

Kvinneres vei til toppen – muligheter og hindringer

En narrativ analyse av kvinnelige topplederes karriereberetninger

SUSANN KVAM

VEILEDER

Gro Kvåle

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Sammendrag

Dagens samfunn har kommet langt i forhold til likestilling mellom kjønnene, men man ser fortsatt utfordringer. Kvinner er i en særskilt dårlig posisjon når det kommer til topplederstillinger, som gjerne besittes av menn på historisk basis. Denne oppgaven er en kvalitativ studie av kvinnelige toppledere i offentlig sektor med fokus på subjektive erfaringer og fortellinger om karrierevei og lederutøvelser. Studien tar sikte på å besvare problemstillingen; *Hvilke muligheter og hindringer møter kvinner i offentlig sektor på sin vei til toppledelse?* Det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen legger vekt på forskjeller og likheter mellom kjønnene, og hvilke diskurser som foreligger om nettopp kjønn. Ulike aspekter ved karriere er også involvert for å få en bedre forståelse for hva som teoretisk må til for å nå toppen. Analysene er gjennomført ved hjelp av narrativ analysestrategi.

Studien har vist at kvinnelige toppledere ikke nødvendigvis anser kjønn som noe som har betydning for lederutøvelsen, men samtidig er dagens toppledere generelt opptatt av likestilling mellom kjønnene. Det legges stadig mer vekt på ferdigheter og kompetanse, og det viser seg at kvinnenens utdanning har betydning for hvor langt de når. I tillegg ser man at det er fullt mulig å kombinere familieliv med en karriere dersom man legger til rette for dette, og ønsker det nok.

Forord

Studietiden går mot slutten, og det har vært en fantastisk reise. En masteroppgave skal leveres, og det kan sies å være det mest krevende jeg har gjort noen gang. Det har vært en berg-og-dalbane på mange måter, spesielt med tanke på sosial distansering og lockdown av verden. Med stengte offentlige institusjoner og hjemmekontor har det ikke bare vært lett å skulle gjennomføre intervjuer og samtidig skrive en oppgave. Med god støtte fra veileder, venner og familie har jeg omsider kommet til veis ende på 7 års utdanning.

Jeg vil rette en spesielt stor takk til min flotte veileder, Gro Kvåle, for støtte og kloke ord gjennom hele prosessen. Takk for at du trodde på prosjektet mitt, og for at du hele tiden har oppmuntret meg til å kjøre på videre.

Jeg vil også sende en ekstra takk til venner og familie som har støttet meg i disse krevende tidene, for korrekturlesing, motivasjon og oppmuntring. Uten dere hadde jeg nok ikke klart denne bragden. I tillegg vil jeg takke min kjære Alexander som har pushet meg når motivasjon og skrive lyst ikke har vært på topp. Du har vært en bauta i denne prosessen.

Susann Kvam

Sarpsborg, juni 2020

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	10
1.1 VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	11
1.1.1 Oppgavens disposisjon.....	12
2 TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 KJØNNSTEORI.....	13
2.1.1 <i>Kjønnsdikotomiene mann og kvinne</i>	14
2.2 KJØNN I ORGANISASJONER.....	16
2.3 KJØNN OG LEDELSE	17
2.3.1 <i>Likestillingsposisjon – like muligheter</i>	17
2.3.2 <i>Meritokratisk posisjon – evner og ferdigheter</i>	18
2.3.3 <i>Kvinnens spesielle bidrag – «special contribution position»</i>	19
2.3.4 <i>Alternative verdier-posisjonen</i>	19
2.3.5 <i>Endring av diskursen om ledelse</i>	20
2.4 KJØNN OG KARRIERE	20
2.4.1 <i>Stiavhengige karrierer</i>	21
2.4.2 <i>Karrieredrivere</i>	22
2.4.3 <i>Generasjonsforskjeller</i>	23
2.4 OPPSUMMERING	24
3 METODE	26
3.1 INNLEDNING	26
3.2 VALG AV METODE	26
3.3 KVALITATIV METODE.....	26
3.3.1 <i>Valg av informanter og gjennomføring av intervju</i>	27
3.4 NARRATIV METODE – FORTELLINGSANALYSE.....	28
3.4.1 <i>Hvordan utføre fortellingsanalyse</i>	29
3.4.1.1 <i>Narrative sjangere og karakterer</i>	30
3.4.1.2 <i>Etske problemer ved analyse av fortellinger</i>	30
3.5 ETIKK OG REFLEKSJON RUNDT MIN ROLLE SOM FORSKER	31
3.6 DEN GODE KVALITATIVE UNDERSØKELSEN	32
4 EMPIRI OG ANALYSE	34
4.1 FORTELLING 1.....	34
4.1.1 <i>«Tyggummifabrikk og merverdi»</i>	34
Muligheter og engasjement.....	34
Personlighet og valgfrihet.....	36
Ensomt på toppen.....	36
4.1.2 <i>Analyse</i>	37
4.2 FORTELLING 2.....	38
4.2.1 <i>Fra forskerspire til toppleder i utdanningssektoren</i>	38
Drømmen om en forskerkarriere.....	38
Motivasjon og tillitsperson.....	39
Familieliv og permisjon.....	40
Likestilling og «mansplaining».....	41
4.2.2 <i>Analyse</i>	42
4.3 FORTELLING 3.....	43
4.3.1 <i>Respekt for det kommunale samfunnsoppdraget</i>	43
Fra bioingeniør til kommunesektor.....	44
Samfunnsoppdraget.....	44
Styreverv og muligheter	45
Likestilling og feminisme.....	46
Utfordringer og spesielle bidrag.....	48
4.3.2 <i>Analyse</i>	49
5 DRØFTING	51
5.1 HVILLE MULIGHETER OG HINDRINGER MØTER KVINNER I OFFENTLIG SEKTOR PÅ SIN VEI TIL TOPPLEDELSE?	52
5.2 HVORDAN HAR DE KOMMET DIT DE ER I DAG?	53

5.3 HVORDAN HAR DERES KARRIERELØP PREGET DERES STILLING I TOPPLEDELSE?	54
5.4 HVORDAN KAN DE KVINNELIGE TOPPLEDERNES KARRIEREBERETNINGER KASTE LYS OVER, OG BIDRA TIL Å FORSTÅ HVA SOM KAN GI EN HØYERE KVINNEANDEL I LEDELSE?	55
5.5 HVILKE DISKURSER FORELIGGER PÅ FORSTÅElsen AV KJØNN OG LIKESTILLING?	56
5.6 OPPSUMMERING.....	58
6 AVSLUTNING OG KONKLUSJON	59
6.1 KONKLUSJON	59
6.2 VEIEN VIDERE.....	60
LITTERATUR	61
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE.....	63
VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV TIL DELTAKERE OG SAMTYKKEERKLÆRING	65

1 Introduksjon

Norge er på topplisten over verdens mest likestilte land. Ser en derimot på statistikker kan en se at arbeidslivet ikke er så likestilt som en gjerne skulle ønske. Går en nærmere inn på statistikker over andelen kvinnelige toppledere i offentlig sektor finner man at den var på omtrent 34% i 2014 mot 13% i privat sektor (Teigen & Reisel, 2017). Total kvinneandel i sysselsettingen i offentlig sektor er på 70% mot 36,8% i privat sektor (SSB, 2020). Den totale sysselsettingen i Norge viser at det er tilnærmet likt fordelt mellom kvinner og menn, og likevel ser vi at på toppnivå er det jevnt over færre kvinner. Hvorfor er det slik i offentlig sektor, når antallet kvinner sysselsatt ikke gjenspeiles i antallet kvinnelige toppledere? Dette er en av årsakene til at jeg ønsker å undersøke kvinnelige toppledere i offentlig sektor, og hva som kreves for å nå toppen. Det er et tydelig flertall kvinner i offentlig sektor, men likevel er andelen kvinner i lederstillinger lav i forhold til antallet kvinner som er sysselsatt (Magnussen & Svarstad, 2013). En av forklaringene på skjevfordelingen kan ifølge CORE Topplederbarometer (2017) være at det i offentlig sektor er færre topplerstillinger å velge i.

FN utarbeider årlig en rapport, Human Development Report, som har flere mål på likestilling. Ifølge disse målingene ligger Norge, sammen med de andre skandinaviske velferdsstatene, i toppsjiktet (Birkelund & Petersen, 2012). Det hevdes også at kvinner i Norge har mer makt og innflytelse i samfunnet, så sammenlignet med andre land er det et godt sted å leve (Birkelund & Petersen, 2012).

Det er lite som tyder på at kvinner ikke skal besitte topplerstillinger, og det er også lite som tyder på at det finnes noen usynlige barrierer som gjør at kvinner ikke kan klatre på karrierestigen (Wibe & Solberg, 2013). I 2013 var mange av de høyest rangerte topplerstillingene besatt av kvinner, og mange av de politiske partiene ledet av kvinner, likevel er det jevnt over en mangel på kvinnelige toppledere. Lederidealer er noe som ofte er preget av maskuline trekk, og en leder blir ikke forbundet til kvinnelighet, i følge Rosabeth Moss Kanter (Storvik, 2002:221). Dette kan forklare den lave andelen kvinnelige ledere, fordi det gjør at det er vanskeligere for kvinner å leve opp til et slikt lederideal. Det har derimot skjedd noen forandringer i ledelseslitteraturen siden 70-tallet, og lederes oppgave er ikke lenger å utøve makt overfor sine underordnede, men heller å mektiggjøre dem. Det har blitt mer fokus på samarbeid, utvikling og aksept av egen sårbarhet, i følge Nanette Fondas (Storvik, 2002).

Hvordan kvinnelige toppledere erfarer og opplever det å besitte en topplederstilling¹ er noe som gjør dette temaet spesielt interessant. Kjenner de seg igjen i noen av teoriene som omhandler kjønn, ledelse og organisasjoner? Disse teoriene vil jeg drøfte funnene opp mot senere i kapittel 5.

1.1 Valg av tema og problemstilling

Det at valget av tema for denne avhandlingen falt på likestilling og kvinnelige toppledere var ingen tilfeldighet, men heller ingen selvfølge. Det er delvis kontroversielt å skrive om likestilling og kjønn innenfor statsvitenskap, men høyst relevant innen ledelsesstudier. Interessen for fagfeltet inntraff da jeg så statistikker på den vedvarende lave andelen kvinner som besitter topplederstillinger. I et såkalt likestilt land som Norge, er det grunn til å tenke at kvinneandelen skulle vært større.

Karriereløpene til de kvinnelige topplederne i denne undersøkelsen er interessante. Det er også interessant å se om de har gjort seg noen tanker rundt dette med å være leder, om de har hatt et overordnet mål om å bli ledere, eller om det er andre faktorer som har innvirket til at de fikk den jobben de har i dag. Har de møtt på noen hindringer på veien, eller har de fått noen muligheter basert på det at de er kvinner? Hindringer kan være motstand av ulik grad de har møtt på veien, eller undertrykkelse som kvinner. Muligheter vil da være for eksempel om kvinnene har fått noen sjanser, eller fordeler, på bakgrunn av deres kjønn eller andre faktorer. Diskurser om kjønn, altså hvordan virkelighet og verdier uttrykkes, og hvordan dette igjen er med på å reprodusere diskursene videre, kan sies å være viktig for den forståelsen som foreligger. Disse diskursene kan komme frem ved å se på subjektive erfaringer til kvinner som besitter topplederstillinger.

Problemstillingen som ønskes besvart har derfor blitt *Hvilke muligheter og hindringer møter kvinner i offentlig sektor på sin vei til toppledelse?*

I tillegg har jeg utarbeidet noen forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen ytterligere. Disse er utarbeidet for å se på hvilke valg som har blitt gjort, hva som eventuelt har dukket

¹ SSB definerer; «Toppledere er definert som toppledere i offentlig administrasjon, interesseorganisasjoner og administrerende direktører» (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2020).

opp underveis i karriereløpene, og i tillegg hva som kan skyldes den lave kvinneandelen i ledelse;

Hvordan har de kommet dit de er i dag

Hvordan har det preget deres stilling i toppledelse?

Hvordan kan de kvinnelige toppledernes karriereberetninger kaste lys over og bidra til å forstå hva som kan gi en høyere kvinneandel i ledelse?

Hvilke diskurser foreligger på forståelsen av kjønn og likestilling?

Jeg vil undersøke spørsmålene ved å fokusere på kvinnelige toppledere i offentlig sektor sine egne subjektive opplevelser og erfaringer og se etter om det finnes noen fellestrekk. Dette gjør jeg ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer med et utvalg kvinnelige toppledere, og ved å gjennomføre en narrativ analyse.

1.1.1 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er strukturert som følgende;

I Kapittel 2 Teori gjør jeg rede for de ulike teoretiske tilnærmingene som omhandler kjønn, ledelse og karriere.

I kapittel 3 Metode gjøres det rede for forskningsdesign, og da spesielt intervjuer som metodisk verktøy for å finne empiri samt narrativ metode som analysestrategi.

I kapittel 4 Analyse presenteres datamaterialet som er ervervet gjennom kvalitative intervjuer med mine utvalgte informanter, og dette vil i tillegg bli analysert ut ifra narrative analysestrategier.

I kapittel 5 blir oppgavens funn presentert og diskutert opp mot det teoretiske rammeverket.

Kapittel 6 er en avslutning og en konklusjon med forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Kvinner og ledelse er et spesielt interessant felt, ikke nødvendigvis fordi det handler om kvinner, men fordi flertallet av ledere er menn. Derfor er det et ønske å skape en bedre forståelse av hvordan kvinnelige toppledere selv erfarer det å sitte i posisjon, og hvordan de har kommet dit. For å skape et teoretisk grunnlag har jeg funnet frem til noen teorier som omhandler kjønn, organisasjoner, ledelse og karriere for å belyse fortellingene basert på intervjuer med tre kvinnelige toppledere som presenteres i kapittel 4. Kjønnsteori er et stort felt, og det er ofte forbundet med feministisk teori, men i dette tilfellet vil det knyttes opp mot ledelse og organisasjonslivet. Om det foreligger forskjeller mellom menn og kvinner, og da spesielt i forhold til lederstiler, og om de ulike organisasjonsstrukturene påvirkes av kjønn blir spesielt viktig å se på. Hvordan gjøres kjønn i organisasjoner, er det ulikheter i karriereløp og hva fører til de karrierevalgene blir tatt opp og besvart. Det er gjort betydelig mindre forskning på ulikheter i karriereløp, ifølge Colbjørnsen og Knudsen (2018), men de har trukket frem hva som teoretisk sett kan svekke kvinners muligheter. Det er derfor også interessant å se på hva som kan styrke kvinners muligheter, og hvorvidt det foreligger et teoretisk utgangspunkt for dette. I dette kapittelet vil jeg derfor presentere de ulike teoriene som best kan knyttes opp til foreliggende problemstilling rundt hvilke muligheter og hindringer kvinner møter i sine karriereløp.

2.1 Kjønnsteori

Rosabeth Moss Kanter kan betraktes som en pioner og en klassiker innen kjønnsforskning, og hun anser kjønn som en sosialt konstruert kategori (Moss Kanter, 1977, i Storvik, 2002). Storvik (2002) argumenterer for at inndelingen av kjønn, som mann og kvinne, vil forsterke slike sosiale måter å tenke kjønn. Bourdieu viser til kjønn som «klassifikasjonssystem» for vår felles kulturelle arv, og at denne kan ha ulik betydning i de forskjellige delene av samfunnet (Bourdieu, 1999, i Storvik, 2002). Femininitet og maskulinitet anses ofte som noe kulturelt bestemt, og det er noe både menn og kvinner kan praktisere. West og Zimmermann (1987) skriver om det å gjøre kjønn, eller «doing gender», og ulikheter i arbeidslivet kan forklares i nettopp disse forestillingene om kjønn. Hvordan man gjør kjønn kan ses i sammenheng med feminin og maskulin natur; det er ikke bare styrt av biologi, men også psykologiske, kulturelle og sosiale påvirkninger (West & Zimmerman, 1987). Her kommer det et motargument fra Storvik (2002) om at selv om man forbinder for eksempel omsorg med kvinnelige egenskaper, så er det ingenting i veien for at fedre kan være minst like

omsorgsfulle som kvinner. Det er derfor stor grunn til å anta at definisjonene om kjønn i organisasjoner og kjønn i ledelse er sprikende, og man vil ha vanskeligheter med å finne én definisjon som kan stå alene som forklaring. Kjønnsteori skal her kobles til organisasjonsteori og ledelsesteori, og på den måten være med på å belyse hvilke muligheter og hindringer kvinner møter i arbeidslivet.

2.1.1 *Kjønnsdikotomiene mann og kvinne*

Historisk har feminitet og maskulinitet vært forbeholdt det kjønn det tilhører, og menn fikk mye tyn dersom de utførte en kvinnes arbeid, og motsatt. Det var knyttet prestisje til den jobben man gjorde, og gjorde man arbeidet til en kvinne som mann ville det gå på bekostning av status og makt (Alvesson & Billing, 2009). Den industrielle revolusjon var med på å gjøre enkelte yrker markedsbasert, og typiske arbeidsoppgaver som var forbeholdt kvinner ble da overført til fabrikker. Menn var etter dette majoritet i arbeidsstyrken, og kvinner ble satt til å ta seg av den hjemlige sfæren. Allerede da ble det tydelig at det var menn som skulle ta seg av arbeid og inntekt, og kvinnene skulle holde seg hjemme. Før den industrielle revolusjon hadde også kvinner en betydelig deltakelse i arbeidslivet, da det som oftest ikke var et alternativ at ikke kvinnene skulle jobbe. Etterhvert som kapitalismen vokste økte også behovet for billig arbeidskraft, og da ble kvinnene ansatt fordi de ikke krevde den samme lønnen som menn. Kapitalistene anså det som gunstig å kjønnsdefinere jobbene, for på den måten tok mennene de jobbene som var forbeholdt menn, og da gjenstod de lavere lønnede jobbene som ble øremerket kvinner (Alvesson & Billing, 2009).

I forhold til dikotomien kjønn, mann og kvinne, finner man noen perspektiver hos Alvesson og Billing (2009). Det første er kjønn som robuste kategorier, hvor mann og kvinne står i kontrast til hverandre. Det har vært grunnlag for mye av den tidlige forskningen på kjønnsteori, fra feminismens utspring på 1970-tallet til den moderne feminismen. Menn og kvinner ses på som ulike, og fokuser ligger ofte på diskriminering og forskjellsbehandling. Tradisjonell kjønnsforskning innen ulike disipliner har tilsidesatt kvinner som en kategori, og dermed ikke fokusert på forskjellene mellom kjønnene. Subjektive orienteringer som ofte er ulike, og hvordan sosiale strukturer påvirker disse orienteringene har mistet fokuset. Biologisk kjønn og det som følger med dette har tradisjonelt vært en *enkel* forklaring på den lave kvinne-deltakelsen i tidligere forskning (Alvesson & Billing, 2009). Dette argumenterer Alvesson og Billing (2009) for at gjør det vanskeligere å se de faktiske årsakene til

forskjellene, og kritikken rettes mot at biologi ikke nødvendigvis er eneste forklaring. Dette perspektivet kritiseres ved at det ikke legger nok vekt på sosialt kjønn, kun biologisk kjønn. Det er også kulturelle betingelser som kan påvirke, og kjønn er ikke nødvendigvis bare noe du har, men noe du gjør, slik West og Zimmerman (1987) argumenterer for.

Dette gir grunnlag for det neste perspektivet som ser viktigheten av en dypere forklaring av kvinners situasjoner og erfaringer; kjønn som fundamentalt organisatorisk prinsipp. Dette legger vekt på at hele samfunnet er hierarkisk bygd opp for å gjøre forskjell på menn og kvinner. Kvinner er ment for å være reproduktive, og menn skal bidra til økonomisk vekst. Her ser man referanser til kapitalismens inntog og den industrielle revolusjon hvor kjønnsrollene ble betydelig endret. Kvinner som det andre kjønn blir fremtredende, og de blir ilagt et annet verdenssyn og forståelse enn menn på bakgrunn av denne marginaliseringen. Radikal feminisme støtter oppunder dette perspektivet da den mener at menn og kvinner er iboende ulike (Alvesson & Billing, 2009). Kritikken finner vi i problematikken rundt forståelsen av kjønn, og tildelingen av de respektive forskjellene. Samfunnet er bygd opp på en slik måte at kjønnene tillegges feminine og maskuline trekk, og det er ikke slik at alle kvinner er like, ei heller alle menn, og det er derfor bekymringsverdig når et perspektiv slår alle kvinner under ett, som en stor gruppe, når det i realiteten er mye større forskjeller innad i hvert kjønn.

Det tredje kjønnsperspektivet til Alvesson og Billing (2009) ser på kjønn som noe flytende, usikkert og skiftende. Det stiller spørsmål ved de to første perspektivenes mangel på kulturell og sosial påvirkning på kjønn. Kjønnsideitet er flytende, og meningen bak må ses i konteksten det står i. Diskurser om hvordan menn og kvinner uttrykkes og konstitueres gjennom språket gjør seg gjeldende for organisasjonsteori. «The meaning of 'woman' is not universal, but varies with the language context – discourse – in which it is used (Alvesson og Billing, 2009:35). Kritikken til dette perspektivet ligger i at diskursene om kjønn kobles fra det menneskelige, og fokuserer kun på språklige anliggende. Det står i sterk kontrast til perspektivet om kjønn som robuste kategorier, som i visse samfunnsområder kan være nødvendig å benytte seg av. Perspektivet ignorerer også mennesker som «kjøtt og blod», og viser til diskriminering og undertrykkelse som språklige uttrykk (Alvesson & Billing, 2009). Forklaringseffekten og den empiriske verdien svekkes ved at fokuset rettes mot teoretiske motsetninger i stedet for samfunnsmessige problemer.

Det siste perspektivet til Alvesson og Billing (2009) er en mellomposisjon til de tre første, da det er basert på kritisk tolkning. Det er en løs, grunnleggende orientering i stedet for en tydelig utdypet teoretisk retning. Kjønn må kunne generaliseres, både biologisk og subjektivt, men kun innen en kontekst som er generaliserbar, altså at det kan brukes utover konteksten det står i. For eksempel kan kvinnelige toppledere i Norge sammenlignes ved at de lever i tilsvarende samfunn og det kan antas at de vil møte på tilsvarende like problemstillinger (Alvesson & Billing, 2009). Alvesson og Billing (2009) argumenterer også for at språk er viktig i forskning, og det er med på å åpne mer enn det lukker konstruktive forståelser. I en organisatorisk kontekst vil språk være påvirket av forventninger og normer innad i organisasjoner, og dette innvirker på hvordan språket er i forhold til konteksten det står i (Alvesson & Billing, 2009). Her ser man sammenheng med Doing gender-teorien (West & Zimmerman, 1987), ved at måten vi «gjør» vårt kjønn uttrykkes gjennom adferd for å etterleve ulike forventninger og for å tilpasse oss omgivelsene, og dette er med på at både biologisk og subjektivt kjønn er viktig i forståelsen. På den måten er perspektiv 4 en blanding av de tre forestående perspektivene, og derfor er mer anvendelig i analyseringen av kvinnelige karriereberetninger.

2.2 Kjønn i organisasjoner

Litteraturen tyder på at mange av forestillingene man har om kjønn er kulturelt og historisk betinget, og disse forestillingene endrer seg over tid. Det viser seg at det også er forskjell på «kjønn i organisasjoner» og «kjønnede organisasjoner». Kjønn i organisasjoner fokuserer på menn og kvinner som robuste kategorier, og ser på hvordan de blir behandlet, oppfører seg og hvordan de opplever arbeid og livet (Alvesson & Billing, 2009). Kjønnede organisasjoner er eksplisitt og med hensikt «pro kvinner»; de er imot mannsdominans og sikter på å forbedre forholdene for kvinner (Alvesson & Billing, 2009). Organisasjonsteori har historisk sett vært preget av menn, både som skapere av teoriene og som objekter for utøvelsen av teoriene. Dette omtaler Alvesson og Billing for *malestream* organisasjonsteori, basert på at det også tidligere har neglisjert kjønnsproblematikk. Kjønnsnøytralitet er også et ord som har blitt brukt i argumentasjonen for mangelen på kjønnsfokus i teoriene (Alvesson & Billing, 2009:6). På bakgrunn av dette fant Alvesson og Billing (2009) at det derfor har vært viktig å få inn kjønn som et tema i organisasjonsteori, og heller ikke på grunn av likestilling mellom kjønnene, men for å få frem viktigheten av mangfold og fordelene ved dette. De trekker frem

hva som er kulturelt definert som maskulint og feminint, og måtene å tenke, føle, verdsette og opptre som menn og kvinner (2009:7).

Det finnes mange ulike måter å se kjønn i organisasjoner, og det strides om man kan studere kjønn med ukjønnnet blikk, hvor man er kjønnsnøytrale, eller om man studerer kjønn på en måte som er «kjønnet» ved at man ikke kan se bort i fra ulikhetene i kjønn (Alvesson & Billing 2009). Feministisk teori har lenge vært et tema, og det har også blitt knyttet sterkt til kjønnsteori.

2.3 Kjønn og ledelse

Forskning på kjønn og ledelse kan hovedsakelig deles inn i to spørsmål, i følge Alvesson og Billing (1997). Det ene går ut på om kvinner og menn har ulike lederstiler, og det andre er hva den lave kvinneandelen i ledelse skyldes. De legger vekt på at mangfold er viktig i virksomhetene. Alvesson og Billing argumenterer med 4 ulike perspektiver på kvinner og ledelse, hvor 1) er likestillingsposisjon, 2) meritokratisk posisjon, 3) alternative verdierposisjon og 4) «kvinneres særlige bidrag («the special contribution position»»)» (Alvesson & Billing, 1997, i Jensen og Schøne 2007:229). De to første stiller kvinner og menn likt, kjønnslikhet, men at de ikke vektlegges likt i arbeidslivet i den grad at kvinner kanskje diskrimineres, ikke har like muligheter for å bli ledere, eller ikke har riktig kompetanse. De to siste vektlegger forskjellene på menn og kvinner, at det er forskjell på menn og kvinners lederstiler (Jensen & Schøne, 2007:229-230). Noen holder med de to siste posisjonene, og hevder at kvinner ikke har samme holdninger og grunnleggende verdier slik som menn, for å bli ledere. «The assumed difference between female and male values and priorities also makes it less likely that women will embrace or feel comfortable with careers leading to top jobs in business» (Alvesson & Billing, 1997:170, i Jensen & Schøne, 2007:230).

2.3.1 Likestillingsposisjon – like muligheter

Den første posisjonen er *the equal opportunities position* som vil si like muligheterposisjonen. Kvinner ses ofte som en refleksjon av diskriminering og urett i samfunnet og arbeidslivet, og i dette perspektivet har ikke kvinner de samme mulighetene som menn. Dette gjelder spesielt mulighetene for lederstillinger, men også generelt. Konservativitet og forhåndsdømming hindrer kvinner fra høyere stillinger, og da typisk trekkes det frem at menn ønsker å holde kvinnene utenfor konkurransen. Mangelen på likestilling mellom kjønnene

leder ofte til at forskere fokuserer på stereotypering og diskriminering som forklaring. Alvesson & Billing (2009) argumenterer for at årsaksforklaringen ligger bakenfor kjønn, og heller mer på hvordan organisasjonene er; som arbeidsmiljø og ordninger og handlinger fra ansatte og toppledere. Det nevnes også noen grunner til at det er feil at kvinner settes i en posisjon hvor de ikke oppnår samme muligheter som menn. Av disse er det friheten, arbeidstilfredshet og muligheten til å vise sitt talent som stilles høyest, i tillegg til de lavere lønningene. Alvesson og Billing henviser til Reskin og Padavic sin forskning som sier at det *ikke* er noen forskjell på lederstilen til menn og kvinner (Reskin & Padavic, 1994, i Alvesson & Billing, 2009).

Gitt problemstillingen må jeg ta høyde for at intervjusubjektene *ikke* har opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling, eller at de på tross av dette har oppnådd lederstillinger. Perspektivet gir derfor grunnlag for å se hvorvidt kvinner og menn gjøres forskjell på i de subjektive erfaringene. Forskjellsbehandling og/eller diskriminering kan føyes inn som eventuelle hindringer for kvinners vei til toppledelse, og i den sammenheng finner jeg dette perspektivet nyttig.

2.3.2 Meritokratisk posisjon – evner og ferdigheter

Der likestillingsposisjonen ser på hindringer og muligheter fra et etisk-politisk syn ser den meritokratiske posisjonen på hvordan man kan bekjempe irrasjonelle sosiale bevegelser som hindrer full utnyttelse av kvalifisert arbeidskraft og hvordan øke effektiviteten (Alvesson & Billing, 2009). I et meritokratisk samfunn er det lett å bevege seg opp og ned på yrkeshierarkiet på bakgrunn av meritt og bidraget man har til organisasjoner og samfunnet generelt. Det blir utelukkende lagt vekt på kvalifikasjoner, og kjønn, klasse, bakgrunn og andre karakteristikk blir forkastet. Å rekruttere kvinner til lederstillinger er et mer naturlig resultat av at kjønnsdeling av arbeidsmarkedet er i endring. Kvinner går fra tradisjonelle kvinneyrker til mer mannsdominerte yrker, og kvinne-dominerte yrker øker (Alvesson & Billing, 2009:168).

Evner og ferdigheter kan være med på å gi kvinner muligheter for å nå opp i stillingshierarkiet ved at de i større grad tar høyere utdanning, og gjør det minst like bra som menn på denne fronten. Det kan derfor tyde på at meritokrati kan begynne å virke i kvinners favør nettopp på grunn av mulighetene høyere utdanning gir. Offentlig sektor er også ofte sett på som et sted

hvor kvinner i større grad kan stige i gradene, men statistikkene tilsier at det ikke nødvendigvis er så lett. Den subjektive forståelsen av dette blir derfor spennende å undersøke nærmere.

2.3.3 Kvinners spesielle bidrag – «special contribution position»

Denne posisjonen legger vekt på at kvinner og menn er ulike, at kvinner har andre opplevelser, verdier og måter å opptre på. Dette kalles i noen tilfeller for feministisk lederskap, fordi kvinner har et spesielt bidrag når de inntar lederstillinger. De er mer menneskeorientert og har en demokratisk lederstil som gjør den sosiale strukturen mindre hierarkisk. I tillegg blir da arbeidsmiljøet mer empatisk, og intuisjon får en mer sentral rolle (Alvesson & Billing, 2009).

«This women-centred perspective celebrates and exonerates female difference, instead of suggesting that women imitate male agenic features with an androgynous sprinkling of communal qualities» (Grant, 1988:58 i Alvesson & Billing, 2009:170).

Endringer i organisasjoner og i samfunnet anses som påvirket av fremveksten av en nye lederstiler som er mer i tråd med kvinnelig orientering. Endringene skjer på bakgrunn av forretningsgrunner, men også ansettelsesgrunnlag – da spesielt kvinner. Kvinnelig lederskap kan bidra til mer kommunikasjon og samarbeid, tilknytning, makt og intimitet. Dette er ting kvinner blir lært opp til tidlig i livet, og det gjør at det er faktorer som kvinner er gode på. Det argumenteres at kvinner i større grad enn menn ser makt som en kapasitet, gjerne ut mot hele samfunnet (Alvesson & Billing, 2009). Dette kan være en faktor som vil spille inn når kvinner skal stige i gradene, ved at disse egenskapene er mer etterspurt nå enn tidligere.

Har de intervjuede kvinnene selv noen tanker om hvorvidt kvinner har et spesielt bidrag til organisasjonen? Kvinners «spesielle bidrag» kan gjøres gjeldende ved at lederstiler går mer i retning av en «feminin» type, noe jeg kommer tilbake til i neste avsnitt.

2.3.4 Alternative verdier-posisjonen

Hovedpoenget i denne posisjonen er at menn og kvinner er vesentlig ulike. Kvinner generelt sies å ikke dele interesser, prioriteringer og holdninger som forekommer mellom menn. Denne posisjonen legger hovedvekt på typiske mannlige og kvinnelige verdier mye sterkere enn kvinners særlige bidrag-posisjonen. Denne tilnærmingen er tett knyttet til radikal

feminisme, og er generelt kritisk til mannsdominerte institusjoner (Alvesson & Billing, 2009). Kvinner er tradisjonelt lært opp til å tilhøre den hjemlige sfæren med pleie, følelser og ta vare på andre, og menn på den andre siden er lært opp til å ikke være sårbare, til å kjempe, ta risikoer og et behov for å kontrollere. Det kan derfor sies at i denne posisjonen tilhører kvinner og menn hver sin polariserte verden, en feminin og en maskulin (Alvesson & Billing, 2009).

2.3.5 Endring av diskursen om ledelse

Ledelse er, i følge Alvesson og Billing (2009), konstruert med en maskulin undertekst. Det har lenge vært vanskelig å se ledelse i lys av feminitet, men det er derimot endringer i sikte hva angår disse diskursene. Det er på vei til å bli en orientering som går mer mot «feminine» lederstiler, som innebærer sosiale, subjektive og involverende egenskaper blir avgjørende.

«Being a good manager [...] is less about competitiveness, aggression, and task orientation and more about good communication, coaching and people skills, and being intuitive and flexible, all more typically or at least stereotypically associated with women» (Cooper & Lewis, 1993:41, i Alvesson & Billing, 2009:160).

Denne endringen er viktig for å få opp kvinneandelen i ledelse, og det er relevant at diskursene kan endres og jobbe mer i favør kvinner. Diskurs kan defineres på denne måten; «diskurs henviser til at språket vårt er strukturert i ulike mønstre som preger våre utsagn» (Thagaard, 2013:124). Hvordan disse diskursene om kjønn endres kan ha positiv innvirkning dersom disse endres i hele konteksten de står i, slik som i dette tilfellet i toppledelse.

2.4 Kjønn og karriere

En av tingene som ligger til grunn for at kvinner og menn oppnår ulike posisjoner tillegges at de også møter ulike betingelser hva angår arbeidsliv og hjem, og dette medfører ulike orienteringer om karriere (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). De skiller mellom tre ulike merkelapper i fremstillingen av karriereløpene til henholdsvis menn og kvinner; stivhengige karriere, karrieredrivere og generasjonsforskjeller. Her spør de om menns forsprang minker med tiden når kvinner har mer erfaring i topplederstillinger og familieforventningene avtar, og også om de kvinnelige topplederne har noen felles kjennetegn, og hvorvidt yngre kvinner har en bedre karrierestart i nyere tid (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). Forskingen til

Colbjørnsen og Knudsen fra 2018 menes å gi økt kunnskap om kjønnsforskjeller i lederes karrierer ved at analysene fokuserer på prosessen, og forstår utviklingen av karriereløpene over tid.

Karrierebaner er også noe Alvesson og Billing (2009) tar opp, og hevder at det ofte er en antakelse om at kvinner blir ansatt i mer prekære lederposisjoner, og da spesielt i kriseledelse. Menn hevdes å ikke være så gode på kriseledelse som kvinner er. Dette kan ha med kvinners «naturlige» egenskaper og kompetanse som samarbeid, problemløsning, empati og intuisjon, selv om det nødvendigvis ikke er tilstede hos alle kvinner (Alvesson & Billing, 2009:147). Kvinner får også oftere posisjoner hvor konkurransen om ansettelse er lavere, og stillinger som er mindre utfordrende og gir mindre verdi sammenlignet med linjeposisjoner. Dette kan dermed skape ringvirkninger som igjen fører til at kvinner ikke har nok erfaringer til å senere søke seg inn i toppstillinger, ifølge en nederlandsk studie (van Vianen og Keizer, 1996, i Alvesson & Billing, 2009:148).

2.4.1 Stiavhengige karrierer

I dette perspektivet stiller Colbjørnsen og Knudsen spørsmål hvorvidt det tidlig oppstår et gap mellom stillingsnivå og tidsbruk mellom mannlige og kvinnelige ledere, og hvordan posisjon og arbeidstid spiller sammen med utvikling i kvinner og menns karrierebaner.

Kvinner ser i større grad for seg morsrollen og småbarnslivet når de snakker om karriere, og hvordan en karriere kan tilpasses dette. Menn ser i større grad på forsørgerrollen når de snakker om karriere, og de har oftere en oppfatning av en vellykket karriere uten å ta hensyn til ekteskap og barn (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:134). Et argument for dette med den tradisjonelle arbeidsdelingen knyttes opp mot gode velferdsordninger og hvordan dette kanskje har vært med på å knytte kvinner tettere til familielivet.

De første fasene av arbeidslivet preges ofte av at kvinner i større grad er prøvende og tilpansningsdyktige i forhold til arbeidstid og stillingsnivå. Dette kan være på grunn av en forventning om at det må kunne tilpasses et familieliv. En hypotese er at menn har lengre arbeidsdager og høyere stillinger enn kvinner i starten av karrierene, og mye tyder på at dette har sammenheng med framtidsutsiktene for opprykk og toppstillinger (Colbjørnsen & Knudsen, 2018: 135). En annen interessant hypotese når det kommer til karriere er hvorvidt

“lederes stillingsnivå og tidsinvestering i tidlig fase forplanter seg til seinere fase”
(Colbjørnsen & Knudsen, 2018:135).

Colbjørnsen og Knudsen (2018) fant at det ofte er slik at kvinner har andre forventninger til karriere og familie, og da spesielt i tidlig fase av karrieren. Kvinnelige ledere søker gjerne mer familievennlige løsninger, og offentlig sektor. Velferdssamfunn er ofte mer tilpasningsdyktige for de som ønsker å kombinere karriere og familieliv. Stiavhengighet innebærer at et mønster som etableres på en tidlig fase vil forplante seg. Det vil si at dersom det blir lagt til rette for reduserte stillinger, eller hvert fall mer aksept for familieliv, vil dette mest sannsynlig forplante seg videre i livet. Det utelukker dermed ikke at valg og mønstre ikke kan endres senere (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:152). Arbeidsinnsats og stillingsnivå henger sammen i starten, men svekkes når ledere stiger i hierarkiet. Samtidig da synker arbeidsinnsatsen, på en slik måte at det etablerte mønsteret fortsatt gjelder. Kjønn har en effekt i starten, med tanke på hvor mye tid som investeres i karriere, og hvilket stillingsnivå man innehar. Dette gjør at etter alt å dømme så kommer kvinnene litt mer prøvende i gang, for deretter å ta igjen mennene litt senere i løpet. Kjønnforskjellene avtar for ledere som besitter posisjonene sine over lengre tid (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:152).

Stiavhengige karrierer kan kaste lys over de kvinnelige toppledernes karriereberetninger ved å se på hvilke valg som er blitt tatt, og hvordan karrierene deres har forløpt seg. Karriereveiene deres kan kaste lys over hvorvidt det foreligger en slik stiavhengighet i denne konteksten. Spørsmål som dukker opp underveis er for eksempel hvilke karrierevalg som er blitt gjort, og hvilke muligheter de har fått i sine karriereløp.

2.4.2 Karrieredrivere

«Hvilke faktorer er særlig avgjørende for kvinnelige leders vei til toppen, gitt ulike forutsetninger i tidlig fase og seinere løp?» er et spørsmål Colbjørnsen og Knudsen (2018) stiller om karrieredrivere. Når det gjelder karrieredrivere er det flere hypoteser som tilsier at kvinner oftere tilpasser seg til lavere ledernivå. Dette kan ha sammenheng med hjemmesfæren, gode velferdsordninger som permisjon, likestillingsorienterte holdninger og fleksible arbeidstider, da spesielt i offentlig sektor. Det argumenteres for at dette ikke nødvendigvis kan ses på som karrieredriver, men heller karrierefeller (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:136).

I analysen av karrieredrivere fant Colbjørnsen og Knudsen (2018) at sterk utdanningsbakgrunn og karriere i privat sektor var mest karrierefremmende for kvinnelige ledere. Fartstid som leder og arbeidstid var mindre avgjørende faktorer. For menn var ikke formell utdanningsbakgrunn spesielt avgjørende for karrierevekst, og suksess er mer knyttet til det å oppnå høyest mulig posisjon tidlig og lange arbeidstider. Karrierevekst kan forstås som at man har en progresjon i positiv forstand ved at man for eksempel får en bedre stilling, bedre betalt eller tilsvarende. Kvinner som går inn i offentlig sektor finner man at tidlig møter hindringer i karriereveksten, til tross for familievennlighet. Likevel fant de i sin studie at både kvinner og menn er innforstått med at en lederkarriere vil føre til spenninger mellom arbeid og familie (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:153). Denne studien fant derimot ingen indikatorer på at kvinnelige ledere lar være å søke topplederstilling på grunn av frykt for at dette skal gå utover familieliv og sosialt liv.

Dette med innsats og arbeidstid har også Alvesson og Billing (2009) tatt opp i sin forklaring av kvinner i ledelse. Kvinner blir oftere mindre mobile, og familieprioriteringer fører til at kvinner avstår fra å innta lederstillinger med lengre arbeidsdager, mer reising og eventuelt også flytting. De kvinnene som inntar lederposisjoner har også oftere en tendens til å påta seg mer arbeid ved at de også tar for seg mesteparten av husarbeidet til familien. Dette medfører at kvinnelige ledere ofte sliter med «tidsklemma» (Alvesson & Billing, 2009).

Hvordan de kvinnelige topplederne jeg har intervjuet ser på karrieredrivere har vært sentralt i undersøkelsen. Hva har motivert de, og hva har fått de til å søke til toppen? Hvordan de kvinnelige topplederne stiller seg til dette med tid og prioritering av familieforpliktelser har vært sentrale spørsmål.

2.4.3 Generasjonsforskjeller

Når det kommer til generasjonsforskjeller sammenlignes de som var tidlig i lederkarrieren i 2011 med dem i tilsvarende fase i 1999. Har kjønnsgapet i nivå og arbeidstid minsket for den nyere generasjonen? Det er tre samfunnstrender som man har sett vokse frem, nemlig utdanningsrevolusjon, offentlig likestillingspolitikk og at den kjønnete arbeidsdelingen i familien har myknet. Det har de siste 30-40 årene vært en stor økning av kvinner som tar høyere utdanning, og det viser seg at kvinner oftere enn før tar relevant lederutdanning

(Colbjørnsen & Knudsen, 2018:137). Samtidig med at kvinneandelen i utdanning økte har man sett en økning i likestillingspolitiske tiltak som skulle gjøre det lettere for kvinner å kombinere familieliv og karriere. Disse tiltakene har vært velferdsordninger som samtidig kan ha fungert som feller for kvinner. Det har om mulig blitt enda lettere å bli i hjemmesfæren, og dette kan medføre at kvinner i mindre grad prioriterer de kravene som stilles til ledere.

Kvinnelige ledere har en tendens til å forlate lederposisjoner tidligere enn mannlige ledere, og det har sammenheng med innsatskrav og følelsen av at lederrollen ikke er verdt innsatsen (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). Resultatene av studien viste at kvinnelige lederes opprykksmuligheter er knyttet opp mot det stillingsnivået de startet på, men dette er ikke deterministisk. De finner heller ingen indikasjon på at «glasstaket» eksisterer, som systematisk holder kvinner nede på karrierestigen (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:154).

Et ensidig offerperspektiv på kvinners stilling vil undervurdere de muligheter som kvinner med lederambisjoner har for å komme opp og frem innen etablerte karrierestrukturer. Dersom et offerbilde får feste seg, kan det bli en selvoppfyllende profeti. Kvinnelige ledere risikerer å overvurdere vanskene med å bli toppledere, og lar være å ta de karrieregrep som trengs for å lykkes. I så fall risikerer de å ikke fremstå som tilstrekkelig relevante når toppjobber skal besettes (Colbjørnsen & Knudsen, 2018:154).

Dette perspektivet er det vanskeligste å ta stilling til i forhold til mine undersøkelser, da jeg ikke har forsket på disse kvinnene over tid. Jeg har kun hatt ett intervju med hver av kvinnene, og det gir ikke grobunn for å se på hvorvidt det har vært noen generasjonsforskjeller. Det jeg derimot kan se det opp mot er hvorvidt kvinnene selv ser på dette med generasjonsforskjeller. De har alle vært yrkesaktive i mange år, og flere har vært toppledere i mange år. Det gir grunnlag for å se på hvorvidt de har opplevd subjektive erfaringer med forskjeller over tid.

2.4 Oppsummering

De teoriene som har blitt presentert er alle med på å belyse problemstillingen; *Hvilke muligheter og hindringer møter kvinner i offentlig sektor på sin vei til toppledelse?* Når det kommer til kjønn så ser man at forskjeller kan forklares i biologiske anliggende, og kulturelle og sosiale forståelser av hva kjønn er og hvordan det skal gjøres. Her ser man at det kan være bakenforliggende strukturer som kan vise seg å påvirke menneskers tankegang. Det medfører

igjen at man handler etter et visst mønster, «fordi det alltid har vært sånn». Det kan også være med på å belyse teoriene om kjønn og ledelse, dette fordi kvinner og menn kan sies å ulike lederstiler, og hva den lave andelen kvinner i ledelse skyldes. Kan det ha seg at menn konsekvent prøver å holde kvinner utenfor på bakgrunn av stereotypisering og diskriminering. Som problemstillingen tilsier så skal jeg ikke undersøke både menn og kvinner, så det blir vanskelig å faktisk sammenligne hvorvidt de har forskjellige lederstiler eller ikke, men jeg kan alltid analysere ut ifra de påstandene kvinnene kommer med. De kvinnelige topplederne har nok erfaringer som tilsier at det kan være forskjell, men det blir vanskelig å bevise. Vedrørende de andre teoriene om kvinners spesielle bidrag og meritt er også noe som ikke så lett lar seg bevise fullstendig, men jeg kan se på sammenhenger som kan tyde på om det er reelt. Et samfunn som baserer seg på meritt er innen rekkevidde dersom man faktisk bruker hele kapasiteten i et samfunn. Kvinnene som er intervjuet kan også vise til meritt dersom de uttrykker tilbakemeldinger og ferdigheter som tyder på dette. Mye tyder på at endringer skjer i organisasjoner, og at lederstiler beveger seg mer mot en «kvinnelig» orientering.

3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen til oppgaven, og gi en redegjørelse for hvorfor valget av metode falt på kvalitative intervjuer og eksplorativ case. Jeg vil også gi en overordnet oversikt over kvalitativ metode, men gå spesielt inn på den valgte metoden for oppgaven. Deretter vil jeg gjøre rede for valg av data, og hvordan metoden vil anvendes i analysene av datamaterialet. Avslutningsvis vil jeg gå inn på oppgavens reliabilitet og validitet, og hvordan jeg har ivaretatt dette.

3.2 Valg av metode

For å få en dypere innsikt i kvinnelige lederes erfaringer var kvalitativ metode mest hensiktsmessig. Jeg har i tillegg valgt å gjennomføre forskningsprosjektet ut ifra et fenomenologisk perspektiv, som vil si at man undersøker noe som kommer til syne gjennom menneskers erfaringer (Mortensen, Egeland, Gressgård, Holst, Jegerstedt, Rosland & Sampson, 2017:38). Fenomenologi sier noe om «erfaringens struktur og forutsetninger» (Mortensen et al., 2017:38). Thagaard (2013:40) omtaler fenomenologi som den subjektive opplevelsen, og «søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer». For å besvare oppgavens problemstilling om kvinners egne erfaringer, muligheter og hindringer har jeg lagt meg på valget om å gjennomføre kvalitative intervjuer. Som forsker er det derfor viktig å være åpen for de opplevelser intervjuobjektene besitter. Denne tilnærmingen faller derfor som en naturlig del av mitt forskningsprosjekt da jeg ønsker å se på kvinners egne erfaringer i arbeidslivet.

3.3 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er utbredt innen samfunnsvitenskapelig forskning, og kvalitativ metode er preget av mangfoldige typer data, og ulike fremgangsmåter for analyser. Det har tradisjonelt blitt forbundet med nær kontakt mellom forsker og felten, som for eksempel intervjuer og deltakende observasjon (Thagaard, 2013:11). Kvalitative metoder krever eksplisitte forklaringer av hele prosessen for at det skal kunne være overførbart og troverdig. Kvalitative studier danner grunnlaget for en dypere forståelse av de sosiale fenomenene man studerer. Et kvalitativt intervju gir kunnskap om intervjupersonenes opplevelser og refleksjoner, og man kan få fyldige data (Thagaard, 2013:11-12).

3.3.1 Valg av informanter og gjennomføring av intervju

Formålet med et intervju er å anskaffe fyldig informasjon, og gjerne av omfattende grad, om hvilke erfaringer og refleksjoner et menneske har. Det intervjupersonene forteller om er refleksjoner av deres egne livserfaringer, og dette preger deres forståelse av egne opplevelser (Thagaard, 2013:95). Kvalitative intervjuer er preget av spørsmål som på forhånd har blitt definert av forskeren, og intervjupersonene samtykker til å svare på disse spørsmålene i det han eller hun lar seg intervjuer. Dette er noe Kvale og Brinkmann (2009, i Thagaard, 2013:96) refererer til som en asymmetrisk relasjon. Før forskeren skal intervjuer en person er det viktig at det er utarbeidet en intervjuguide som definerer strukturen på intervjuet og innholdet. Hva ønsker man å finne ut av, og hvor åpent ønsker man at intervjuet skal være? I dette tilfellet falt valget på en delvis strukturert intervjuguide. Det vil si at det ble laget en rekke forhåndsbestemte spørsmål, men med mulighet for utdypelse og nye temaer dersom de skulle dukke opp underveis (Thagaard, 2013:97). Intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

Under intervjuene ble det gjort opptak med samtykke fra informantene, og det ble også tatt notater for hånd samtidig. Det var viktig å informere informantene om hva det innebar å være informant, og hvordan jeg ville håndtere dataene jeg samlet inn. Et skriftlig samtykkeskjema ble derfor fylt ut før intervjuene satte i gang. Samtykkeskjema finnes i vedlegg 2.

I utvelgelsen av informanter var det viktig for meg at hver av de representerte ulike etater i offentlig sektor for å få en god spredning. Det var et bevisst valg for å unngå for like posisjoner innen sektoren, og på den måten få et bredere bilde av kvinnelige toppledere i offentlig sektor. Jeg fikk et mer mangfoldig utvalg ved å ha en strategisk utvelgelse av informanter. Totalt fikk jeg intervjuet 3 kvinnelige toppledere av hver sin offentlige etat, og hver av informantene ble intervjuet én gang. Alle kvinnene som er intervjuet er i 50-årene, og de har på grunnlag av sin alder hatt et langt karriereliv. Dette gir grunn til å anta at disse kvinnene er gode kandidater for målgruppen. På grunn av situasjonen med covid-19 ble tilgangen på informanter snevret inn da mange av de aktuelle kandidatene, som jeg på forhånd hadde kontaktet eller valgt ut, hadde samfunnskritiske posisjoner. Dette ble et stressmoment for meg underveis, men som alt annet preget av situasjonen vi plutselig befant oss i så måtte jeg bare gjøre det beste ut av det jeg hadde. Etterhvert ble tiden såpass knapp at jeg måtte innse at jeg måtte forholde meg til de dataene jeg allerede hadde samlet inn. Til tross for denne tvisten på hele prosjektet fant jeg at det jeg allerede hadde samlet inn var utfyllende og tilstrekkelige til å gjennomføre analyser og drøfting. Jeg har fått svar på det jeg spurte om, og

jeg fant ut at det derfor var grunnlag for å kunne svare på problemstillingen. I slike situasjoner er det viktig å holde hodet kaldt, og jobbe med det man har. Det var selvsagt ikke så lett til å begynne med, men etterhvert som jeg jobbet med materialet kom motivasjon og inspirasjon. Jeg fikk gjennom intervjuene, og en godt utarbeidet intervjuguide, sikret at det ble innsamlet tilstrekkelig informasjon til å besvare problemstillingen. Underveis i intervjuene ble min uerfarenhet og mitt kunnskapsgrunnlag synlig, og jeg merket at det ikke alltid var så lett å stille oppfølgingsspørsmål. Dette kunne også skyldes at det ofte gikk ganske fort, og da jeg transkriberte intervjuene oppdaget jeg at de selv hadde utbrodert svarene i en slik grad at det ikke var nødvendig med oppfølgingssamtaler. Til tross for utfordringene knyttet til datainnsamling har jeg nå gjennomført analysene og ferdigstilt avhandlingen.

3.4 Narrativ metode – fortellingsanalyse

Narrativ metode er en mindre brukt metode for analysering av kvalitative undersøkelser, spesielt innen statsvitenskapens felt, noe som gjør den desto mer spennende å benytte seg av. Narrativ metode, også kalt fortellingsanalyse, har en fortellende form hvor man setter hendelser inn i en tidssammenheng. Og i følge Thagaard (2013:130) beskrives metoden som; «fortellinger kan defineres som beskrivelser av en rekkefølge av begivenheter eller hendelser hvor den som forteller, formidler sin forståelse av sammenhengen mellom de hendelsene hun eller han beskriver». Ordet narrativ brukes synonymt med ordet fortelling, og jeg vil hovedsakelig benytte meg av fortelling i denne avhandlingen. Narrativ analyse benyttes for å gi handlinger en mening, og ses ofte i form av livshistorier eller selvbiografier. Czarniawska beskriver fortellinger som en viktig side ved vårt sosiale liv fordi det representerer en måte å gi sosiale sammenhenger en mening (Czarniawska, 2006, i Thagaard, 2013).

Fortellinger er ofte forankret i samfunnsmessige kontekster, og de erfaringene som er opplevd beskriver et livsløp, og hvordan samfunnsstrukturer har betydning for disse erfaringene. I analyser av kvinners livserfaringer kan det knyttes til en samfunnsmessig kontekst, der kjønnsstrukturen tradisjonelt har vært hierarkisk. Som følger kan analyser av livshistorier gi en forståelse av samfunnet, og den kulturen som fortelleren tilhører (Thagaard, 2013). Særpreg som tas for gitt i en kultur kan komme til uttrykk gjennom fortellingene, og i dette tilfellet karriereberetninger. Ved å bruke en fortellende form vil fortellerens erfaringer og forståelser beskrives. Et vanlig spørsmål knyttet til dette er «hvilke forhold har ført frem til en bestemt situasjon» (Thagaard, 2013:133). Riessman (2008, referert i Thagaard, 2013:133)

presiserer at fortellinger kan bidra til at fortelleren skaper mening til egne erfaringer. Spesielt fortelling om traumatiske opplevelser bærer preg av identitetsarbeid, og kan gi uttrykk for hvordan fortelleren gjensker egen identitet etter hendelsen. Fortellinger som gjøres under intervjuer kan også være en måte for fortelleren å gjøre seg forstått av forskeren. Det legger grunnlaget og premissene for hvordan forskeren kan tolke svarene (Thagaard, 2013). Fortellingene kan være både uttrykk for viktige hendelser, men også hvordan fortelleren selv forstår disse hendelsene. Det er vedkommende sin forståelse av virkeligheten, og de må analyseres som hvordan fortelleren ønsker å presenteres overfor forskeren (Thagaard, 2013).

3.4.1 Hvordan utføre fortellingsanalyse

Fortellingens struktur og underliggende logikk er det som gir mening til hendelsene i fortellingen. Dette kalles for *plott*. Dette plottet presenterer meninger, årsaker og motivasjoner (Thagaard, 2013). Franzosi (1998) i sin fremstilling av narrativ analyse skiller på fortellinger og «plott i narrativ»; en fortelling er handlingene i seg selv, mens plottet er hva leseren forstår ut ifra hva som blir presentert. Plottet er distinkt forskjellig fra fortellingen ved at handlingene (som er de samme) blir arrangert i rekkefølge og knyttet til sekvenser slik de blir presentert (Franzosi, 1998). Fortelleren knytter hendelser sammen og formidler en mening som gjøres ved at hendelsene formidles i bestemte rekkefølger. Forskeren må deretter fortolke plottet ved å se på sammenhenger, og studere strukturen som gir det hele en mening. Ved å fortolke fortellinger skaper forskeren et plott som igjen gir en litt annen mening til hendelsene som fortelleren beskriver (Thagaard, 2013). En fortellingsanalyse har med andre ord et fokus på hvilke sammenhenger det er mellom struktur, innhold og plott. Tidssdimensjonen blir her viktig.

Fortellinger som baseres på intervjuer startet gjerne innledningsvis med et spørsmål. Deretter kommer det som skjer videre, med hvem, hva og hvor. Fortellingene avsluttes henholdsvis med en viktig hendelse som indikerer hovedpoengene. Hendelsene som fortolkningene går ut ifra er fortellerens egne vurderinger. Karriereberetninger sådan er ofte presentert som fortellinger, og derfor fant jeg narrativ metode som det beste analysegrunnlaget for denne avhandlingen. Kvinnelige toppledere som i intervjuer forteller om sine karriereløp og hendelser som førte opp til lederroller er derfor et godt empirisk grunnlag for denne typen analyser. Kvinners erfaringer kan knyttes opp mot samfunnsstrukturer og ses i lys av kjønnsproblematikk. Analyser av fortellinger i samfunnsvitenskap er derfor en måte å gå en

forståelse av erfaringer, og innsikt i sosiale situasjoner som danner grunnlaget for disse erfaringene.

3.4.1.1 Narrative sjangere og karakterer

Franzosi (1998) beskriver ulike litterære tilnærminger til narrativ metode, følgelig hvilken sjanger plottet tilhører. I teksten refereres det til russiske formalister som Propp og Tomashevski når det snakkes om hvorvidt et narrativ er en komedie eller en tragedie – som er to ulike måter å tolke narrativer. Aristoteles skrev i sin *Poetics* følgende; «Tragedy is a representation not of people as such but of action and of life, and both happiness and unhappiness rest on action. ... and while men do have certain qualities by virtue of their character, it is in their actions that they achieve, or fail to achieve, happiness. ... without action you would not have a tragedy, but one without character would be feasible» (Franzosi, 1998:521). Sjangeren komedie viser til en forbedring av situasjonen, og tragedie viser til en forverring i situasjonen. Transformasjoner, og avbrudd, kan skje underveis i fortellinger og narrativ. I tillegg kommer det frem av Greimas (1966, i Franzosi, 1998) sin modell fire ulike karakterer som er vanlige i narrative plott². Disse fire karakterene er avsender, mottaker, hjelperen og motstanderen.

Avsenderen initierer eller muliggjør hendelsen; *mottakeren* drar fordeler eller registrerer effektene av hendelsen; *motstanderen* forsinker eller forhindrer hendelsen ved å gå imot subjektet eller ved å konkurrere med subjektet om objektet; og til sist er det *hjelperen* som støtter eller assisterer subjektet (Franzosi, 1998).

En annen måte å analysere fortelling på er ved å se etter begreper som fortelleren bruker for å gi mening til hendelser. Selvoppfatning er et eksempel på begrep som ofte går igjen i karriereberetninger. Innflytelse og støtte er andre eksempler på begrep som kan gå igjen. Livserfaringer er ofte kjønnete, og det er derfor viktig å se på om det er kjønnsespesifikke måter å snakke om dette på (Thagaard, 2013). Dette kan for eksempel være at kvinner i større grad enn menn snakker om selvoppfattelse og egen kompetanse (Thagaard, 2013).

3.4.1.2 Etske problemer ved analyse av fortellinger

Analyser av fortellinger handler i all hovedsak om hvordan personer uttrykker seg for å gi mening til erfaringer. For å bevare personens «stemme» er det derfor viktig å forholde seg til

² 1966, referert i Franzosi (1998)

den opprinnelige teksten av det som har blitt sagt i så stor grad som mulig, fremfor å sammenfatte teksten. «Analyser av diskurser og fortellinger tar utgangspunkt i deltakernes forståelse av sin situasjon. Men tolkningen og presentasjonen av resultatene representerer forskerens fortolkning av deltakernes forståelse. Presentasjonen av resultatene innebærer en fortolkning av en allerede fortolket virkelighet» (Thagaard, 2013:153). Det er derfor viktig at jeg som forsker er oppmerksom på hvordan jeg kan beskytte fortellerens integritet i analysene. I slike tilfeller kan det være en fordel å anonymisere data slik at personene ikke lar seg gjenkjenne av andre. I denne undersøkelsen har det vært fokus på å behandle personopplysninger på en forskningsetisk god måte, men det har også vært presisert innledningsvis i oppstarten av prosjektet at kvinnene indirekte kan la seg identifisere gjennom hvilken stilling de besitter. Det har derfor vært viktig for meg å anonymisere arbeidsplassen deres så mye som mulig uten å ta bort viktigheten av posisjonene informantene besitter. Det har også blitt nevnt innledningsvis under intervjuene av informantene at dette med anonymisering ikke har vært så viktig for dem. Likevel har jeg som forsker påtatt meg det ansvaret med å gjøre de så ugjenkjennelige som mulig.

3.5 Etikk og refleksjon rundt min rolle som forsker

Hele prosessen med undersøkelsesopplegg, intervjuer og analyser av de empiriske funnene har vært preget av egne refleksjoner rundt min rolle som forsker. Jeg var tidlig ute med å søke Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til å innhente personopplysninger til oppgaven min. Dette var en prosess som i mitt tilfelle gikk raskt og effektivt etter at jeg på forhånd hadde utarbeidet forskningsdesignet og intervjuguide. Denne tillatelsen innebar at jeg kunne intervju kvinnelige toppledere med blant annet båndopptaker, og jeg la den til grunn for forespørslene som ble sendt ut til de utvalgte informantene. I sammenheng med forespørslene utarbeidet jeg et litt mer lettfattelig informasjonsskriv hvor jeg informerte deltakerne om hva prosjektet innebar, hva det ville innebære for dem å være informanter og hvilke rettigheter de hadde både under og etter intervjuene. I tillegg til dette informasjonsskrivet ble det før hvert intervju informert om dette på nytt, og de måtte signere en samtykkeerklæring med informasjon om hvordan de kunne trekke seg, få innsyn og eventuelt endre uttalelsene sine. Dette var en viktig del av dette med å innhente personopplysninger, og en måte for meg som forsker å gå legitimitet.

Forskningsetiske retningslinjer har også blitt tatt hensyn både før, under og etter innhenting av personopplysninger. Som masterstudent har jeg begrenset med kunnskap om hvordan innhente og behandle personopplysning, det har derfor vært viktig å passe på at etiske hensyn har blitt ivaretatt gjennom hele prosessen. Et viktig aspekt for å opprettholde personvernet har vært å gjøre informantene minst mulig gjenkjennbare. Jeg hadde også som hensikt å innhente så subjektive erfaringer og presentasjoner som mulig, noe jeg finner er tilfellet av det innhentede empiriske datamaterialet.

3.6 Den gode kvalitative undersøkelsen

Godt etablerte indikatorer på kvalitet i forskning er de tre kriteriene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Kriteriene brukes for å kvalitetssikre kvalitativ forskning, så vel som kvantitativ forskning. Dette handler om hvorvidt analysene bidrar til å gjøre kunnskap bedre (Tjora, 2018:79). Validitet og reliabilitet i kvalitative studier viser til forskningens legitimitet. I tillegg er det viktig med transparens i forskningen, noe som innebærer på hvilken måte man presenterer forskningen.

Reliabilitet, eller pålitelighet, opparbeides ved at forskningen gjøres på en tillitsvekkende måte, og at forskeren derfor kan redegjøre for hvordan dataene er samlet inn og utarbeidet. Dette handler også om hvorvidt resultatene av undersøkelsen ville blitt de samme dersom en annen forsker hadde utført den (Tjora, 2018). Validitet, eller gyldighet, i forskning kan bygges opp ved at tolkningene av datamaterialet blir gått kritisk igjennom av forskeren, og om resultatene gjenspeiler virkeligheten som er studert. Her finner vi både intern og ekstern gyldighet. Den interne bygger på om resultatene støttes internt i studien, altså om de støttes av teori og metodiske tilnærminger, og den eksterne går på om resultatene kan gjøre seg gjeldende også i andre sammenhenger.

I forbindelse med pålitelighet og transparens i forskning viser Tjora (2018) til konseptet om nøytrale eller objektive observatører. Dette handler om forskerens engasjement i tematikken som det forskes på, og hvordan dette engasjementet kan skape støy i forbindelse med analyser og det ferdige resultatet. Han³ påpeker at det ikke er uvanlig med en spesiell interesse for tematikken for forskere og studenter, fordi man ofte har fått denne interessen over tid. En total nøytralitet er derfor vanskelig å få til i kvalitativ forskning. Derfor er det viktig at jeg som

³ Aksel Tjora (2018)

forsker, og følgelig student, redegjør for min rolle i forskningsprosjektet og hvordan denne kan påvirke forskningen. Transparens bygger videre på hvordan forskningen blir presentert, og hvordan man redegjør for hvilke valg som er tatt, hvordan undersøkelsen er gjort, rekruttering av deltakere, eventuelle problemer som har oppstått, hvilke teorier som blir benyttet og hvordan disse har virket (Tjora, 2018). «Mens pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor godt slike valg tas, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles i forskningsrapporteringen» (Tjora, 2018:84). Dette handler om at leseren skal kunne ta stilling til forskningens kvalitet ved å få et godt innblikk i hvordan forskningen er gjort. Det er også viktig for en god kvalitativ undersøkelse og fremstilling at informasjonen som presenteres skiller på hva som er empiri og hva som er forskerens egne tolkninger og analyser (Tjora, 2018).

I denne avhandling har min rolle som forsker vært preget av søknadsprosesser, innsamling av data gjennom intervjuer, fortolkning av datamaterialet til fortellinger, analyser i lys av narrative metoder og drøfting opp mot teoretisk rammeverk. Det har hele tiden vært viktig for meg å vise åpenhet rundt disse prosessene, og gjøre rede for det som har blitt gjort, både før, underveis og etter. Jeg som kvinne selv har selvsagt hatt et annet utgangspunkt da jeg har intervjuet kvinnelige toppledere, men med det sagt har det vært nødvendig å holde spørsmål ikke-ledende, og åpenhet i intervjuene ble vektlagt. Jeg valgte temaet kvinner i ledelse på bakgrunn av en utpreget interesse for feltet, og interessen for å knytte dette opp mot det faglige grunnlaget jeg har bygd opp underveis i studietiden. Full nøytralitet og objektivitet har vært vanskelig å få til i dette tilfellet, og det er derfor en ekstra nødvendighet med åpenhet rundt prosessen.

4 Empiri og analyse

I dette kapitlet ønsker jeg å legge frem det empiriske datamaterialet som har blitt hentet inn ved hjelp av kvalitative intervjuer med kvinnelige toppledere i offentlig sektor. Jeg vil først presentere empirien i form av fortellinger som er utviklet på bakgrunn av de kvalitative intervjuene som er foretatt, deretter vil jeg på slutten av hver fortelling analysere innholdet opp mot narrativ metode og analyseteknikk. På denne måten vil jeg få frem relevansen i hver fortelling for oppgavens problemstilling. Hver av fortellingene viser til en oppbygning med en start, en midtdel og en slutt, noe som utgjør plottet. Alle fortellingene har som fellestrekk at de alle starter med hvordan de oppfatter dette å være leder, og hvordan de har kommet dit de er i dag. Dette er et narrativt grep som er gjort i fremstillingen av fortellingene fra intervjuer, og det gjør at man vet hvordan fortellingene ender noe som igjen gjør at plottet ikke fokuserer på målet, men hvordan de har kommet seg dit. For å analysere fortellingene skal jeg benytte meg av Thagaard sin fremstilling av narrativ metode, som skissert i kapittel 3. Her ser man at fortellingsanalyse er en rekkefølge av hendelser, som formidler en sammenheng (Thagaard, 2013). Dette passer inn i disse fortellingene da de er bygd opp på en slik måte at hendelser formidler denne meningen.

4.1 Fortelling 1

4.1.1 «Tyggegummifabrikk og merverdi»

Den første fortellingen er basert på et intervju med en kvinnelig toppleder i et regionalt forvaltningsorgan. Hun forteller om veien fra nesten fullført utdanning til toppledelse. I slutten av kapitlet vil jeg analysere erfaringer og meninger i lys av narrativ analysestrategi.

Muligheter og engasjement

Jeg hadde aldri noen ambisjoner om å bli leder, og jeg la aldri opp en karriereplan. Det har liksom bare blitt sånn. Men det var viktig for meg å ta en høyere utdanning, så jeg startet på en siviløkonomigrad som jeg nesten fullførte. Utdanningen har også vært viktig for lederutøvelsen min, ved at jeg har skrevet mye fagoppgaver og på den måten har lært å sette en definert problemstilling og gå systematisk gjennom ting. Man lærer å gyve løs på problemstillingene.

Etter endt utdanning gikk jeg løs på oppgaven som generalsekretær i et ungdomsparti, som igjen ga meg en rådgiverstilling i stortingsgruppa, og derfra gikk veien til å bli regionsdirektør for en næringslivsorganisasjon før jeg ble fylkesrådmann. Imidlertid ble jeg utnevnt til statsråd og satt en (kort) periode i Regjeringen, før jeg gikk tilbake til stillingen som fylkesrådmann. Det har vært et brennende samfunnsengasjement som har drevet meg fra sted til sted, og det er viktig for meg å utvikle samfunnet, og å gjøre en god jobb der jeg er. Man må gripe mulighetene der man kan, og gjøre noe meningsfylt med de mulighetene. Det gir en «merverdi», og det å være i en posisjon som gir merverdi ser jeg på som viktig. Jeg trives veldig godt med å lede, og har grepet fatt i de mulighetene jeg har fått. Den første jobben min som generalsekretær i det politiske partiet gav meg raskt synlighet i ung alder, og det har gitt meg mange spennende erfaringer. Jeg satt tett på det som skjedde, og jeg ble tidlig oppfordret til å søke jobben som regionssjef. Da var jeg fortsatt ganske bestemt på å fortsette en politisk karriere, men jeg valgte heller å bli den første, og yngste, regionsdirektøren i en stor næringslivsorganisasjon. Det var spesielt én mannlig leder i en stor næringsorganisasjon som har vært viktig for mitt karriereløp, og han var veldig bestemt på å få inn flere kvinner. Jeg markedsførte meg med mine tidligere erfaringer, og det ga meg jobben i næringslivsorganisasjonen. Jeg problematiserte aldri min unge alder, og det ble derfor ikke et hinder. Jeg ble dermed en mer offentlig person, og jeg kom tett på næringslivet.

Jeg har vært yrkesaktiv i både offentlig sektor og i næringslivet, og kan ikke si jeg har opplevd noen store forskjeller. Jeg ble tatt godt imot i næringslivet, og møtte mange mannlige ledere som engasjerte seg i å få inn flere kvinnelige ledere. Det var nok også mye fordi de ønsket å gi sine egne døtre et bedre utgangspunkt for når de skal ut i arbeid. Jeg dro også i gang Female Future i regionen for å få flere kvinner inn i ledelse. Da dette ble initiert første gangen var det 120 søkere til 40 plasser og det fikk mye støtte og omtale. Mange av de deltagende kvinnene fra dette prosjektet sitter nå i lederposisjoner, og de er også veldig bevisste på å løfte frem andre kvinner. De har også gitt flere synlige rollemodeller som viser at det er fullt mulig å kombinere familieliv og karriere.

Jeg føler jeg gjør en forskjell med samfunnsengasjementet mitt. Det er *våre* utfordringer, og jeg må oversette hva som henger sammen og sette en retning slik at jeg får med folk på det. For meg er det viktig å sette trykk og energi i sakene jeg holder på med. Det er kjempeviktig å finne sin indre motivasjon, og bruke lederskapet til noe. Jeg kunne aldri vært leder for en tyggegummifabrikk, jeg må gjøre noe som gir meg en mening. Det har vært det viktigste; å

legge ned en innsats, engasjere seg og får flere med på å nå et felles mål, man må bli motivert til å lede. Det å bidra til å gi merverdi er mer viktig enn en fastlåst karriereplan. Man må ta ansvar og vise ansvar. Jeg er opptatt av å levere på de oppgavene jeg får, og gjøre så godt jeg kan der jeg er. Andre har lagt merke til den jobben jeg har gjort og gjør, og det gir meg motivasjon og arbeidsglede.

Personlighet og valgfrihet

Jeg har aldri selv følt på noen problemstillinger knyttet til likestilling som kvinne. For meg er det ikke stor forskjell mellom menn og kvinner. Det er viktig å sette retningen som topplerer, og vise at man bryr seg om andre. Det handler mer om personlighet enn om kjønn. Økt kvinneandel har selvsagt stor betydning ved at man øker valgmulighetene. Det gir mer valgfrihet når man kan velge blant 100% av arbeidskraften i stedet for kun 50%, altså bare menn.

Jeg tror det også handler om å alltid være på jakt etter talentene til å gjøre jobben, og kvinner trenger kanskje et ekstra puff for å søke. Menn føler seg ofte raskere kvalifiserte til jobbene. Det er derfor viktig å heie frem hverandre, og motivere til å søke jobber. Det er sunt for ethvert miljø å ha en god fordeling av kjønn da det gir en bedre dynamikk. Jeg ser viktigheten av en blanding, og fokuserer som sagt mer på personlighet enn hvilket kjønn du har.

Der jeg har jobbet har det vært mye aktivt arbeid med likestilling, både i form av planer og iverksetting. Det har jo vært særlige utfordringer i regionen, og det har gitt landsdelen et litt dårlig rykte. Det har derfor ikke vært dumt å fokusere litt ekstra på likestilling der. Som mottaker av en likestillingspris har det vært forpliktende for meg å jobbe aktivt med dette, og løfte frem andre kvinner.

Ensomt på toppen

Jeg har fått mange gode venninner gjennom Female Future som også sitter som topplerere, og dette har vært viktig for meg. Det kan være ensomt på toppen, og da er det viktig å finne noen andre ensomme topper man kan snakke med. Både mannlige og kvinnelige nettverk har jeg hatt stor nytte av, og jeg ser viktigheten av å snakke med de rundt meg.

Jeg har snart vært gift i 23 år, og har hatt to sønner gjennom hele karrieren. Det har ikke vært noe problem å ha to så tette svangerskapspermisjoner, men jeg var avhengig av å ha en mann

hjemme som kunne ta sin del av ansvaret. Jeg har ikke kunnet konkurrere om de kuleste cupcakene på foreldremøtene, eller dra på masse venninneturer. Det er viktig å prioritere familielivet når man kan. Det har også vært viktig for meg å finne andre i samme situasjon, slik at det blir lettere å kombinere familielivet med et sosialt liv. Mannen min påtok seg et enormt ansvar hjemme, spesielt da jeg var statsråd, og det førte til at jeg ikke måtte ofre familielivet *eller* karrieren for å holde på slik jeg gjorde. Det hjalp også at min mor bodde i nærheten, som bidro når det måtte trenges.

4.1.2 Analyse

Fortellingen skildrer den kvinnelige topplederens erfaringer i et livsløp, og følgelig karriereløpet. Plottet starter med veien fra utdanning til arbeidsliv, og det kommer frem at hun har jobbet seg oppover og utfordret kjønnsstereotypene. Karriereløpet viser en utvikling fra partipolitikk til næringslivet frem til hun landet jobben i det regionale styringsorganet. Fortellingen er uttrykkelig lite fokusert på egenfølt likestillingsproblematikk eller diskriminering, det har heller vært preg av motivering og muligheter. Kjønn tillegges ingen betydning for hvordan man utøver lederrollen eller for en god karriere. Personlighet, og innsatsen du er villig til å legge ned, trekkes frem som viktigere trekk enn hvilket kjønn du har. Erfaringene gis mening ved at de er satt i en rekkefølge, og man kan se sammenhenger mellom årsak og virkning. Hun startet tidlig med lederverv, og skaffet seg synlighet gjennom politikken; dette var også noe hun egentlig hadde tenkt til å fortsette med. Likevel hadde «tilfeldighetene» det til at hun skulle bli rekruttert som første, og yngste kvinnelige leder for nevnte næringslivsorganisasjon. Dette lot seg gjøre på grunn av en mannlig leder i organisasjonen hun ble rekruttert til, og han fungerte dermed som en *hjelper* i fortellingen, og det blir nevnt at det var fordi han ønsket å øke kvinneandelen i næringslivet. En annen hjelper i fortellingen er ektemannen som påtok seg et stort ansvar i hjemmet med blant annet å ta seg av barna slik at hun kunne forfølge sin karriere. Dette var skildret som et viktig aspekt for at hun skulle ha muligheten til å satse på karrieren på den måten hun har gjort. Det kan også sies at hun var en hjelper i sin egen fortelling også ved at hun hele tiden har vært bevisst sin rolle og sine ferdigheter. I tillegg har hun fungert som mottaker ved at hun har oppnådd godene som i dette tilfellet har vært topplederstillingen hun nå besitter, og dette har blitt gjort mulig ved hardt arbeid og andre faktorer som var viktige for hennes karriereløp. Til tross for både hjelpere og muligheter underveis kan man se motstridende argumenter som omhandler hvorvidt det er behov for et fokus på likestillingsarbeid og økt kvinneandel, og hvorvidt kjønn

skal tillegges en betydning i dette. Fortellingen uttrykker et stort fokus på evner og personlighet fremfor kjønn, og på den andre siden er hun pådriver for mer likestilling for kvinner i ledelse. Det er et tydelig uttrykk for at det er større behov for økt fokus på likestilling, og da spesielt i ledelse. Det tillegges samtidig trykk på viktigheten av å få inn flere kvinner i styrer og lederposisjoner for å skape bedre dynamikk og variasjon. Kompetansemulighetene hevdes å øke ved at man kan rekruttere fra hele arbeidsstyrke, altså både menn og kvinner. Karrierevalgene hun har tatt og fått har hatt en slik effekt at det har fått henne opp og frem. Motstandere i fortellingen hevdes å ikke ha vært tilstede, av kvinnen selv, men det kan godt tenkes at det ikke har vært fokus for henne og dermed ikke vært av viktighet for hennes subjektive erfaringer. Det var en endring i plottet da hun egentlig hadde sett for seg en politisk karriere, men ting skjedde og hun endte opp i en topplederstilling. Det kan dermed tyde på at plottet tilhører sjangeren komedie hvor ting går fra verre til bedre. I fortellingen ser man at ordet personlighet og merverdi går igjen, og det er tydelig at dette er viktige faktorer for henne som leder, og det kan også tyde på at det er en kjønnsespesifikk måte å omtale seg selv på. Det legges også vekt på viktigheter av prioriteringer for å kunne kombinere familie og karriere, og hvordan hun da har måttet ofre sosialt liv for å få tid til familien.

4.2 Fortelling 2

4.2.1 Fra forskerspire til toppleder i utdanningssektoren

Denne fortellingen baserer seg på et intervju med en kvinnelig toppleder ved en høyere utdanningsinstitusjon. Hun forteller om veien fra utdanning til topplederstilling – erfaringer og meninger. I slutten av delkapittelet vil jeg analysere fortellingen i lys av narrativ metode hvor jeg vil presentere de karakteristiske trekkene av narrativet, sjangeren og de ulike karakterene i plottet.

Drømmen om en forskerkarriere

Jeg vokste opp med en akademikerfamilie hvor eneste fornuftige måte å leve livet på var ved å bli akademiker. Jeg så for meg å få en forskerkarriere, og fortsette med dette, så i familiens øyne har jeg nok feilet ved å vike fra denne planen. Jeg har kun drevet med forskning på si de siste 17 årene som leder, og fikk ikke den forskerkarrieren som jeg drømte om. Jeg startet utdanningen min innen språk og humaniora, deretter tok jeg en grad som konferansetolk i Frankrike. Jeg startet karrieren på en vitenskapelig høyskole hvor jeg jobbet med økonomi og

administrasjonsstudenter, og det førte til at jeg tok et ettårig utdanningsløp i det emnet for å forstå studentenes felt bedre. Målet var aldri å bli leder, men jeg ønsket en kompetanse i det jeg underviste studentene mine. Jeg var først professor i språk, deretter instituttleder på den vitenskapelige høyskolen før jeg ble prorektor. Deretter ble jeg dekan på universitetet før jeg ble rektor. Totalt har jeg vært leder i 17 år, og jeg gikk fra nestleder til toppleder i løpet av de årene. Hadde noen sagt at jeg ville bli rektor hadde jeg ikke trodd på det, for jeg var i utgangspunktet fremmed til å bli leder. Hele yrkeskarrieren min startet som forsker, og det har ikke vært noe systematikk i det som har ført meg til toppen. Da jeg skulle overta som instituttleder på høyskolen ønsket jeg å ta et emne i ledelse som argument for hvorfor de *ikke* burde velge meg. Det å være leder var litt annerledes enn jeg hadde sett for meg, og jeg har ikke utdannet meg for å bli leder, og av de utdanningsløpene jeg har gjennomført er det vel økonomi og administrasjon som er mest relevant til jobben som leder. Forskerkompetansen og undervisningskompetansen har derimot gitt meg god forståelse for kjerneområdene, og alt har egentlig vært indirekte viktig for lederegenskapene mine. Som litteraturvitenskapelig utdannet har jeg vært gjennom mye litteratur, og det har gjort meg til en form for menneskekjenner; jeg har levd flere liv gjennom bøkene. Det har gitt innsikt i menneskesinn, valg og skjebner. Jeg kan jo ikke si at *den* boka har gikk meg dette, men summen av alt det har gjort meg til en relativt god leder.

Motivasjon og tillitsperson

En viktig motivasjon for meg har vært at jeg har sett at ting kan gjøres annerledes og bedre, samt å motivere andre. Som instituttleder var det en motivasjon at instituttet klarte å publisere mer, og oppnå de resultatene de ønsket. Det å føle at man gjennom andre har kunnet trekke noen tråder for å komme dit man ønsker som institutt har også vært motiverende. Jeg har ikke hatt noe personlig driv for å oppnå bedre selvfølelse eller selvrealisering, det har liksom bare skjedd. Og det er selvsagt fryktelig morsomt å være leder.

Instituttlederjobben var litt svarteper da det egentlig er en stilling som «ingen» vil ha, men jeg tok den, og når jeg først hadde tatt en periode var det et sterkt ønske om at jeg skulle fortsette. Folk så at jeg hadde en plan med det jeg gjorde. Tidligere var det ikke vanlig at profesjonelle besatt lederstillinger, men heller vanlige “tullinger”, meg inkludert. Det var ingen opplæring, man var mer som tillitsvalgte, en talsperson for fagmiljøet. I løpet av årene ble det skjerpede krav, og resultatene har blitt mer og mer tydelige. Man lærte underveis, og det har definitivt

vært et generasjonsskifte der. Synet på rollene endret seg, og prosessene har endret seg fra valg av ledere til ansettelse. Nå er man ikke lenger de ansattes talerør, men ledelsens forlengede arm ned på instituttene. Det var en periode som instituttleder som var preget av uro, og da ble jeg sett på som en som kunne bidra til å skape ro og fordragelighet. Jeg ble sett på som ufarlig, en man hadde tillitt til. Jeg var ikke med på å skape denne uroen. Denne perioden med uro var kritisk, men jeg opptrådte på en tillitsvekkende måte, og på den måten tok jeg en posisjon som viste hva jeg var god for. At jeg tok denne posisjonen var ikke en bevisst handling, for jeg var egentlig på nedtellingen til når jeg kunne slutte å bry meg. «Maset» påtok og jeg tillot meg selv å se mulighetene som var der, det gjorde det hele mer fristende. At jeg som kvinne fikk jobben var nok en faktor, da det tidligere ikke hadde vært kvinnelig rektor. Etter ti år som instituttleder var jeg egentlig klar for å gå tilbake til forskningen, slik ble det altså ikke. En personlighetstest jeg tok en gang viste at jeg var en eventyrer, noe jeg kan kjenne meg igjen i da jeg liker nye utfordringer og å prøve nye ting. Det er et driv, for jeg er verken perfektjonist, regelrytter eller maktmenneske. Det å mestre nye ting, og å oppleve nye ting er motiverende. Jeg ser ikke dette i et kjønnsperspektiv, da det handler mer om motivasjon og vilje.

Familieliv og permisjon

Jeg har voksne barn, og tidligere da jeg var forsker var det verre enn det å være leder. Det var vanskeligere å kombinere familielivet med karriere. Man kan aldri si at jobben er gjort som forsker. Man kan alltid publisere mer, forske mer, lese mer og man kan liksom ikke sette sluttstrek. Som leder har man litt mer avgrensede oppgaver, og man kan gjøre så mye man vil ut av det. Man trenger ikke gå rundt med misnøye eller uro fordi man ikke fikk forsket så mye, eller skrevet de artiklene man ville. Det er et jevnt trykk man aldri blir kvitt. Det var veldig befriende å gå over i en lederstilling, og det å ikke måtte ofre noe som leder. Det har vært mer tid til familielivet, noe jeg ikke hadde som forsker. Det er lange dager som leder, men på en annen måte. Man åpner kalenderen, og det er som en julekalender. Det er mye møter, og man må legge inn tid til å tenke, være strategisk og gi seg selv tid til å trekke lengre linjer i samtale med andre. Man må også lese seg opp på hva som rører seg i feltet, men det er noe annet enn det å skulle produsere ny kunnskap.

Å bli valgt leder er litt annerledes enn å bli ansatt gjennom en ansettelsesprosess. Man får støtte fra omgivelsene i forkant, noe man ikke får gjennom en ansettelsesprosess. Da må man

bygge opp tillitt, mens som valgt leder så har man allerede fått denne tilliten og kan sveve litt på den. De som kontaktet meg og ba meg stille til valg har også vært viktige. Jeg har fortsatt permisjon fra den forrige jobben, for jeg så ikke for meg at jeg kom til å bli rektor. Det var først en som sa jeg burde stille, også kom det henvendelser fra ulike hold, og det smigret meg. Det var litt viktig for meg at man ikke skal la seg smigre til en jobb, da kan man fort angre på at det ikke var det man egentlig ville. Det var viktig for meg at det var et ønske jeg hadde selv, og den støtten fra ulike hold var viktig i den avgjørelsen. Spesielt særboeren min har vært en viktig støtte hele veien, og det har jeg satt stor pris på.

Likestilling og «mansplaining»

Det har vært mange mål og planer for likestilling der jeg har jobbet, og det har blitt en stadig mer bevissthet rundt dette. Det er rett og slett mer arbeid med å iverksette tiltak nå enn før. Da jeg startet som instituttleder var jeg den eneste kvinnen; fem menn og meg. Jeg kom fra et fagfelt som ikke hadde så høy status, og det var litt vanskelig å bli hørt og tatt med. Etterhvert ble det 50/50 fordeling, og da ble det en helt annen stemning i møterommene. Ideelt sett skal det jo være 50/50, men det blir en betydelig bedring hvis en får inn 2-3 kvinner. Det har hatt en positiv endring, og da er det nok lettere for kvinner å komme inn i tilsvarende posisjoner. I veldig mannsdominerte miljøer vil det nok være flere utfordringer for kvinner, men jevnere fordeling mellom kjønnene vil nok medføre bedring. Det er mye kvotering i styrever, og det har blitt en mer naturlig fordeling av menn og kvinner. Det er mange dyktige kvinnelige ledere, og mange gode rollemodeller i både offentlig og privat sektor. Det er ikke lenger sånn «Åh, en kvinne», når man kommer inn i et møterom, det har blitt naturlig. Den lave kvinneandelen kan kanskje skyldes at enkelte ikke er villige til å finne balansen mellom jobb og familieliv, og de ser at det tar mer tid enn man har lyst til å investere. Kvinner har nok lyst, men de er kanskje mer fornuftige og har ikke lyst til å bruke all tiden på jobb. Det er nok et bevisst valg for mange, at de heller prioriterer familie. Det er fortsatt legitimt i dagens samfunn at kvinner tenker på denne måten. Jeg tror også det er mindre press på menn i forhold til familie, og mer press fra jobb.

Jeg er i utgangspunktet imot stereotypisering, men kvinner sies jo å være bedre på relasjoner enn menn. Jeg har sett eksempler på både det ene og det andre. Kvinner oppleves nok mindre som en trussel, eller mindre skumle enn menn ofte gjør. Før man hadde flere rollemodeller hadde nok kvinner et større overkompenseringsbehov fordi de hadde mer å bevise, men den

tid tror jeg er forbi. Jeg har selv opplevd og erfart en rekke hersketeknikker; menn som ser på klokken og lurer på når vi er ferdige; ideer som har blitt gjentatt av en mann, også blir ideen tildelt nevnt mann. Og «mansplaining», det at menn føler et behov for å forklare hva DU mente. Er man bevisst disse tingene så blir de litt morsomme, og det hører fortiden til. Jeg har aldri opplevd noe spesifikt kjønnsdiskriminerende egentlig.

Det er mange flinke kvinnelige ledere, men jeg har ikke én kvinne jeg ser opp til. Det er mange kvinner som er gode ledere; ikke fordi de er kvinner, men fordi de er gode i den jobben de gjør. Jeg tror at det for mange menn er et selvrealiseringsprosjekt, og som Henry Kissinger sa; makt er det beste afrodisiakum. Menn er muligens tiltrukket av makt fordi det gjør dem mer attraktive. Kvinner ser opp til menn med makt, men kvinner blir ikke sett opp til om de har makten. Det har slått meg at menn får en form for beundring som ikke kvinnelige ledere får. Det er bare bra da man ikke har den drivkraften preget av makt, for det er nok ikke den sunneste drivkraften. Hvis vi ser tilbake på tiden min hos den vitenskapelige høyskolen så er det mange fremtidige ledere der. Jeg merket meg at jentene ofte samarbeidet med andre jenter, og guttene samarbeidet med andre gutter. Dette fortsetter ofte inn i arbeidslivet. Man skaper seg nettverk innen eget kjønn. Man ser ofte en tendens til at man søker råd fra andre av samme kjønn, og det er viktig at man i ledelsesteam har begge kjønn for å motvirke kjønnete nettverk, men også for å dra nytte av ulike typer nettverk. Det tilfører variasjon i aller høyeste grad.

4.2.2 Analyse

Fortellingen er bygd opp ved en semi-kronologisk rekkefølge, og det får frem årsaker og virkninger som er med på å få frem den kvinnelige topplederens erfaringer. Plottet starter ved at det gjøres rede for utdanningsløpet, og veien videre ut i arbeidslivet. Utdanningen kan sies å være av et mer tradisjonelt kvinnevalg, nemlig språk og humaniora. Dette var med på å gi henne et litt dårligere utgangspunkt for å bli toppleder som kvinnelig kandidat sett i et historisk perspektiv. Veien videre går dermed til jobben som instituttleder, noe som var et mer uvanlig valg da dette var en upopulær stilling, men den åpnet igjen noen dører ytterligere for veien videre. Plottets hoveddel inneholder de ulike erfaringene hun har hatt i sitt karriereløp, og hvordan hun har kommet dit hun er i dag. Hun forteller også om hvordan hun på ingen måte hadde sett for seg å bli toppleder, og hun drømte heller om å fortsette en forskerkarriere. Det var ikke et naturlig valg for henne ettersom hun kom fra en akademikerfamilie som

forventet at hun skulle forfølge en forskerkarriere. Dette tyder på at sjangeren fortellingen tilhører er en komedie da den ikke gikk helt som planlagt, men samtidig ender godt. Motivasjonen for å bli toppleder viste seg å være et driv om å utgjøre en forskjell, samt å motivere andre. Som i likhet med den første fortellingen har heller ikke hun her vært spesielt opptatt av kjønn og hvilken påvirkning dette eventuelt kan ha på utøvelsen av lederrollen. Et fellestrekk er ønsket om økt kvinneandel, men uten et utpreget fokus på kjønn. Hun uttrykker meninger om at kvinnelige ledere muligens har en bedre evne til å bygge relasjoner, og hun føler at hun selv også er en god menneskekjenner. Som de andre fortellingene har også hun hatt hjelpere i sin fortelling, ved at mange har støttet og oppmuntret henne samtidig som hun også har vært sin egen *motstander* ved at hun i starten ikke hadde så stor tro på seg selv som leder. Dette har derimot snudd, og hun anser nå seg selv som en relativt god leder, og baserer det utsagnet på sine egenskaper som menneskekjenner gjennom et liv levd i bøkene. En annen motstander har vært noen menn som har bedrevet mansplaining, altså å forklare hva kvinnene i rommet har ment og for å få det siste ordet. Dette tyder på at veien opp kanskje ikke har vært så lett når de mannlige deltakerne har opptrådt på en noe nedlatende måte. Karrieren har gradvis tatt seg opp, og hun har stadig steget i gradene ved å jobbe seg oppover. Dette har ifølge kvinnen selv blitt gjort mulig fordi hun har fått tillitt og sett muligheter til å sette seg selv i posisjon. Hun har vært en *helt* i egen fortelling da hun har opptrådt som en tillitsperson og blitt opplevd som lite truende. Dette har ført til stadig nye muligheter. Ser man på uttrykksformen i fortellingen kan det tyde på en «kjønnsspesifikk» måte å fremstille seg selv på ved at kvinner i større grad enn menn snakker om selvoppfattelse. Ordet støtte ble mye brukt, og underveis i karrieren har hun opplevd mye støtte fra ulike hold. Spesielt trekkes også særboeren frem som en spesielt viktig støtte, og dermed er også han en hjelper i fortellingen.

4.3 Fortelling 3

4.3.1 Respekt for det kommunale samfunnsoppdraget

Denne fortellingen er basert på intervju med en kvinnelig toppleder i kommunesektoren hvor hun utdyper sine erfaringer og meninger rundt sin topplederstilling. I slutten av fortellingen vil jeg analysere funnene i lys av narrative analysestrategier.

Fra bioingeniør til kommunesektor

Først og fremst var det ikke viktig for meg da jeg gikk på gymnaset å få en utdanning som ville lede meg til en lederstilling. De tankene har aldri vært der. Naturlige valg for meg var derimot å bli for eksempel leder for skolelaget, og ubevisst har jeg påtatt meg andre lederposisjoner. Det har kanskje vært underliggende i bevisstheten fra starten, så litt greit må det jo ha vært. Ønsket om makt har aldri vært der. Nå, etter mange år i topplederstillinger ville det vært vanskelig å gå tilbake til å rapportere til ledere over seg. Man får en frihet og muligheter til å påvirke som er greit å ha, det er en inspirasjon. Jeg utdannet meg til sivilingeniør med en doktorgrad i biokjemi. Karrieren min startet med å være vitenskapelig assistent på Radiumhospitalet, og deretter ble jeg forsker på samme sted.

Mannen min studerte fortsatt juss da jeg var ferdig med mine studier, og han ønsket å fortsette med dette i Oslo. Da begynte jeg å søke jobber innen biokjemi, og fikk jobben på radiumhospitalet hvor jeg ble i 10 år. Jeg jobbet som forsker, fikk 3 barn, og som følge av det ble det veldig trangt i en liten leilighet i Oslo. Da kom tanken om å flytte tilbake til bygda, jeg trengte noe nytt. Jeg var i svangerskapspermisjon, og mannen min fikk jobb i en mindre nabokommune. Så fikk jeg et tilbud om å bli plan- og utviklingssjef i hjemkommunen, og første tanke var at det var kjedelig. Etterhvert takket jeg altså ja til den, og livets tilfeldigheter viste at jeg hadde tatt grundig feil i antakelsene. Kommunesektoren var et fargerikt fellesskap med ansvar for alle livsfasene til innbyggerne. Fra vugge til grav. Jeg fikk stor respekt for det kommunale samfunnsoppdraget, og ble veldig glad i kommunen. Dette førte til at jeg fikk tilbud om å søke jobb som sjef for helse og omsorgsetaten. Etter en stund ble jeg oppfordret til å søke stillingen som rådmann, noe jeg gjorde. Folk rundt meg oppfordret meg til å søke disse jobbene, de så meg og trodde på meg. Da jeg fikk telefon fra de som jobbet med rekruttering til kommunedirektørstillinger var det klart at jeg var ønsket i stillingen. Det er en veldig spennende arbeidsplass, og jeg fikk stor respekt for den jobben som gjøres. Feltet mellom politikk og administrasjon er veldig spennende, man får lov til å påvirke en samfunnsutvikling til det beste for innbyggerne.

Samfunnsoppdraget

Først vil jeg si at det samfunnsoppdraget, det å få en mulighet til å påvirke i en slik posisjon, gir meg motivasjon. Det er selvsagt en del av spekteret i jobben jeg ikke setter like stor pris på, men som leder for mange ledere under meg vil jeg si jeg ikke har store utfordringer. Det er

tross alt 7 administrative ledere under meg. Direktører, dyktige fagfolk, oppegående mennesker med stor arbeidskapasitet – det er et enkelt personalansvar. Jeg har stor respekt for den jobben de gjør som ledere ute i felten som står i skvis med lojalitet oppover og brukerne nedover, det kan være en vel så krevende jobb, men på andre måter. Jeg liker å holde på med ting som bringer kommunen fremover, og har påtatt meg funksjoner litt utenfor kommunen også. Som regional og nasjonalt posisjonert kommune stiller det noen forventninger til byen og kommunen som andre kommuner ikke har.

Jeg startet rolig i opptrappingen til topplederstillingen jeg nå har. Starten som leder for en fagetat ga meg god kjennskap til kommunen, og det ga meg et godt grunnlag og god erfaring til å ta på meg rådmannstillingen. Jeg har i tillegg hatt noen styreverv, blant annet på sykehuset, som er en tilsvarende stor organisasjon som den jeg jobber i nå. Der var jeg også styreleder. Den ballasten har vært god å ha med seg. Jeg har mange ansatte, og et veldig stort budsjett å holde styr på. Kombinasjonen av rådmannstillingen i en mindre kommune og styrevervene har gjort at jeg har vokst inn i det, og tatt mindre skritt oppover karrierestigen. Jeg fikk jobbet ti år i faget mitt, og som forsker er det liten vits å gjøre ting andre har gjort før deg. Man søker i store databaser, må holde seg oppdatert på feltet og bygge på det andre har gjort før deg for å komme litt lenger. Det har vært nyttig og givende fordi jeg da er vant til å søke opp ting som er viktige. Det å bygge på ting andre har gjort før har også vært viktig i kommunen. Man kan ikke finne opp kruttet på nytt, så man må se til andre kommuner for å se om de har funnet en løsning på tilsvarende problem og bygge videre på det. Jeg har også fått tillitt ved at jeg faktisk leverer og gjør en jobb. Det var nok også nyttig for karrieren at jeg tok noen kurs i ledelse, utviklingsutvikling og styreopplæring. Dette har vært viktig for å reflektere rundt egen lederrolle.

Styreverv og muligheter

En klok kvinne sa til meg en gang; «får du en mulighet, si ja, ikke tenk at du ikke har tid, si ja!». Det har vært viktige ord jeg har tatt med meg videre. Det er ikke så mange i regionen som har samme fagkombinasjon som meg, og det åpnet nye muligheter. Når man kommer inn i den loopen er det lettere å få andre muligheter igjen. Vervet på sykehuset hadde jeg nok aldri fått uten den akademiske utdannelsen, og jeg hadde nok heller ikke fått samme muligheter dersom jeg hadde blitt i Oslo. Der er det langt flere høyt utdannede kvinner, og det er ikke helt slik i denne regionen. Jeg stiller meg ofte spørsmålet; hvor hadde jeg vært om jeg fortsatt

hadde bodd i Oslo? I år 2000 var det ikke så mange utdannede kvinner i regionen, men det er det nå. Jeg har nok fått en del muligheter fordi jeg er kvinne, fordi det har vært på tide å få inn flere kvinner. Det har vært positivt for meg, og noen av posisjonene hadde jeg kanskje ikke fått om jeg var mann, da måtte jeg kanskje konkurrert på andre premisser.

Mannen min har vært veldig viktig for meg, og han har blitt aktivt brukt for å rydde i eget hode. Ved å fortelle ting til andre får man ryddet opp i eget hode, og der var han en viktig støttespiller. Jeg har også hatt noen timer med en rådgiver som har vært ansatt utenfor organisasjonen. Jeg hadde også en mentor i Female Future, direktør for et stort energiselskap, som jeg brukte aktivt. Hadde jeg utfordringer i eget lederskap kunne jeg snakke med han om det. I tillegg har jeg hatt god nytte av å ha kvinnelige kollegaer som har sittet i tilsvarende posisjoner. Vi delte sorger og gleder, vi dro på turer sammen og vi fikk reflektert rundt lederskapene våre. Jeg er også med i en refleksjonsgruppe som møtes to ganger i året, hvor alle bidrar med en problemstilling hver, også har man en time hver på å få innspill. Det er viktig for å kunne vokse i eget lederskap, og få nye perspektiver på ting man måtte slite med.

Likestilling og feminisme

Jeg har selv jobbet aktivt for likestilling, og er veldig opptatt av at gutter og jenter skal få like muligheter uavhengig av kjønn, seksuell legning, rase også videre. Menneskeverd er viktig for meg, og bårer skal ikke begrense mulighetene dine enten du er kvinne, homo eller innvandrere. Jeg gjorde en del interessante studier i barnehager, hvor jeg så på hvordan de ansatte opptrådte i forhold til kjønnsrollemønstre. Jeg mistenkte ikke at de aktivt drev forskjellsbehandling av guttene og jentene, men det var tydelig at det forekom ofte. Guttene ble ropt oftere enn jentene, og de fikk også oftere oppfølgingsspørsmål enn jentene. Guttene fikk ros for å gjøre kollbøtte, men det gjorde ikke jentene. Det gjelder fortsatt, gutter får mer oppmerksomhet tidlig, og får et annet syn på seg selv. Det skyldes nok den kjønnsproblematikken som ligger dypt i oss. Det er viktig å møte barna uavhengig av kjønn, og dette kjønnsperspektivet er viktig. Det er selvsagt begrenset hvor mye en barnehage kan gjøre, men de kan hvert fall gjøre sitt for at kjønn ikke blir en begrensning. Det er viktig å starte med barnehagen med like muligheter. Jeg har selv andre forventinger til min datter enn til mine sønner, spesielt i forhold til det å hjelpe til i hjemmet. Ellers har jeg de samme forventningene og presset på de alle i forhold til utdanning og andre ting. Jeg valgte selv å jobbe redusert stilling da barna mine var små, og jeg har hatt en mann hjemme som har lagt til

rette for at jeg kunne ha de posisjonene jeg har hatt. Han har ikke vært like aktiv på andre fronter, selv om han også har hatt lederstillinger. Han var tålmodig, og jeg var heldig som hadde han. Svigermor var feminist og veldig opptatt av at kvinner kunne gjøre alt. Min mor derimot var mer «tradisjonell», og kommenterte ofte hvorvidt huset var ryddig og rent. Hun stilte spørsmål rundt hvordan jeg «orket» å jobbe så mye. Familien har hatt det ganske greit, men det har vært avhengig av at ikke begge jobbet slik jeg har gjort. Da hadde barna ikke hatt foreldrene hjemme, og det var også viktig for meg at vi spiste middag sammen i tillegg til frokost. Familietid er viktig, så helgene har vært øremerket familien. Vi valgte også tidlig å skaffe vaskehjelp, så tiden ikke ble bundet opp i husarbeid. Jeg føler meg heldig som har hatt økonomisk kapasitet til å kjøpe den tjenesten det er å ha vaskehjelp. Hadde jeg gått hjemme med barna hele tiden hadde jeg nok ikke vært en god mor. Det passer meg ikke å stelle huset og passe på barna døgnet rundt. Jeg tror ikke barna hadde vært fornøyde med det heller.

Til vanlig tenker jeg ikke så mye på kjønn, men det er definitivt positivt for regionen at det har kommet flere kvinner i viktige posisjoner. Kvinnelig og mannlig toppledelse kan være det ene eller det andre, og man vet at det er forskjellig innad i hver. Kvinner kan ha maskuline trekk, og menn kan ha kvinnelige trekk i sine lederskap. Som samfunn skal det være likt fordelt, og man burde bruke kompetansen fra begge felt. Da Hege Skeie skrev Maktutredningen holdt hun på med telling. Det samme gjør jeg. Blir jeg invitert i et møte hvor det er overvekt av det ene eller andre kjønn tar jeg alltid en opptelling. Jeg er ikke helt fornøyd før det er bra. Kjønn er fortsatt litt begrensende, og tidligere ordfører i byen så viktigheten av å synliggjøre kvinner. Han fant kompetente kvinner som burde få sentrale posisjoner, og satte særlig fokus på det. Det er vanskelig å nå helt til toppen om du ikke er kjent fra før, eller har noen som heier på deg. Man må anbefale de man kjenner. Det at det er overvekt av menn er ikke et minus i seg selv, men det er best for mangfoldet om det er litt blanding.

I forhold til hvorvidt økt kvinneandel har en betydning er jo litt vanskelig å ta stilling til, da man ikke vet hva alternativet ville vært. Man får aldri kjørt studier med kvinnelede organisasjoner på en side, og mannslede organisasjoner på den andre. Jeg tror egentlig det er ganske likt fordelt, og man må bruke hele kompetansebasen man har til rådighet, slik at man får inn litt andre perspektiver. Man kan ikke bare sette kvinner og menn i båser. Kjønnsmønstre påvirker nok mer enn vi tror, og spesielt ledelse. Unger som vokser opp i dag er jo også preget av kjønnsmønstre, men de båsene har nok utvidet seg litt. Økt

kvinneandel fremmer definitivt andre kvinner, for det gjør det lettere å velge når man har litt flere rollemodeller. Ser man at andre får det til og baner opp veier er det lettere å kanskje velge den veien selv også. Det gjør det mer overkommelig for andre kompetente kvinner å bli ledere.

Det er viktig at kvinner heier frem andre kvinner, og det gir et ansvar. Dette for at andre kvinner skal se hvilke muligheter de har, og ha gode rollemodeller. Kvinner tror ikke alltid på egne evner, og da trenger de en liten dytt. Det er krav og forventninger til mangfold i offentlige organisasjoner, man må presisere kjønnskrav i stillingsutlysninger, og det er viktig for å sikre mangfoldet. Det gjelder også menn i de yrkesgruppene hvor menn er i mindretall.

Utfordringer og spesielle bidrag

Jeg har hele veien møtt folk som har heiet meg frem, men jeg har også møtt på utfordringer knyttet til det å være kvinne. Spesielt en hendelse preget hvordan jeg tenker som kvinnelig leder i dag; som fagleder jobbet vi i åpent landskap, og vi var tre kvinner og to menn. Og en dag banket en mann på, og han spurte om det «ikke var noen ledere her», da satt kun vi kvinnene der. En av de andre svarte da at «Joda, hun sitter her», da jeg var leder for etaten. Men nei, det var jo ikke meg de ville snakke med, det var en mann. Hadde en av de mannlige kollegaene sittet der ville ikke dette skjedd. Slike ting skjer, og det er forskjell på hvordan menn og kvinner har det. Menn slipper nok litt lettere unna, spesielt i offentlig sektor med rapporteringer og litt administrativt arbeid. Kvinnelige ledere er nok oftere mer grundige. Jeg opplevde ofte at det handlet om kjønn, og hvilke krav som ble stilt. Mange organisasjoner fungerer utmerket med mannlige toppledere, og sånn skal det selvsagt være. Mangfoldet totalt sett, både i organisasjonen, men også samfunnet, hadde kanskje vært annerledes om det bare var mannlige ledere over hele linja. Det er vanskelig å si om kvinner har et spesielt bidrag, men jeg tror de tilfører et mangfoldig perspektiv og litt andre synspunkter. Noen ganger tenker jeg at det hadde vært gøy å være mann for en dag, kun for å se om man får andre spørsmål eller svar. Jeg kan aldri oppleve den «svitsjen» selv, så det er vanskelig å si om det er noen reell forskjell på hvordan menn og kvinner er i lederroller.

Jeg føler jeg har utgjort en forskjell i den jobben jeg gjør, selv om dette er store ord å ta i egen munn. Det er viktig å tenke at man kan gjøre en forskjell selv om andre også kunne gjort den samme jobben. Jeg vil at byen jeg jobber i skal bli en by for alle, og at velferdssamfunnet skal

fungere. I fremtiden vil midlene man har til rådighet til helse og omsorg, skole og barnehager bli mindre, og det vil derfor være viktig å distribuere dette riktig. Jeg tenker ofte; hvilken forskjell kan jeg gjøre? Det er også noe av drivet som bor i meg til å gjøre den jobben jeg gjør, og jeg kan være med å sette ting på den nasjonale dagsordenen.

4.3.2 Analyse

I denne fortellingen startet plottet ved at hun presiserer hvordan utdanningen ikke var tenkt å føre til en topplederstilling. Utdanningen ga startskuddet, og hun kunne gå rett ut i arbeid etter endt utdanning. Det var derimot ikke som leder, men som forsker. Utdanningen som startskudd var også med på å danne det synes hun har av seg selv som leder. Hun startet som forsker, og kunne ikke se for seg å bli leder da hun hadde ambisjoner om å fortsette denne forskerkarrieren. Deretter forteller hun hvordan «naturlige» valg førte til at hun påtok seg lederverv allerede i skolealder. Det presiseres også at hun som toppleder nå absolutt ikke kunne tenke seg å gå tilbake til å rapportere til noen over seg, nå som hun har fått smaken på toppen. Plottets hoveddel representerer den kvinnelige topplederens meninger, årsakene til hvordan hun har kommet seg til toppen og motivasjonen for å nå opp. Hun fikk muligheter underveis som hun ikke kunne takke nei til, og som var bidragsytende til at hun i dag kan kalle seg toppleder. Hun presiserer underveis i fortellingen at det har vært viktig for henne å jobbe med likestilling, men at det samtidig ikke burde være nødvendig å henge seg opp i hvilket kjønn man har for å gjøre en god jobb som leder. Mangfold trekkes frem som et viktig aspekt ved viktigheten av å få inn flere kvinner både i styrer og lederposisjoner.

Hun snakker også om egne ferdigheter og jobben hun gjør som leder, noe som er kjønnsstypisk for kvinner. Dette ser hun på som en nødvendighet, muligens for å opprettholde en form for selvtillit i jobben hun gjør. Muligheter kom og gikk, og hun grep de mulighetene hun fant interessante. Drivet til å utgjøre en forskjell for samfunnet har vært viktig for henne, og det er noe som går igjen i fortellingen. Når det kommer til likestilling har hun vært en forkjemper for flere kvinner inn i ledelse, også hun har deltatt på Female Future. Likevel ser hun ikke på kjønn som en direkte hindring til hvorfor kvinner ikke skal nå toppen, men heller strukturer og holdninger i samfunnet. Hun har forsket på dette med kjønnsrollemønstre i barnehager, og hun har sett viktigheten av å lære opp barn tidlig til å ikke inneha holdninger om at gutter og jenter er forskjellige. Selv har hun opplevd å være eneste kvinne i et møterom og på den måten blitt mer bevisst på hvorfor det er viktig å skape et kjønns mangfold. En av *hjelperne*

som trekkes frem i fortellingen er blant annet ektemannen, og en tidligere mannlig mentor fra «Female Future». Det har også vært involvering av en kvinnelig helper som var med på å motivere og støtte den kvinnelige lederen. I tillegg til dette ser vi at det har vært mannlige motstandere involvert i karriereløpet, blant annet en hendelse hvor en mann ville snakke med en leder, men følgelig ikke en kvinnelig leder da hun satt som etatssjef. Man ser derfor at helperne og motstanderne kan være både menn og kvinner.

5 Drøfting

I analysene fra kapittel 4 ser man at de tre kvinnelige topplederne har visse fellestrekk i sine karriereløp – disse vil jeg kalle hovedfunnene. Disse er blant annet at de alle har jobbet seg oppover fra relativt «vanlige» stillinger til topplederstillinger. De har alle tatt akademisk utdanning, og kun én av de har tatt et «tradisjonelt» kvinnelig utdanningsvalg. De to andre har henholdsvis utdannet seg innen økonomi og administrasjon, og realfag. Når det gjelder familieliv har de alle stiftet familie tidlig i karriereløpet og hatt et godt støtteapparat i ryggen. Ingen av de hadde heller noen store ambisjoner eller karriereplaner som tilsa at de skulle bli ledere, og da spesielt ikke toppledere. De undervurderte sine egne evner, og kunne ikke se for seg at det noen gang ville skje dem. Når det gjelder likestilling var de alle utstrakt engasjerte i dette, og de hadde alle jobbet for det på ulike måter; enten det var forskning, iverksetting eller andre tiltak. Man ser også ut ifra fortellingene at de hadde litt ulike tilnærminger til forståelsen av kjønn, og dets betydning for utøvelsen av ledelse. Det spriket litt fra å ikke se på dette som relevant, til de som syntes det var vanskelig å si konkret om det var noen forskjell. Ei av kvinnene opplevde at kvinnelige ledere, og kvinner generelt, var mer relasjonelle og tålmodige. Det var også store variasjoner i hvordan de snakket om egne ferdigheter og lederutøvelse, noe som kan tyde på at de har litt forskjellige tilnærminger til egen rolle. Hva dette kan skyldes vil jeg se nærmere på senere i oppgaven.

Videre i dette kapittelet vil jeg drøfte og diskutere de ulike fortellingene opp mot de utvalgte teoriene fra kapittel 2. Jeg vil drøfte empiri og teori ut ifra problemstillingen og forskningsspørsmålene, og på den måten få knyttet det hele sammen. Jeg finner det hensiktsmessig å gjenta problemstillingen jeg ønsker å svare på med påfølgende forskningsspørsmål; Hvilke muligheter og hindringer møter kvinner i offentlig sektor på sin vei til toppledelse? Hvordan har de kommet dit de er i dag, og hvordan har det preget deres stilling i toppledelse? Hvordan kan de kvinnelige toppledernes karriereberetninger kaste lys over, og bidra til å forstå hva som kan gi høyere kvinneandel i ledelse? Hvilke diskurser foreligger på forståelsen av kjønn og likestilling?

5.1 Hvilke muligheter og hindringer møter kvinner i offentlig sektor på sin vei til toppledelse?

I tre fortellinger med tre forskjellige kvinnelige toppledere ser man at de har litt det samme utgangspunktet. De har alle på et punkt tvilt på egen egnethet, og på denne måten blitt sine egne motstandere. En av kvinnene har jobbet seg til topps først innen et typisk mannsdominert felt, nemlig politikk, for deretter å jobbe seg oppover innen næringslivet som også tradisjonelt sett er et mannsdominert felt. Dette var viste seg derimot å ikke være problematisk for henne selv, og det bidro til at hun fikk synlighet. Ser man til de andre fortellingene kan mye tyde på at kjønn har vært både mulighet og hindring i deres karriereveier. De har om mulig fått noen av mulighetene til karrierevekst ved at de var nettopp kvinner, da fokuset var på økt kvinneandel.

Kvinner har statistisk dårligere forutsetninger for å bli toppledere og jeg har tidligere i oppgaven presentert tre fortellinger fra tre ulike kvinnelige toppledere. De jobber alle i offentlig sektor og har møtt på hindringer og muligheter underveis i karriereløpene sine. Hvordan de har opplevd å være kvinner på vei mot toppen er interessant da de har ulike tilnærminger til kjønn og hvordan dette påvirker utøvelsen av lederrollen. Forskjellene kunne vi se handlet mye om hvor mye vekt de tilla kjønn, og hvorfor de mente som de gjorde. Det har vært mye fokus på at man ikke må tillegge kjønn så stor betydning, for når det kommer til stykket har det ikke så mye å si så lenge du klarer å gjøre en god jobb. Det kan tenkes at de ulike holdningene til dette med kjønn skyldes ulike kulturelle og psykososiale forståelser som man ser fra Doing gender-teorien (West & Zimmerman, 1987). Dette er ofte noe som blir lært, og som gjerne følger deg utover i livet. Dette med hvordan de stiller seg til problemstillinger knyttet til kjønn vil jeg komme tilbake til senere. Noen av mulighetene som presenteres er blant annet tilfeller av sterke utdanningsløp og gode fagkombinasjoner, som igjen har ført til en rekke interessante jobber. Dette kan vise seg å være en karrieredriver for kvinner på vei til toppledelse. I tillegg er det noen tegn til at alle de kvinnelige topplederne hadde hatt litt andre karriereløp dersom de hadde bodd «midt i smørøyet» i stedet for ute i distriktene. For ei av kvinnene var det et tydelig uttrykk for at nettopp dette med å flytte ut av storbyen var avgjørende for de mulighetene hun fikk senere. Et annet utsagn tyder på at ansettelsesprosessen er viktig for hvorvidt man kommer inn i lederstillinger, og også topplederstillinger. I det tilfellet i fortelling 1 ser man at det var en fordel å bli valgt leder for

hennes del, da dette gjorde at hun fikk tillitt i forkant av valget. Veien fra rekruttering til valgt leder var preget av oppmuntring, noe som viser seg å være et viktig aspekt.

Videre vil jeg drøfte de ulike forskningsspørsmålene opp mot teoriene, og på den måten utfylle problemstillingen ytterligere.

5.2 Hvordan har de kommet dit de er i dag?

Samtlige av de tre fortellingene vitner om høyt utdannede kvinner som har hatt en interesse og ambisjoner for en god utdanning. Tradisjonelt har de utdanningene disse kvinnene har tatt vært mannsdominerte, med unntak av ei med bakgrunn i språk og humaniora. Det at disse kvinnene da har valgt å gå litt bort fra normen har bidratt til å skape noen endringer i forhold til forventninger samfunnet har til kvinner og menn.

Som en kan se har samtlige av de kvinnelige topplederne gitt uttrykk for at de mannlige hjelperne har vært til stor nytte for deres karriereutviklinger. Spesielt ektemenn og partnere har bidratt på en slik måte at karriereutviklingene deres ikke hadde fått det utfallet det har dersom de ikke var tilstede. De har gjerne tilpasset sine egne karrierer på en slik måte at kvinnenenes karrierer har blitt muliggjort. Dette kan også ses på som en effekt av et samfunn i endring, hvor menn også tar noen andre roller enn det som forventes. Pådrivere for økt kvinneandel kan også ses i lys av teoriene om meritokrati da kvinner historisk sett har hatt dårligere muligheter for å nå lederstillinger, og det er derfor behov for at man kan se forbi kjønn og heller fokusere på utnyttelsen av kvalifisert arbeidskraft. Her argumenterer Alvesson og Billing (2009) for at rekruttering av kvinner til toppledelse er et tegn på at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet er i endring. Det er grunn til å anta at mannlige pådrivere for økt kvinneandel har sine fordeler, og kvinnelige rollemodeller kan bidra til at kvinneandelen vil øke. En av fortellingene skildrer også en kvinnelig hjelper som har bidratt til at hun som leder fikk bedre selvtillit og mot til å søke til toppen. Dette kan ha vært med på å endre hennes tankegang om hva som skal til for å bli leder. I starten så hun ikke for seg å bli leder, før hun etterhvert ble oppfordret fra flere kanter til å søke seg oppover.

Samtlige intervjuer skildrer et karriereløp som har vært fritt for planer om toppledelse, men de har alle påtatt seg lederverv og posisjoner som har gitt de økte muligheter. Om dette kan

knyttet til stivhengige karrierer kan argumenteres, da det har vært tydelig at de har jobbet seg oppover, samtidig som de har brukt mye tid på å vedlikeholde familielivet. Hadde de hatt partnere som ikke delte på arbeidet, eller som lot seg true av kvinnens stilling, ville det vært en tilnærmet umulig oppgave for de kvinnelige topplederne å fortsette en slik karriere som de har gjort. Disse mannlige *hjelperne* har i disse tilfellene sett kompetanse, og ikke fokusert på at karrierekvinner truer dikotomien feminitet og maskulinitet. Dette er viktige startpunkter for hvordan man på sikt kan få til endringer i måtene man ser på karriere, og da spesielt i lys av kjønn.

5.3 Hvordan har deres karriereløp preget deres stilling i toppledelse?

Skildringene fra fortellingene viser tre forskjellige erfaringer rundt veien til toppen. De trekker frem hvordan de har kommet seg opp og frem, og i hvilken grad dette har hatt en betydning. Som vi ser av det første sitatet var det viktig for hennes karriereløp at hun ble synlig, og dette bidro til at hun i dag kan kalle seg toppleder. Et eksempel på hendelse som har preget stillingen til kvinnene er i fortelling 2 hvor hun forteller om evnene hun har tilegnet seg som menneskekjenner gjennom bøker. Hun ser på dette som viktig for stillingen hennes som toppleder. Hun startet som forsker, og denne kompetansen har også vært viktig for utøvelsen av hennes nåværende stilling. Det har lært henne å gå systematisk gjennom ting, og hele tiden søke ny kunnskap. Også her ser man tegn til at hun var eneste kvinne på en av arbeidsplassene, og dette kan også være med på å gi kvinner synlighet og man blir husket. Dette har preget hennes stilling som toppleder ved at hun tidlig skapte seg et godt rennommé, noe som kan være avgjørende i rekrutteringsprosessen.

I fortelling 3 ser vi et karriereløp som er preget av forskning, pass av barn da de var små og bytting av jobber. I begynnelsen av barnas liv var familien fornøyde med å bo i Oslo, men etterhvert ble det for trangt om plassen. Forventingene til familielivet var å gå hjemme med barna noen år, før disse forventningene endret seg til å handle om karriere.

Familieforestillingene vedvarte ikke, og det blir tydelig at det ikke er noen stivhengighet der. Videre fulgte hun i ledersporet og fulgte den ene lederstillingen etter den andre. Som Colbjørnsen og Knudsen (2018) argumenterer er det ikke uvanlig at valg og mønstre endrer seg med tiden, og det ser man et tilfelle av her. I starten av lederkarrieren, på et lavere stillingsnivå, var det ingen ambisjoner om å forfølge en lederkarriere, da synet på egne evner var fraværende. En karrieredriver her var sterk utdanningsbakgrunn, som Colbjørnsen og

Knudsen (2018) nevner, avgjørende faktor for karriereløpet i fortelling 3. Et annet karrierefremmende trekk er å ta en stilling i privat sektor, noe som her viser seg å ikke være tilfellet. Det var heller en kombinasjon av en sterk utdanning, godt rennommé og gode hjelpere som ble utslagsgivende for hvilken vei karrieren tar. De har i tillegg opplevd at det har blitt endringer, og følgelig bedringer, siden starten på sine respektive karrierer, noe som kan antyde generasjonsforskjeller, gitt at alle kvinnene er i 50-årene. Dette kan også gjøres gjeldende ved at det er flere tilpasninger enn tidligere, både i form av at flere kvinner tar høyere utdanning og at man lettere kan kombinere karriere med familieliv. Tidsdimensjonen i fortellingene kan dermed knyttes opp mot teoriene til Colbjørnsen og Knudsen (2018) om generasjonsforskjeller, selv om det ikke direkte kan bekreftes.

5.4 Hvordan kan de kvinnelige toppledernes karriereberetninger kaste lys over, og bidra til å forstå hva som kan gi en høyere kvinneandel i ledelse?

De tre karriereberetningene, eller fortellingene, kan vitne om ulike meninger om hva den lave kvinneandelen skyldes. Ei av kvinnene anser kjønn som uviktig for hvordan du utøver lederrollen, men fokuserer heller på hvem som egner seg. I tidlig fase av hennes karriere var det få, eller ingen, kvinner i toppledelsen i den næringslivsorganisasjonen hun ble ansatt i. Deretter ble fokuset på økt kvinneandel trappet opp, og det ble tydelig at de mannlige lederne der ønsket å få inn flere kvinner. Det er også tydelig at tiden som blir brukt på arbeid har vært avgjørende, og i flere av fortellingene kan vi se at det ikke hadde vært mulig å kjøre det løpet som disse kvinnene har gjort dersom de ikke hadde fått avlastning i hjemmet. Dette kan tolkes som at de egentlig har vært opptatt av dette med familielivet og hvor mye tid de skal sette av til det. I tillegg blir det tydelig at det har vært såpass viktig for dem at i et par av fortellingene har det vært tydelige tegn på at helger og måltider var viktige samlingspunkter for familiene. De har i tillegg måttet ofre «kampen» med andre foreldre, og i tillegg har alle de kvinnelige topplederne som ble intervjuet måttet ofre litt av det sosiale livet for å få dedikert familietid. Dette kan ha sammenheng med de kvinnelige forventningene til familie. Her kan det tenkes at offentlig sektor har gjort det enklere for disse kvinnene å kombinere familie og arbeid, ved at de har litt mer fleksible arbeidstider som ledere, og at de har den muligheten at de kan ta helgene fri. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at dette kun er gjeldende for kvinnelige toppledere, da det også kan tenkes at mannlige toppledere ønsker å prioritere familielivet i tillegg til karriere. Ettersom de alle⁴ er kvinner i 50-årene kan det antas at offentlig sektor er et

⁴ De intervjuede kvinnene

mer gunstig sted å være ansatt når tidene forandrer seg, og spesielt i forhold til å ha barn underveis i karrieren. De uttrykker at det har vært uproblematisk å ha tette svangerskap eller være hjemme med barna, og det kan antas å ha sammenheng med at offentlig sektor har gode velferdsgoder som foreldrepermisjoner. I tillegg kan man tydelig lese av fortellingene at barnehage tilbudet har vært viktig i deres tilværelse.

Et annet viktig aspekt ved fortellingene som kan kaste lys over den lave kvinneandelen er hvordan kvinner i større grad ser ned på egne ferdigheter, og i mindre grad finner seg selv kvalifisert til stillingsannonser i forhold til menn. Samtlige av fortellingene skildrer også et uttrykk for at kvinner i større grad trenger oppmuntring og rollemodeller for å ta steget oppover karrierestigen. Dette kan ha sammenheng med at kvinner i større grad er «tilfreds» med et lavere stillingsnivå tidlig, slik Colbjørnsen og Knudsen (2018) hevder. Et annet aspekt kan være at kvinner i større grad møter «tidsklemma» (Colbjørnsen & Knudsen, 2018), ved at de påtar seg mer ansvar hjemme i tillegg til den økte arbeidsmengden på jobb. Dette har ei av kvinnene i undersøkelsen uttrykt at hun løste ved å ansette en vaskehjelp slik at hun kunne bruke mindre tid på husarbeid. Dette kan tolkes som at hun, som teoriene tilsier, har forventninger om at hun egentlig burde gjøre husarbeid etter endt arbeidsdag. På denne måten fikk hun mer tid til familien.

5.5 Hvilke diskurser foreligger på forståelsen av kjønn og likestilling?

Offentlig sektor er preget av mangfold og inkludering, og disse kvinnene er intet unntak hva angår fokus på likestilling. Det kan ironisk nok ses flere tilfeller av motstridende argumenter i forhold til om kjønn har noen betydning, og viktigheten av likestilling for kvinner. Flere av eksemplene går ut på at kjønn ikke skal tillegges så stort fokus, samtidig som det gis uttrykk for at de har vært store pådrivere for økt kvinneandel i ledelse. Initiativet om Female Future er et eksempel på tiltak som har vært viktig for å skape gode kvinnelige rollemodeller. Hvorfor er det et så stort fokus på økt kvinneandel dersom kjønn ikke burde tillegges et slikt fokus? Det er grunn til å anta at det handler om hvilke prosesser de selv har vært gjennom og hvorvidt de føler at kjønnsstereotyper ikke angår dem selv i så stor grad. Det kan også påvirkes av deres egne forståelser av lederskap, og deres egne bidrag til posisjonene de besitter. Kvinner har gjerne et annet bidrag til organisasjonene med deres «kvinnelige» orienteringer. Som vi ser har også endringene i samfunnet og lederstiler beveget seg mer mot

en kvinneorientert lederstil som innebærer mer empati, omsorg og demokratiske trekk. Dette går igjen i samtlige av fortellingene, hvor det rettes oppmerksomhet mot personlighet og egnethet i stedet for kjønn og makt.

Det man derimot ser tendenser til er hvorvidt disse kvinnene hadde klart å opprettholde karrierene og familielivet dersom de ikke hadde hatt en støttespiller hjemme. Dette kan være tegn på at likestilling i hjemmet er viktig for dem, i form av at far også må bidra med de hjemlige anliggender. Ei av kvinnene skildrer at hun har en mor som har vært mer «tradisjonell» i forhold til dette med arbeidstider og pass av hus og barn. Dette var derimot ikke noe hun tok inn over seg, men heller bagatelliserte. For henne var det viktig at hun kunne jobbe, til tross for at hun var hjemme med barna da de var helt små. Utviklingen derfra var at hun ikke hadde ansett seg selv som en god mor dersom hun hadde passet hus og hjem til enhver tid. Det kan igjen tyde på at det ikke har vært noen forventninger i hjemmet om at hun som kvinne måtte ta seg av barna, men heller kunne satse på egen karriere.

Ser man på uttalelsene i fortellingene er det som tidligere nevnt flere motstridende argumenter hva angår kjønn og likestilling. Dette kan skyldes de ulike kulturelle forestillingene som finnes i samfunnet, og som disse kvinnene muligens har latt seg påvirke av. Disse uttalelsene kan også være et produkt av hvordan de ønsker å la seg tolke, og hvordan de selv også tolker sine egne erfaringer. Dette er et kjent fenomen i narrativ teori og metode, og hvordan de ønsker å bli presentert påvirker hvordan det legges frem. Dette sies at kan endre seg i ulike kontekster. En erfaring, eller handling, er ikke den samme uten at man setter det inn i en kontekst. Deres ulike forståelser av kjønn og likestilling kan også være påvirket av at offentlig sektor er preget av likestillingsarbeid og inkludering, og på denne måten kan de ha påtatt seg holdninger som de ikke nødvendigvis ville hatt dersom de jobbet i privat sektor. De har alle jobbet aktivt med likestillingsarbeid og ulike tiltak for dette, noe som kan tyde på at det er viktig for dem alle tre. Ser man tilbake på uttalelsene om barn og familie ser man at det har vært viktig for dem alle tre å være tilstede i hjemmesfæren, og dette kan muligens skyldes en «kjønnet» forventning for dem som kvinner.

Offentlig sektor er som kjent en mer «kvinnevennlig» sektor, noe som kan tyde på at det er en mer kjønnet organisasjon som tilrettelegger for at flere kvinner kan komme ut i arbeid. Dette gjøres også tydelig i beretningene i forhold til spesielt foreldrepermisjoner og arbeidstid, noe som har vært viktig for samtlige av kvinnene. De ser også fordelene av mangfold på bakgrunn

av at det også gagnar dem selv. Det har ikke nødvendigvis vært preg av mannsdominans på arbeidsplassene, men en bakenforliggende mannlig tankegang har vært til stede for noen av kvinnene i deres opplevelser. Dette kan skyldes organisasjonene, og ikke nødvendigvis hvilket kjønn de har, som forklart av Alvesson og Billing (2009).

5.6 Oppsummering

Som man kan se fra drøftingen er det flere sammenhenger mellom de ulike karriereberetningene, og man ser at de i utgangspunktet ikke er så opptatt av dette med kjønn skal en tro beretningene riktig. Man skal ikke begrenses til forestillinger om eget kjønn, og man må heller se til ferdigheter og evner når man skal rekruttere til toppledelse. Meritokrati kan vise seg å være i oppfart. For økt kvinneandel i ledelse viser det seg også at kvinnene opplever at gode rollemodeller og oppmuntring er viktige faktorer som kan være positive. Karriereberetningene ses i lys av velkjente teorier, og på den måten settes de i kontekst. Dette har betydning for hvorvidt disse kvinnes opplevelser kan generaliseres utover i befolkningen.

6 Avslutning og konklusjon

I denne avhandlingen har jeg ønsket å undersøke kvinnelige topplederes karriereløp, og hvilke muligheter og hindringer kvinner i offentlig sektor møter på veien til toppledelse. Ved hjelp av narrativ analysestrategi har jeg analysert tre ulike karriereberetninger fra kvinnelige toppledere. Kvinnene er alle representanter for hver sin offentlige instans, og besitter øverste lederposisjon på hver sin «haug». Jeg har trukket ut muligheter og hindringer i lys av ledelsesteori, kjønnteori og karriereteorier. Disse fortellingene har vært preget av ulike årsaker og virkninger på deres karriereløp og veien til toppen. Man ser flere fellestrekk mellom disse tre fortellingene, blant annet at de alle har deltatt på kvinnefremmende tiltak som «Female Future», og de har også gått fra ulike lavere posisjoner til å besitte øverste posisjon i hvert sitt offentlige organ.

6.1 Konklusjon

Fortellingene bærer preg av ulike tilnærminger og forståelser av kjønn, og følgelig viktigheten av dette. Mye kan også tyde på at de tidlig i karrieren har påtatt seg lederposisjoner, og på den måten har det vært litt forutinntatt at de kunne nå helt til topps, selv om dette ikke uttrykkelig kommer frem i fortellingene. Det er også antydninger til at de har valgt offentlig sektor for å ha muligheten til å kombinere karriere med omsorg for barn og hjem. Sterk utdanningsbakgrunn viser seg også å være en faktor for at kvinnene i denne undersøkelsen har nådd toppen. De har muligens hatt høye ambisjoner allerede ved utdanningsvalg, og dette har dermed forplantet seg videre ut i karrierene. Høyere utdanning gjør også at det er lettere å ta etterutdanning i senere tid, noe man også kan se hos disse kvinnene. De har sett en relevans for å ta videreutdanning for å fylle på kunnskapen til de posisjonene de har vært i. Et økt antall kvinner med høyere utdanning kan derfor bli en effekt på endring i lederstiler over i en mer «kvinnelig» ledertype, og dette kan igjen forsterke rekrutteringsmassen når det skal ansettes nye ledere. Dette vil også på sikt kunne gi økt kvinneandel på bakgrunn av at flere kvinner ser at det er mulig å beherske topplederstillinger som kvinne, også for de som ønsker å kombinere karriere og familie. Mye tyder også på at kvinner med karriereambisjoner ikke nødvendigvis ser på det som et hinder å fokusere også på familielivet, men viktigheten av et støtteapparat på hjemmefronten er viktig. På denne måten har kvinnene i denne undersøkelsen hatt mulighet til å satse på sine karrierer. På bakgrunn av at antallet informanter i denne undersøkelsen ble litt få er det vanskelig å si om disse funnene kan generaliseres utover i populasjonen med sikkerhet, men jeg finner at det likevel er grunn til å tro at kvinner i Norge

jevnt over vil kunne kjenne på de samme problemstillingene da de lever i like samfunn. Kvinnene har erfart ulike muligheter, og de uttrykker spesielt støttespillere og pådrivere som hovedårsak til at de har fått muligheten til å nå topplederstillingene. De trekker også frem ferdigheter og erfaring som viktig for karriereløpene. Likevel legges det lite vekt på kjønn, og mye kan tyde på at dette er fornuftig med tanke på at kvinners posisjon kan inneha en offerposisjon dersom dette får forplante seg videre. Ved at disse kvinnene da ikke ser på kjønn som noen hindring kan det gi positive ringvirkninger for de som kommer etter.

6.2 Veien videre

Et av de mest interessante funnene jeg har gjort i denne undersøkelsen er den rollen menn har hatt for kvinnelige topplederers karrierevekst. Det er også påfallende hvordan de kvinnelige topplederne har vært avhengige av hjelp på hjemmefronten, fortrinnsvis fra en partner. I tillegg har det dukket opp nye spørsmål rundt forskjeller mellom offentlig og privat sektor. På bakgrunn av de funnene jeg har gjort i denne undersøkelsen, og de konklusjonene jeg har trukket har jeg funnet at det vil være interessant å gjøre en komparativ undersøkelse av ulikheter blant kvinnelige toppledere i offentlig og privat sektor. Det er tidligere gjort mye forskning på næringslivet, men jeg har lagt meg merke i at det også vil kunne være nyttig å fokusere litt mer på den offentlige sektoren. Det kunne også vært interessant å se på hvorvidt det er forskjell blant kvinnelige og mannlige toppledere i tilsvarende posisjoner, og gjerne over tid. Dette er noe jeg eventuelt også kan være interessert i å gjøre på et senere tidspunkt. Interessen for feltet har ikke avtatt med denne undersøkelsen, men heller blitt forsterket.

Litteratur

- Alvesson, M. & Billing, D. Y. (2009) *Understanding gender and organizations*. SAGE publications: London.
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2020) *Ledelse og kjønn*. Hentet 27.04.2020 fra https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnslikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Ledelse/
- Birkelund, G. E. & Petersen, T. (2012) *Det norske likestillingsparadokset: Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet*. Det norske samfunn. 6.utg. Oslo: Gyldendal. DOI: <https://doi.org/10.13140/2.1.2677.6649>
- Colbjørnsen, T., & Knudsen, K. (2018). Underveis; menns og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for Samfunnsforskning [elektronisk Ressurs]*, 59(2), 131-156.
- Teigen, M. & Reizel, L. (2017) Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv (IFS 2017/11) Institutt for samfunnsforskning: Oslo
- Czarniawska, B. (2004). *Introducing Qualitative Methods: Narratives in social science research*. London: SAGE Publications. Doi: 10.4135/9781849209502
- Franzosi, R. (1998). Narrative analysis—or why (and how) sociologists should be interested in narrative. *Annual review of sociology*, 24(1), 517-554.
- Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO] (u.å.) Female Future. Hentet 07.05.2020 fra <https://www.nho.no/samarbeid/female-future/>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Magnussen, M. L. & Svarstad, C. (2013) *Likestillingsmonitor 2013: kvinnelige ledere på Agder* (rapport 8/2013) hentet fra <https://senterforlikestilling.org/wp-content/uploads/2015/12/Delmonitor-2013.pdf>
- SSB (2018) Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene, Hentet 26.05.2020 fra <https://www.ssb.no/likekom>
- Storvik, A. E. (2002) Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 43(2), 219-243.
- Storvik, A. E. (2006). Glasstaket - metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk Tidsskrift*, 14(3), 219-307.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget: Bergen

- Tjora, A. (2018) *Viten skapt – kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk: Oslo
- West, C., & Zimmerman, D. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
Retrieved from www.jstor.org/stable/189945
- Wibe, H., & Solberg, A. (2013). Kvinner. Makt. Ledelse. *Samtiden*, (3), 68-77.

Vedlegg 1 – intervjuguide

- Presentasjon av prosjektet: Formål, omfang
 - Hva innebærer det å være informant
- Utdanning, varighet i nåværende stilling. Hvilke stillinger har du hatt før?
- Hvordan har du kommet deg dit du er i dag?
- Hvor viktig har en god karriere vært for deg?
Hva er din motivasjon og drivkraft?
- Hvordan oppfatter du at dine erfaringer har vært med på å forme ditt karriereløp, og deg som leder?
- Betydningen av din utdanning; rekruttering til jobber etc.
- Har du fått noen muligheter, eller tatt noen muligheter som har hatt en viktig effekt på ditt karriereløp?
- Hva er ditt syn på kvinnelige toppledere? Og kvinner som påvirkningskraft i beslutningsprosesser?
- Hvilken betydning har økt kvinneandel i toppledelse hatt i arbeidslivet? Fremmer det andre kvinners karrierer?
- Har du erfaringer som tilsier at kvinner møter andre utfordringer enn menn?
- Har du noen tanker om hvordan man kan rekruttere flere kvinner til topplederstillinger?
- Har du møtt noen utfordringer som skyldes at du er kvinne?
- Slik du ser det, har kvinner et «spesielt bidrag» til organisasjoner hvor de sitter i lederposisjoner?
Eller handler det om meritt (fortjent posisjon)?
- Opplever du at kvinner har en annen måte å samarbeide med organisasjonen enn menn?
- Hvordan har fokuset vært på likestilling, og aktivt arbeid for å oppnå dette på dine tidligere og nåværende arbeidsplasser?
- Hvilke spesielle relasjoner, både profesjonelle og private, har vært viktige for deg i forhold til å få råd og støtte?
- Oppfatter du at du utgjør en forskjell som leder for administrasjonen?
I så fall, hvordan?
- Hvordan har du opplevd å kombinere karriere med familieliv? (om aktuelt) Har du måttet ofre noe?

- Oppfølgingsspørsmål: Har du hatt et «bakkemannskap» hjemme som har avlastet?
- Avsluttende:
- Har du noen erfaringer eller opplevelser du ønsker å legge til?
- Er du villig til å svare på flere spørsmål på mail/tlf i ettertid dersom jeg har behov for det?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til deltakere og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Kvinner i toppledelse – erfaringer og oppfattelser*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan kvinnelige toppledere opplever sine egne karriereløp og deres utøvelse som ledere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kjønnsforskjeller er fortsatt sentralt i norske organisasjoner, og dette har ført frem en interesse for å se på hva som kan være utslagsgivende for å nå toppen. Hvordan har kvinnene som har nådd toppen kommet dit de er i dag? Kjønnsfordelingen er ofte skjev, og det er som oftest kvinner som trekker det korteste strået. Derfor er det interessant å gå litt mer i dybden på hvordan det er å være en minoritet i toppledelse, og veien dit.

Hensikten med dette prosjektet er derfor å se på kvinnelige topplederes erfaringer og oppfatninger av egne karriereløp til toppledelse, og hvordan dette er med på å prege deres lederutøvelser.

Problemstillingen i prosjektet vil være: Hvilke hindringer og muligheter møter kvinnelige toppledere i offentlig sektor på sin vei til toppledelse?

Dette prosjektet er en masteroppgave i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder,

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved i Universitetet i Agder, ved Gro Kvåle er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av at du er en sentral person i det jeg ser på som min målgruppe, da kvinner som besitter eller nylig har besittet en topplederstilling i offentlig sektor. Du har en topplederstilling, og jeg ønsker derfor å høre hva dine meninger og erfaringer rundt nettopp toppledelse er. Det er totalt 10 kvinnelige toppledere som mottar denne henvendelsen om å delta i dette masterprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet ønsker jeg å utføre personlige intervjuer og jeg ønsker å stille deg noen spørsmål om ditt karriereløp, utdanningsnivå og utøvelse av lederstillingen din. Jeg ønsker også å stille noen spørsmål omkring kjønn og dets påvirkning på din yrkeskarriere. Dette vil ta deg ca. 60 minutter. Opplysningene vil registreres ved skriftlige notater samt lydopptak dersom du samtykker til dette. Intervjuene vil være semistrukturerte, og det vil stilles åpne spørsmål som kan lede frem til andre relevante spørsmål for dette prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli gjort så lite

gjenkjennelig som mulig, og kun yrkestittel vil bli nevnt i det ferdige resultatet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg, Susann Kvam, og Gro Kvåle er de eneste som vil ha tilgang til opplysningene som samles inn i dette prosjektet.
- Dataene som samles inn vil oppbevares sikkert i et kryptert e-rom som kun behandlingsansvarlig og prosjektansvarlig har tilgang på. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data, og det vil bli lagret på en sikker, passordbeskyttet forskningsserver.
- Databehandler vil være Susann Kvam.
- Deltakere vil kunne gjenkjennes ved publikasjon, da det ikke er mange, eller ingen, som besitter samme posisjon som deg. Kun opplysninger om yrkestittel, meninger og erfaringer for deg som toppler vil publiseres i ferdig oppgave.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 16.06.2020. Etter dette vil opplysningene om deg samt opptak bli lagret på et sikkert e-rom på en forskningsserver i inntil ett år av kontrollhensyn. Innsamlet data vil bli anonymisert ved bruk i masteroppgaven, og det vil bli gjort så lite beskrivende og gjenkjennende som mulig. Det vil likevel være en sjanse for at du kan gjenkjennes ved at kun et fåtall, eller ingen, andre besitter samme posisjon som deg.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder og Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Universitetet i Agder* ved Gro Kvåle, gro.kvale@uia.no, 952 56 826 og Susann Kvam, susank14@uia.no, 995 48 436.
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen ved Universitetet i Agder ina.danielsen@uia.no, 452 54 401

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gro Kvåle
(Veileder)

Susann Kvam
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kvinner i toppledelse – erfaringer og oppfattelser* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes gjennom min stilling.
- at mine personopplysninger lagres på et sikkert sted etter prosjektslutt i inntil ett år av kontrollhensyn.
- at det kan tas lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 16.06.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)