (1995). Getting a job- a study of contacts and careers. (2nd ed.) Chicago og London: The University of Chicago.
- Haslett, B. J., Geis, F. L., & Carter, M. R. (1992). The Organizational Woman: Power and Paradox. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Hauseer, Alissa, Zaslow, Emilie (2000). Gender Roles: From Childhood to Professional Life - how gender Develops and impacts the workplace. In Smith, D. M. (ed.). Woman at work- leadership for the next century. New Jersey: Prentice Hall.

- Hirdmann, Y.(1988) Genussystemet-reflexioner kring kvinnors sociala underordning. I Kvinnovitenskapelig tidskrift, 3, 49-64.
- Hofstede, G. (1993). Kulturer og Organisasjoner. Oslo: Bedriftøkonomens Forlag.
- Holter, Ø. G. (1994). Når feminismen blir sexistisk. I Oftung, K. (red.). Menns bilder og bilder av menn- en debattbok om menn og likestilling, 118-113.  
Likestillingsrådets Publikasjoner: nr. 4/94.
- Holter, Ø. G: (1996). Menn og maskulinitet i media. I Kjønn i media, konferanse 9. og 10. sept. 1996. Likestillingsrådets publikasjonsserie, nr 6. Sekretariatet for kvinneforskning. Norges forskningsråd.
- Ibarra, H. (1992).Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. In Administrative Science Quarterly, 3 (37), 422-477.
- Jensen, R. (1999). The Dream Society- hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag. Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Jensen, T. S. (1999). Opp eller ut? En kvalitativ studie av kvinners arbeidssituasjon og karrieremuligheter i et revisjonsselskap. Hovedoppgave i sosiologi. Bergen: Sosiologisk institutt.
- Johannessen, B. F. (1994). “Det Flytende Kjønn” Om lederskap, politikk og identitet. LOS-senteret Rapport 9410. Bergen: LOS- senteret.
- Jørgensen, M. W. & Philips, L. (1999). Diskursanalyse som teori og metode. Roskilde Universitetsforlag.
- Kanter, R.M. (1977). Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Kitzinger, C. (1991). Feminism, Psychology and the Paradox of Power. In Feminism & Psychology, 1 (1), 111-129.
- Krogstad, A. (1999). Image i politikken- visuelle og retoriske virkemidler. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1990). Nye Kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner. Oslo: Ad Notam.
- Larsen, T. H. (1994). Kvinnelige ledere- myter og realiteter. I Innspill og Utfall- Syv artikler om kvinner i ledelse: Oslo.
- Lauretis, T. de (2000). Kjønn, seksualitet og kroppen. I Kvinneforskning, 1, (24), 4-15.
- Levin, I., Trost, J. (1996). Å forstå hverdagen- med et symbol interaksjonistisk perspektiv. Oslo: Tano-Aschehoug.

- Lips, H. (2000). College students' vision of power and possibility as moderated by gender. In Psychology of Women Quarterly, 1, (24), 39-43.
- Loden, M. (1987). Kvinnelig lederskap- en annen dimensjon. Oslo: Bedriftsøkonomiske forlag.
- Martin, J.(1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. In Organization Science, 4, (1), 339-358.
- Monsen, N. K. (1990). Det kjempende mennesket- maktens etikk. Oslo: J. W. Cappelen Forlag A.s.
- Morgan, G. (1988). Organisasjonsbilder. (Gjestland, D., Trans. ). Oslo: Universitetsforlaget. (Originalens tittel: Images of Organization. Sage Publications, Inc. 1986.)
- Moxnes, P. (1993). Dyroller: Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjoner. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Naguib, N. (1996). Med kall til ledelse- mannlig lederkultur i Norge. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, H. B. (2000). Rommet mellom sitering og dekonstruksjon. I Kvinneforskning, 1, (24), 16-29.
- Nordstrøm, K. A. & Ridderstråle, J. (2000). Funky Business- med talent danser kapitalen. Oslo: Tano-Aschehoug
- Oftung, K. (1994). Ulike likhetsbegreper. I Oftung, K. (red.). Menns bilder og bilder av menn. Likestillingsrådets publikasjoner: nr 4/94.
- Powell, G. N. (1993). Women and Men in Management. New York: Sage Publications.
- Rasmussen, B.(1994). Kjønn og ledelse: Menn, makt og kvinnelige inntrengere. I Backlash i Norge? Rapport fra en konferanse om kvinner i 90-årene. Arbeidsnotat 1/94: Norges Forskningsråd.
- Roper, M. (1996). Seduction and Succession': Circuits of Homosocial desire in Management. In Collinson, D. L., & Hearn, J. (Eds.). Men as Managers, Managers as Men- Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management ( pp. 210-226). Sage Publications: London.
- Schein, E. H. (1995). Organisasjonspsykologi (3. utg.) Oslo: Tanum Norli.
- Smith, D. M. (2000).(ed.). Woman at work- leadership for the next century. New Jersey: Prentice Hall.
- Sørhaug, T.(1996). Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering. Oslo: Universitetsforlaget.

- Weber, M. (1971). Makt og byråkrati. Oslo: Gyldendal.
- Weingarten, K. (1998). The Small & the Ordinary: The Daily Practise of a Postmodern Narrative Therapy. In Family Process, 37, 3-5.
- White, R. F., Jacques, R. (1995). Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management. In Journal of Organizational Change Management, 2, (8) 45-71.
- Willmott, H. (1995). What has been happening in organization theory and does it matter? In Personell Review, 8, (24), 33-53.
- Wolf, N (1994). Motmakt-maktmot. Ny kvinnemakt og hvordan den kan forandre samfunnet. Oslo: Tiden Norsk Forlag
- Wright, E.O., Baxter, J., & Birkelund, G.E. (1995). The Gender Gap in Workplace Authority. A Cross-National Study. In American Sociological Review, 3, (60), 407-435.
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. (4th ed.). New Jersey: Prentice- Hall.
- Zoonen, L. van (1996). One of the girls? Or the changing gender of journalism. I Kjønn i media, konferanse 9. og 10. sept. 1996, 19-35. Likestillingsrådets publikasjonsserie, nr 6. Sekretariatet for kvinneforskning: Norges forskningsråd.

#### Magasinartikler:

- Byrkjeflot, H.(2000) "Norge tør ikke utdanne ledere. Intervju med dr.polit. Haldor Byrkjeflot. I UiB-Magasinet, 2, s. 44-46.
- Haavind, H. (1999). "Mann og kvinne- vitenskapelige kjønn? Intervju med professor Hanne Haavind." I Katarsis, 2, s. 12-14.
- Koestenbaum, P. (2000). I "Tenk det utenkelige" av Arne Selvik. I AFF's Lederbulletin, 1, s. 3-4.

#### Rapporter:

- Jensen, T.S: (1999). "Ledelse og kjønn. Noen notater fra arbeidet med lederundersøkelsen".(Upublisert). Basert på: Colbjørnsen, T., Haukedal, W., Drake, I.: AFF's Lederundersøkelse.
- Bagn, E. (2000). "På vei mot toppen- Hva motiverer kvinner og menn til å søke en topplederstilling?"(Upublisert). Man-4097. Management-programmet: Strategisk Personalledelse. BI.



Internettreferanser:

Acker, J. (1993). "Å kjønne organisasjonsteori"

[http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok\\_93\\_1\\_acker.htm](http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok_93_1_acker.htm)

Amble, Nina (1993). "Leder og kvinne- Hva handler det om?"

[http://forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok\\_93-1-amble.htm](http://forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok_93-1-amble.htm)

Bergesen, F. (1999). "Likestillingsloven 20 år", foredrag av Finn Bergesen jr., 8. juni 1999.

<http://www.nho.no>

Birkelund, G. E. (1995). "Kvinner og ledelse - Norge en sinke".

<http://www.svf.uib.no/artikler/geb24695.html>

Bungum, B. (2000). "Har kjønn betydning i arbeidslivet?"

<http://www.adressa.no/artikkel.awml?artikkelref=19990308B140981>

Husmo, M. (1993) "Feminisering av den kvinnelige lederen"

[http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok\\_93\\_1\\_husmo.htm](http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok_93_1_husmo.htm)

Kvande, E. & Rasmussen, B. (1993). "Døtrene inntog og sønnenes opprør i fedrenes hus".

[http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok\\_93\\_1\\_kvande.htm](http://kilden.forskningsradet.no/tidsskriftet/fulltekst/nok_93_1_kvande.htm)

Likestillingssenteret(1999): Pekere, fakta, statistikk

<http://www.likestillingssenteret.no>

"Norske menn liker ikke sine kvinnelige ledere"

[http://.feedback.no/nyheter/artikler/400\\_2kvinneligleder.htm](http://.feedback.no/nyheter/artikler/400_2kvinneligleder.htm)