

Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Høsten 2006

Kvinner på topp: Hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?

Maiken Heck Tingstveit

Maiken Heck Tingstveit

Kvinner på topp: hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?

Masteroppgave i Offentlig politikk og ledelse

Høgskolen i Agder

Fakultet for Økonomi og Samfunnsfag

2006

Forord

Denne oppgaven er min avsluttende eksamen ved det toårige Mastergradstudiet i Offentlig politikk og ledelse ved Høgskolen i Agder. Temaet er Kvinner på topp: hvem er de og hvordan har de kommet seg dit? Det er godt, men også litt vemodig, å endelig kunne si seg ferdig med studentlivet, i alle fall for nå. Jeg har lært mye gjennom denne prosessen, både faglig, men også om meg selv. Og dette vil jeg ta med meg videre nå når arbeidslivet starter.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Anne Ryen ved Høgskolen i Agder for gode råd og hjelp underveis. I tillegg vil jeg rette en stor takk til kvinnene i olje- og energisektoren som stilte seg positive til å bli intervjuet, og dermed gjorde det mulig å gjennomføre undersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke Magnus for god støtte og hjelp underveis.

Arendal, desember 2006.

Maiken Heck Tingstveit

SAMMENDRAG	6
KAPITTEL 1: INNLEDNING	7
1.1 Valg av tema og bakgrunn for studien	7
1.2 Problemstilling	11
1.3 Oppgavens videre strukturelle oppbygning	12
KAPITTEL 2: DAGENS SITUASJON I NORGE	14
2.1 Hva er likestilling?	14
2.2 Lover og regler som kontrollerer likestilling i Norge	14
2.3 Noen nøkkeltall fra Statistisk Sentralbyrå	16
2.4 Situasjonen i Olje- og energisektoren i Norge	17
KAPITTEL 3: KJØNN OG LEDELSE	19
3.1 Kjønn	19
3.1.1 Hva er kjønn?	19
3.1.2 Den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn	20
3.1.3 Kjønnede prosesser i organisasjoner	20
3.2 Ledelse	22
3.3 Kvinner og ledelse	24
3.4 Oppsummering	32
KAPITTEL 4: MOTIVASJON OG NETTVERK	34
4.1 Motivasjon	34
4.1.1 Hva er motivasjon?	34
4.1.2 Ulike teorier på motivasjon	35
4.1.3 Hva påvirker motivasjon?	37
4.1.4 Oppsummering	40
4.2 Nettverk	40
4.2.1 Hva er nettverk?	40
4.2.2 Svake og sterke bånd	42
4.2.3 Bruk av nettverk	43
4.2.4 Begrensninger ved nettverk	44
KAPITTEL 5: METODE	46
5.1 Valg av problemstilling	46
5.2 Undersøkelsesopplegg	47

5.2.1	Ekstensiv versus Intensiv	47
5.2.2	Kvalitativ versus Kvantitativ	48
5.2.3	Beskrive, fortolke eller forklare	50
5.2.4	Begrunnelse for mine valg	50
5.3	Datainnsamlingsmetode	50
5.3.1	Det åpne intervju	50
5.4	Utvalg av respondenter	52
5.5	Selve intervjuet	53
5.5.1	Gjennomføring av selve intervjuet	54
5.6	Analyseteknikk	55
5.7	Undersøkelsens totale gyldighet	56
KAPITTEL 6:	PRESENTASJON AV RESPONDENTENE	58
6.1	Kort oversikt	58
6.2	Kvinnene	59
6.2.1	Anita	59
6.2.2	Berit	60
6.2.3	Cecilie	60
6.2.4	Dorthea	61
6.2.5	Emilie	62
6.2.6	Frida	62
6.3	Oppsummering	63
KAPITTEL 7:	ANALYSE	64
KAPITTEL 8:	ANALYTISK DRØFTING	67
8.1	Menn i skjørt - eller dyktige ledere?	67
8.1.1	Presentasjon av biografiske forhold	67
8.1.2	Egenskaper hos gode ledere	69
8.1.3	Valg av utdanning	72
8.2	Like barn leker best?	73
8.2.1	Å være eneste jente i et mannsdominert miljø	73
8.2.2	Synligheten: potensial	76
8.2.3	Homososial reproduksjon - Menn velger menn?	77
8.2.4	Nettverk	78
8.3	Kunsten å balansere	80
8.3.1	Familie og karriere	80
8.3.2	Støtte på hjemmebane	81
8.3.3	Kunsten å balansere	83
8.4	Belønning for strevet	83
8.5	Vi sprengte Glasstaket	85

8.5.1	Hindringer	85
8.5.2	Å forsere hindre	86
KAPITTEL 9: AVSLUTNING		91
9.1	Oppsummerende avslutning	91
9.2	Hva nå? - hva kan gjøres videre	92
9.2.1	Kvinnen selv	92
9.2.2	Samfunnet	93
9.2.3	Organisasjonen, lederne	94
9.2.4	Avslutning	95
LITTERATURLISTE:		97

Vedlegg 1: Intervjuguide

Figuroversikt:

Figur 1: *Tabell 3.1 Teorier som forklarer hvorfor vi har så få kvinnelige toppledere*

Figur 2: *Tabell 5.1 Kvantitativ- versus Kvalitativ forskning*

Figur 3: *Tabell 6.1 Biografisk presentasjon av respondentene*

Figur 4: *Tabell 7.1 Eksempel på innledning av enheter. Utdrag*

Sammendrag

På tross av lover og regler som sikrer likestilling har Norge et av Europas mest kjønnsdelte arbeidsmarkeder. Vi har blant Europas høyest utdannede og yrkesaktive kvinner, problemet er at gutter og jenter i Norge fremdeles tar svært tradisjonelle valg. Denne skjevheten gjelder spesielt blant toppledere og da særlig innenfor næringslivet. Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på de kvinnene som faktisk har lyktes og i dag besitter topplederjobber i næringslivet. Mitt fokus er på olje- og energisektoren, som er svært mannsdominert.

De siste 30 årene har man prøvd å komme med forklaringer på den lave kvinneandelen i samfunnets toppposisjoner, og fokuset har i hovedsak vært på hindringer i organisasjonene eller samfunnet generelt. De senere årene har fokuset i større grad dreid seg mot individnivå og kvinners valg av utdanning og yrkesvei. Mine respondenter sier klart at kvinner må se på seg selv og selv ta ansvar dersom de ønsker denne typen stillinger. Samtidig dreier det seg om forventninger i samfunnet når det gjelder gutter og jenter.

Gjennom seks intervjuer av kvinnelige toppledere i olje- og energi sektoren ønsker jeg å si noe om hva som kjennetegner disse kvinnene som lykkes. Jeg tar for meg biografiske forhold, egenskaper, motivasjonsfaktorer, kombinasjon av familie og karriere og ikke minst hvordan det er å være kvinne i et mannsdominert miljø. Mitt ønske er å se på kvinner og toppledelse fra et positivt ståsted. Mine seks respondenter er gode eksempler på at kvinner kan lykkes innenfor et mannsdominert miljø, og at det å være kvinne ofte kan bringe med seg en del fordeler.

Kapittel 1: Innledning

1.1 Valg av tema og bakgrunn for studien

Jeg ønsker i denne oppgaven å skrive om kjønn og ledelse, med fokus på de kvinnene som besitter toppstillinger. Mitt fokus vil være på kvinnen selv; jeg ønsker å finne ut hvordan disse kvinnene mener de har nådd toppen. Er det noe spesielt som kjennetegner dem?

I første del av undersøkelsen ønsker jeg å se nærmere på hvem disse kvinnene er, hva slags egenskaper og bakgrunn de oppgir. Deretter ønsker jeg å se på hvorfor de ønsket å bli toppledere, hva som motiverte dem: både når det gjelder valg av utdanning og yrke. Til slutt ønsker jeg altså å se på hvordan de har blitt toppledere, hvordan de ble rekruttert til stillingen, eventuell bruk av nettverk.

I toppledelsen finner vi få kvinner, og blant de kvinnene som innehar topplederstillinger finner vi de fleste innenfor helse- og omsorgssektoren (Abrahamsen, 2000, http://www.samfunnsforskning.no/files/R_2000_11.pdf, nedlastet 30.08.06). Internasjonale, komparative studier har vist at de skandinaviske landene, og da særlig Norge, er preget av høy grad av kjønnssegregering på arbeidsmarkedet (Rosenfeld og Kalleberg i Teigen 2006). Slike funn har gjerne vært tolket som paradoksale i forhold til det øvrige bildet av Norge og Skandinavia som likestillingspionerer på den internasjonale arena (Kvande 1999, Raaum 2001 i *ibid*). Den lave kvinneandelen i topplederstillinger kan oppfattes som et uttrykk for at kvinner diskrimineres på en eller annen måte. Menns dominans i lederposisjoner signaliserer deres makt, og tilsvarende blir kvinners fravær i lederposisjoner et tegn på deres avmakt (Storvik i Ellingsæter og Solheim, 2002).

Fra 1.januar 2004 ble selskapslovgivningens regler om styresammensetning for alle offentlig eide foretak endret, og selskapene er pålagt 40 % av begge kjønn i styrene. Reglene skulle ikke tre i kraft for de privateide allmennaksjeselskapene dersom den ønskede kjønnsrepresentasjonen ble oppnådd frivillig i løpet av 2005 (ot.prp. nr 97 2002-2003, <http://odin.dep.no/filarkiv/207992/OTP0203097-TS.pdf>, nedlastet 30.08.06). Maktutredningen,

2003, definerte og telte norske makteliter. De fant at 84 prosent av alle maktposisjonene i det norske samfunnet i dag besittes av menn og 16 prosent av kvinner (Østerud m.fl. 2003). Dette har ikke endret seg stort i løpet av de siste to årene, og dette gjelder særlig innenfor det private næringsliv. Blant toppledere i privat sektor sett under ett finner vi en kvinneandel på ca 22 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2005). Denne andelen varierer veldig i de ulike sektorene. De fleste kvinnelige ledere finner vi i hotell- og restaurantnæringen og varehandel, samt innenfor sosial og privat tjenesteyting (ibid). Vi finner hovedandelen av kvinnene innenfor de mindre selskapene, med få ansatte og der omsetningen er lavere. Flere selskaper har ingen kvinner verken i styret eller i toppledelsen (<http://www.likestilling.no/tema.html?id=8>, nedlastet 27.09.06). Første januar 2006 innførte regjeringen reglene om 40 prosent kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskap, og disse bedriftene har nå fått to år på seg til å oppfylle kravene (ot.prp. nr 97 2002-2003).

Undersøkelser de senere årene viser at mangfold lønner seg, både i styrer og ledelsen (Blakstad, 2005). Dette betyr at det lønner seg at ulike grupper i samfunnet er representert, og det fokuseres særlig på representasjon av begge kjønn. Det har vist seg at de mest lønnsomme foretakene er de der det også sitter kvinner i styret og ledelsen. En norsk undersøkelse av kredittvurderingsbyrået Dun & Bradstreet ble publisert i Dagens Næringsliv 20. september 2004. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av tall fra over 20.000 norske selskaper. Det ble påvist en sammenheng mellom organisasjonens lønnsomhet og andelen kvinner i styret. Organisasjoner med minst 40 % kvinner i styret hadde gjennomsnittlig bedre lønnsomhet. Om det var det høye antallet kvinner i styret som førte til økt lønnsomhet er vanskelig å si, i og med man ikke her har kontroll over andre forhold. Mange toppledere hevder også at mangfold er bra, og at kvinner kan tilføre ny kompetanse (Brusgaard, 2006, <http://www.teknamag.no/tekst.cfm?id=36248>, nedlastet 27.09.06). Til tross for hva disse undersøkelsene viser, eller hva toppledere sier, finner vi fremdeles svært få kvinner på toppen.

Jeg ønsker gjennom denne undersøkelsen som sagt å se på en del ved det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, nemlig kvinner i toppledelsen. Gjennom min undersøkelse sikter jeg mot å finne kjennetegn hos de kvinnene som faktisk innehar topplederstillinger. Det finnes flere teorier, og det har blitt gjort flere undersøkelser innenfor likestilling og det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. Disse teoriene tilnærmer seg likestilling, kjønn og arbeid på ulike måter. Jeg ønsker i denne

oppgaven å fokusere på teorier som ser på ledelse fra et kjønnsperspektiv. Videre ønsker jeg å se på kjønn og ledelse gjennom teorier som omhandler motivasjon og nettverk. Det fokuseres mye på ulikheten mellom kvinner og menn, og ulike muligheter vi har for å nå toppen. Noen mener kvinner er bedre ledere enn menn, mens andre tviler på om kvinner egner seg som ledere, eller mener at de selv i alle fall ikke ønsker å bli ledet av en kvinne. Noen mener menn og kvinners lederstil er svært lik, mens andre mener kvinner og menn har svært ulike måter å lede på. Noen fokuserer på at man ikke kan kombinere karriere og familie, mens andre mener det kun er snakk om prioriteringer. Noen har som utgangspunkt: Kvinner kan- la oss slippe de flinke til! Andre mener: Kvinner må- kvaliteten i ledelse blir dårligere uten dem (Frogg og Kallerud, 1999: 153). Her ser vi et skille på likestilling sett gjennom rettighetsperspektivet, kvinner kan, og nytteperspektivet, kvinner må. Jeg vil komme nærmere inn på disse perspektivene nedenfor. Som vist ovenfor bygger mange av disse teoriene på problemer knyttet til kjønn og ledelse. Jeg ønsker i min undersøkelse å se på de kvinnene som faktisk har lyktes, eller som har valgt å jobbe seg til toppen.

I en rapport utgitt av FN i 2003 (Norway as a “haven for gender equality”) heter det at Norge er et paradys for kvinner å bo i (Committee on Elimination of Discrimination against Women, 2003, <http://www.un.org/News/Press/docs/2003/wom1377.doc.htm>, nedlastet 30.08.06). Det virkelige bildet er nok ikke fullt så rosenrødt. Norske kvinner har det bedre enn de fleste andre kvinner i verden, både i den private og offentlige sfæren, men vi har fremdeles noen problemer. Et punkt det blir stusset på i denne rapporten, er at på tross av at norske kvinner er blant de høyest utdannede i verden, og også blant de mest yrkesaktive, så er det likevel store forskjeller på kvinner og menns tilknytning til det norske arbeidsmarkedet. 1970-årene var da kvinner gjorde sin innmarsj på arbeidsmarkedet. Siden den gang har andelen yrkesaktive kvinner stadig økt, og i dag er nesten like mange kvinner som menn ute i arbeid (Likestillingssenteret 2006, <http://www.likestilling.no/tema.html?id=8>, nedlastet 30.08.06). I dag er hele 3 av 5 studenter ved høyskoler og universiteter kvinner og 2/3 av kvinner sysselsatte (statistisk sentralbyrå, <http://ssb.no/emner/00/02/10/likestilling/>, nedlastet 30.08.06). Problemet er bare hva slags arbeid de har, og hvilken arbeidstid. Kvinner besitter deltidsstillinger i mye større grad enn menn, hele 3 av 5 sysselsatte kvinner jobber deltid (ibid). Menn jobber i mye større grad i den private sektor, der lønna gjerne er høyere og opprykksmuligheten større. Kvinner tjener i gjennomsnitt 84,5 % av det menn gjør, men dette varierer kraftig fra sektor til sektor og i forhold til utdanning (ibid).

Overtidsarbeid er også mest typisk blant menn, og de innehar i en mye større grad lederposisjoner. Ni av ti toppledere i næringslivet er menn (ibid).

Nanna Frogg og Bitten Kallerud foretok i 1999 en undersøkelse blant kvinnelige toppledere i offentlig sektor, *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Undersøkelsen bygger på samtaler med 22 toppledere, alle kvinner. Dette er den største undersøkelsen som er gjort i Norge om kvinner og ledelse på så høyt nivå både i offentlig og privat sektor (Frogg og Kallerud, 1999). Denne undersøkelsen viser at toppledere i offentlig forvaltninger preges av svært høye krav. Det forventes gjerne at øverste leder skal være tilgjengelig døgnet rundt, både for sine ansatte, media, og andre organisasjoner med særlig interesse (Hitland i ibid). Undersøkelsen av Frogg og Kallerud er som sagt foretatt blant ledere i offentlig sektor. I den private sektor finner vi enda færre kvinnelige toppledere og det finnes antakeligvis flere grunner til dette. Mari Teigen skriver i sin rapport fra 2006 om *tesen om offentlig sektors tiltrekning*. Med andre ord at offentlig sektor i mindre grad "straffer" kvinner sosialt og økonomisk, og da spesielt kvinner med store omsorgsbelastninger, enn hva tilfellet er i privat sektor. Tesen bygger først og fremst på en antagelse om at belønningsstrukturen i offentlig og privat sektor er ulik for kvinner og menn. Mens menn i privat sektor har høyere lønn enn menn i offentlig sektor er tendensen den motsatte for kvinner. Kvinner i offentlig sektor tjener i gjennomsnitt bedre enn kvinner på samme nivå i privat sektor. Antatt at offentlig sektor generelt tilbyr bedre arbeidsforhold og bedre betingelser for å kombinere familie og arbeid, forsterker den offentlige sektors tiltrekning på kvinner ved at de også kommer bedre ut lønnsmessig. For det andre viser analysen at det som omtales som omsorgsfratrekket, dvs. jo høyere omsorgsbelastninger, jo lavere forventet lønn, er størst i de mannsdominerte yrkene innenfor privat sektor (Teigen, 2006). I tillegg krever mange av stillingene, særlig lederstillinger, innenfor privat sektor utdanning som fremdeles er dominert av menn. Dette gjelder særlig for ingeniører og økonomiske utdannelse, som regnes som de mest aktuelle for å innta en topplederstilling innenfor det private næringsliv (Kvande, 1993). Hovedkonklusjonen her er at kjennetegn ved, og omfanget av, offentlig sektor i Norge, bidrar til å føre kvinner og menn inn i ulike yrker, stillinger og sektorer på det norske arbeidsmarkedet (Teigen, 2006).

NORUT samfunnsforskning gav i 2006 ut en rapport *Kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje- og energisektoren*. Rapporten bygger på to surveyundersøkelser rettet mot

virksomheter og individer knyttet til ulike organisasjoner innenfor olje- og energisektoren. Hensikten med undersøkelsen var å få en oversikt over kvinner og menns representasjon på ulike nivå som grunnlag for å utarbeide virkemidler for økt andel kvinneandel til lederstillinger og styreverv i sektoren. Funn fra undersøkelsen viser en total kvinneandel på 20 prosent i virksomhetenes styreverv. Andelen kvinnelige ledere rapporteres å være 15 prosent i gjennomsnitt. Bare et fåtall av virksomhetene har målsettinger, handlingsplaner og virkemidler for å øke kvinneandelen blant ledere og styremedlemmer (NORUT Samfunnsforskning, 2006 Rapport 04/2006.http://www.samf.norut.no/norut_samfunn/prosjekter/tidligere_prosjekter/kvinnerog_menns_representasjon_og_innflytelse_i_olje_og_energiesektoren, nedlastet 30.08.06).

Denne rapporten var motivasjonen for valg av min problemstilling, og som jeg vil komme nærmere inn på nedenfor har jeg derfor valgt å se på kvinner i olje- og energisektoren.

1.2 Problemstilling

For å belyse dette temaet har jeg valgt følgende problemstilling: *kvinner på topp; hvem er de, og hvordan har de kommet seg dit?*

Som nevnt i innledningen ønsker jeg i denne oppgaven å fokusere på de kvinnene som har lyktes i å nå toppen. Mitt hovedfokus vil være på hvordan de har kommet seg dit, da med et spesielt fokus på motivasjon og eventuelt bruk av nettverk. Jeg ønsker ikke å fokusere på forskjellen mellom kvinner og menn, eller deres ulike muligheter for å nå toppen. Det er som sagt skrevet mye om kvinner og menns ulike muligheter, om likestilling, og om ulikheter i kvinnelig og mannlig lederskap, dette vil derfor ikke være mitt fokus. Jeg ønsker rett og slett å finne ut hvem disse kvinnene er, hvordan de har kommet seg dit de er. Slik jeg ser det står forventninger, både samfunnets, organisasjonenes og forventninger kvinner har til seg selv, svært sentralt i spørsmålet om kvinner og toppledelse. Som jeg vil komme nærmere inn på nedenfor, handler vi svært ofte ut i fra hva som forventes av oss.

Grunnen til at jeg ønsker å se på topplederposisjoner er at toppen representerer svært privilegerte posisjoner. Samfunnsmessige toppposisjoner gir tilgang til mange ulike privilegier; varierte, utfordrende og spennende arbeidsoppgaver, stor personlig innflytelse, og så klart høyere lønn

(Likestillingssenteret, <http://www.likestilling.no/tema.html?id=9> ,nedlastet 27.09.06). Dette gjør disse stillingene på mange måter svært attraktive, og er derfor besatt av dyktige mennesker. Jeg mener derfor at disse stillingene bør være åpne for de som er dyktige og villige til å jobbe hardt, uavhengig av kjønn. Adgangen til posisjonene kontrolleres ofte gjennom nettverk av personer som befolker de samme typer av posisjoner, og i en rekrutteringssituasjon vil man ofte via ulike mekanismer velge noen man ”kjenner”. Dette fører til at menn velger menn (Kvande, 1993). Mange hevder at disse stillingene er uegnet for kvinner, og at kvinner ikke har den kompetansen og styrken som skal til, men det finnes likevel kvinner som innehar slike stillinger, og de har jo tydeligvis fått det til. Jeg mener derfor det er svært interessant å se på veien opp for disse kvinnene som har lyktes.

Jeg har i denne oppgaven valgt å avgrense til noen få enheter, kvinner i lederposisjoner i olje- og energisektoren. Olje- og energisektoren er dominert av ingeniører, noe som fremdeles sees på som en typisk utdannelse for menn. Andelen kvinnelige studenter ved de tekniske studiene ved NTNU er klart dominert av menn. Jenter på denne typen studier ligger normalt på mellom 16-17 prosent (<http://www.underdusken.no/html/2006/08/5504.php>, nedlastet 30.08.06). Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på noen få enheter; som sagt kvinner i lederposisjoner innenfor ulike selskaper i olje- og energisektoren. Mine intervjuer vil bli gjort blant kvinnelige toppledere i Statoil, BP, Norske Shell og Olje- og energidepartementet. Dette er selskaper som alle har kvinner i toppledelsen, men jeg ønsker ikke i denne oppgaven å se spesifikt på selskapene. Som nevnt var hovedmotivasjonen for valg av min problemstilling NORUrapporten *Kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje- og energisektoren*. Rapporten viser blant annet kvinners representasjon i toppledelsen, jeg ønsket derfor å gå mer i dybden på disse funnene gjennom å se på veien opp for en del av kvinnene som i dag besitter topposisjoner innenfor olje- og energisektoren.

1.3 Oppgavens videre strukturelle oppbygning

Etter nå å ha presentert min problemstilling og bakgrunnen for avgrensning av denne, vil jeg her gi et kort sammendrag av oppgavens videre oppbygning. Kapittel 2 omhandler dagens situasjon i Norge. I tillegg beskriver jeg kort hva likestilling er, samt presenterer de mest sentrale lovene i

forhold til likestilling. Til slutt presenterer jeg situasjonen innenfor Olje- og energisektoren. Det 3. kapitlet er mer teoretisk. Her fokuserer jeg først på teorier knyttet til ledelse og kjønn, for deretter å se på teorier som knytter disse begrepene sammen. Kapittel 4 tar også for seg teori, men her er fokuset på motivasjon og nettverk. Også disse begrepene er her linket til begrepet kjønn. I kapittel 5 tar jeg for meg oppgavens metodologiske tilnærming. Her presenterer og begrunner jeg mine valg i forhold til metode. I dette kapitlet tar jeg også for meg selve intervjuet. Kapittel 6 presenterer de seks respondentene. Av hensyn til anonymisering er respondentene i dette kapitlet gitt tilfeldige navn, som brukes gjennom resten av oppgaven. Kapittel 7 er et analytisk kapittel, der jeg viser hvordan jeg har analysert data. Dette kapitlet illustrerer hele prosessen fra opptak og notater fra intervjuene til kategorier som danner grunnlag for drøftingen. Kapittel 8 tar for seg selve drøftingen. Dette kapitlet er delt opp i fem avsnitt, hvor 8.1-8.4 omhandler ulike tema, 8.5 ser disse funnene i sammenheng. Gjennom dette kapitlet drøfter jeg egenskaper og likhetstrekk hos disse kvinnene, hvordan det er å være kvinne i et mannsdominert miljø, hvordan man kan kombinere familie og karriere og til slutt hva som motiverer dem. Oppgaven avsluttes i kapittel 9, der jeg først gir en kort oppsummerende avslutning. Helt til slutt ser jeg på hva som kan gjøres videre for å øke andelen kvinnelige toppledere, dette avsnittet baseres på funn fra undersøkelsen.

Kapittel 2: Dagens situasjon i Norge

I dette kapittelet ønsker jeg som sagt først og fremst å se på hva likestilling er. Dette ønsker jeg å gjøre gjennom å se på situasjonen i Norge og på ulike lover og regler som kontrollerer likestilling, med særlig vekt på utdanning og arbeid. I tillegg ønsker jeg kort å beskrive situasjonen for kvinner i Olje- og energisektoren.

2.1 Hva er likestilling?

Likestilling handler om rettferdighet. I praksis betyr dette å bryte ned maktordningen basert på kjønn, den kjønnsbaserte arbeidsfordelingen og de stereotypiske kjønnteorier. Likestilling betyr ikke at menn og kvinner er, eller skal være, like. Det betyr at ulikhetene mellom kvinner og menn ikke skal føre til ulikheter i status og kjønnetenes rolle i samfunnet. Her vises det til sjanselighet; menn og kvinner skal ha de samme rettigheter, muligheter og plikter på alle samfunnsfelt. Vi bør alle behandles som individer, med de styrker og svakheter det innebærer. Folk skal ikke diskrimineres på grunn av sitt kjønn (Likestillingscenteret2006,<http://www.likestilling.no/tema.html?id=2>, nedlastet 30.08.06). Denne form for likestilling finnes ikke i noe samfunn, heller ikke i Norge. Det er fortsatt tradisjonelle verdier knyttet til det å være gutt eller jente. Dette har stor påvirkning på den rollen vi spiller på ulike samfunnsfelt, og de valg vi gjør (Skjeie og Teigen, 2003). Over tid har det knyttet seg ulike normer til kjønnene mann og kvinne, og disse forventningene ”står klare” allerede når vi er barn. Vi lærer tidlig hvilke valg vi bør ta og hvilken rolle vi bør spille, jfr. sosialt kjønn/gender. Forventninger knyttet til kjønn vil jeg komme nærmere inn på under.

2.2 Lover og regler som kontrollerer likestilling i Norge

I Norge har det blitt gjort, og det gjøres stadig, mye for å sikre likestilling. Vi har likestillingsloven som dersom den blir fulgt burde sikre kvinner og menn de samme rettigheter og plikter. I tillegg fra 1.januar 2004 ble som sagt selskapslovgivningens regler om styresammensetning for alle offentlig eide foretak endret, og selskapene er pålagt 40 % av begge kjønn i styrene. Fra første januar 2006 innførte regjeringen reglene om 40 prosent

kjønnsrepresentasjon også i allmennaksjeselskap, og disse bedriftene har nå fått to år på seg til å oppfylle kravene (ot.prp. nr 97 2002-2003). Dette viser at man i dag bruker loven for å fremme kjønnsmessig likestilling også i privat sektor. Med bakgrunn i disse lovene og reglene mener jeg at vi i Norge har kommet så langt i sikringen av likestilling at vi ikke lenger kan skylde på lover og regler, vi har med andre ord formell likestilling. Det er altså andre grunner for kvinner og menns ulike tilknytning til arbeidsmarkedet. Jeg vil hevde at en viktig bakenforliggende årsak til mange av problemene knyttet til menn og kvinners ulike roller er forventninger vi har til menn og kvinner. De fleste av oss foretar oss valg som er sterkt preget av det samfunnet vi lever i, og i retning av det som forventes av folk rundt oss. Dette gjelder særlig valg av utdanning, som har stor betydning for senere jobbsituasjon (Likestillingssenteret, <http://www.likestilling.no/tema.html?id=4>, nedlastet 27.09.06). Aagoth Storvik hevder i sin rapport *Kjønn, ledelse og rekruttering i staten*, som bygger på en spørreundersøkelse gjort blant ledere i det offentlige, at den lave kvinneandelen må sees som et etterslep av prosesser som ligger mange år tilbake, for eksempel utdanningsvalg (Storvik, 2005, http://odin.dep.no/filarkiv/248482/Kjonn,ledelseog_rekrutteringistaten.pdf#search=%22Aagoth%20Storvik%20Kj%C3%B8nn%2C%20ledelse%20og%20rekruttering%20i%20state%E2%80%9D%20%22, nedlastet 27.09.06). I tillegg kommer det inn problemer ved at samfunnet ikke er lagt til rette for at menn og kvinner skal delta på arbeidsmarkedet på lik linje, dette viser igjen tilbake til den kjønnsmessige arbeidsdelingen. For offentlige posisjoner gjelder en generell norm om "upartiskhet". Dette setter en egen legitimitetsstandard. Med hensyn til familie og nære venner gjelder formelle habilitetsregler. I privat sektor skaper ikke nære bånd et tilsvarende legitimitetsproblem. Her går både formuer og lederposisjoner i arv, og tette forbindelser er et åpent kriterium for å slippe noen til. I det private næringsliv er det ofte lederne selv som er, eller finner frem til, lederkandidaten (Skjeie og Teigen, 2003). Tross headhunterfirmaer og styrets rolle blir derfor uformelle nettverk svært viktige, og som kjent er menn bedre på å danne jobbnettverk, og å benytte seg av dem. Kvinner er også gode til å danne nettverk, men ofte til andre formål. Jeg vil senere i oppgaven komme nærmere inn på ulike nettverksteorier og bruken av nettverk.

2.3 Noen nøkkeltall fra Statistisk Sentralbyrå

Jeg ønsker her å presentere noen tall fra Statistisk Sentralbyrå som viser andelen kvinner innenfor utdanning og arbeid i Norge:

- ❖ 3 av 5 studenter ved universitet og høyskoler er kvinner
- ❖ 2 av 3 kvinner sysselsatte
- ❖ 1 av 2 innvandrerkvinner sysselsatte
- ❖ 2 av 5 sysselsatte kvinner jobber deltid
- ❖ 3 av 10 ledere er kvinner
- ❖ 1 av 3 stortingsrepresentanter er kvinner

(Statistisk sentralbyrå, 2005. www.ssb.no).

Ser vi på disse tallene ser det svært positivt ut, vi finner mange kvinner på høyskoler og universiteter og hovedandelen av kvinnene har arbeid. Et av de største problemene her i landet er som jeg flere ganger har nevnt det kjønnsdelte arbeidsmarkedet (Østerud m.fl. 2003). Nedenfor vil jeg se nærmere på disse tallene, for å se i hvilke sektorer kvinner befinner seg.

Det er som nevnt tidligere omtrent like mange kvinner og menn som tar høyere utdanning i Norge, likevel velger de fleste fremdeles tradisjonelt (likestillingscenteret, <http://www.likestilling.no/tema.html?id=4>, nedlastet 27.09.06). De siste 30 årene har kvinner hatt sitt inntog på arbeidsmarkedet og i dag er nesten like mange kvinner som menn ute i arbeidslivet. Likevel har vi som kjent et meget kjønnsdelt arbeidsmarked. Vi har typiske kvinne- og mannsjobber, og det er mye vanligere blant kvinner å jobbe deltid, mer enn 80 % av de deltidsansatte er kvinner. Deltid er mest utbredt blant kvinner med lav utdanning, særlig i salgs- og serviceyrker. Vi ser at få kvinner når helt opp til toppen. Innenfor privat sektor finner vi en kvinneandel av alle lederstillinger på kun 22 %, men denne andelen varierer kraftig mellom ulike sektorer og nivåer. Som jeg nevnte tidligere finner vi hovedandelen av kvinnelige ledere innenfor helse og omsorgs-, undervisnings- og service sektoren. Også lønningene er svært ulikt fordelt mellom kvinner og menn, kvinner mottar i gjennomsnitt 84,5 % av menns lønninger (statistisk sentralbyrå, 2005. www.ssb.no).

2.4 Situasjonen i Olje- og energisektoren i Norge

Andelen kvinnelige ledere i olje- og energisektoren rapporteres å være 15 prosent i gjennomsnitt (NORUT Samfunnsforskning, 2006 Rapport 04/2006). Andelen toppledere er noe lavere, 12 prosent, mens mellomledere og øvrige ledere ligger på henholdsvis 15 og 17 prosent. Virksomhetens størrelse synes å ha liten betydning for kvinneandelen blant ledere. Hovedtyngden av de kvinnelige lederne var 36-45 år. Mennenes aldersspredning var jevnere med hovedandelen i kategorien 46-55 år. De fleste, både kvinnelige og mannlige ledere hadde høyskole- eller universitetsutdanning, men de kvinnelige lederne skåret høyere på utdanning utover fem år. Mer enn 90 prosent av lederne var gifte/samboende og de aller fleste hadde barn, 77 prosent av de kvinnelige lederne hadde barn under 18 år.

20 prosent av selskapene som var med i undersøkelsen hadde konkrete mål for likestilling, 8 prosent hadde handlingsplan for likestilling, og 23 prosent hadde i løpet av de siste tre årene gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen. Av tiltakene Lederutvikling, Mentorprogram, Traineeprogram, Kjønnskvotering, Stillingsbeskrivelse ved rekruttering og Fleksible arbeidstidsordninger, var det Lederutvikling og bruk av Stillingsbeskrivelse ved rekruttering som ble mest brukt. Når det gjaldt rekruttering til lederstillinger viste undersøkelsen at intern rekruttering er den desidert mest brukte måten; det er unntaksvis at stillingene lyses ut. 45 prosent av mennene var rekruttert uten at stillingen var utlyst, mens for kvinner var denne andelen 37 prosent. Dette gjør personlige relasjoner på arbeidsplassen svært viktige. 35 prosent av mennene og 27 prosent av kvinnene ble rekruttert fra intern stilling. I 17 prosent av tilfellene ble lederen oppfordret av tidligere leder om å søke. En del ble også oppfordret av nåværende leder om å søke. Den vanligste måten å bli rekruttert til lederstilling på var altså via rekruttering fra intern stilling. Dette forsterker igjen betydningen av personlige relasjoner, og det å være synlig, for rekruttering til lederstillinger.

Rapporten viser til særlig tre utfordringer som må møtes for å øke kvinneandelen i sektoren (NORUT Samfunnsforskning, 2006 Rapport 04/2006. http://odin.dep.no/filarkiv/284757/Kvinner_i_olje_og_energi_rapport-OEDjuni_06.pdf, nedlastet 29.11.06):

- Den første utfordringen gjelder de kvinnene som per i dag faktisk er i sektoren, det er de som i første rekke ligger an til å bli ledere. Disse kvinnene er som ansatte vurdert

kompetente til å jobbe i sektoren og de har opparbeidet seg bransjekompetanse. Problemet er at de ikke alltid sees som kompetente for lederstillinger, av andre eller kanskje oftest av dem selv.

- Den andre utfordringen ligger i å gjøre sektoren attraktiv for kvinner. Hvis kvinner skal velge en for dem utradisjonell utdannings- og yrkesvei, må bransjen framstå som attraktiv.
- Den tredje utfordringen handler om å øke tilfanget av kvinner. Dette handler om å ha et bevisst forhold til hva relevant kompetanse kan være. Det kan tenkes at andre utdanninger enn de som vanligvis anses som relevante kan tilføre sektoren ny og verdifull kompetanse og at kvinner allerede innehar slik kompetanse. I tillegg handler det om å få jenter til å interessere seg for relevante fag og utdanninger.

Ovenfor har jeg kort beskrevet situasjonen slik den er i Norge i dag, og da spesielt innenfor olje- og energisektoren. Jeg har vist hvordan andelen kvinner og menn fordeler seg innenfor ulike sektorer og på ulike nivåer. I de to neste kapitlene vil jeg gå nærmere inn på teorier som viser til ulike forklaringer på denne situasjonen. Jeg vil her fokusere på teorier som omhandler kjønn, ledelse, motivasjon og nettverk.

Kapittel 3: Kjønn og ledelse

I følgende kapittel ønsker jeg å gå nærmere inn på ulike perspektiver og teorier knyttet til kjønn og ledelse. Først vil jeg se på ulike teorier på kjønn, fordi hvilke teorier vi bruker er svært avgjørende for hvordan vi ser på ulikheter mellom kvinner og menn. Videre vil jeg med utgangspunkt i ulike teorier se på hva ledelse er, for videre å se mer spesifikt på kvinner og ledelse.

3.1 Kjønn

I følgende kapittel ønsker jeg å se på ulike perspektiver og teorier knyttet til begrepet kjønn, med særlig vekt på begrepene *sex* og *gender*.

3.1.1 Hva er kjønn?

”Hva er det å være en mann? Hva er det å være en kvinne? Du kan tro at det å være mann eller kvinne er assosiert med den fysiske kroppen vi er født i, men som mange andre spørsmål av interesse for sosiologer er feminin og maskulin ikke så lett å kategorisere” (Giddens, 2001). Slik begynner kapittelet i Giddens bok om Gender and Sexuality. Dette viser til at kjønn kan være noe mer enn det vi umiddelbart ser. Når vi snakker om det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, og forskjellen på kvinner og menn er det viktig å skille mellom begrepet biologisk kjønn og sosialisert kjønn (Drake og Solberg, 1995), slik det på engelsk skilles mellom *sex* og *gender*. Biologisk kjønn (*sex*) beskriver ulikheter i anatomi, fysiologi og hormoner. Kategoriene mann eller kvinne er ikke så ulike når det gjelder kognitive, emosjonelle eller menneskelige evner (ibid). De fleste har likevel tillagt kategoriene mann og kvinne spesielle betydninger. Giddens skriver at noen mennesker mener de er født i feil kropp, noe som i enkelte tilfeller kan føre til kjønnsskifte. Dette viser oss tydelig at kjønn er noe mer enn det vi ser. Hvordan kan ”han” bli ”henne”, eller motsatt, dersom det er så klare skiller mellom mann og kvinne, feminin eller maskulin? I dagens samfunn er vi svært opptatt av disse forskjellene, og vi baserer hele livet på nettopp disse forskjellene som sier noe om hvordan vi skal eller bør være. Dette er meninger som ligger så dypt i oss, helt fra vi blir født, at vi som voksne ikke tenker stort over det (ibid). Flere sosiologer vil hevde at kjønn ikke finnes, kjønn er ikke noe vi er, men noe vi gjør. Dette viser til måten vi oppfører oss på, slik som er sett som typisk for det gitte kjønn, dette gjelder hele

aspektet av vår eksistens (ibid). Sosialt kjønn (*gender*) viser til hvilken betydning og hvilke vurderinger som blir knyttet til kjønn innenfor ulike kulturer. Når vi snakker om sosialisert kjønn skiller vi kjønn ut i fra andre kategorier, maskulin og feminin, her snakkes det ikke nødvendigvis om skillet mellom menn og kvinner. Sosialisert kjønn behøver ikke nødvendigvis være et direkte produkt av individets biologiske kjønn (ibid). I den grad menn og kvinner forventes å oppføre seg forskjellig, behandles ulikt eller bli oppfattet forskjellig, har dette ikke så mye med biologisk kjønn å gjøre, det dreier seg om sosialisering (Julie Indvik, i Martinsen, 2004). De ulike holdningene knyttet til biologisk kjønn og sosialisert kjønn har ført til at mange organisasjoner har blitt ”kjønnsbetinget”, eller *kjønnnet* (ibid). Det vil si at tildeling av arbeidsoppgaver og nesten alle beslutninger som angår de ansattes fremgang, ressurser, lønn, makt og autoritet, samt forventet atferd, blir berørt av distinksjonene mellom mann og kvinne, og mellom maskulin og feminin. Temaet *kjønnete organisasjoner* vil jeg komme nærmere inn på nedenfor.

3.1.2 Den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn

Konstruktivismens grunnleggende idé er at kjønn er noe man ”gjør”, og ikke noe man ”er” (Ellingsæter og Solheim, 2002). Dette perspektivet innebærer at de kulturelle kjønnskonstruksjonene ikke bare viser til sosiale relasjoner mellom kvinner og menn, men belyser i tillegg hvordan disse relasjonene selv er formidlet gjennom sosiale institusjoner og materielle konstruksjoner som impliserer en bestemt kjønnsorden (ibid). Under dette perspektivet frikobles begrepene maskulin og feminin fra biologien. Det vil si at kulturelle forestillinger om kjønn bestemmer hva som betraktes som feminint og maskulint. Dette gjør at man kan se både maskulinitet og femininitet som noe begge kjønn gjør. Det at kvinner og menn tilskrives ulike typer egenskaper (se begrep avsnitt 8.1.2) kun fordi man forventer at de er forskjellige kan føre til begrensninger for både kvinner og menn. Hvis man for eksempel ser på lederrollen, er det stereotype lederbildet dominerende, konkurranseorientert og aggressivt. Den stereotype oppfattelsen av kvinner er derimot at de er emosjonelle, ikke- konkurranseorienterte og lite ambisiøse. Dette gjør dermed at kvinner ofte sees på som uegnet til en lederstilling, basert på sosialt konstruerte forventninger knyttet til kjønn (Ellingsæter og Solheim, 2002).

3.1.3 Kjønnete prosesser i organisasjoner

I avsnittene over har jeg skrevet om ulike måter å forstå begrepet kjønn på. De senere årene har det vært diskutert i hvilken grad organisasjoner og deres strukturer kan bli sett på som kjønnete (Thompson og McHugh, 2002). I følge Acker (1992) kan kjønnete prosesser være åpenlyse og

eksplisitte. Dette kan vise seg gjennom at en stilling blir sett på som bedre egnet for det ene kjønn, og ut i fra dette velges så det ”rette” kjønn til stillingen. Hun skriver at kjønnete organisasjoner kan forstås gjennom fire ulike prosesser:

1) **Produksjon av kjønnsforskjeller:** Med dette menes at det i en organisasjon formes kjønns mønstre for jobber, lønn, hierarkier og makt. I tillegg tar ofte ledere beslutninger som reproducerer, og til og med forsterker, disse eksisterende mønstrene. Dette kan komme til uttrykk gjennom at man for eksempel mener at kvinner eller menn er egnet til en type stilling og ansetter deretter. Acker mener at slike forståelser er med på å forme avgjørelser som blir tatt (Acker i Mills & Tancred, 1992).

2) **Symboler, bilder og former:** Denne prosessen går på at organisasjoner selv blir beskrevet med referanse til det maskuline, med ord som aggressiv, målorientert, effektiv og konkurransedyktig. Ansatte i en organisasjon er med på å skape disse bildene gjennom deres anstrengelser for å danne en konkurransedyktig kultur (ibid).

3) **Samhandling mellom individer:** Her menes det at samhandling mellom individer er med på å reproducere kjønnete organisasjoner. I denne prosessen fremmes det dominans og skapes allianser mellom de ansatte i organisasjonen. Det skapes dermed regler som skaper skiller mellom kjønn. Bilder av kjønn blir gjennom dette skapt og utviklet.

4) **Forståelse av organisasjonens kjønnete arbeidsstruktur:** De individene som jobber i organisasjonen vil etter hvert konstruere sin forståelse av organisasjonens arbeidsstrukturer og dermed muligheter. Dette bidrar til at det finnes regler for kjønnskorrekt atferd og holdninger (ibid).

Ved at organisasjoner blir kjønnete vil dette som nevnt føre til at det ene kjønn foretrekkes til en bestemt stilling. Bourdieu skriver om et symbolsk maskineri- eller en kulturell logikk som velger ut kvinner og menn til forskjellig arbeid og kompetanseområder, og som med tiden skaper en så selvskreven struktur at noen jobber nærmest blir tilskrevet bestemte kjønnssegenskaper, se begrep 8.1.2. En slik kjønnsdeling fører til en naturens orden som tilslører de samfunnsmessige betegnelsene som skaper den (Ellingsæter og Solheim, 2002). Det bestemte kjønn er gitt en rolle og vil da handle ut i fra det samfunnet forventer eller ser på som rett.

3.2 Ledelse

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på hvordan man kan forstå begrepet ledelse og ulike egenskaper knyttet til god ledelse.

Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap. Gjennom generasjoner er det blitt fortalt historier om lederes evner, ambisjoner og tilkortkommenhet, og om deres rettigheter, privilegier og forpliktelser (Bass i Martinsen, 2004).

Den italienske statsmannen Machiavelli (1469-1527) skilte mellom to typer ledere: Den naturlige lederen som har medfødte lederegenskaper, og den leder som må lære seg ledelse (Busch og Vanebo, 2000). Mange hevder at nettopp dette er en av grunnene til at vi finner så få kvinnelige toppledere: kvinner mangler det som kreves for å bli en god leder. Egenskapene en leder krever er typiske mannlige egenskaper. Som jeg vil komme nærmere inn på nedenfor skriver Ørjasæter (2004) om kvinners manglende "killer instinkt", som noen hevder gjør kvinner dårligere egnet som ledere enn menn. Jon Aarum Andersen (1995) deler studiet av ledelse inn som følger:

- ❖ **Ledelse som personlighet:** ledelse og effektivt lederskap forklart ved lederens personlige egenskaper.
- ❖ **Ledelse som atferd eller handling:** tar utgangspunkt i lederens oppgaver, handlinger og atferdsmønster. Det dreier seg om hva lederen gjør.
- ❖ **Ledelse som symbol:** ledelse studert med fokusering på hva ledelsen symboliserer eller hvordan ledere eller lederens handlinger oppfattes.

Når det gjelder **ledelse som personlighet**, også kalt karismatisk ledelse (jfr. Weber om samme begrep), tar denne typen ledelse utgangspunkt i lederen som person og i lederens personlige egenskaper. Man søker å isolere egenskaper som kan forklare hvorfor noen blir ledere og andre ikke, eller hvorfor noen ledere lykkes og andre ikke. Trykket ligger på *hvem* eller *hva* lederen er (ibid). Det er naturlig å anta at mennesker har forskjellige personlige forutsetninger for å lykkes i de fleste sammenhenger, og at det også gjelder for det å bli leder, og særlig det å lykkes som leder. Ledelse som personlighet legger vekt på sammenhengen mellom den personen som innehar lederposisjonen og vedkommendes personlige egenskaper. Det legges vekt på

egenskaper som fysikk, intellekt og personlighet. Undersøkelser viser liten sammenheng mellom fysiske egenskaper, så som høyde, vekt, fysikk, helse, utseende og framtoning, og god ledelse. Intelligens viser derimot naturlig nok å ha en sterkere sammenheng med ledelse, stort sett har ledere høyere intelligens enn sine kollegaer i lavere stillinger. Forskning viser stor sammenheng mellom selvtillit og ledelse. Enkelte forskere har funnet at behovet for dominans, ønsket om beundring og ønsket om å være i rampelyset er tydelige hos ledere (ibid). Dersom vi tar utgangspunkt i disse egenskapene ser vi at mange av disse egenskapene er det vi ser på som maskuline. På den andre siden viser undersøkelser at følsomhet ovenfor andre også korrelerer med ledelse; forskningen peker på at ledernes evne til å oppfatte medarbeidernes individuelle behov, ønsker og følelser fører til ”bedre” ledere (ibid). Ut i fra disse funnene er det tydelig å se at det er vanskelig å si hvilke spesifikke egenskaper som gjør en god leder. Ut i fra dette kan det sies at forskjellene på gode og dårlige ledere er mer basert på individuelle forskjeller, og ikke så sterkt bestemt av kjønn. Vi ser at både ”typiske” kvinnelige egenskaper, og egenskaper sett på som typiske for menn gjør gode ledere. Dette bekreftes også av forskning; det er ikke så store forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere (Martinsen, 2004).

Ledelse som atferd eller handling, kalles også for instrumentell ledelse. Denne typen lederforskning tar utgangspunkt i lederens oppgaver, handlinger, atferd eller atferdsmønster. Trykket ligger her på hva lederen *gjør*, i motsetning til ledelse som personlighet som ser på hva eller hvem lederen *er*. Denne formen for ledelsesforskning kan igjen deles inn i seks undergrupper:

- 1) Ledelse som *funksjon*: her deles lederens handlinger eller oppgaver inn i funksjoner: planlegging, organisering, ordregiving, koordinering og kontroll.
- 2) Ledelse som *prosess*: denne formen for ledelse er ofte koblet sammen med funksjonsbegrepet ovenfor. En måte å studere disse funksjonene på, er å tenke seg dem som en serie av oppgaveorienterte beslutninger som gjelder: a) planlegging, bestemme hva som skal oppnås og hva som skal gjøres; b) organisering, bestemme hvordan planene skal utføres og av hvem; c) veiledning, bestemme hvordan man skal sikre seg at de planlagte aktivitetene blir utført; d) kontroll, fastslå om dette blir gjort eller ikke og hva man skal gjøre hvis så ikke skjer.

- 3) Ledelse som *atferdsmønster*: her studeres sambandet mellom lederens handlinger, atferd og lederens effektivitet. Den viktigste tradisjonen innenfor denne typen ledelse bruker begrepet lederstil og beskriver lederes atferdsmønster med hjelp av dimensjonene oppgaveorientering og medarbeiderorientering.
- 4) Ledelse som *rolle*: her forklares lederes atferd som en konsekvens av forventninger som stilles til lederen.
- 5) Ledelse som *arbeidsoppgaver og aktivitet*: her ligger fokuset på hva lederen faktisk gjør. Begrepene arbeidsoppgaver og aktivitet står svært sentralt.
- 6) Ledelse som *ferdighet*: denne forskningen har tre lederferdigheter (skills) og har beskrevet ferdighetenes betydning spesielt i forhold til hierarkisk nivå i organisasjonen.

Til slutt skriver Aarum Andersen om **ledelse som symbol**, utgangspunktet for denne typen ledelsesteorier er hva lederen eller lederskapet symboliserer eller hvordan lederskapet oppfattes. Denne typen teorier deles i to:

1) *Symbolisk ledelse*: noen forskere mener med begrepet det at en av lederens funksjoner er å tjene et symbol. Ledere oppfattes av andre forskere som formidlere og skapere av mening eller meningsstrukturer.

2) *Attribusjonsteorier*: fortolkningsteori (attribusjonsteori) anvendt på ledelsesområdet finnes i en ”normalvariant”. Den gjelder enten medarbeideres fortolkning av lederskapet og dets effekter eller hvordan ledere reagerer på medarbeidere som ikke presenterer som forventet. Under denne typen teorier kommer også karismatisk lederskap.

3.3 Kvinner og ledelse

I følgende avsnitt vil jeg se på kvinner og ledelse og forklaringer på hvorfor kvinner i mindre grad enn menn besitter topplederstillinger.

Betydningen av kjønn:

Det finnes mange ulike teorier og forklaringer på hvorfor vi finner så få kvinner i topplederstillinger. Drake og Solberg tar i sin bok *Kvinner og ledelse- gjennom glasstaket* (1995)

utgangspunkt i tre retninger som forklarer betydningen av kjønn fra tre ulike perspektiver:

1) **Det biologiske perspektivet:** her fokuseres det på biologiske forskjeller mellom kvinner og menn. Allerede ved fødselen plasseres mennesker i enten den ene eller den andre kategorien; gutt eller jente. I historiske sammenhenger har menn blitt sett på som biologisk suverene over kvinner. Dette perspektivet ser vi tydelig ved å studere atferden hos dyr. Hunnen føder og tar seg av barna. Mens hannens oppgave er å forsørge og å forsvare familien. Studier av kvinner og menns hjerne viser at det finnes ulikheter, og vi har noe ulike kvaliteter. Den kanskje mest sentrale forskjellen er at kvinner føder barn, dette kan belaste kvinnen på ulik måte, og påvirker også hennes livssituasjon (Drake og Solberg, 1995).

2) **Det mellommenneskelige perspektivet:** denne retningen er opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen, j.fr over. Det grunnleggende her er at jenter og gutter utvikler seg ulikt som individer, med bakgrunn i sine omgivelser (ibid). Det viser til at vi tilpasser vår rolle og vår identitet i forhold til det samfunnet vi lever i, igjen dreier det seg om at vi tilpasser oss i forhold til de kravene samfunnet stiller. Det mellommenneskelige perspektivet tar også for seg den rollen mor og far spiller i våre liv, hvordan vår løsrivelse fra dem påvirker vår utvikling. Hovedtanken er at gutter løsriver seg fra sin mor fordi de er av forskjellig kjønn mens jentene forblir nært knyttet til sine mødre. Forskning viser at mødre generelt har mer fysisk og psykisk kontakt med døtre enn med sønner (Wood i ibid). Denne prosessen kan være med å forklare hvorfor kvinner ofte identifiserer seg selv gjennom sine relasjoner. Når det gjelder forholdet mellom datter og far har det vært spekulert mye omkring suksessfulle kvinner og deres kontakt med far, men det finnes ingen direkte forskning som kan støtte under disse spekulasjonene. Dette perspektivet tar også opp læringsteori. Her betraktes de ytre betingelsene som den primære kilden til utvikling av kjønnsforskjeller (Andenes mfl. i ibid). Det dreier seg her om ros og ris, i hvilken grad gutter og jenter roses/rises i ulik grad ut i fra det som forventes av dem.

3) **Det kulturelle perspektivet:** kjønn inngår som en av flere kilder for kulturell påvirkning, andre viktige kilder er familiebakgrunn, klasse, rase, nasjonal tilhørighet og utdanning. Berit Ås (1982) forklarer at fordi kvinner og menn møter forskjellige krav og forventninger gjennom livsløpet, og utvikler forskjellige sosiale sammenhenger og verdier, kan vi si at de tilhører forskjellige kulturer (Drake og Solberg, 1995). Noe som kan virke riktig i en guttegruppe kan virke helt galt i en jentegruppe, samtidig kan en felles opplevelse gutter og jenter har, føre til helt ulike erfaringer. Vi plasserer oss alle i kategorier i forhold til sosiale klassifikasjoner som for

eksempel kvinne/mann, sørlending/nordlending, økonom/sosiolog, mor/far osv. Graden av identifisering vil ofte avhenge av sammenligninger mellom den enkelte kategori (f. eks kvinne) og en alternativ kategori (mann) (Ely i ibid). I Norge bekrefter forskning at de kulturelle forskjellene mellom gutter og jenter fremdeles er høyst relevante. Dette blir særlig tydelig når vi ser på gutter og jenters valg av utdanning. Blant førskolelærere, sykepleiere og tannpleiere er ni av ti studenter kvinner. Fire av fem ingeniører og sivilingeniører er menn (Likestillingssenteret2006 <http://www.likestilling.no/undertema.html?id=25>. nedlastet 30.08.06).

Biologiske forskjeller:

Mange av teoriene knyttet til kjønn og ledelse bygger på kvinner og menns biologiske forskjeller som argumenteres å gjøre nettopp menn til bedre ledere enn kvinner (jfr. pkt 1 over). Dette viser til ledelse som personlighet som jeg nevnte i overstående avsnitt 3.2. Her menes det altså at menn har en del personlige egenskaper (se 8.1.2) som er kjennetegn på en god leder, dette kan blant annet være konkurransedyktighet, behovet for makt og status og målorientert. De seneste årenes undersøkelser har som sagt vist at dette ikke stemmer; det viser seg at menn og kvinners lederstil ikke er så ulik (Martinsen, 2004). Menn og kvinner bidrar med noe ulike kvaliteter til en lederstilling, men det er vanskelig å si at den ene lederstilen er bedre enn den andre (Ellingsæter og Solheim, 2002). Som vist over har det i de siste årene blitt viet mer oppmerksomhet til det vi kaller sosialisert kjønn. Nettopp den grunnleggende idé om at kjønn ikke er noen stabil personlig egenskap, men noe man gjør (West og Zimemermann i ibid). Dette har vært med på å dreie interessen mot mikronivå, der individet studeres, og vekk fra strukturelle former for makt og undertrykking. Hvilken rolle kvinner skal innta for å bli oppfattet som gode ledere kan likevel ofte være et problem. Legger de vekt på å framstå som rasjonelle interessebærere, kan de lett bli beskyldt for å være ”menn i skjørt”. ”Å underkommunisere og/eller undertrykke sin kvinnelighet framsto som en form for innautentisitet som kom i strid med lederfunksjonens sterke krav til integritet (Drucker i ibid:149). Prøver derimot kvinner å stå frem med sin kvinnelighet oppfattes de fort som dårlige ledere, fordi kvinners egenskaper ikke egner seg i en lederrolle (Sørhaug i ibid). Dette viser altså til at kvinner ikke alltid passer helt inn, deres rolle blir lett misoppfattet uansett hvilken rolle de spiller. Denne misoppfatningen kan vises til at det fremdeles er menns normer og verdier som er rådende i samfunnet, i politikken og arbeidslivet.

Kvinner sine egne valg:

En annen forklaring på problemet viser til valg kvinner selv gjør, i form av utdanning og prioritering av arbeid. Denne forklaringen kjenner vi igjen fra Glasstaksteoriens *personlige hindringer* slik som i pkt 3 over (det kulturelle perspektivet) Tradisjonelt har kvinner hatt andre verdier og prioritert annerledes enn menn (ibid). Kvinner velger ofte typiske kvinneutdannelse, som gjør at de oftest får arbeid i kvinne-dominerte sektorer. Norske gutter og jenter gjør fremdeles svært tradisjonelle utdanningsvalg. Videre forklares problemet med at kvinner ikke har nok tro på seg selv, de tror ikke selv de er dyktige nok til å inneha en lederposisjon. Her vises det til teorier der selvtillit er viktig for å bli en god leder, man må være klar over sine kvaliteter, og ikke være redd for å vise dem (Frogg og Kallerud, 1999).

En av de vanligste forklaringene innen dette perspektivet blant teoretikere og mannlige toppledere er *Pipeline-teorien*, som hevder at mangelen på kvinner i topplederstillinger skyldes at de ikke har vært lenge nok i lederstillinger til å avansere på en naturlig måte (Heilmann i Martinsen, 2004). Kvinner mangler med andre ord ansiennitet og erfaring. Dette viser til at en naturlig vei å nå toppen er gjennom å klatre oppover i hierarkiet etter hvert som man tilegner seg mer erfaring. Og fordi kvinner kun de senere årene har begynt å inneha lederstillinger finnes det færre kvinnelige kandidater til toppstillinger. Det finnes likevel kvinner med ansiennitet, erfaring og ønske om en høyere stilling, men likevel ikke får det. Det må derfor finnes flere forklaringer enn den som gis i *Pipeline-teorien*. Forskningsbaserte forklaringer på at kvinner ikke når toppen i samme grad som menn fokuserer på de umerkelige, men likevel effektive hindringene, bedre kjent som "Glasstaket" (j.fr de konstruerte forskjeller).

Glasstaket:

1) **Organisasjonsmessige hindringer:** dette perspektivet sier at kvinner kan bli satt i mindre gunstige stillinger når det gjelder karriereutvikling sammenlignet med menn med tilsvarende utdanning og kvalifikasjoner. Dette fører til hindringer for kvinnelige leders fremgang. Flere studier har vist at det krever mye høyere standarder for både innsats og prestasjon hos kvinner i forhold til hos menn (Martinsen, 2004). Innenfor mange bedrifter vil vi også finne en lite vennlig bedriftskultur, der det er tydelig at kvinnene ikke er ønsket i topplederstillinger, og der ting er dårlig tilrettelagt for at kvinner skal kunne lykkes. Samtidig ser vi ofte at folk prefererer likhet:

menn foretrekker å jobbe sammen med menn. I tillegg vises det til uvitenhet og passivitet fra mannlige toppledere og mangel på avgjørende utviklingsmuligheter.

2) **Mellommenneskelige hindringer:** dette er hindringer som oftest oppstår i forbindelse med sosiale forhold på jobben. Dette viser til fordommer som at kvinner er dårlige ledere enn menn, og må derfor stadig bevise deres kompetanse og dyktighet. Dette fører ofte til at kvinnene føler seg ensomme på toppen omringet av mannlige kollegaer, som igjen fører til en mangel på emosjonell og mellommenneskelig støtte. I tillegg faller kvinner ofte utenfor ulike uformelle nettverk eller at de må jobbe ekstra hardt for å bli godtatt. Flere studier viser at disse uformelle nettverkene er en svært viktig ressurs, som for eksempel sosial kontakt med overordnede, nettverkspotensial med kollegaer på samme nivå både i og utenfor organisasjonen, og muligheten for innflytelse på toppledelsen (ibid).

3) **Personlige hindringer:** bunner gjerne i forhold i kvinners personlige liv eller mangel på kunnskap. Kvinnelige ledere har selv oppgitt at lavere politisk dømmekraft er en faktor som har stått i veien for deres fremgang (ibid). Her kommer også forhold knyttet til livet utenfor jobben inn; kvinnene har stort sett hovedansvar for husholdningen. I motsetning til andre arbeidstakere arbeider ikke ledere normalarbeidsdag. Lederjobber stiller som nevnt krav 24 timer i døgnet, det innebærer lange arbeidsdager og mye reisevirksomhet. I Norge, i motsetning til i mange andre land, velger de fleste kvinner i topplederstillinger å også ha familie. I tillegg er de fleste også gift med menn som innehar høyere stillinger (ibid). Her gjelder *kunsten å balansere*, noe jeg vil komme nærmere inn på nedenfor.

Et eksempel på personlige hindringer kan vi finne i en artikkel i Samtiden (Samtiden 3.2004) der headhunter Elin Ørjasæter skriver at kvinner mangler det "killer" instinktet som kreves for å bli en god leder. Hun mener at som toppleder må man ofre så å si alt annet, og det er vanskelig å kombinere karriere med familie. Dette gjelder ikke bare all tiden en topplederstilling krever, men også det harde arbeidet som ligger bak, man må jobbe seg oppover. Ørjasæter mener at for de fleste, særlig kvinner, er ikke en topplederstilling verd alt det en må ofre for å komme seg dit og å bli værende der (Ørjasæter 2004, http://www.samtiden.no/04_3/art3.html. nedlastet 15.11.2006).

Tilbudsforklaringer:

En undersøkelse gjort av Skjeie og Teigen (2003), i forbindelse med Makt og Demokratiutredningens eliteundersøkelse, viser at så å si samtlige av de spurte er enige om at en avgjørende forklaring for mannsdominansen i toppstillinger viser til *Tilbudsforklaringen*; det er for få kvinner som søker til lederstillinger. Dette viser tilbake til en av Glasstaksteoriens forklaringer, nemlig *personlige hindringer*. Tilbudsforklaringen forstår kjønnssegregering som et resultat av menns og kvinners frie valg (Teigen, 2006). Oppmerksomheten har særlig vært rettet mot kjennetegn ved arbeidstakerne/arbeidssøkerne: som utdanning, yrkesdeltakelse og engasjement, sosialisering, arbeidsverdier, osv. Som tidligere nevnt velger kvinner og menn svært tradisjonelt når det gjelder utdanning, vi har et tydelig skille mellom typiske kvinne- og mannsutdannelse. Kvinner og menn i Norge er frie til å velge den utdanning de ønsker seg, og i teorien er de også frie til å velge de jobbene de ønsker. I stortingsmeldingen om makt og demokrati står det: *til tross for at stadig flere kvinner er i jobb og stadig flere jenter velger lange utdanninger, er unge i dag fortsatt tradisjonelle i sine valg av utdanning og yrke* (St.meld. nr. 17 (2004-2005):101). I tillegg viser det seg at færre kvinner, på tross av relevant utdanning, søker toppstillinger. Studier har pekt på at arbeidstakernes valg vil avhenge av hva slags arbeidsvilkår de tilbys (Teigen, 2006). De fleste toppstillinger krever veldig mye av innehaveren, og man må ofre mye annet. Dette gjelder særlig flere stillinger i det private næringsliv som fort virker lite tiltrekkende for kvinner, særlig kvinner som ønsker en familie ved siden av karrieren. Til tross for at stadig flere kvinner med høy utdanning, ambisjoner, og med familieforpliktelser, kommer inn på arbeidsmarkedet, er det mangel på gode ordninger for å kunne kombinere arbeid med familie (Rasmussen i Ellingsæter og Solheim, 2002). De siste årene har det foregått en økning i andelen kvinner som velger tradisjonelle mannsutdannelse, men det er fortsatt få menn som velger utdanninger typisk dominert av kvinner. En forklaring på dette er at det er lønnsomt for kvinner å satse på utdanning som er attraktiv innenfor typisk mannsdominerte yrker. Typisk mannsdominerte yrker er fremdeles bedre betalt enn typiske kvinneyrker, i gjennomsnitt 15,5 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2005). Dette gjør mannsdominerte yrker mer attraktive enn typiske kvinneyrker.

Etterspørselsforklaringer:

Overstående argumenter viser til *tilbudsideforklaringer*. Teigen nevner på den andre siden i sin rapport *Det kjønnsdelte arbeidslivet* mulige *etterspørselsforklaringer*. Her rettes fokus mot institusjonelle forhold og mot arbeidsgiveres preferanser og forventninger. Dette gjelder særlig hvordan kjønnsstereotype preferanser og forventninger kan bidra til å produsere kjønnssegregerte mønstre i arbeidslivet (Teigen, 2006). En annen forklaring som blir gitt gjennom Skjeie og Teigens undersøkelse, 2003, er *kvinner og barn- syndromet*. Dette perspektivet viser til at kvinners omsorgsoppgaver begrenser arbeidsinnsatsen på jobben. Også dette kan knyttes opp mot Glasstaksteorien, *organisatoriske hindringer*. Organisasjonene kunne vært bedre lagt opp for å lettere kombinere karriere med familie. Dette kan for eksempel være frynsegoder som gratis vaskehjelp, barnepassordninger på jobben, eller lignende. En tredje påstand er *homososial reproduksjon*. Her vises det til at ledere rekrutterer ledere på bakgrunn av likhetskriterier: Menn velger menn. Mange mener også at menn har problemer med å samarbeide med kvinner (Skjeie og Teigen, 2003). Denne siste påstanden viser tilbake til Glasstaksteoriens beskrivelse av *mellommenneskelige hindringer*, det er hindringer som oppstår i forbindelse med sosiale forhold på jobben. Dersom flertallet på arbeidsplassen er menn kan det oppstå en mannskultur, som ikke alltid en kvinne vil passe inn i. Dette fører til at kvinnene blir stående litt på utsiden og i en rekrutteringsfase blir heller menn valgt. Den homososiale forklaringen kan sees i sammenheng med *Etterspørselsforklaringen*, altså fokus på lederes forventninger og preferanser. I følge Eliteundersøkelsen 2003 er det den første forklaringen, nemlig at det er få kvinner som søker toppstillinger, med utgangspunkt i valg av utdanning og yrkesdeltakelse, som får mest støtte (ibid). Likevel bør disse perspektivene sees i sammenheng. All utvelgelse til stillinger i arbeidslivet vil være et spørsmål om både tilbud og etterspørsel: om hva som er arbeidsgivers viktigste utvelgingskriterier og prioriteringer; og om hvem som melder seg på konkurransen om bestemte stillinger (Teigen, 2006).

Kvinner i topplederstillinger; rettighet eller nyttig?

Et annet tema som tas opp i boken *Menn imellom* av Hege Skjeie og Mari Teigen er ulike måter å se på likestilling. Skjeie og Teigen snakker her om likestilling som et spørsmål om rettighet eller som et spørsmål om talentutnyttelse. Disse spørsmålene har gjennom mange år vært svært sentrale i likestillingsdebatten. Skal kvinner delta på lik linje som menn fordi det er deres rett,

ingen skal konsekvent holdes utenfor. Dette perspektivet som handler om rettferdighet har lenge vært det vanligste. I de senere årene har det blitt fokusert mer på at det er til det beste for samfunnet at også kvinner deltar på alle samfunnsfelt på lik linje med menn (Blakstad, 2005). Deltakelsen i toppstillinger er svært viktig fordi personene som besitter disse posisjonene har mye makt og innflytelse, både innenfor privat- og offentlig sektor. Det fokuseres på kvinners talent, og deres mulighet til å innføre nye aspekter i forhold til menn. *Rettighetsargumentet* har altså de senere årene kommet i skyggen av *nytteargumentet*. Det har vist seg at mangfold lønner seg (Skjeie og Teigen, 2003). Undersøkelser viser at det på elitenivå fokuseres på likestilling i form av både rettferdighet og talentutnyttelse, mens resten av folket fokuserer på likestilling kun som rettferdighet. I forbindelse med lov om kvotering og andre lover og regler for å bedre kvinners posisjon på arbeidsmarkedet blir det fokusert på kostnader og nytte. Er nytten av kvinner i toppstillinger virkelig verd kostnadene ved å få dem dit?

Familie og karriere:

En svært vanlig teoretisk forklaring på hvorfor vi finner få kvinnelige toppledere er altså at man ikke kan kombinere lederkarriere og privatliv; man må velge det ene, og da velger man samtidig bort det andre. Tidligere var det mannen som gjorde karriere og kvinnen var hjemmeværende, hun hadde fullt ansvar for hus og hjem. I dag ser vi likevel at de fleste kvinnelige toppledere faktisk har familie, og at mange av dem startet sin karriere mens de fremdeles hadde små barn. Ca 80 prosent av de spurte kvinnelige topplederne i Frogg og Kallerud undersøkelse har familie med barn ved siden av sin jobb som toppleder (Frogg og Kallerud, 1999). Samtidig er de fleste kvinnelige toppledere også gift med menn som har gjort en god karriere. ”Tid er livet, tid er stedet” (ibid:130). Prioritering av tid står helt sentralt dersom man skal klare å kombinere en lederkarriere med en familie. Undersøkelsen gjort av Frogg og Kallerud blant kvinnelige ledere i offentlig sektor peker på dette momentet. Tid har de aldri nok av, døgnet 24 timer blir knappe. Døgnet har ikke mer en 24 timer, og skal man ha tid til en toppkarriere og familie må disse timene planlegges nøye. Kvinnene i denne undersøkelsen har gjort bevisste valg i blant annet valg av ektefelle: det er svært viktig å ha en mann som forstår og godtar den tiden arbeidet tar, og i tillegg er villig til å ta sin del av jobben på hjemmebane. For å kunne klare denne balansen mellom lederkarriere og familie har disse kvinnene måtte ofre andre ting, blant annet fritid,

venner og husarbeid. Det viser seg at de fleste av disse familiene har måttet kjøpe tjenester som hushjelp og barnepass.

3.4 Oppsummering

Ovenfor har jeg tatt for meg ulike måter og forstå begrepene *kjønn* og *ledelse*. Videre har jeg sett på disse begrepene sammen og ulike forklaringer på hvorfor kvinner i mindre grad enn menn besitter topposisjoner. Jeg vil her prøve å fremstille de ulike teoretiske forklaringene i en tabell. I denne tabellen tar jeg utgangspunkt i Glasstakets tre forklaringer: Organisasjonsmessige-, mellommenneskelige- og personlige hindringer, innenfor hver av disse forklaringene så vil jeg prøve å plassere de andre nevnte teoriene.

For å hjelpe leseren noe vil jeg kort forklare tabellen: første hovedteori er Organisasjonsmessige hindringer, her kommer først en definisjon og deretter kjennetegn på teorien. Under Organisasjonsmessige hindringer har jeg lagt to nærliggende teorier, Etterspørselsforklaringer og Kvinner og barn syndromet. Dette er altså to teorier som viser til organisasjonsmessige hindringer. Videre har jeg tatt for meg hovedteorien Mellommenneskelige hindringer, og under den plassert teorien på Homososial reproduksjon. Dette er teorier som forklarer kvinners manglende besittelse av topplederstillinger ut i fra sosiale forhold mellom menneskene i organisasjonen. Til slutt har jeg tatt for meg hovedteorien Personlige hindringer, og under her har jeg satt Tilbudsideforklaringer. Dette er teorier som viser til hindringer hos kvinnen selv.

Tabell 3.1 Teorier som forklarer hvorfor vi har så få kvinnelige toppledere

HOVEDTEORIER				
	Organisasjonsmessige hindringer		Mellommenneskelige hindringer	Personlige hindringer
Definisjon	Kvinner kan bli satt i mindre gunstige stillinger når det gjelder karriereutvikling sammenlignet med menn med tilsvarende utdanning og kvalifikasjoner.		Hindringer som oftest oppstår i forbindelse med sosiale forhold på jobben.	Bunner gjerne i forhold i kvinners personlige liv eller mangel på kunnskap.
Kjennetegn	<ul style="list-style-type: none"> - det kreves høyere standarder for kvinner - lite vennlig bedriftskultur - dårlig tilrettelagt for at kvinner skal lykkes - ledere prefererer likhet 		<ul style="list-style-type: none"> - fordommer om at kvinner er dårlige ledere - kvinner faller utenfor ulike nettverk - kvinner blir ikke godtatt som dyktige 	<ul style="list-style-type: none"> - forhold til livet utenfor jobben - familie/karriere - utdanning
<p>NÆRLIGGENDE TEORIER</p>				
	Etterspørselsforklaringer	Kvinner og barn syndromet	Homososial reproduksjon	Tilbudsideforklaringer
Definisjon	Fokus rettes mot institusjonelle forhold og mot arbeidsgivers preferanser og forventinger	Kvinneres omsorgsoppgaver begrenser arbeidsinnsatsen på jobb.	Ledere rekrutterer ledere på bakgrunn av likhetskriterier.	Kvinner ønsker ikke selv slike jobber, eller de har ikke rett kompetanse
Kjennetegn	<ul style="list-style-type: none"> - kjønnsstereotype preferanser 	<ul style="list-style-type: none"> - organisasjonen er ikke godt tilrettelagt 	<ul style="list-style-type: none"> - menn velger menn - samarbeidsproblemer 	<ul style="list-style-type: none"> - utdanning - yrkesdeltakelse - engasjement - sosialisering

Kapittel 4: Motivasjon og nettverk

I dette kapitlet ønsker jeg å se nærmere på hva som kan ha påvirket veien opp for disse kvinnene. Først ønsker jeg å gå inn på en del ulike motivasjonsteorier som viser hvordan individer motiveres ulikt. Her ønsker jeg å se på hva som gjør at noen mennesker motiveres til å velge å satse mot en topplederstilling, dette gjelder valg av utdanning og yrke. Videre vil jeg ta for meg ulike teorier på bruk av nettverk, noe som i dag står svært sentralt i en rekrutteringsprosess. Når det gjelder bruk av nettverk vil jeg også gå inn på hvordan menn og kvinner på ulike måter benytter seg av slike nettverk, og hvordan dette kan være til hjelp ved rekruttering til toppledelsen.

4.1 Motivasjon

Det finnes som vist over mange ulike forklaringer for hvorfor ikke kvinner besitter toppstillinger i samme grad som menn. En av de kanskje mest kjente forklaringene er at kvinner ikke er motivert nok til å gjøre den jobben som kreves, se *personlige hindringer* ovenfor (Kvande, 1993). Det kreves ofte mer av en kvinne både fordi hun har et større ansvar utenfor jobben og samtidig kreves det hele tiden av kvinner beviser at de er gode nok for den jobben de har. Jeg ønsker derfor i dette avsnittet og se på ulike motivasjonsteorier og gå nærmere inn på hva som motiverer kvinner spesielt. En generell handlingsteori (atferdsteori) eller personlighetsteori må ta hensyn til en persons motiver, ferdigheter eller adaptive trekk og forståelse (Aarum Andersen, 1995). Topplederstillinger er preget av svært høye krav til produktivitet, kvalitet og arbeidsinnsats, og tiden dette krever gjør at man må prioritere bort andre ting. Hva er det da som motiverer noen mennesker til å velge en lederkarriere innenfor slike rammebetingelser? Hva stimulerer folk til å stå på og holde ut i så krevende lederjobber?

4.1.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon, kommer fra det latinske verbet *movere*, som betyr å bevege. Motivasjon kan defineres som: *det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening* (Jacobsen og Thorsvik, 1997). *Motivasjon dreier seg om hvordan atferd starter, hvor energien til atferd kommer fra, og hvordan atferden opprettholdes, dirigeres og sluttes* (McClelland i Aarum Andersen, 1995:159). Motivasjon er svært avgjørende for vår

oppførsel. Ved å forstå et menneskes motiver kan vi påvirke dem, deres oppførsel og arbeid (Huczynski og Buchanan, 2001). Motivasjon kan bli sett på fra tre relaterte perspektiver:

- Hva er hovedmotivene bak vår oppførsel? Dette perspektivet ser på motivasjon i form av å nå ønskede mål.
- Hvorfor velger vi å arbeide mot visse mål?
- Hvordan kan vi motivere deg til å arbeide hardere? Dette perspektivet ser på motivasjon som en sosial innvirkningsprosess.

Det blir hevdet at vår oppførsel og handling klart påvirkes av våre biologiske forskjeller. Her hevdes det blant annet at kvinner og menn har ulike mål, og særlig ulike motivasjonsfaktorer for å nå disse målene (ibid). I tillegg er våre mål og handlinger som jeg tidligere har nevnt påvirket av den måten å tenke på og å handle på typisk for det samfunnet vi har vokst opp i og lever i. Dette kan virke hemmende på mange kvinner til å søke på topplederstillinger, fordi dette fremdeles blant mange sees på som en typisk mannsjobb, lite egnet for en kvinne. I det store og det hele prøver vi å tilfredsstille våre biologiske drivere på en måte som er akseptert i det samfunnet vi lever i, dette viser til *gender*, eller sosialisert kjønn, slik definert over. Poenget er at vi knytter fornuft til våre mål og til vår oppførsel.

4.1.2 Ulike teorier på motivasjon

Motivasjon kan deles inn i behovsteorier og prosesssteorier (Aarum Andersen, 1995). Teorier som setter fokus på hvordan vi inspireres blir kalt *behovsteorier*. En av de meste kjente teoriene på motivasjon er teorien av Abraham Harold Maslow, Maslows behovspyramide. Maslow hevder at vi har ni medfødte behov eller motiver.

- 1) Biologiske behov; for sollyst, mat, vann, hvile, oksygen, altså våre basisbehov for å overleve.
- 2) Trygghets behov; for sikkerhet, trøst, ro, frihet fra frykt og trusler fra våre omgivelser, beskyttelse, rett og en organisert verden.
- 3) Tilknytnings behov; for tilknytning, tilhørighet, ømhet, kjærlighet og forhold.
- 4) Behovet for respekt; for styrke, selvsikkerhet, oppnåelse, selvstendighet, rykte, prestisje, gjenkjennelse, oppmerksomhet og verdsettelse, kortere sagt, behovet for en stabil og høy selvrespekt basert på evne og respekt av andre.
- 5) Behovet for å vite og å forstå; for å tilegne og systematisere kunnskap, behovet for nysgjerrighet, læring, filosofering, eksperimentering og oppdagelse.

- 6) Estetiske behov; for skjønnhet.
- 7) Behovet for å overgå eller å overvinne; et åndelig behov for å "være ett med universet".
- 8) Behovet til å stille spørsmål og å uttrykke seg; en grunnleggende forutsetning for tilfredsstillelsen av de andre behovene.
- 9) Behovet for selvrealisering; for utviklingen av vårt fulle potensial.

Dersom våre biologiske behov og våre behov for trygghet ikke tilfredsstilles vil vi dø. Hvis våre behov for kjærlighet, tilhørighet og respekt tilfredstilles vil vi få et bedre selvbilde. Et godt selvbilde er viktig for mennesker som innehar topplederposisjoner. I følge Maslows er ingen av behovene i pyramiden en effektiv motivasjon før behovene lavere i pyramiden er tilfredsstilt. Mange kvinner legger nok større vekt på de grunnleggende behovene. Dette vil da i følge Maslow føre til at de ikke jobber seg oppover i pyramiden i samme grad som menn. Han sier også at et behov som allerede er tilfredsstilt vil ikke virke motiverende. Man vil ikke jobbe mot noe man allerede har. Alle mennesker har et behov for å jobbe seg oppover pyramiden, så snart man har fått et behov tilfredsstilt vil man jobbe mot det neste (ibid)

Maslows teori er fremdeles relevant innenfor dagens organisasjonsteorier, særlig når det gjelder hans teori om at vår oppførsel bestemmes av en rekke motiver. McClelland har hevdet at alle mennesker kan deles inn i to grupper. Vi har en minoritet som tiltrekkes av utfordringer og er villig til å anstrenge seg for å oppnå noe, og så har vi den store majoriteten, som ikke bryr seg noe særlig (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Teorien av McClelland og Atkinson (Busch og Vanebo, 2000) tar utgangspunkt i at mennesket har tre typer behov: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Fra et *prestasjonssynspunkt* er det bra å ha et sterkt ønske om å få fremgang, samtidig som en ikke er redd for å mislykkes. Dette er mennesker som for det første søker de utfordringer og er tiltrukket av situasjoner hvor de må ta personlig ansvar for å løse problemer. For det andre setter de seg krevende, men realistiske mål (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Kvinner er ofte mer redd for å mislykkes, og derfor ofte mer forsiktige med å våge. Som jeg nevnte tidligere blir det ofte satt strengere krav til kvinner, de må hele tiden bevise sin dyktighet, for å vise at de egner seg som toppleder. Behovet for *kontakt eller tilhørighet* viser til mennesker som har et sterkt behov for å være sammen med andre mennesker. De viser en sterk tendens til et ønske om å bli godt likt, det er svært viktig for dem å bli akseptert av sine kollegaer (ibid). Til slutt viser behovet for *makt* til personer som altså har et stort behov for makt, og som

er svært opptatt av å påvirke og å kontrollere andre. De er svært tiltrukket av situasjoner som vil føre til status og prestisje. Dette er ofte typiske mennesker vi finner i lederposisjoner, i alle fall mennesker som ønsker lederposisjoner (ibid).

I motsetning til behovsteorier finner vi *prosessteorier*, som fokuserer på hvordan vi tar avgjørelser i forhold til ønskede mål. Ulikt behovsteorier så gir prosessteorier individet en kognitiv avgjørelsesrolle (Huczynski og Buchanan, 2001). Uttrykket *kognitiv prosess* viser i vid forstand til en persons tenkning og problemløsning, hvordan vi får innsikt i og fortolker situasjoner, resonnerer, danner oss meninger, lager oss forventninger og vurderer fremtidige konsekvenser av alternative handlinger (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Denne teorien ser individet i sammenheng med sine omgivelser, jfr. sosialisering og kjønn, ikke kun i forhold til indre fysiologiske og psykologiske behov.

4.1.3 Hva påvirker motivasjon?

Individer motiveres av ulike utfall og ulike kulturer oppmuntrer til ulike motivasjonsmønstre. Vi har alle et valg av motiver, og midler for å nå dem i motsetning til det vi finner i behovsteorier, som ikke tar hensyn til individuelle valg og sosial påvirkning. Dette er da også en av kritikkene mot Maslows behovspyramide, siden vi ved hjelp av pyramiden ikke kan forklare ulikheten mellom individer eller mellom ulike kulturer (Huczynski og Buchanan, 2001).

Jeg vil her presentere tre kognitiv baserte motivasjonsteorier: Likhetsteori, Forventningsteori og Attribusjonsteori.

- **Likhetsteori** setter fokus på hvordan den enkelte opplever at han får igjen for sin innsats, vurdert i forhold til andre (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Denne teorien hevder at dersom man føler urettferdighet i sosiale eller organisatoriske sammenhenger vil dette føre til handling for å jevne ut urettferdigheten. Denne teorien er altså basert på rettferdighet. Dersom du får mer eller mindre enn du selv mener du fortjener vil du føle at du eller de andre blir urettferdig behandlet (Stacy Adams i Huczynski og Buchanan, 2001). Hovedpoenget til Adams er at opplevd ulikhet vil motivere personer til å strebe etter likhet, eller redusere ulikhet, og at styrken i motivasjonen vil være direkte betinget av hvor stor den opplevde ulikheten er (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Dersom du får mindre enn det du mener du fortjener vil du jobbe mindre, for å gjøre en jobb som tilsvarer

belønningen. På den andre siden, dersom du føler du får mer enn du fortjener vil du jobbe hardere, igjen for å gjøre en jobb som tilsvarer belønningen. Det antas likevel at toleranseterskelen for overkompensasjon er høyere enn for underkompensasjon (ibid).

- **Forventningsteori** er opptatt av hva som er årsakene til høy ytelse (ibid). Motivasjon er antatt å være en funksjon av forventning om at en bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket av den enkelte (Vroom m.fl. og Nadler og Lawler, i Jacobsen og Thorsvik, 2002). For å oppnå høy motivasjon må arbeidet sees som en vei for å nå mål man verdsetter. Hvis du forventer å få mer penger hvis du jobber hardere, og du trenger mer penger, kan man forutse at du vil jobbe hardere. Dersom du forventer at hardere arbeid kun vil føre til en smilende sjef, kan man forutse at du ikke vil jobbe hardere, dersom du ikke verdsetter en smilende sjef svært høyt (Toolman i Huczynski og Buchanan, 2001). Hovedargumentet i forventningsteori er at folk vil bli motivert til å yte noe for å nå et mål hvis de: 1) verdsetter målet, og 2) kan se at det de gjør, vil føre til at målet blir nådd (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Den amerikanske psykologen Victor H. Vroom (1964) utviklet den første forventningsteorien av arbeidsmotivasjon, basert på tre konsepter: valens, forventning og instrumentalitet. Termen *valens* brukes for å beskrive styrken i en persons ønske om, eller verdsetting av, et bestemt mål eller resultat. Der resultatet er usikkert må vi ofte velge mellom alternativer. Begrepet *forventning* gjelder i hvilken grad en person tror at valg av et bestemt alternativ vil bli etterfulgt av et bestemt resultat. Man antar at valens og forventning står i et multiplikativt forhold til hverandre (ibid). Dette innebærer at hvis en forventning i forhold til et resultat er null, eller valens er null, så vil hele produktet bli null. Man vil ikke bli motivert til å jobbe hardt mot noe man virkelig har lyst til, dersom man vet at uansett innsats vil man aldri nå det fastsatte målet. I tillegg til *valens* og *forventning* står begrepet *instrumentalitet* sentralt i teorien. Instrumentalitet viser til i hvilken grad et resultat vil bidra til ønsket belønning (behovstilfredsstillelse). Forventningsteori bygger på en antakelse om at folk til en viss grad vet hva de ønsker og hvordan de skal oppnå det. Den enkeltes atferd blir forstått som et resultat av en bevisst beslutningsprosess. Her blir de ulike alternative handlinger vurdert og rangert ut fra en subjektiv forventning om fremtidig nytte knyttet til resultatene av det enkelte alternativ. Hvis man videre antar at en person alltid vil velge det resultatet som forventes å gi størst nytte, legger teorien til rette for at vi kan forutsi individuell

atferd (ibid). Både forventningsteori og likehetsteori fokuserer først og fremst på individuell motivasjon.

- **Attribusjonsteori** er imidlertid opptatt av hvordan vi forsøker å finne årsaker som kan forklare egne handlinger, det som skjer med oss, og hendelser i våre omgivelser. Motivasjon er antatt å være betinget av hvordan man fortolker det man observerer eller opplever ved å tilskrive (attribuere) årsakene til bestemte forhold. Disse årsakene kan tilskrives tre forhold (ibid):
 - Årsaker kan tilskrives personen selv (det handlende subjekt).
 - Årsaker kan tilskrives ytre forhold (situasjonsfaktorer).
 - Årsaker kan tilskrives både personen selv og ytre forhold.

Når man ikke når et mål kan man enten skyldes på 1) *egen måte å jobbe på*, 2) *forhold ved organisasjonen*, eller 3) at man *"ikke passer inn i miljøet"*. Disse tre perspektivene kan vi finne igjen i Glasstaksteoriens tre hindringer: personlige-, organisatoriske- og mellommenneskelige hindringer.

Victor Vroom, jfr. side 32, *forventningsteori*, presenterer følgende funksjoner som påvirker en persons motivasjon:

- Forventninger om forholdet mellom egne anstrengelser og oppnådde prestasjoner (bidrags- belønningsbalanse)
- Forventninger om forholdet mellom prestasjon og belønning.
- Verdien av belønningen, hvor verdifull belønningen er for den enkelte person (Aarum Andersen, 1995).

Man vil gjøre en bedre jobb dersom man føler man får mer igjen enn det man må yte. Det har blitt hevdet av flere at en topplederstilling krever for mye i forhold til det man får igjen (Frogg og Kallerud, 1999). Samtidig er det svært individuelt hvordan man verdsetter ulik belønning. For mange er høy lønn og prestisje svært viktig, disse menneskene er da villige til å jobbe svært hardt for å oppnå dette. I tillegg kan en topplederjobb gi andre former for belønning, dette avhenger av hvordan man prissetter ulike belønning, se 8.4.

4.1.4 Oppsummering

Ovenfor står det beskrevet ulike perspektiver og teorier på begrepet motivasjon. Jeg vil her kort prøve å oppsummere de mest sentrale teoriene samt de mest sentrale forfatterne bak de ulike teoriene:

- 1) **Behovsteorier; fokus på hvordan vi inspireres.**
 - Maslows *behovspyramide*, deler behov inn i ni ulike nivåer, se over.
 - McClelland og Atkinson, tre ulike behov: *prestasjon, kontakt og makt*.
- 2) **Prosessteorier; fokus på hvordan vi tar avgjørelser.**
 - Likhetsteori: *belønning* i forhold til *innsats*.
 - Forventningsteori: *årsak for høy ytelse* (Victor H. Vroom, 1964).
 - Attribusjonsteori: *tilskriver årsak til bestemt forhold- personen selv eller ytre forhold*.

Som vi ser fokuserer *behovsteoriene* på hvordan vi inspireres. Dette handler om hva slags behov hvert enkelt individ har. *Prosessteorier* på den andre siden fokuserer på hvordan vi tar avgjørelser. Her handler det om hvordan hvert enkelt individ verdsetter mål. Disse teoriene gir individet større handlingskraft: der individet fortolker situasjoner, danner seg meninger og vurderer konsekvenser av alternative handlinger. Denne teorien er mer opptatt av ulikheten mellom individer og hvordan vi vil motiveres ulikt etter hva vi verdsetter.

4.2 Nettverk

I følge Glasstaksteorien, referert i kapittel 3.3, finner vi som vist ulike hindringer for kvinner i å nå toppen: personlige-, mellommenneskelige-, og organisatoriske hindringer. Personlige hindringer viser til hindringer som ligger hos kvinnen selv. Dette går blant annet på motivasjon som beskrevet over. Ser vi på organisatoriske, og særlig mellommenneskelige hindringer, viser dette blant annet til hvor viktig bruken av nettverk kan være, noe jeg vil komme nærmere inn på her.

4.2.1 Hva er nettverk?

Teorien rundt bruken av nettverk kan sees fra to ulike tilnærminger. På den ene siden som et *analytical tool*, analytisk verktøy: her fokuseres det på å belyse relasjonene mellom individer

eller organisasjoner. På den andre siden kan nettverk sees på som *a form of Governance*, en styreform: her dreier det seg om hvordan man skal styre relasjonene mellom mennesker (Powell og Smith Doerr i Smelser og Swedberg, 1994). Nettverk kan sees på som et slags lim som binder mennesker eller organisasjoner sammen. Som vist ovenfor fokuserer nettverksteorien både på relasjoner mellom ulike bedrifter og organisasjoner og relasjoner mellom individer. Jeg ønsker her å fokusere på nettverk mellom individer. Alle bedrifter har et organisasjonskart som viser hvordan organisasjonen er bygd opp. Men mye av det som foregår innenfor bedriften foregår i uformelle nettverk. Uformelle nettverk viser til sosiale og faglige bindinger mellom medarbeidere, ofte på tvers av avdelinger og hierarkiet, samt på tvers av selskaper. Innen britisk og amerikansk sosiologi har sosial nettverksanalyse vært en sentral tilnærming i studiet av sosiale strukturer og relasjoner. Nettverk er et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører (Greve og Foss, 1990). Disse nettverkene bygges rett og slett på hvem som snakker med hvem, hvem har tiltro til hvem, og ikke minst hos hvem man søker råd. Nettverksanalyse har sin teoretiske basis i rolleteori og bytteteori (ibid). Forekomsten av sosiale nettverk kan derfor forklares ut ifra bytte av ressurser mellom gjensidig avhengige aktører i et sosialt system (ibid). I en rekrutteringsfase til lederstillinger kan slike ressurser dreie seg om hvilken stilling man besitter, hva slags relasjoner man har, kunnskap osv. Et av de kanskje mest velkjente, om ikke sterkeste, nettverkene er *Gutteklubben Grei*, for mannlige ledere. Problemet med disse uformelle nettverkene er at ”medlemmene” oftest er menn, og toppledere og styremedlemmer rekrutteres ofte fra disse uformelle nettverkene. Dette gjør at kvinner på tross av utdanning og erfaring holdes utenfor. J.fr. *Homososial reproduksjon* (Skjeie og Teigen, 2003). I en undersøkelse gjort blant kvinnelige sivilingeniører sier omtrent 30 % av de spurte at disse nettverkene er en av hovedgrunnene for den lave kvinneandelen i toppstillinger. *Menn vil ikke ansette kvinner*, de ønsker å ansette noen som er lik en selv (Kvande, 1993:121). Dette viser ikke nødvendigvis at menn ikke ønsker å ansette kvinner, eller at de mener kvinner ikke egner seg, derimot viser det til at vi velger det som står nærmest oss selv og den vi allerede kjenner. Det vil da si at fordi kvinner stort sett er utenfor disse nettverkene vil dette ofte føre til at de ikke befinner seg i de posisjonene der det rekrutteres fra. Hvorfor kvinnene ofte er utenfor disse nettverkene kan ha ulike årsaker: menn vil ikke ha dem der, de velger selv å stå utenfor, ofte av tidshensyn. Tendensen til homososial reproduksjon, at toppledere foretrekker kandidater som ligner dem selv, er inngående studert i svensk toppledersjikt. Funn fra denne studien viser at ved rekruttering av bedriftsledere er det et sterkt innslag av uformelle prosesser. Det er viktig å merke seg at slike

miljøer ikke kun virker ekskluderende for kvinner, men også for menn som ikke passer inn. Innenfor disse nettverkene produseres det forestillinger om hva som kjennetegner en dyktig sjef, hvor de som i visse sammenhenger har lykket i å framvise slike egenskaper, får tilsvarende muligheter i nye sammenhenger (Teigen, 2006).

4.2.2 Svake og sterke bånd

Et båndes styrke er en egenskap ved relasjonen mellom to aktører. Styrken defineres som ”en (sannsynligvis lineær) kombinasjon av grad og tid, emosjonell intensitet, intimitet og gjensidige tjenester” (Granovetter i Spilling, 2006). Koplingens styrke angir dermed om en relasjon er stabil, bindende og krever tid og ressurser. *Styrken ved de sterke bånd* er at de gir høy grad av tillit og gjensidighet, skaper sosial forankring og identitet, er nyttige for gjennomføring og ofte lett tilgjengelige. Dette er gjerne personer man kjenner godt og som man bruker mye tid på, som familie og nære venner, eventuelt kollegaer. De tetteste og sterkeste nettverkene har vi dersom alle aktørene innenfor nettverket har koplinger til hverandre, at alle kjenner hverandre. Granovetters hovedfokus ligger på de svake bånd *The strenght of weak ties*. Styrken ved de svake bånd er at de gir ny informasjon, formidler uten å forblinde, krever mindre tid og følelsesmessig investering og bygger broer mellom klynger (for eksempel klynger av sterke bånd). Granovetter skriver at de svake båndene er svært viktige i en jobbsøknings- eller rekrutteringsprosess. Han mener at sjansen for å høre om en ledig jobb er størst fra de svake båndene. Dette er gjerne bekjente, for eksempel tidligere klassekamerater, som i dag ferdes i helt andre omgivelser enn deg, andre nettverk. Dette er som også nevnt over en viktig styrke ved de svake bånd: de har andre kontakter enn deg fordi de ferdes i andre kretser enn deg og dine nærmeste (Powell og Smith Doerr i Smelser og Swedberg, 1994). Et *løst* nettverk vil ha fordelene av åpenhet mot omgivelsene og høyere fleksibilitet. Det blir lettere for utenforstående aktører å komme innenfor nettverket og bidra med nye ideer og ny kunnskap. En variant av sterke og svake bånd er *direkte* og *indirekte* bånd. Granovetter argumenterer for at jo færre indirekte bånd en aktør har, jo mer isolert vil han/hun være fra omgivelsene (Spilling, 2006). Indirekte relasjoner er sekvenser av direkte koplinger som innebærer en kjede av relasjoner utover i et sosialt system (ibid). Dette viser til at man trenger ikke utvide nettverket sitt i det uendelige, fordi de andre aktørene i ens eget nettverk vil igjen ha sitt eget nettverk som du da er indirekte knyttet til.

4.2.3 Bruk av nettverk

Hovedformålet med nettverk er at de kopler sammen *tilbud* og *etterspørsel*. Nettverk som dannes i dag dannes ut i fra egen nytte, man deltar bevisst for å oppnå en stor og betydningsfull bekjentskapskrets, motta og gi støtte til de andre deltakerne, og ikke minst for å hjelpe hverandre frem innenfor organisasjoner (Drake og Solberg, 1995). Undersøkelser gjort på bruken av nettverk viser at høyt utdannede mennesker har et større nettverk, dette er ofte tidligere klassekamerater og kollegaer. Lavere utdannede menneskers nettverk består gjerne i hovedsak av familie og venner. Det viser seg også at mennesker fra ulike sosiale ”klasser” danner nettverk i ulik grad. Folk fra høyere klasse vil ofte ha flere *svake* koplinger (Powell og Smith Doerr i Smelser og Swedberg, 1994). De kvinnene som benytter seg av slike nettverk er ressurssterke, velutdannende og målrettede kvinner som går sammen for å bedre kvinners mulighet for å oppnå toppstillinger. Undersøkelser viser likevel at menn er flinkere til å bruke slike uformelle nettverk (Ibarra i Drake og Solberg, 1995). Den amerikanske sosiologen Hermina Ibarra (ibid:144) hevder at menn har en tendens til å knytte forbindelser med andre ”likemenn”, såkalte ensartede nettverksbånd. Menn søker menn med samme sosiale status, posisjon, utdanning o.l. med andre ord *ensidige relasjoner*. Dette viser ikke nødvendigvis at *menn velger menn*, men at det er ofte menn som befinner seg i disse nettverkene og som har samme sosiale status, posisjon og utdanning. Kvinner derimot har en mer differensiert bruk av nettverk. Kvinner forventer stort sett både sosialt og faglig utbytte av sine nettverk, men det er kun de færreste som bruker nettverk på en slik måte at de blir tilført noe i sin personlige eller karrieremessige utvikling (ibid). Dette kan vises til nettverksteoriens *forankrede* og *armlengdes* relasjoner. *Armlengdes* bånd refererer til et såkalt ”ikke-relasjonelt” bytte, disse relasjonene er foretningmessige, de er av kort varighet og inneholder ingen personlig tilknytning, familiebånd eller slektskap (Spilling, 2006). *Forankrede* relasjoner, på den andre siden, bygger på tillit og har en følelsesmessig komponent. Jeg vil anta at hovedforskjellen på kvinner og menns bruk av nettverk kan være nettopp dette: at menn i større grad benytter seg av såkalte armlengdes bånd. I og med både kvinner og menn benytter seg av uformelle nettverk, hva er det da som gjør at vi ikke finner flere kvinner i fremtredende stillinger i samfunnet? Drake og Solberg (1995) hevder at menn bruker sine nettverk mer bevisst, deres tankegang er mer lineær. Menn tenker målrettet og rasjonelt, mens kvinner tenker sirkulært og helhetlig (ibid:145). Kvinner tar i større grad hensyn til andres ønsker og behov, ofte fremfor sine egne, mens menn tenker mer egoistisk i å nå sine egne mål.

Dette kan igjen vises tilbake til de ulike rollene vi som menn og kvinner er gitt i samfunnet, og hvilke forventninger som stilles til vår rolle.

Et problem knyttet til dette med nettverk, særlig for kvinner som ofte holdes utenfor, er som jeg nevnte at menn kjenner menn bedre og føler seg trygge på dem. Mennene i organisasjonen blir ”sett” og dermed anbefalt videre dersom en stilling står ledig. Kvinnene blir mer usynlige fordi mange menn fremdels oppfatter kvinner som familieorienterte og ikke som karriereorienterte (Drake og Solberg, 1995). Det vil si når kvinner er synlige er det ofte ikke deres faglige kvaliteter eller innsatsen som fokuseres (Moss Kanter, 1977). På den andre siden kan synligheten i mange tilfeller være noe positivt, se 8.2.2. Samtidig viser undersøkelser at selskaper basert på nettverk, der de ansatte har samme sosiale status og utdanning har større sjanse for å overleve og det daglige arbeidet går lettere (Powell og Smith Doerr i Smelser og Swedberg, 1994).

4.2.4 Begrensninger ved nettverk

Nettverk har blitt et moteord i næringslivet. Det er likevel viktig å påpeke et av de største problemene ved å knytte og vedlikeholde slike nettverk, nettopp at de krever mye tid og ressurser (Spilling, 2006). For hvert initiativ en person tar ovenfor sine omgivelser, desto flere ”punkter” for senere kontakt kommer tilbake til oss. Dette betyr at det vi sender av informasjon, forespørsler og anbefalinger genererer ”etterspørsel” tilbake til oss (ibid). Dette viser at nettverk er som stort sett alle andre relasjoner man har til personer: man må gi og ta. Ber man andre om hjelp må man forvente at disse igjen kan be deg om hjelp, og dette tar tid. I tillegg skal man også ha tid til å pleie disse nettverkene. For å holde relasjoner med mennesker ved like må man også innimellom ha kontakt med disse menneskene.

I dette kapitlet har jeg altså tatt for meg ulike teorier om motivasjon og nettverk. Jeg har gjennom disse teoriene sett på ulike menneskers, med fokus på kjønn, ulike muligheter for å besitte topposisjoner. Som jeg har vært inne på ovenfor finnes det biologiske forskjeller på kvinner og menn som kan være med å forklare denne skjevheten, dette gjelder særlig personlige egenskaper. Dette gjelder motivasjon i form av hva slags utdanning man velger og valg av videre yrkesvei. Ulike mennesker motiveres av ulike faktorer og dette gjør at vi setter oss ulike mål. Videre har jeg sett på nettverk, både sterke og svake nettverk, og hvordan undersøkelser viser til at kvinner

og menn benytter seg av dette ulikt, og hvordan dette kan være med å påvirke i hvilken grad de innehar en topplederstilling.

Kapittel 5: Metode

I de overstående to kapitlene har jeg lagt det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Jeg skal i dette kapitlet begrunne og drøfte mitt valg av metode og mine fremgangsmåter.

Hensikten med en undersøkelse er å utforske en problemstilling. Metode er en fremgangsmåte for å innhente empiri, data om virkeligheten, som igjen hjelper oss til å beskrive den virkeligheten vi er interessert i. Metode i en empirisk undersøkelse vil inneholde flere faser. De ulike fasene tar valg som blir bestemmende for hvilken form oppgaven skal ha (Jacobsen, 2000). Første fase i en undersøkelse vil bli å bestemme seg for en problemstilling. Når dette er gjort må en bestemme seg for hvilken type undersøkelsesdesign en vil benytte. Den neste fasen blir å bestemme seg for hvilken datainnsamlingsmetode en vil ha, for så samle inn aktuelle data. Dernest blir det å analysere materialet, før vi til slutt kan trekke konklusjoner på spørsmålet vi stilte i starten. Det er viktig i en undersøkelse at en til slutt ser på påliteligheten og gyldigheten til undersøkelsen. I kvalitativ forskning er ikke de ulike fasene like klart separate, kvalitativ forskning er heller en lang prosess som kan sammenlignes med en mengde påfølgende sløyfer. Feltarbeid, analyse og tolkning blir derfor en *runddans*, ikke en rekke påfølgende stadier (Ryen, 2002).

5.1 Valg av problemstilling

Et vellykket prosjekt begynner med en god problemstilling (ibid). Med dette mener hun at valg av metode skal ta utgangspunkt i problemstillingen, og ikke ut i fra hvilken metode man helst vil benytte. I kvalitative prosjekter kan problemstillingen endre seg noe underveis, men denne endringen er betinget av et samspill mellom teori, begreper og data (Silvermann i ibid). Dette kan komme av at det underveis i prosjektet kan dukke opp interessante momenter som man ønsker å forfølge; dette viser til fleksibiliteten ved kvalitativ metode. En fare ved kvalitativ forskning er at problemstillingen kan bli for vid slik at det blir svært vanskelig å få prosjektet i havn. I min oppgave har jeg derfor som nevnt begrenset problemstillingen min til kun å gjelde kvinner i topplederstillinger i olje- og energisektoren. ”Målet bør være å si mye om lite, ikke omvendt” (ibid:76). Et annet problem kan være å begrense det teoretiske omfanget. Man må unngå å bli hektet ved at man stadig kommer over nye teoretiske vendinger som gjør at man kan

fortsette i det uendelige (ibid). Det er viktig å bestemme seg for hva man ønsker å fokusere på, og ikke minst hva man ønsker å utelukke, men man plikter uansett å være godt oppdatert. Jeg merket gjennom hele oppgavens prosess at dette er viktig å hele tiden ha i bakhodet. Etter hvert som man leser seg opp på et tema vil det stadig dukke opp nye interessante vinklinger, da er det viktig å huske på oppgavens omfang og at man på et tidspunkt må komme i mål. En gylden regel når det gjelder utforming av problemstillingen er at den skal kunne formuleres i én setning. Man skal ved hjelp av en setning kunne svare på spørsmålet ”Hva skal du skrive om?”. Deretter kommer et utdypende spørsmål ”Hva er det egentlig du skal gjøre da?”. Her kan man utfylle for å forklare hva problemstillingen faktisk betyr at man skal arbeide med i prosjektperioden, dvs. ved å avgrense (ibid).

5.2 Undersøkelsesopplegg

Valg av undersøkelsesopplegg har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet. Vi skal derfor alltid stille spørsmålet: ”er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?” Undersøkelsens opplegg har også betydning for undersøkelsens pålitelighet. Her stiller vi spørsmålet: ”kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt påvirke de resultatene vi vil komme frem til?” (Jacobsen, 2003). Det finnes flere ulike undersøkelsesopplegg, de kan klassifiseres etter tre dimensjoner:

- Skal studiet gå i bredden (ekstensivt) eller i dybden (intensivt)?
- Skal studiene baseres på kvalitative eller kvantitative data?
- Er studiene beskrivende, forklarende (kausal) eller fortolkende

5.2.1 Ekstensiv versus Intensiv

Jeg har i denne oppgaven valgt et intensiv design, det vil si at jeg ønsker å gå i dybden av et fenomen (mange variabler, få enheter). Ut i fra min problemstilling, *Kvinner på topp, hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?*, blir dette et naturlig valg i og med jeg allerede har begrenset min problemstilling til kun å gjelde få enheter, kvinner i topplederstillinger. Jeg ønsker å gå i dybden for å finne ut hvem disse kvinnene er, jeg ønsker å finne ut noe om deres bakgrunn og personlighet. I denne oppgaven er jeg ikke i hovedsak interessert i å finne ut om det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, men om veien frem for disse kvinnene som innehar topplederstillinger. Dette er

nettopp en av styrkene ved intensive design, de gir en god forståelse, først og fremst av det enkelte individ og den konteksten det inngår i. Den interne gyldigheten er derfor gjerne stor (Jacobsen, 2000). Jeg er klar over at jeg ikke kan si at den informasjonen jeg får fra disse kvinnene er gjeldende for alle kvinner som innehar topplederstillinger i Norge, men det er heller ikke hensikten. Her ønsker jeg å si noe om prosessen til disse kvinnene, og intervjuer med disse kvinnene vil gi meg en god pekepinn gjennom at jeg får en forståelse av hvordan de opplever situasjonen. En viktig styrke ved kvalitativ forskning, og da særlig ved intervju, er at man får frem *aktørens perspektiv* (Ryen, 2002), det vil si den intervjuede kan svare slik han/hun mener/ser det. Ikke som i et spørreskjema der respondenten ofte må sette kryss i den boksen nærmest sitt valg, fordi svarene her er allerede gitt gjennom gitte svaralternativer.

Innenfor intensive design kan vi tenke oss to ulike typer: case- studier og små- N- studier. I min undersøkelse er små- N- studier best egnet da jeg er interessert i å få frem flest mulig nyanser, belyse flest mulig sider, av hvordan ulike mennesker opplever en situasjon (ibid). Altså aktørens perspektiv på egen karriere dvs. ikke hovedfokus på organisasjonen. Som tidligere nevnt velger jeg kun et fåtall enheter, dette gir meg mulighet til å gå i dybden, noe som nettopp er interessant i forhold til min problemstilling. Denne typen studier fokuserer på et bestemt fenomen, i mitt tilfelle kvinner i topplederposisjoner, men enhetene kan trekkes fra ulike organisasjoner. I min undersøkelse ble utvalget trukket fra ulike selskaper innenfor olje- og energisektoren, samt fra politisk side i sin bransje.

5.2.2 Kvalitativ versus Kvantitativ

I utgangspunktet kan vi si at kvalitativ og kvantitativ metode er like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. I samfunnsvitenskapen er det aller meste av de data som samles inn av kvalitativ art, dette fordi vi først og fremst er interessert i å forstå mennesker, hva vi gjør og hvorfor (Jacobsen, 2003). I kvalitativ metode skal man ha et åpent sinn, uten noen stor formening om hva man vil finne. Forskeren skal i den grad det er mulig prøve å unngå å la sine egne meninger eller sin egen forståelse av fenomenet påvirke den som intervjues. Dette er dessverre umulig, man vil alltid ha en før- forståelse av hvordan noe er, og det er vanskelig å unngå at dette påvirker hvilke spørsmål man stiller og hvordan de stilles. Dette er derfor viktig å være klar over under analysen: at noen av funnene kan være skapt av intervjuerens forståelse av

fenomenet eller situasjonen. Dette gjelder for både kvalitativ og kvantitativ metode og bør derfor drøftes uavhengig av metodologi.

Tabell 5.1 Kvantitativ- versus Kvalitativ forskning (Ryen, 2002)

Kvantitativ forskning	Kvalitativ forskning
Deduktiv	Induktiv
Teste hypoteser	Utvikle hypoteser
Nomotetisk	Ideografisk
Kumulativ	Inkompatible paradigmer

Ut i fra tabellen ovenfor ser man at kvalitativ metode er best egnet til å belyse min problemstilling. Med *deduksjon* sikter man i metodelære til å trekke en slutning av andre utsagn eller premisser i samsvar med logiske regler som sikrer at slutningen er sann, gitt at premissene er sanne (Korsnes i Ryen, 2002). Ved *induksjon* slutter man fra observasjoner til utsagn om generelle sammenhenger. Innenfor kvantitativ forskning er man opptatt av å *teste allerede eksisterende hypoteser*, teorien danner utgangspunkt for hypotesen. Kvalitativ forskning på den andre siden er opptatt av å *utvikle hypoteser*, man har på forhånd ingen formening om hvordan et fenomen er. *Ideografisk* er nok et kjennetegn på kvalitativ metode, dette sikter til noe individuelt eller enkeltstående og har tradisjonelt blitt satt i sammenheng med de vitenskapene som fokuserer på det historisk eller kulturelt unike ved det som studeres. *Nomotetisk*, som på den annen side kjennetegner kvantitativ forskning, sikter til noe lovmessig, og har derfor vært koblet til metoder som søker generelle kausale lovmessigheter. *Kumulativ* forskning vil si at forskning kan bygge på tidligere forskning og skal bidra til stadig høyere nivå. Ny forskning fører til at man stadig kommer nærmere "sannheten". Kvalitativ data viser ofte til *inkompatible paradigmer*; paradigmene kan ikke sammenlignes eller rangeres. De bygger ikke på hverandre i den forstand at nye paradigmer bringer en nærmere sannheten. Derimot tolker hvert paradigme data på forskjellig måte slik at deres beskrivelse ikke kan sammenliknes (ibid). I mitt tilfelle er

altså fokus å få frem egenskapene til hver enkelt respondent og prøve å forklare hvordan hun selv oppfatter situasjonen.

5.2.3 Beskrive, fortolke eller forklare

Min problemstilling er i utgangspunktet beskrivende; jeg ønsker å beskrive disse kvinnene på toppen i olje- og energisektoren (*Hvem er de?*). En beskrivende (1.del av problemstillingen) problemstilling vil ofte være formulert som følger: "*Hvordan ser tilstanden ut?*" (Jacobsen, 2000). Jeg ser på biografiske fakta og klassiske egenskaper og beskriver ut i fra dette kjennetegn ved disse kvinnene. Videre ønsker jeg å beskrive hvordan disse kvinnene har kommet seg til toppen (*hvordan har de kommet seg dit?*). Her ligger fokus på de biografiske forholdene og egenskaper, samt motivasjon og eventuell bruk av nettverk. Videre vil jeg gjennom mine funn prøve å forklare (2.del av problemstillingen) hvorfor nettopp disse kvinnene har lyktes i å komme seg til toppen slik beskrevet i deres versjoner.

5.2.4 Begrunnelse for mine valg

I min undersøkelse er jeg som sagt interessert i å få frem respondentenes personlige meninger, holdninger og egenskaper, jeg mener derfor at en åpen tilnærming, kvalitativ metode, er best egnet. Jeg velger likevel å strukturere informasjonen til en viss grad før selve intervjuet, da det er noen sentrale spørsmål jeg ønsker svar på. En kvalitativ tilnærming skaper ofte nærhet mellom undersøker og den som blir undersøkt. Dette er viktig for meg også fordi en del av spørsmålene jeg ønsker svar på kan være av relativt personlig art. En fordel ved å ikke strukturere så mye på forhånd er at man kan komme inn på tema og spørsmål i løpet av samtalen dersom noe kan virke interessant. Åpenhet, nyanserikdom, nærhet og fleksibilitet gjør at kvalitative tilnærminger ofte har høy intern gyldighet. De får frem den "riktige" forståelsen av et fenomen eller en situasjon, det vil si undersøktes konstruksjon av virkeligheten (Jacobsen, 2000).

5.3 Datainnsamlingsmetode

5.3.1 Det åpne intervju

Innenfor kvalitativ metode er det tre metoder som er mest brukt: åpent intervju, observasjon og dokumentstudie. Jeg har i denne undersøkelsen benyttet meg av det åpne intervju. I mitt tilfelle føler jeg at jeg får mer ut av personlige, åpne intervju, fordi jeg er ute etter personers personlige

erfaringer og holdninger. Åpne intervjuer foregår stort sett ansikt til ansikt, men de kan også foretas via telefon (ibid), eller e-post (Ryen, 2002). Under et intervju skapes det en relasjon mellom intervjuer og intervjuet, jo tryggere den som blir intervjuet føler seg desto mer åpen og ærlig vil han/hun antakeligvis være. Det kvalitative intervjuets største fortrinn er dets åpenhet. Det finnes ingen standardmodeller eller regler for en intervjuundersøkelse basert på ustandardiserte, kvalitative intervjuer (Kvale, 1997). Det finnes imidlertid standardiserte metodevalg for de ulike stadiene i undersøkelsen. Blant disse finner vi spørsmål som: Hvor mange intervjuer trenger vi? Bør intervjuet tas opp på lydbånd, og bør det transkriberes etterpå? Hvordan skal intervjuet analyseres? Bør intervjupersonen lese tolkningene? (ibid).

En intervjuundersøkelse består av syv stadier:

- 1) **Tematisering:** formuler formålet med undersøkelsen. *Hvorfor og hva.*
- 2) **Planlegging:** planlegg studien, ta hensyn til alle syv stadier.
- 3) **Intervjuing:** utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes.
- 4) **Transkribering:** klargjør intervjumateriale for analyse, *mundlig tale til skriftlig tekst.*
- 5) **Analysering:** på grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde bestemmes hvilken analysemetode som er egnet.
- 6) **Verifisering:** undersøk intervjufunnenes *generaliserbarhet, reliabilitet og validitet.*
- 7) **Rapportering:** undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt (ibid).

Noe man må tenke i gjennom før intervjuet er hvor intervjuet skal finne sted. I mitt tilfelle foregikk intervjuene på ulike steder: ett via telefon, ett på hotell i Oslo, ett på kafé i Stavanger og de resterende på respondentens kontor eller møterom. Hvor intervjuet blir holdt kan være med å påvirke de resultatene en får inn. Dette er ikke til å unngå, men det er likevel viktig å ha i bakhodet under analysen (Jacobsen, 2000). Jeg følte at alle respondentene følte seg trygge i intervjuomgivelsene og at dette ikke påvirket dem i særlig stor grad. Når det gjelder intervjuet jeg foretok på telefon merket jeg at jeg ikke fikk den samme kontakten med respondenten. Da jeg heller ikke så henne kroppsspråk, er det vanskelig å si hvordan hun reagerte på intervjuet. På tross av dette fikk jeg likevel inn mye nyttig informasjon. Den eneste gangen jeg følte omgivelsene påvirket intervjuet var på kafeen i Stavanger, støynivået gjorde at vi valgte å finne en annen kafé. Under samtlige av mine intervju brukte jeg båndopptaker, ingen av mine

respondenter hadde noe problem med dette. Dette gjorde at jeg slappet mer av å kunne konsentrere meg om det de sa for så å eventuelt stille tilleggsspørsmål. Jeg passet likevel på å ta notater under alle intervjuene, i tilfelle båndopptakeren skulle streike. Dette skjedde heldigvis ikke! Bruken av båndopptaker er ikke kun positivt, noen mennesker blir stresset og mer reservert så fort de ser en båndopptaker. Dette problemet er mindre i dag enn tidligere i og med de fleste mennesker er vant til slike hjelpemidler. Som en av mine respondenter sa *nei, det er ikke noe problem med den lille dingsen der*. I et av tilfellene ønsket respondenten å se det ferdig transkriberte intervjuet, for å sjekke at det var ok for meg å bruke alle sitater. Dette er det som i metodeteorien kalles *medlemsvalidering*, dog en svak utgave (Ryen, 2002).

5.4 Utvalg av respondenter

Før intervjuene kan begynne må forskeren ta flere valg enn bare å bestemme hvem som skal intervjues (ibid). Vanligvis velger man først problemstilling for deretter å velge et miljø som er egnet for problemstillingen. I mitt tilfelle valgte jeg som sagt å se på olje- og energisektoren, som er en svært mannsdominert sektor. De fleste, særlig i ledelsen, er ingeniører noe som har vært og fremdeles er en typisk utdannelse for gutter. Når det gjelder valget av hvilke selskaper jeg har valgt å se på begrenset dette seg selv, fordi kun få av selskapene har kvinner i toppledelsen. Deretter må man velge hvilke nivåer eller avdelinger man vil undersøke. I mitt tilfelle fokuserer jeg i hovedsak på toppledelsen, som jeg har valgt å begrense til å gjelde administrerende direktører og konsernledelsen. Et annet aspekt som begrenser mitt utvalg er disse kvinnenes tette timeplan. Jeg var avhengig av å faktisk få tak i disse kvinnene og finne et tidspunkt som passet.

I kvalitativ forskning er ikke hensikten å generalisere funnene, derfor stilles ikke det samme kravet til sannsynlighetsutvalg som innenfor kvantitativ forskning. Man prøver ikke her å lage et "miniunivers" eller komprimerte kopier av populasjonen (Hellevik, 1980). Det er forskeren selv som velger respondenter, og utvalgene er små (Ryen, 2002). Å trekke utvalg impliserer likevel mer enn bare å bestemme hvem som skal delta i prosjektet. Man må som jeg nevnte over velge ut miljøer der det man vil undersøke, kan undersøkes (i mitt tilfelle olje- og energisektoren). I tillegg må man ofte ta kontakt med organisasjonen der den utvalgte jobber for å få klarsignal til å utføre intervjuet. Formalitetene varierer (ibid). I mitt tilfelle var dette kun nødvendig i ett tilfelle,

der det gjaldt politisk side. I de andre tilfellene tok jeg direkte kontakt med den aktuelle kvinnen via e-post der jeg forklarte hensikten med min oppgave og spurte om hun kunne tenke og la seg intervju. Responsen var overraskende positiv og alle de spurte var interessert i å la seg intervju. Det eneste problemet var deres tette timeplan, som nevnt over. Intervjuene måtte avtales lang tid før de faktisk skulle finne sted. Jeg kontaktet de første respondentene allerede i april/mai 2006 og fikk da ikke avtalt intervju før september 2006. På grunn av respondentenes lokalisering foretok jeg de fleste intervjuene i midten av oktober, da jeg var en uke i Stavanger. Dette ble kanskje noe sent, men for min del var det likevel viktig å intervju kvinner i toppledelsen og når jeg først hadde fått et positivt svar fra dem valgte jeg derfor å vente til mine respondenter hadde tid til å la seg intervju. Ved kvalitative intervju er ikke hovedintensjonen å sammenligne enheter, men å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som ses som relevante for undersøkelsens problemstilling. Det sentrale blir da tilgjengelighet til den enkelte respondent og slik han eller hun ser verden rundt seg, er det sentrale, ikke å telle hvor mange som ser likt eller ulikt (ibid). Store utvalg vil ikke nødvendigvis gi bedre eller mer data. Det er likevel viktig at utvalg til kvalitativ forskning ikke er helt tilfeldige. Man skal ha en viss variasjon i utvalget, med respondenter som vil dekke problemstillingen best mulig. Hovedkriteriet er altså å velge de mest informasjonsrike respondentene (ibid). I mitt tilfelle mener jeg at kvinnene som selv sitter i toppledelsen har best kjennskap til deres vei opp dit.

5.5 Selve intervjuet

Jeg nevnte tidligere viktigheten av å strukturere intervjuene noe, dette for å sikre at vi faktisk snakker om de temaene av interesse i forhold til min problemstilling. Hvor strukturert man skal være på forhånd avhenger av fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier. Noen mener at man ikke skal strukturere på forhånd, man skal gå ut med et helt åpent sinn. Forhåndsstrukturering blinder forskeren og gjør at det er en del ting han eller hun ikke vil se (ibid). Det finnes på den andre siden mange argumenter for en viss forhåndsstrukturering:

- Dersom viktige fenomener ikke er inkludert i skjemaet er det fare for at de heller ikke vil fanges opp underveis.
- Ved forhåndsstrukturering slipper man også å samle inn en hel del unødvendig informasjon man ikke vil få bruk for i analysen.

- En enkel struktur kan til en viss grad gjøre det mulig å sammenligne på tvers av studier.

Som nevnt over er en av fordelene ved kvalitativ forskning likevel dens fleksibilitet under selve datainnsamlingen. Dette gir muligheten til å for eksempel endre noe på intervjuguiden underveis, noe jeg gjorde i mitt tilfelle. Dette viste seg å gi meg bredere og mer interessant informasjon.

5.5.1 Gjennomføring av selve intervjuet

Som i enhver konversasjon bør man før selve intervjuet starter ta noen innledningsrunder med dagligdagse tema eller tema som kan være av interesse for respondenten (ibid). Jeg startet samtalen med å fortelle litt om meg selv og hensikten med undersøkelsen. Deretter er neste råd å også åpne intervjuet med en del ukontroversielle spørsmål eller tema før man går over til selve hovedtemaene (ibid). Jeg fortsatte med å stille noen enkle biografiske spørsmål. Under intervjuets hovedfase stilte jeg noen spørsmål, som på forhånd var nedskrevet i intervjuguiden. Her kom jeg også med stikkord, oppfølgingsspørsmål eller ba dem gjenta det de sa som var av spesiell interesse. Denne delen av intervjuet skal styres av den utforskede, han eller hun skal få fortelle sin historie på sin måte (ibid). Det er viktig å huske at det er den som blir intervjuet som er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og sine følelser. *Intervjuerens jobb er å få tilgang til dette, ikke påtvinge andre sine egne tolkninger, men få frem respondentens egne oppfatninger av den sosiale verden* (ibid: 106). Også når man går over i avslutningsfasen er rådet å avslutte rolig og ukontroversielt (ibid). Dette gjorde jeg ved å spørre om de hadde noe å legge til, takke for hjelpen og tilby å sende over rapporten når den er ferdig. Denne måten å bygge opp intervjuet minner om måten man bygger opp et spørreskjema innenfor kvantitativ forskning.

Den typen intervju jeg hadde, intervju av toppledere, kalles ofte eliteintervju (Repstad, 1998). I en slik situasjon blir ofte styrkeforholdet mellom intervjuer og den intervjuede snudd litt rundt, dette kan i noen tilfeller føre med seg enkelte problemer. For det første er ledere vant til å ta styringen selv og kan derfor mistroes i en situasjon der andre styrer (ibid). Jeg følte ikke dette som noe problem, men likevel merket jeg at dette var kvinner som er vant til å prate og vant til å ta styringen. Jeg hadde på forhånd forventet at disse kvinnene kanskje ikke ville ta meg ordentlig seriøst, men det merket jeg ikke noe til. Ikke på noe tidspunkt fikk jeg inntrykk av at de iscenesatte rang. For det andre kan eliteintervju hemmes av at ledere ofte er rasjonalistiske, effektive, faktaorientert og lite fokuset på følelser (ibid). Heller ikke dette merket jeg så mye til. Jeg vil heller hevde at dette var en fordel, fordi det gjorde at jeg fikk gode og nyttige svar. I tillegg følte jeg også at kvinnene snakket åpent og ærlig rundt spørsmålene.

5.6 Analyseteknikk

Etter intervjuene satt jeg igjen med en hel del notater, og flere timer med båndopptak. Funnene måtte systematiseres og kategoriseres, slik at innsamlet informasjon ble forenklet. Ved analysens start står to spørsmål svært sentralt (Jacobsen, 2000):

- Hvordan skal vi forstå og fortolke det som er blitt sagt i intervjuene? (i mitt tilfelle beskrive og forklare).
- Hvordan skal vi systematisere og ordne det som fremstår som svært mange og uoversiktlige data?

Den naturlistiske tilnærmingen legger vekt på at det finnes en sannhet eller en virkelighet for respondenten, og at det er den forskeren skal få tilgang til gjennom intervjuet. Oppgaven blir da å gjengi eller representere den så riktig som mulig i rapporten (Ryen, 2002). Etter intervjuene satt jeg altså igjen med flere timer lydopptak. Det første jeg gjorde, etter hvert intervju, var å transkribere: gjøre muntlige ord om til skriftlig tekst. Da satt jeg igjen med flere sider ustrukturert tekst. Ved analyse av kvalitative data finnes det flere ulike tilnærminger. Disse tilnærmingene har likevel ett fellestrekk. Vi veksler mellom å analysere deler og å se delene i en større helhet. Denne tilnærmingen kalles en *hermeneutisk analyse*. I analysedelen skal vi prøve å få tak på hver enkelt respondents "sannhet". Hva slags informasjon har man fått gjennom disse intervjuene, og hvordan kan funnene tolkes i en større sammenheng? Analyse av kvalitative data innebærer å redusere datamengden (ibid). Første del av analysen er altså renskriving av rådata. De mest komplette rådata får man dersom man har brukt båndopptaker (Jacobsen, 2000). Deretter foretar vi en innholdsanalyse. Her fulgte jeg, i større eller mindre grad, et sett faste faser:

- 1) Kategorisere, her delte jeg teksten opp i et sett tema eller problemstillinger.
- 2) Fylle kategorier med innhold, det vil si å illustrere dem med sitater.
- 3) Løfte teksten til analytisk nivå.
- 4) Sammenligne intervjuer og lete etter forskjeller og likheter mellom dem.
- 5) Lete etter forklaringer på forskjeller.
- 6) Jeg vil også se nærmere på prosessen for de enkelte kvinnene og hvordan de rapporterer om dette.

Når man skal analysere kvalitative data, må man dele dem i deskriptive kategorier som refererer til personer, steder, aktiviteter eller andre relevante tema. Men data kan også tilordnes flere kategorier (Ryen, 2002). Slik jeg gjorde det delte jeg dataene opp i små enheter; ord, deler av setninger, setninger eller avsnitt. Deretter gikk jeg videre i intervjuet og gjorde det samme med alle dataene. Noen data passet in under samme overskrift, men samtidig ble det hele tiden dannet nye kategorier. Slik jobbet jeg meg gjennom alle intervjuene til alle dataene var splittet og plassert i små bokser. Da satt jeg igjen med fryktelig mange enheter, og en del av dem var ikke spesielt innholdsrike. Det jeg da gjorde var å prøve å koble boksene sammen til større analytisk enheter. Her reduseres altså antall enheter ved at flere enheter tilordnes samme kategori, det vil si at man reduserer datamengden (ibid). Det er viktig at de kategoriene som framkommer, er analytikerens. Disse kategoriene som kom frem da dannet grunnlaget for titlene på kapitlene. I en slik prosess er det viktig at kategoriene springer ut i fra dataene og ikke motsatt. Man skal ikke tvinge dataene inn i fastsatte kategorier, men la dataene danne naturlige kategorier ved en oppdeling, splitting, av intervjuene. Gjennom analysen prøver jeg å se hver enkelt kvinnes prosess for seg, i tillegg til å se på respondentene i en større sammenheng. Sitatene er derfor merket med en bokstav (tilsvarende presentasjonen i kapittel 6), slik at det er mulig for leseren og lese hver enkelt prosess. Etter hvert i analysen brukte jeg de data jeg hadde fått inn og drøftet dem i lys av teori. Videre utviklet jeg begreper, her kan man om raffinere teorien og om mulig utvikle hypoteser. Men som sagt er de konklusjonene jeg kommer frem til kun gyldige i forhold til de utforskede. Jeg kan ikke trekke noen slutninger om hvordan det er i andre sektorer eller selskaper. Kapittel 6 gir en mer nøyaktig illustrasjon av denne prosessen.

5.7 Undersøkelsens totale gyldighet

For å kunne si noe om en undersøkelses kvalitet er man avhengig av å vite noe om undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet), begrepsmessige gyldighet (validitet), samt interne- og eksterne gyldighet (Jacobsen, 2005).

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige; om jeg har dekning i data for å kunne trekke de konklusjonene jeg har gjort (ibid). En slik test av data kan gjøres på flere måter. De to viktigste er *Respondentvalidering*: konfrontere de man har undersøkt med de funnene vi har kommet frem til, og *Validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri*:

hvordan andre fagfolks konklusjoner står i forhold til den vi har kommet frem til (Jacobsen, 2000). Jeg kommer i utgangspunktet ikke til å konfrontere respondentene før rapporten er ferdig, likevel føler jeg den interne gyldigheten er høy da det ikke finnes noen spesielle avvik i de ulike intervjuene. I et tilfelle benyttet jeg meg av medlemsvalidering, om dog i svak grad. Jeg sendte det ferdig transkriberte intervjuet over til respondenten for at hun kunne sjekke om hun kunne stå for alt som stod der, om det stemte overens med det hun hadde sagt (alt kunne brukes). Når det gjelder å se mine konklusjoner opp mot annen forskning er dette noe jeg til en viss grad vil benytte meg av, da jeg allerede har gått gjennom mye tidligere forskning på området. *Ekstern gyldighet* går på i hvilken grad man har mulighet til å generalisere funnene våre (ibid). Kvalitative studier har som oftest ikke som mål å generalisere fra utvalget til en større gruppe. Fokuset er på å beskrivelse og forståelse (Ryen, 2002). Jeg har trukket utvalget etter kriterier i kvalitativ forskning ved å fokusere på dem jeg regnet med ville ha mest informasjon, slik at muligheten for å generalisere ikke er det mest sentrale her. Jeg har sikret undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet) først ved å ta alle intervjuene opp på bånd, for deretter å renskrive dem og sjekke dem opp mot notater fra intervjuet. I tillegg har jeg delt intervjuene opp i dataenheter og sjekket dem grundig, for å sikre rettmessig plassering og videre konklusjoner. Til slutt har jeg sjekket mine funn og konklusjoner opp mot annen relevant forskning og funnet at der ikke finnes noen spesielle avvik.

Kapittel 6: Presentasjon av respondentene

Jeg ønsker her å gi en kort presentasjon av mine seks intervjuede for å la leseren bli bedre kjent med disse kvinnene.

6.1 Kort oversikt

I og med at denne oppgavens hovedfokus er på kvinnene selv, vil jeg først gi en summarisk oversikt i tabellform for leseren, slik at man (han/hun) lettere kan danne seg et bilde av dem. Respondentene presenteres i tilfeldig rekkefølge og navnene er tilfeldig valgt og i alfabetisk rekkefølge.

Tabell 6.1 Biografisk presentasjon av respondentene.

	Anita	Berit	Cecilie	Dorthea	Emilie	Frida
Alder	45-50	40	45-50	30-35	45-50	45-50
Sivilstatus	Gift, 3 barn	Ugift	Gift, 2 barn	Ugift	Skilt, 1 barn	Gift, 1 barn
Utdannelse	Siv.ing. NTNU	Siv.ing. NTNU	Siv.ing. NTNU	Petrl.ing, petrl.øk+prosj.ledelse	Ingeniør, bed.øk, H.R	Siv.ing. NTNU + ped.
Stillingsnivå	Toppleder oljeselskap	Øverste pol. ledelse	Toppleder oljeselskap	Mellomledelse oljeselskap	Toppledelse oljeselskap	Toppleder oljeselskap
År i sektor	1982	1992	1983	1998	1984	1982
År i selskap	1982	2005	1983	1998	1984	1990
Fritids-interesser	Friluft, men lite tid	Reising, kino, ski	Friluft, men lite tid	Trening, friluft, men lite tid	Kom ikke inn på tema	Trening, men lite tid

Dersom vi ser på tabellen ser vi en del likhetstrekk mellom disse kvinnene. Jeg vil her kun kort presentere funnene for leseren, for senere å drøfte dem i lys av teorien. Ser man på alderen til disse kvinnene er samtlige av topplederne et sted mellom 40-50 år. Fire av de seks kvinnene har barn. Ser vi på utdannelsen har samtlige høyere utdanning innenfor tekniske fag, og flertallet er utdannet sivil ingeniør fra NTNU (tidligere NTH). Når det gjelder deres stillingsnivå ser vi at fire av kvinnene befinner seg på toppledernivå innenfor ulike olje- og energiselskaper, en fra øverste politiske ledelse (olje- og energidepartementet), og en på mellomledernivå. Videre ser vi at år i sektoren ikke uventet har en sammenheng med alder, og at de alle har i store deler av sitt yrkesaktive liv jobbet innenfor olje- og energisektoren. De fleste har også jobbet flere år i samme selskap. I tillegg har jeg tatt med fritidsinteresser, grunnen for dette er at jeg vil drøfte dette sammen med tiden kvinnene har til familie. Jeg mener dette står sentralt når det er snakk om hvordan disse kvinnene balanserer livet med både familie og karriere. Det viser seg at kvinnen uten barn bruker mer tid på fritidsinteresser, dette vil jeg drøfte nærmere i kapittel 8.

6.2 Kvinnene

I følgende avsnitt vil jeg presentere de seks kvinnene hver for seg, beskrivelsene er basert på tabellen over.

6.2.1 Anita

Anita er mellom 45-50 år. Hun er eldst i en søskenflokk på tre. Anita er gift og har tre barn i alderen 7-20 år. Hennes utdanning er sivil ingeniør fra NTNU (tidligere NTH) innenfor teknisk fysikk. Hun sitter i dag i toppledelsen i et oljeselskap, og har jobbet i dette selskapet siden 1982. Anita er glad i friluftsliv, men jobben gjør at det blir lite tid til dette. Hun sier at hennes viktigste egenskaper er at hun er uredd, har et høyt energinivå, liker utfordringer og står veldig på, hun er veldig pliktoppfyllende. I tillegg uttaler hun at hun kjeder seg lett når hun kan ting og er derfor stadig på søken etter nye ting. Hun sier selv hun ikke er spesielt opptatt av makt: *... jeg liker å ha innflytelse, men ikke nødvendigvis at jeg har så innmari behov for den makten (A1)*. Som sjef mener hun at hun er motiverende, kan snakke med hvem som helst og at hun er flink til å se muligheter hos folk. I tillegg er hun ikke redd for å skille seg ut, eller å gjøre ting annerledes enn andre. Når det gjelder motivasjon er det å løse ting, og løse vanskelige ting svært viktig for henne. Samtidig spiller sektoren inn, at jobben i seg selv er motiverende, og at også en

motiverende sjef er viktig. Anita mener hun aldri har sett det som noe stort problem å være alene jente, hun er også vant til det: *jeg har alltid vært alene jente jeg. Jeg jobba på plattform som eneste jenta på plattformen. Jeg har hjulpet naboen på gården og da var jeg den eneste jenta som kjørte traktor. Jeg har alltid vært den jenta som har dratt og hjulpet guttene med å få syklene opp en bakke (A2)*. Hun sier hun ikke har lagt så mye vekt på om det er gutter eller jenter, og er opptatt av at dyktighet er det viktigste, og at du må være den du er. Selv om hun ikke er spesielt opptatt av om man er gutt eller jente så ser hun at man som jente blir mer synlig. Men hun sier at det ofte kan være noe positivt: *Som jente er du veldig synlig, det du gjør blir lett lagt merke til både når du gjør en dårlig jobb, men også når du gjør en god jobb (A3)*. Anita sier det har gått greit å kombinere karriere og familie, men sier hun sikkert strekker seg litt lenger enn sine mannlige kollegaer. Hun sier hun har lite tid til fritidsinteresser, for den tiden hun ikke er på jobb bruker hun sammen med familien.

6.2.2 Berit

Berit er 40 år, og har en yngre bror. Hun er utdannet sivil ingeniør, maskin, fra NTNU, samt at hun har en master i energi og miljø. Berit er ugift og har ingen barn: *... så du kan si det har gjort det litt enklere for meg som ikke har familie da ... tror ikke det har vært avgjørende altså (B1)*. Hun besitter i dag en stilling i den øverste *politiske ledelsen* innenfor olje- og energisektoren, tidligere har hun jobbet i toppledelsen i et oljeselskap. Hennes fritidsinteresser er mange, blant annet reising, kino og ski. Berit sier hun er pliktoppfyllende, samvittighetsfull og målbevisst, hun liker utfordringer og har et sterkt konkurranseinstinkt. Hun sier videre at hun er opptatt av å ikke gjøre som alle andre. Hun er ikke spesielt opptatt av selve posisjonen, men av resultater. Det å jobbe i team er viktig for henne: *... altså mange sammen kan gjøre en bedre jobb enn hva hver enkelt kan gjøre hver for seg (B2)*. For henne er det interesse for jobben som er viktigste motivasjon, at det du gjør blir lagt merke til. Også hun trekker frem det tosidige ved å være synlig som jente. Hun sier det var lite problem i studietiden ved å være alene jente, men problemet er større i jobbsammenheng fordi du blir så synlig. Hun mener at dette fører til at ofte kvinner stiller høyere krav til seg selv, selv om ikke nødvendigvis kollegaer og sjefer gjør det. Berit har ikke barn og hun uttaler flere fritidsinteresser.

6.2.3 Cecilie

Cecilie er mellom 45-50 år og har to yngre søsken. Hun er gift og har to barn i alderen 15-20 år. Cecilie er utdannet sivil ingeniør i kjemi ved NTNU og har jobbet i samme oljeselskap siden

1983. Hun besitter i dag en stilling i konsernets toppledelse. Når det gjelder fritidsinteresser er hun glad i friluft og ski, men dette er noe det blir lite tid til på grunn av jobben. Cecilie sier hun er beslutningsdyktig, liker høyt tempo og liker å være i sentrum og å stå på scenen. Samtidig liker hun utfordringer. Hun liker lederrollen, særlig fordi den gir henne så stor arbeidskapasitet og gir henne mulighet til å jobbe med ting hun syns er viktige. Som leder liker hun å drive gjennom endring og levere. Hun sier også hun er svært pliktoppfyllende og veldig strukturert. Hun mener selv hun har høy integritet og at hun kan være en krevende sjef. Hun sier selv hun er rasjonell, og derfor ikke spesielt empatisk: *jeg vet at jeg kan være en ganske krevende sjef... jeg oppfattes nok som litt sånn avstand i starten. Ikke at folk er usikre på meg, men jeg får tilbakemelding på at jeg kunne smile litt mer, og vise større grad av empati da. Det er ikke min sterkeste side (C1)*. Når det gjelder motivasjon er hun opptatt av å drive mennesker og løse oppgaver. Samtidig er selskapet og jobben i seg selv motiverende. For Cecilie er det veldig viktig at folk legger merke til det hun gjør, og at de syns det er viktig. Hun sier hun ikke ser noe stort problem ved det å være alene jente, hun er så vant til det. Under oppveksten ble det fokusert lite på om man var gutt eller jente, og hun har egentlig aldri tenkt så mye på det: *... det høres litt blåøyd ut da. men det var kanskje noe med oppveksten som fikk meg til å tenke at vi var like (C2)*. Cecilie trekker også frem det positive ved å være kvinne, nettopp at du blir synlig: *... jeg tror at det at man er annerledes rent visuelt gjør at, kanskje er medarbeiderne dine mer åpne i forhold til endringer fordi de forventer at noe skal være annerledes (C3)*. Cecilie har valgt å nedprioritere sine fritidsinteresser, og bruker fritiden sammen med familien.

6.2.4 Dorthea

Dorthea er mellom 30-35 år og har en yngre bror. Hun er ikke gift og har ikke barn. *Jeg pleier å si at jeg er gift med ...(navn på selskapet), det blir litt mye av og til (D1)*. Dorthea besitter i dag en stilling på et noe lavere nivå i selskapet, men har hatt stillinger med lederansvar. Hun har jobbet i selskapet i 8 år og er stadig på vei oppover. Hun er utdannet petroleumsingeniør fra Stavanger, og har i tillegg tatt petroleumsøkonomi med prosjektledelse som fordypning. Hun omtaler seg som meget aktiv og har drevet med konkurransedrett og hun er veldig glad i friluftslivet. Hun sier selv at idretten har gjort at hun har fått et sterkt konkurranseinstinkt og er vant til å stå på og jobbe hardt. Blant egenskaper hun trekker frem er uredd og ikke redd for å si hva hun vil. Hun utaler at hun er opptatt av å levere og liker å være med å drive frem ting. I tillegg sier hun at hun er utålmodig og glad i utfordringer. Dorthea er vant til å være sammen

med gutter, både på trening, turer, skolen og jobb. Det var et bevisst valg at hun ikke ønsket en jobb dominert av jenter, hun mener guttemiljøer ofte er mer liketil, ikke så mye intriger. Hun mener at jenter kanskje må bevise sin dyktighet mer enn gutter, at særlig eldre menn er mer skeptiske: ... *kanskje blant de eldste, de som har vært i gamet lenge ... også må du bevise... at du ønsker å lære... at du måtte vise 110 % (D2)*. Men hun mener det viktigste er å tørre, og at jenter må bli tøffere til å si hva de mener og hva de vil. Dorthea har ikke barn, hun sier hun er svært aktiv, men at det blir mindre tid til å dyrke fritidsinteresser pga jobben.

6.2.5 Emilie

Emilie er mellom 45-50 år, hun har en eldre bror. Hun er alene nå og har et barn på ca 20 år. Hun er utdannet ingeniør, samt at hun har tatt bedriftsøkonomi og H. R utdanning senere. Emilie besitter i dag en topplederstilling innenfor et oljeselskap og har jobbet i samme selskap siden 1984. Også hun uttaler at liker utfordringer, og er glad i å lære noe nytt, og liker å ha innflytelse. Hun sier hennes viktigste egenskaper i forhold til lederrollen er kommunikasjon og relasjoner: *jeg har en 360 graders sirkel, med de som jobber for meg, de jeg jobber med og de som er lederne mine. Jeg får lett relasjoner til folk og det tror jeg har vært en viktig styrke (E1)*. Hun sier hun liker å jobbe, er rastløs og er opptatt av å levere. Hennes motivasjon i jobben er å få frem kommende talenter. Emilie sier det ikke har vært spesielt ensomt å være kvinne innenfor en såpass mannsdominert sektor. Hun mener ofte det er en fordel å være kvinne, fordi du blir mer synlig. Emilie mener at som kvinne må man hele veien slite litt med den dårlige samvittigheten, fordi man forventer at en kvinne skal være mer hjemme med sine barn, og da ikke reise så mye: *for menn er det liksom akseptert å ha 200 reisedager i året... men som kvinne får du spørsmålet "hvordan klarer barna dine dette?" (E2)*. Hun mener det er svært viktig med støtte fra familien, og hun hadde selv en mann som var hjemmeværende mens datteren var liten: ... *det førte til at mannen min og jeg delte fødselspermisjonen 50/50 (E3)*. Emilie har barn, men hun sa ingenting om dette med fritidsinteresser.

6.2.6 Frida

Frida er mellom 45-50 år og har tre yngre søsken. Hun er gift og har et barn på 13 år. Frida er utdannet sivil ingeniør ved NTNU, i tillegg har hun pedagogisk utdanning. Hun er i dag toppleder innenfor et oljeselskap, og har jobbet i dette selskapet siden dets oppstart. Hun har jobbet innenfor olje- og energisektoren siden 1982. Frida må trene, men får lite tid til dette. Ellers har hun lite tid til å dyrke sine fritidsinteresser. Hun sier hun alltid har vært veldig

ambisiøs, liker å styre og å være i føring: *jeg tror jeg tidlig oppdaget at hvis du er i en posisjon hvor du kan styre, påvirke og trekke linjene... jeg følte at jeg hadde noe å bidra med i slike prosesser (F1)*. Hun omtaler seg som uredd, trygg på seg selv og bryr seg lite om hva andre mener, at hun er positiv og ser muligheter fremfor problemer og i tillegg resultatorientert og en teamspiller. Hun motiveres av jobben: *etter hvert som du jobber som leder i større selskaper så lærer du jo mer om andre områder også (F2)*. Hun sier hun trives med å jobbe med mennesker, og være med å gjøre en forskjell og skape arbeidsplasser. Det er viktig for henne å levere gode resultater, både for selskapet og for menneskene rundt henne. Hun er opptatt av å være rollemodell for yngre fremtidige talenter, særlig kvinner, og vise at det går an. Tidligere i sin karriere uttaler hun at hun ofte følte hun måtte være noe annet enn den hun egentlig er, men at etter hvert som hun har klatret oppover har hun kunnet være seg selv: *... at folk har større toleranse for at du oppfører deg som du gjør og er den du er når du er på et høyere nivå... det må jo være noe med denne personen likevel, fordi denne personen har kommet dit, ikke sant (F3)*. Men hun tror også det går på at man blir tryggere på seg selv med årene. Hun har en mann som alltid har støttet henne, og stort sett hatt hovedansvaret hjemme. Frida sier hun må trene ellers går det galt, men sier samtidig at hun har liten tid til fritidsinteresser.

6.3 Oppsummering

Ovenfor har jeg kort presentert mine seks intervjuede ved å rapportere om kjennetegn ved kvinnene slik de selv presenterer seg. Hensikten er å ta leseren med inn i dataene og samtidig øke tiltroen til deres validitet når jeg nå går over til selve analysen. Jeg vil i kapittel 8 se disse funnene i en noe videre sammenheng og drøfte dem opp mot teori. I tillegg vil jeg komme nærmere inn på forhold de nevnte under intervjuene: som det å være alene jente, kombinasjon av karriere og familie, samt mer om hvordan de har kommet seg dit de er. Til slutt vil jeg presentere deres syn på hva som kan gjøres for å øke kvinneandelen på høyere nivå i arbeidsorganisasjoner; dette gjelder både kvinnen selv, arbeidsgivere og holdninger i samfunnet generelt.

Kapittel 7: Analyse

Jeg ønsker i følgende kapittel å vise den analytiske fasen, hvordan jeg kom frem til kategoriene som danner bakgrunn for avsnittene i kapittel 8.

Som vist i kapittel 5.7 er det en del forhold man må ta hensyn til i analysen. Det er viktig at dataene danner grunnlag for enheter, kategoriene og videre kapitler, og ikke motsatt. Man skal som nevnt ikke presse data inn i forutbestemte bokser. Dette er nettopp en av styrkene ved kvalitativ metode, at respondenten kan svare åpent uten å måtte tilpasse seg fastsatte kategorier. Det er derfor viktig at man også fortsetter denne åpenheten i analysen, og ikke presser data inn et sted der det kanskje egentlig ikke passer j.fr reliabilitet og validitet. Analyse av kvalitative data innebære alltid å redusere datamengden (Ryen, 2002). Etter intervjuene satt jeg som tidligere nevnt igjen med flere timer lydopptak og flere sider notater. Det første jeg gjorde var å renskrive dataene, gjøre tale om til tekst. Videre delte jeg intervjuene opp i små dataenheter. Dette kunne være korte setninger eller lengre avsnitt. Disse dataenhetene skal være så små som mulig, men samtidig gi informasjon når de står alene. Jeg kodet sitatene som inngår i disse enhetene med bokstavene gitt de ulike respondentene (A-F), slik at jeg senere kunne finne ut hvem som hadde sagt hva, i tillegg til å se prosessen i en større sammenheng. For å nevne noen få av disse små enhetene kan jeg nevne: kvotering, mangfold, støtte fra mannen, barna, synligheten, uredd, teamarbeid. Disse enhetene inneholdt alt fra et enkelt sitat til lignende sitater fra de ulike respondentene. I og med intervjuene var forholdsvis strukturerte var respondentene stort sett innom de samme temaene, dog med ulike erfaringer. Etter hvert som jeg gikk gjennom intervjuene ble nye enheter til, mens andre ble plassert i allerede eksisterende bokser. Innenfor hver enhet noterte jeg ned sitater, for eksempel: *... jeg liker synligheten rundt oppgaven, jeg liker oppmerksomheten* (C). Dette sitatet har jeg plassert under en enhet kalt ”motivasjon rundt oppgaver/jobben”, denne går igjen under kategorien ”motivasjon”, som danner grunnlag for avsnittet ”Belønning for strevet”. Slik gikk jeg gjennom dataene og delte sitater inn i ulike enheter. Noen enheter bestod kun av en respondents svar, mens andre kunne inneholde sitater fra stort sett alle respondentene. For eksempel enheten ”egenskaper”, som danner grunnlag for avsnittet *Menn i skjørt eller dyktige kvinner?*, inneholdt sitater fra de fleste respondentene: *Men så tror jeg at jeg er målrettet, altså i forhold til har vi en oppgave så skal vi finne en løsning* (B). *Jeg har nok alltid vært veldig ambisiøs ... Likt å være i føring, jeg er veldig lite problemfokuseret,*

jeg er nok mye mer løsningsfokuset (F). Hvis jeg har sagt jeg skal levere noe så skal det jammen skje også (E). Jeg liker å få til ting, jeg synes det er utrolig gøy å jobbe sammen med mennesker (D). Hvert enkelt avsnitt i kapittel 8, og 1 avsnitt i kapittel 9, er bygd opp på samme måte. Jeg vil her kort presentere tittelen på avsnittene, samt beskrive hvilke enheter denne kategorien består av.

- 8.1. Menn i skjørt eller dyktige kvinner?
 - o Biografiske forhold
 - o Egenskaper hos gode ledere
 - o Valg av utdanning
- 8.2. Like barn leker best?
 - o Å være eneste jente i et mannsdominert miljø
 - o Synligheten: potensial
 - o Homososial reproduksjon- Menn velger menn?
 - o Nettverk
- 8.3. Kunsten å balansere
 - o Familie og karriere
 - o Støtte på hjemmebane
 - o Kunsten å balansere
- 8.4. Belønning for strevet
 - o Motivasjon
- 8.5. Vi sprengte Glasstaket
 - o Hvorfor meg? Oppsummering av 8.1-8.4
- 9.1 Hva nå?
 - o Hva kan gjøres?

Ser vi nærmere på disse enhetene ser vi at disse danner grunnlaget for underavsnittene i kapittel 8 og 9. Jeg gikk systematisk gjennom alle enhetene til de alle var tilordnet en større kategori, som vist over. De nye kategoriene bør reflektere at det er en analytiker som organiserer data. Her finnes det ingen fasitsvar, men det er et møte mellom data og refleksjon der du løfter det over beskrivelse. Hver ny kategori er én av flere mulige, det er forskeren selv som avgjør dette (ibid). Noen av enhetene, særlig de som gikk på egenskaper, passet inn i flere av kategoriene. Det ble derfor viktig å klargjøre nærmere for å sikre reliabiliteten. Jeg delte derfor egenskaper opp i

personlige egenskaper og gode lederegenskaper. Deres egenskaper står sentrale gjennom hele drøftingen, da dette virker å være bestemmende for deres valg og prioriteringer.

For å få en bedre oversikt skrev jeg også ned disse temaene i en tabell, der jeg krysset av for de ulike respondentene.

Tabell 7.1 Eksempel på inndeling av enheter. Utdrag.

	A	B	C	D	E	F
Uredd	x			x		x
Kjeder seg lett	x			x	x	
Utfordringer	x	x	x	x	x	
Pliktopplyllende	x	x	x			x
Teamarbeid		x	x	x		
Målbevisst		x		x	x	x

Dette er bare et lite utdrag av en lignende tabell, som jeg senere valgte å kalle egenskaper. Jeg vet at begrepet egenskaper kan ha flere ulike betydninger. I denne oppgaven bruker jeg begrepet om uttalte egenskaper fra respondentenes side, som jeg antar er rimelig konstante. En del av disse egenskapene er medfødt mens andre er tilegnet underveis, også kalt kjennetegn, jeg velger i denne oppgaven ikke å gjøre noen forskjell på disse to. Denne tabellen var ment som supplerende, men gav meg likevel oversikt over hvilke egenskaper som oftest gikk igjen, også på individnivå. Teksten ved siden av gav meg nærmere informasjon om hva de ulike respondentene faktisk sa, sitater.

Kapittel 8: Analytisk drøfting

Som tidligere nevnt har vi en meget skjev fordeling i topplederstillinger mellom kvinner og menn. Jeg har nevnt flere teorier og forklaringer på hvorfor det er slik. De seks kvinnene jeg har intervjuet har likevel lyktes, jeg vil gjennom dette kapitlet beskrive disse kvinnene: *hvem de er og hvordan de har kommet seg til toppen*. I dette kapitlet vil jeg derfor se enda nærmere på funnene fra mine seks intervjuer. Avsnittene i dette kapitlet er basert på dataenheter, som vist i overstående kapittel. Overskriftene under er titler på analytiske kategorier, mens underavsnittene viser til dataenhetene, se kapittel 7.

8.1 Menn i skjørt - eller dyktige ledere?

I dette kapitlet vil jeg ta for meg de biografiske forholdene som ble presentert for leseren i tabell 6.1. Her ønsker jeg å diskutere funnene opp mot hverandre i lys av teorien. Videre vil jeg se på hva slags egenskaper disse kvinnene uttalte å ha, og også hvilke egenskaper som kjennetegner dem som ledere. Til slutt vil jeg se på valget av utdanning, hvorfor de valgte en så pass utradisjonell utdanning. Finnes det noen fellestrekk hos disse kvinnene som kan være med å forklare hvorfor og hvordan de har kommet dit de er?

8.1.1 Presentasjon av biografiske forhold

Dersom vi ser på tabell 6.1 ser vi en del likhetstrekk mellom disse kvinnene. For det første er samtlige av de kvinnelige topplederne et sted mellom 40-50 år, dette er naturlig i og med man gjerne må ha en del arbeidserfaring ofte innenfor samme selskap før man blir toppleder. Dette viser til teorier på at man klatrer oppover i hierarkiet med årene, både når det gjelder alder og år i selskapet, Pipeline teorien (kapittel 3.3). Alle mine kvinner som i dag besitter topplederstillinger har som vist jobbet innenfor samme selskap i mange år, de har derfor tilegnet seg det som kreves for å bli toppleder. Et annet viktig er at de alle jobber heltid og har derfor stabil tilknytning til arbeidsmarkedet. Som en av respondentene sa: *... jeg har jobbet veldig bredt... jeg fikk min første lederjobb i 93, da hadde jeg ti års erfaring ... så jeg har ganske bred erfaring og lederjobbene jeg har hatt har jo med unntak av halvannet år, vært på direktørnivå (C4)*. En annen sa: *jeg fikk min første lederjobb i 91, så da var jeg vel 32 år. Så har jeg hatt lederjobber som etter hvert har blitt større og større siden den gangen (F4)*. Fire av de seks kvinnene har

barn. Hvordan mine respondenter balanserer karriere og familie vil jeg komme nærmere inn på nedenfor.

Ser vi på utdannelsen har samtlige høyere utdanning innenfor tekniske fag, og flertallet er utdannet sivilingeniør fra NTNU (tidligere NTH). Dette er en av forklaringene som stadig går igjen: jenter og gutter velger fremdeles svært tradisjonelt når det gjelder utdanning, og kvinner velger ikke relevant utdanning for lederjobber. Denne forklaringen går også igjen blant mine respondenter: samtlige nevner dette som en av grunnene for hvorfor vi finner så få kvinnelige toppledere. Som en av mine respondenter svarte på spørsmålet om hvorfor vi har så få kvinnelige toppledere i Norge: *... jeg tror det går litt på dette at mange kvinner er såpass tradisjonelle at man gjør andre valg...*(F5) Senere sier hun: *jeg synes det er trist å se hvor lite populære en del fag som naturlig fører frem til lederstillinger er* (F6). Da disse kvinnene utdannet seg var det svært få jenter i klassen, en sa de var 3 jenter av 175. En annen utalte at det var ca 10 prosent jenter. Selv om det er noen år siden disse kvinnene tok sin utdanning har ikke disse tallene endret seg så veldig. Andelen jenter ved tekniske fag på NTNU ligger som sagt i gjennomsnitt på 16-17 % (<http://www.underdusken.no/html/2006/08/5504.php>, nedlastet 30.08.06). Dette tallet er noe høyere enn andelen jenter den gangen mine respondenter tok sin utdanning, men det viser likevel at dette kan være en naturlig forklaring: når færre kvinner enn menn har relevant utdanning vil det også være færre kvinner å rekruttere fra, noe som sannsynligvis igjen viser seg i den skjeve fordelingen mellom kvinner og menn i topplederstillinger. Dette er det jeg tidligere nevnte i kapittel 3.3, som i teorien kalles tilbudsideforklaringer. Antallet kvinner i topplederstillinger står likevel ikke i forhold til antallet kvinner med relevant utdanning, det må derfor også finnes andre forklaringer. Når det gjelder deres stillingsnivå ser vi at fire av kvinnene befinner seg på toppledernivå innenfor ulike olje- og energiselskaper, en fra øverste politiske ledelse (olje- og energidepartementet), og en på et noe lavere nivå, men med gode karrieremuligheter foran seg. Videre ser vi at år i sektoren har en sammenheng med alder, og at de alle har i store deler av sitt yrkesaktive liv jobbet innenfor olje- og energisektoren, og i hovedsak også innenfor samme selskap. Det vil si at de har bygget seg opp solid erfaring og kompetanse innen sitt felt. Dette er jo en selvfølge i og med etter hvert som man blir eldre vil man også ha flere yrkesaktive år bak seg.

8.1.2 Egenskaper hos gode ledere

Dette avsnittet bygger på hvilke egenskaper disse kvinnene uttalte de har samtidig som det fokuserer på teorier om hva som kjennetegner gode ledere. Med egenskaper i dette avsnittet sikter jeg ikke til noen faglig avgrensning av begrepet. Jeg er klar over at begrepet egenskaper kan ha ulike betydninger, se over. I denne sammenhengen bruker jeg det på bakgrunn av spørsmålene, slik de ble stilt og besvart under intervjuene. Jeg sikter her til egenskaper som sosiale kjennetegn og forutsetter at disse uttalte egenskapene er rimelig uforanderlige. Videre vil jeg se på deres valg av utdanning og hvorfor de har valgt en så pass utradisjonell utdanning.

Samtlige kvinner oppgir at de alle er veldig glad i utfordringer. Dette kan sees i sammenheng med deres klatring oppover i hierarkiet. Etter hvert som man har tilfredsstilt kravene på et nivå i selskapet vil man ønske å jobbe seg videre oppover, j.fr Maslows behovspyramide, avsnitt 4.1.2. I følge McClelland har menneskene tre ulike behov: Prestasjonsbehov, behov for Kontakt og Tilhørighet og behovet for Makt (4.1.2). I forhold til Prestasjonsbehovet er dette mennesker som har et sterkt ønske om fremgang og ikke er redde for å mislykkes. Som jeg kommer inn på i avsnitt 8.4 stemmer dette overens med det de uttaler som motiverende, samtidig stemmer det også overens med deres uttalte egenskaper; uredd og liker utfordringer. Som en uttalte: *... jeg kjeder meg hvis jeg kan ting ... så da er jeg på en måte på søken etter noe annet liksom, som gir meg noe mer* (A4). Samtidig søker de utfordringer og er tiltrukket av situasjoner hvor de må ta personlig ansvar for å løse problemer. Forskning viser at dette ofte er typiske trekk hos toppledere. Et annet trekk som kjennetegner mine respondenter er behovet for Kontakt eller Tilhørighet: samtlige av mine respondenter nevner behovet for å jobbe i team og å få det beste frem i sine medarbeidere. Som en uttalte: *jeg er glad i å være leder fordi jeg synes det er morsomt det å klare å motivere folk* (A5). En annen sa: *jeg er avhengig av det å jobbe i team ... Jeg kan ikke sitte med alle svarene alene, og heller ikke alle spørsmålene ... Så da er jeg avhengig av å ha folk rundt meg ...* (B3). Behovet for makt (4.1.2) er svært lite hos mine respondenter. Flere uttaler at de liker å ha innflytelse, men de er ikke ledere fordi de har et behov for makt. En uttaler: *... jeg tror, jeg vil bli veldig overrasket hvis noen ville karakterisere meg som et typisk maktmenneske ... Jeg tror jeg blir sett på som en rimelig demokratisk leder, som er flink til å la andre ta avgjørelser i den grad det i det hele tatt går an* (F7). Videre ser vi at mange av egenskapene går igjen hos flere av dem. Jeg spurte mine respondenter om de følte at de måtte benytte seg av mer maskuline, ”harde” egenskaper for å lykkes. Flere av mine respondenter

uttaler at det er en tøff verden og at man ikke kommer noen vei med å bare være snill og forsiktig. En uttaler: ... jenter må tørre å si høyt hva de vil. Guttene er flinkere til å si høyt hva de vil, mens jentene tror at alle skal vite hva de tenker... Og det har jeg funnet ut av, at du kommer ikke langt med å holde det for deg selv (D3). Likevel mener ikke respondentene at de må skjule sin femininitet eller være noe annet enn den de er, men de sier de har mange av de egenskapene som tradisjonelt har blitt sett på som typisk for det maskuline: uredd, liker utfordringer, liker innflytelse, målbevisst, konkurransedyktig og ikke redd for å skille seg ut. På den annen side ser vi en del fellestrekk som ofte sees på som typisk feminine: pliktoppfyllende, teamarbeid, samvittighetsfull og relasjoner med kollegaene. En av respondentene uttalte seg om hva som kjennetegner gode ledere: ... vil jo ha helhetlige ledere. Altså når jeg får min prestasjonslønn så gjør min sjef en vurdering av, 50 % går på hvilke resultater jeg har oppnådd i forhold til det jeg skulle ha oppnådd. Og 50 % går på min atferd og hva slags arbeidsmiljø jeg har i min enhet, og hvor flink jeg er til å få frem andre. ... Så det er jo en klassisk deling mellom det tradisjonelle maskuline og kanskje de mer feminine verdiene (C5). Ser vi dette i sammenheng med respondentenes egenskaper ser vi at de har noe av begge deler: noe av det tradisjonelt maskuline; innflytelse, målbevisst, konkurransedyktig, og noe av det mer feminine; pliktoppfyllende, teamarbeid, samvittighetsfull og bygge gode relasjoner. Tidligere forskning og undersøkelser viser nettopp dette: at gode ledere ofte kjennetegnes av både tradisjonelt sett maskuline egenskaper, men også tradisjonelle feminine egenskaper. Det blir som respondenten uttalte, vi trenger helhetlige ledere. Jeg vil hevde at teorier som fokuserer på at kvinner mangler de egenskapene som kreves for å bli en god leder er problematiske fordi de bl.a. synes å overse individuelle forskjeller. På en annen side kan det hevdes at dette er egenskaper slik det tradisjonelt har blitt sett at kvinner og menn skulle være dvs. tidligere konstruksjoner av kjønn jfr. ”gender” eller sosialt kjønn (avsnitt 3.1.1). Men i dag når kvinner har ”lov til å vise” mer av sine maskuline egenskaper så svekkes dette argumentet.

Flere av mine respondenter uttalte tradisjonelle maskuline egenskaper som egenskaper de selv har, som en sa: ... for jeg har nok en del av de maskuline egenskapene i utgangspunktet (D4). I tillegg sier kvinnene at de trives i guttemiljøer og de har i stort grad vokst opp i miljøer dominert av gutter. Som en uttalte: ... jeg synes mange ganger guttemiljøene er så liketil og greit... (A6).

Ovenfor har jeg tatt for meg Ledelse som personlighet, (3.2) som altså tradisjonelt viser til hvem eller hva lederen er eller definert som dvs. såkalte rimelig stabile personlige egenskaper. Ser man på hva som typisk argumenteres som kjennetegn ved ledere så fremheves intelligens (se s. 21) Alle mine kvinner har høyere teknisk utdanning og uttaler at de alltid har vært flinke på skolen. En respondent sier: *jeg skulle egentlig bli lege, for det var liksom det man skulle bli hvis man var flink på skolen ...* (F8). Videre er også god selvtilit framhevet som et typisk trekk hos ledere. Samtlige av mine respondenter sier de ikke er redde for å skille seg ut og de tør å si det de mener. Flere av dem valgte utdanning nettopp ut ifra at de ikke ville gjøre som alle andre. *Da jeg var ferdig på gymnaset skulle alle studere økonomi og administrasjon, så det skulle i hvert fall ikke jeg... så da havnet jeg på tekniske fag* (B4). Behovet for innflytelse, om ikke nødvendigvis som direkte makt, går som nevnt også igjen hos mine respondenter. Teorien (kapittel 3.2) sier også at ønsket om beundring og å være i rampelyset er for eksempel tydelige hos ledere. En respondent uttalte: *... og liker å være i sentrum, jeg liker meg på scenen* (C6). Senere sier hun: *det som motiverer meg er jo, og det er nok viktigere for meg enn jeg av og til liker å erkjenne. Det er viktig for meg at de tingene jeg gjør er synlige og viktige for andre* (C7). Denne synligheten og dens potensial vil jeg komme nærmere inn på i 8.2.4.

Videre kan vi se på ledelse som atferd eller handling (3.2), hva lederen gjør. Som en uttalte: *det er en egenskap som jeg tror er veldig viktig i ledelse, og det går kanskje ikke så mye på hvordan man er som person, men hvordan man velger å lede* (C8). Her sikter hun til arbeid i team, og der dersom noe går galt er det viktig å dele sine svakheter. Dette gjør at teammedlemmene ser at lederen forstår situasjonen, men samtidig kommer man seg styrkende ut av en vanskelig situasjon. Dette handler også om å åpne seg og bygge tettere relasjoner. Hun uttaler at kvinnelige ledere benytter seg av slike prosesser i større grad enn menn: *... det er veldig få menn, om noen, som starter. De kan bli med, men jeg har sjelden opplevd at de starter ut den prosessen* (C9). Dette kan sees i sammenheng med at det oftere er lettere for kvinner å innrømme sine feil og svakheter, og det kan igjen føre til bedre lederskap. Til slutt kan vi se på ledelse som symbol (3.2), utgangspunktet her er hvordan lederskapet oppfattes. Det er vanskelig for meg å si noe om dette i denne sammenheng, da jeg ikke har undersøkt hvordan andre oppfatter disse kvinnene som ledere. Men en av mine respondenter uttalte: *jeg tror det at man er annerledes rent visuelt gjør at kanskje medarbeiderne dine er noe mer åpne i forhold til endringer...* (C10). Dette viser

til at kvinnelige ledere kanskje oppfattes annerledes fordi de er annerledes i utgangspunktet, og dette kan ofte være noe positivt.

8.1.3 Valg av utdanning

Når det gjelder valget av utdanning, noe som er det første skrittet mot senere yrkesvei, var dette svært tilfeldig for de fleste. Ei uttalte: *nei, det var veldig tilfeldig. Jeg kom ikke inn på medisin, og orket ikke tanken på å jobbe for å få ekstrapoeng ... og da måtte jeg jo velge noe annet ... så traff jeg en som hadde gått i Trondheim på NTH, så da ble jeg veldig inspirert ... Jeg ante ikke hva sivilingeniør var, jeg hadde aldri hørt om det* (C11). Det var kun ei som hadde et bevisst valg til utdannelsen, hun sa: *... også er jeg en pappajente, for meg var det helt naturlig å velge teknisk. Jeg har alltid vært hans høyre hånd når det gjelder bygging og snekring, hva som helst* (D5). Stort sett sier samtlige av respondentene at dette var tilfeldige valg, likevel sier et par av dem (B, D) at de ikke ville gjøre som alle andre, de ville ikke studere økonomi og administrasjon som alle andre. Og de ville heller ikke bli sykepleier eller barnehagetanter, for der var det nesten bare jenter. Gjennom intervjuene kommer det også frem at oppveksten antageligvis har hatt en innvirkning, alle disse kvinnene kommer fra ressurssterke familier med en far med høy utdanning og en god jobb. På den andre siden hadde de fleste mødre som var hjemmeværende, i alle fall mens barna var små. En av respondentene sa: *... og jeg har vokst opp med en far som trodde jeg kunne klare veldig mye og gav meg oppgaver deretter...* (C12). Tidligere undersøkelser viser at det er sterk sammenheng mellom hvor ungdommer kommer fra og hvor de tenker seg hen. Ungdom med høy sosial bakgrunn har mer enn tre ganger så stor sannsynlighet for å ta høyere utdanning enn de med lav sosial bakgrunn (Bringedal og Vennemo, 1994) Om ikke valget av teknisk utdanning var bevisst var de alle bevisst på at de skulle ta en høyere utdanning, det var ikke snakk om å være hjemmeværende. Dette kan nok ha en del å gjøre med deres egenskaper formet gjennom oppveksten; de liker utfordringer, kjeder seg lett og liker innflytelse. Dette er ikke kjennetegn som umiddelbart assosieres med det å være hjemmeværende, selv om også denne rollen i perioder kan være tidkrevende nok.

Gjennom denne drøftingen av egenskaper, kjennetegn på gode ledere og valg av utdanning ser vi at mine respondenter har klare trekk som stemmer overens med trekk ved teoriens gode ledere. Samtidig ser vi at flere av disse egenskapene er egenskaper som tradisjonelt sett har vært sett på som typiske for det maskuline. Kvinnene uttaler at en del av disse egenskapene ligger naturlig til

dem og at dette er viktige egenskaper i forhold til det å lykkes i en såpass mannsdominert sektor som olje- og energisektoren er. Likevel føler de ikke at de må undergrave sine feminine egenskaper, men derimot uttaler de at dette gjør dem til bedre, mer helhetlige ledere, noe som også vises i tidligere forskning. Dessuten sier de at de er ikke så veldig opptatt av om det er gutter eller jenter, men at det er ens dyktighet som avgjør. Valget av utdanning gjenspeiler deres egenskaper, en del av dem valgte bevisst bort utdannelse dominert av kvinner, samt at de tok andre valg enn det "alle andre" gjorde.

8.2 Like barn leker best?

I overstående avsnitt har jeg tatt for meg bakgrunn, egenskaper og valg av utdanning hos disse kvinnene, konklusjonen på disse funnene er at mine respondenter har en del trekk som tradisjonelt har blitt assosiert med det maskuline. På tross av at de har en del maskuline trekk er de likevel kvinner, de er kvinner i en mannsdominert sektor. Jeg ønsker i dette avsnittet å se nærmere på det er å være alene jente i en mannsdominert sektor. Her ønsker jeg å se på hva slags forventninger som har møtt dem samt problemer eller fordeler knyttet til det å være nesten eneste jenta.

8.2.1 Å være eneste jente i et mannsdominert miljø

Som jeg viste i 8.1 er disse kvinnene vant til å være alene jente, i oppveksten, under utdannelsen og i deres yrkesaktive liv. Senere har de også havnet i jobber der menn dominerer. Ovenfor ser vi at disse kvinnene liker seg i guttemiljøer og de liker å jobbe sammen med menn. Som en uttalte: *... nei, jeg har alltid hatt veldig mange venner som har vært gutter, jeg har alltid hatt veldig mye den typen interesser ...* (B5). For flere av dem var det et bevisst valg å velge bort yrker typisk dominert av kvinner. Som en sa: *det er det eneste jeg var klar på da jeg valgte utdanning. Jeg vil ikke bli sykepleier eller barnehagetante, for der er det bare jenter. Jeg trives utrolig godt i mannsdominerte miljøer* (D6). På spørsmål om hvordan det er å være alene jente i en såpass mannsdominert sektor kom det frem at de følte det var forholdsvis problemfritt. De sier de egentlig aldri har tenkt særlig over det. Som en respondent sa: *jeg har ikke kjent så mye på det. Jeg ser det fra motsatt synspunkt, at man som kvinne får flere muligheter. Det å være synlig kan være positivt, i et selskap som (...) der man er så opptatt av mangfold. Hvis du ikke leverer så blir du veldig synlig, og spesielt som kvinne. Men også hvis du leverer så blir du synlig og da er*

det positivt (E4). En annen sier: ... *jeg trives godt i de miljøene. Menn er mer rett frem. Det jeg synes er veldig greit der er at de kaller en spade en spade... Intriger, ikke interessert i det HELE tatt* (D7).

På tross av at de stort sett sier at dette har vært problemfritt og at de trives i disse miljøene kommer det etter hvert frem flere problematiske episoder fra tidligere i karrieren. En sa for eksempel: *Jeg husker første gang jeg kom på plattform, da jeg skulle ut som plattformsjef. Da kan jeg huske det var en av de lederne som har jobbet til sjøs, og som var mekanisk leder, han var nok veldig skeptisk ... kom en liten fjert av ei jente ikke sant, også skal komme her å være sjefens hans ...*(A7). Flere av de andre nevner lignende eksempler på dette: *Første gangen jeg var offshore for eksempel i 1983, da ville ikke plattformsjefen snakke med meg i det hele tatt, for det skulle ikke være jenter på hans plattform* (F9). En annen sier hun tenkte lite over at det var noen forskjeller mellom gutter og jenter, helt til: *det var en kommentar som: "hold nu kjeft du som e kvinnfolk". Jeg hadde utalt meg om ... Og da så han på meg også sa han: "hold nu kjeft du som e kvinnfolk", og det mente han. Det var ikke spøk...*(C13). En siste sier: *Det var jo litt spesielt da i 91. Det var ikke så mange kvinner i selskapet som dro ut med barn. Det var en artig erfaring. ... De stusset veldig mye på dette; mannen min var hjemme, jeg reiste mye. "Stakkars, fikk han mat nok"* (E5). Dette viser at en del mennesker ikke så på dem som egnede til å jobbe i det miljøet, i flere tilfeller på plattform. Likevel sier samtlige at dette gikk fort over, som en sa: ... *det gikk så fort over at. Du må på en måte være den du er, jeg tror ikke de så på meg som noen jente lenger jeg* (A8). Det er vanskelig å si noe om grunnen for dette: om det er at samfunnet har gått ett skritt videre, og at det i dag tolereres at en del kvinner gjør utradisjonelle valg, eller om disse kvinnene rett og slett har jobbet så lenge innenfor sektoren at kollegaer ikke lenger primært ser på dem som kvinner el. at det ikke er dette de fokuserer på. Eksempler fra en av de yngre respondentene heller mot den siste forklaringen, for hun mener fortsatt det stilles ulike forventninger til gutter og jenter innenfor dette miljøet. Som hun svarte på spørsmålet om de følte det ble stilt høyere krav til dem i og med at de er jenter, sa hun: ... *ehh, ja det synes jeg. For å være helt ærlig så synes jeg det. Og det går igjen på mest blant de eldre, at du måtte vise 110 %* (D8). En annen sier: *nei, men selvfølgelig får en jo en del aha- opplevelser med å ha vært i et mannsdominert miljø fra studiedagene og nå... Altså i forhold til noen som ikke har vært i et sånt mannsdominert miljø; de vil nok i større grad fokusere på hva de ikke kan enn hva de kan ... Det føler jeg at jeg har plukket opp ved å jobbe så mye med menn* (B6). På tross av disse

eksemplene fra tidligere i karrieren, og at en del kanskje ikke hadde tro på dem, har de lyktes og klatre seg oppover. Dette kan nok ha en nær sammenheng med deres egenskaper; de er uredde, liker utfordringer og er målbevisste. Som en uttalte: *... jeg har en fin evne til å bruke energien på de tingene som jeg kan gjøre noe med og de tingene som det er verd å gjøre noe med. Det tror jeg kanskje er litt viktig* (F10). I forbindelse med den hendelsen på plattformen, da sjefen ikke ville prate med henne sa hun: *... men nå har jeg vært offshore for første gang og jeg skal sikkert offshore igjen og da møter jeg forhåpentligvis ikke en sånn person neste gang. Så er jeg ferdig med det. Så kan jeg parkere det og legge det i en skuff liksom* (F11). Dette viser også igjen til hennes egenskaper der hun sier hun er mulighetsfokusert og veldig lite problemfokusert. Jeg tror dette kan være en viktig evne hos disse kvinnene, nettopp evnen til å fokusere på målet og ikke på alle problemene som dukker opp underveis.

Disse kvinnene sier de er vant til å være eneste jenta, både i oppveksten, under utdannelsen og nå. Som jeg var inne på i 8.1 har nok dette gjort at de har tilegnet seg en del trekk som ofte er mer typiske for det maskuline. En av mine respondenter uttalte at hun følte seg mer vel på jobben enn hun gjorde i håndballmiljøet, der jentene dominerte. En respondent uttaler: *... du vet du, jeg har aldri lagt så mye vekt på om det er jenter eller gutter* (A9). En annen sier: *altså du, jeg var, det høres sikkert veldig naivt ut ... det var første gangen jeg opplevde at noen mente det var forskjell på kvinner og menn, da var jeg 23 år ... det hadde jeg aldri tenkt på. Verken i oppveksten min, på skolen, gymnas eller i studier. Vi var liksom, jeg følte meg lik...* (C14). Dette viser at de vokste opp i et miljø der det ikke ble lagt særlig vekt på om man var gutter eller jenter, og eventuelle forskjeller på dem. Jeg vil anta at dette har fulgt dem videre gjennom utdanning og karriere. Ser man dette i sammenheng med teorier på kjønn kan man si at kjønn er mer noe man gjør enn noe man er, j.fr. Sosialt kjønn (avsnitt 3.1.1). Sosialt kjønn viser til hvilken betydning og hvilke vurderinger som blir knyttet til kjønn innenfor ulike kulturer. I tilfellet til mine respondenter har de som vist vokst opp i en kultur der gutter og jenter er like, og dette vil jeg som sagt anta har fulgt dem videre. Som en av respondentene sier (se B6) har hun plukket opp en del ved å jobbe så mye sammen med menn. En annen uttalte: *jeg føler nok mer at jeg måtte være andre ting enn meg selv tidligere i karrieren min, at man hadde forventede oppførsler og forventede måter å tenke på som man adopterte* (F12). Dette viser til det jeg var inne på i kapittel 3.1.3 med kjønnede organisasjoner: vi handler ut i fra sånn organisasjonen mener vi bør handle, og dette kan nok i en del tilfeller føre til at kvinner må ta i bruk mer

maskuline egenskaper for å lykkes. Videre kan dette igjen sees i sammenheng med teorier som viser at vi handler ut i fra det som blir forventet i det miljøet vi handler innenfor (3.1.1).

8.2.2 Synligheten: potensial

Som jeg nevnte ovenfor er disse kvinnene svært opptatt av at det å være kvinne også er noe positivt, og at det gir dem mange fordeler. Som en uttalte: *Jeg synes det har vært helt topp jeg å være kvinne. Jeg synes det har vært helt topp å være annerledes. Det har jo gitt meg fordeler, jeg har jo blitt synlig fordi jeg var annerledes enn alle de andre. Og det har også gitt meg muligheter, det er jeg sikker på* (C14). En annen sa: *... Du vet det å være jente er tosidig: gjør du deg på en måte bemerket som jente så kan du ha mange fordeler av det ikke sant fordi da er du en blant, en som er synlig. Men samtidig gjør du en dårlig jobb som jente er du også innmari synlig ... at hvis det er en jente som har gjort en dårlig jobb så blir det innmari lagt merke til, og er det en jente som gjør en veldig god jobb så blir det også lagt veldig merke til ... så det er liksom både positivt og negativt ved det* (A10). En uttaler at denne synligheten gjør at du jobber litt hardere fordi man stiller større krav til seg selv nettopp fordi det man gjør blir så synlig: *... indirekte så stiller en større krav til seg selv ja. Men jeg tror ikke alle rundt deg legger like mye merke til det at du blir så lagt merke til* (B7). Som sagt handler vi stort sett ut i fra det som forventes av oss. I en del miljøer er det svært ulike forventninger knyttet til det om man er mann eller kvinne. Mine respondenter har som nevnt mer eller mindre vokst opp i en verden dominert av menn, dette har da blitt en del av deres kultur og de tilhører denne kulturen. Dette kan også vise hvorfor disse kvinnene ofte føler seg mer ”hjemme” på jobb enn det de gjør for eksempel i håndballmiljøet. Disse kvinnene gir uttrykk for at de identifiserer seg mer med kategorien ”sivilingeniør” enn kategorien ”kvinne”. Dette gjør at deres miljø, det mannsdominerte, forventer at disse kvinnene skal like utfordringer, være målbevisste, konkurransedyktige, nettopp egenskaper som lenge har blitt sett på som typiske for det maskuline. Og fordi de har mer eller mindre vokst opp i et slikt miljø har dette blitt naturlig for dem, i og med det har blitt en del av deres kultur. Til slutt uttaler en av respondentene: *... og da fikk jeg positiv oppmerksomhet på at jeg hadde stilt opp til elle døgnets tider og jeg hadde ikke blitt hemmet av at jeg hadde mann og barn ... han hadde kone og tre barn, han fikk ingen positiv oppmerksomhet. For der forventet man at mannen stilte opp liksom ... det forventet man ikke av en småbarnsmor* (C15). Samtidig som disse kvinnene er dyktige, og det har gitt dem positiv respons, har de også brukt denne synligheten til sin fordel. Som de selv sier er synligheten både positiv og negativ. Men i den grad

de er dyktige og gjør en god jobb er det positivt, i og med det arbeidet de gjør blir lettere lagt merke til fordi de allerede er synlige i utgangspunktet. Synlighetens potensial finner vi kun i jobber der det finnes muligheter for å klatre, man kan da bruke synligheten som trappetrinn.

Jeg la merke til under intervjuene at det var den yngste av mine respondenter (D), hun som per i dag ikke befinner seg på toppnivå, som uttalte flest problemer knyttet til dette å være eneste jenta. Hun mente at flere av kvinnene som hadde jobbet innenfor selskapet i mange år rett og slett hadde glemt en del av problemene og utfordringene. Om dette at de noe eldre kvinnene er mer positive handler om at de har glemt mye av det problematiske underveis i og med de nå har lykkes, eller om det rett og slett dreier seg om individuelle forskjeller er vanskelig å si. En annen årsak kan være at de noe eldre kvinnene i undersøkelsen ble ansatt i selskapene da næringen var under oppbygging, dette kan ha gjort at de ble helt oppslukt av å bygge opp å la ikke merke til eventuell forskjellsbehandling. De som har blitt ansatt de senere årene har gått inn i en etablert næring og man blir kanskje derfor mer obs på slike forskjeller. Men det kan også vise at det er tøffere på vei oppover enn det er når du allerede er på toppen. Når du sitter på toppen har du allerede bevist at du er dyktig og du kan i større grad være den du er. Dette stemmer overens med det en av respondentene (F) uttalte over, at hun tidligere i karrieren ofte følte hun måtte være en annen enn den hun var. Men at hun i dag var mer sikker på seg selv og på de avgjørelsene hun tar, dette fordi folk rundt henne vet hun er dyktig i og med hun innehar en topplederstilling. Jeg har dessverre ikke data som viser noe nærmere om forskjellsbehandling mellom kvinner og menn som kan være med å forklare disse ulike synspunktene.

8.2.3 Homososial reproduksjon - Menn velger menn?

Under begrepet Like barn leker best velger jeg også å plassere Homososial reproduksjon. Denne teorien forklarer mangelen på kvinnelige toppledere med bakgrunn i at ledere velger ledere ut i fra et likhetskriterium, dette fører ofte til at menn velger menn. Dette gjør det ekstra viktig for disse kvinnene å bruke sin synlighet. Som en av respondentene sier: *... altså nå kan du jo si at den siste jobbe har jeg fått fordi folk visste hvem jeg er...* (B8). I denne sammenhengen blir nettverk viktige, altså hvem du kjenner, eller rettere sagt: hvem kjenner deg. En annen erkjenner viktigheten av nettverk, hun uttaler: *jeg var ganske voksen selv før jeg skjønnte at det er ikke nok å bare gjøre en god jobb: du må kjenne folk og folk må kjenne deg og vite noe om deg også. I vårt selskap (...), så er det ekstremt viktig at du kjenner de riktige folkene og at de riktige folkene*

kjenner deg ... Det er ekstremt viktig at du kjenner de riktige menneskene, og at de har et positivt inntrykk av deg for at du skal komme deg videre og få de riktige mulighetene (F13). Jeg vil komme nærmere inn på bruk av nettverk i neste avsnitt. Igjen kan synligheten til disse kvinnene være noe positivt, så sant de utfører en god jobb. Når det gjelder disse kvinnene så uttaler de at mye av grunnen for at de har lyktes er både at de har en del av egenskapene som ofte sees i sammenheng med gode ledere, som en sier: *jeg tror nok at grunnen til at jeg sitter i en topledertjobb er at jeg har alle de egenskapene, eller ikke alle da, men jeg har den type egenskaper som man normalt forbinder med maskuline egenskaper. Og at det er derfor jeg har fått disse jobbene (C18).* Dette handler om å gripe de mulighetene man har, å bruke synligheten til noe positivt. Om dette har noe med det miljøet de har vokst opp i å gjøre, eller om det er egenskaper som ligger naturlig til dem er vanskelig å si. Men jeg tror som sagt i disse tilfellene så identifiserer de seg mer med kategorien sivilingeniør (ingeniør) enn de gjør med kategorien kvinne. Som en av respondentene (C) nevnte at hun føler seg mer ”hjemme” på jobben enn det hun gjør i håndballmiljøet. Den jobben de gjør og det livet de lever stemmer kanskje ofte bedre overens med livet til andre ingeniører: egenskaper, utdanning, yrke, daglige liv osv, enn det gjør med den tradisjonelle kvinnes egenskaper, utdanning og daglige liv. J.fr. er ikke faste, men man har et arsenal man kan trekke fra når det passer. Derfor blir det om de er kvinner eller menn mindre viktig, og de lykkes i dette miljøet fordi de er dyktige i den jobben de gjør. Det er likevel viktig å påpeke at disse kvinnene ikke føler de må skjule sin femininitet. Som en av respondentene nevnte tidligere kjennetegnes en god leder ved både trekk typiske for det maskuline og trekk typiske for det feminine. På tross av at disse kvinnene har mange likhetstrekk med mannlige ledere er de fortsatt kvinner, de er dyktige kvinner. Som vist ovenfor er ikke kjønn den eneste relevante kategorien, de er ikke spesielt opptatt av akkurat det. Snarere, kanskje de er dyktige til å gå ut og inn av ulike roller. Veksle mellom hvilken rolle de spiller i ulike sammenhenger.

8.2.4 Nettverk

Som jeg var inne på ovenfor er det viktig å være synlig og det er viktig å kjenne de rette menneskene i en rekrutteringsprosess. Respondentene var litt usikre i forhold til dette med nettverk. I hovedsak mente de ikke at de hadde benyttet seg av nettverk for å komme seg oppover. Som en sa: *... Jeg har aldri hatt noe kvinnelig nettverk som jeg har brukt (C16).* Samtidig sier de at de har en del mennesker, som de ikke vil karakterisere som venner, de

diskuterer ledelse med. Som en sier: ... *ellers så har jeg en del mennesker som jeg har kontakt med mer gjennom det å drive med ledelse som fag. Jeg vil ikke karakterisere dem som venner, men som samtidig står meg veldig nær. Som jeg har den type samtaler med. Det å bruke nettverk for å snakke om ledelse og utfordringer i forbindelse med ledelse, det er veldig viktig for meg* (F14). Jfr. svake nettverk (4.2.2). En annen uttaler: ... *vi møtes en gang i året. Men om det nettverket har hjulpet meg, det vet jeg ikke. Det har alltid vært sånn at man har kunnet diskutert ting hvis en har vært frustrert på ting eller* (A11). Ut i fra dette ser vi at disse kvinnene absolutt har et nettverk, som de selv uttaler kjenner de veldig mange, særlig innenfor sitt selskap. Flere av dem sier de har en del bekjente, om de ikke kaller det nettverk, som de særlig bruker til å diskutere ledelse, j.fr. The strengt of weak ties (4.2.2). De hevder de har liten tid til å dyrke disse nettverkene, som en uttaler: *jeg har ikke tid til å dra på middager for å dyrke sånne nettverk altså- det gidder jeg ikke* (A12). Teorier hevder at menn er flinkere til å benytte seg av nettverk enn det kvinner er, og at det igjen kan være en forklaring på den skjeve fordelingen på toppen. En av respondentene uttalte: *menn er mer sjenerøse med fritida si, at de oftere har middager og møter. Jeg ser ofte kvinner sier nei til denne typen ting* (E6). Dette kan være en forklaring for hvorfor menn velger menn, det er menn de kjenner, i og med nettverkene gjerne består av menn. En annen sier derimot: *jeg kjenner akkurat like mange menn som kvinner som har sagt nei til ting fordi de skal hjem, de har koner som jobber. De skal balansere livet på akkurat samme måte som kvinner skal* (C17). Mine respondenter erkjenner at det finnes en del såkalte ”Gutteklubben grei”, men de anser ikke dette for å være sterke og særlig betydningsfulle nettverk. Denne typen nettverk går mer på det sosiale, at de spiller golf og drar på hytteturer. Det kommer tydelig frem at kvinnene i min undersøkelse ikke på noen måte føler seg utenfor i nettverkssammenheng. Gjennom disse eksemplene ser vi at nettverk er viktig, men kanskje ikke det aller viktigste. Som en uttaler: ... *jeg tror det er viktig, men ikke aller viktigst. Igjen har jeg tro på å levere. Og det mener jeg, sånn er jeg rett og slett. Det å levere, å være dedikert og vise engasjement, så hvis du kan bringe energi inn så vil du bli anerkjent for det* (D9). Jeg nevnte over at menn velger menn ut i fra likhetskriterier, sosial status, utdanning og posisjon. Dette gjør at kvinner i en del tilfeller holdes utenfor. Men som jeg nevnte i avsnitt 8.2.1 uttaler disse kvinnene at de er forholdsvis like sine mannlige kollegaer og dette kan være en av grunnene for hvorfor de ikke føler seg ekskludert.

8.3 *Kunsten å balansere*

I dette avsnittet vil jeg ta for meg hvordan disse kvinnene klarer å kombinere karriere med familie. Fire av de seks kvinnene (A, C, E, F) har barn og mitt fokus vil i hovedsak ligge på disse fire i dette avsnittet.

8.3.1 Familie og karriere

En svært vanlig forklaring på hvorfor vi finner så få kvinnelige toppledere er at det ikke går an å kombinere karriere med familieliv, når man velger det ene velger man samtidig bort det andre, frivillig eller fordi det er eneste løsning. Jfr. teorier på Tilbudsforklaringer og Kvinner og barn syndromet, se figur 3.1. I mange tilfeller er det da karrieren som velges bort, i og med kvinnen fremdeles sees på som hovedansvarlig for barn og hjem. I en undersøkelse av kvinnelige toppledere i det offentlige gjort av Frogg og Kallerud (1999), se avsnitt 3.3, viser det seg at om lag 80 % av de kvinnelige topplederne har barn. Dette stemmer godt overens med min undersøkelse der som sagt fire av seks har barn. Alderen på disse barna viser at de ble født omkring den tiden da disse kvinnene startet sin virkelige karriere, da de begynte å ta på seg tunge lederjobber. Det å skulle ha en karriere og samtidig ta seg av barna viser seg å ikke være lett, og det må planlegges. Som en av respondentene sier: *jeg føler meg nok veldig forpliktet til å levere det jeg har sagt ja til ... så pass forpliktet at jeg. Nå har vi jo barn, vi har to barn. Og den første kom fordi jeg kjedet meg på jobb. Nr to kom fordi da var vi ferdig med å starte opp (...) da kunne jeg på en måte ta pause ... Og siden har det ikke passet, det synes jeg er litt leit nå at jeg ikke har flere barn (C19). Her ser vi at pliktfølelsen ovenfor jobben er så stor at hun har valgt å ikke få flere barn. Som en annen sier: *jeg kunne ikke hatt den jobben jeg har nå. Der er det på en måte et krav at man ikke skal ha familie* (D10). Jeg vil hevde at på en måte tvinges man til å velge enten det ene eller det andre, gjennom at man må tilpasse barnefødslene ut i fra når det passer i forhold til jobb. Men dette gjelder stort sett de fleste mennesker i alle yrker, det er ikke alltid like passende å få barn. Gjennom eksempler fra mine fire respondenter ser vi tydelig at det går an, man kan ha en god karriere og samtidig ha harmoniske barn som har god kontakt med sin mor.*

Det som begrenser er tiden... Disse kvinnene har en svært tett timeplan, og jobben tar opp mye av døgnet 24 timer. Dette gjør at tiden til både fritidsaktiviteter og familien begrenses. Som en sier: *jeg er nok i en type jobb og et stadium i livet hvor jeg har veldig liten fritid. Og det har jeg bare bestemt meg for at det er ok* (F15). Det er tydelig at disse kvinnene har måttet prioritere

hardt. En sier: ... *i helgene er jeg stort sett hjemme ja. Og i den grad jeg ikke er jeg hjemme så er jeg alltid, tror jeg kan si alltid, sammen med familien ... Det er en av de tingene jeg har prioritert vekk, det er venninner og venner. Så i den grad vi treffer venner så er det "vi", jeg og mannen min, eventuelt jeg og ungene selvfølgelig. Men jeg har brukt veldig liten tid på å treffe mine venninner. Jeg har aldri vært på sånn venninnetur til utlandet (C19). Man må altså prioritere og planlegge nøye. Et par av disse kvinnene arbeider på andre steder enn der familien bor, dette gjør at de pendler mye. Som en sier: *jeg drar ned på mandag, opp på tirsdag, ned igjen på onsdag og opp igjen på torsdag også har jeg fredagen i (...) ikke sant (A13)*. Hun legger også til: ... *Jeg strekker meg nok på en måte mer for å få ting til å gå i hop sånn i heimen enn mine mannlige kollegaer som har en kone som passer på hjemme (A14)*. En annen sier: *det er første gang jeg ukependler. Ellers har vi, hele familien har flyttet, men det valgte vi å ikke gjøre denne gangen (C20)*. Igjen kan vi gå tilbake til egenskaper hos disse kvinnene, som en uttalte: *jeg tror nok at det planleggings- og strukturgenet er veldig viktig (C21)*. Eksempler ovenfor viser at det er tøft å få til begge deler, men at det går gjennom hard prioritering og god planlegging.*

8.3.2 Støtte på hjemmebane

Mine respondenter uttaler som vist at det går å balansere karriere og familie, men de er tydelige på hvor viktig mannens rolle er. Som en sa: *Hvis man skal kombinere dette med familie så er du jo avhengig av en partner som er villig til å ta i et tak (B9)*. En annen sier: *mannen min har samme utdanning som meg. Han har vært hjemmeværende i flere år, nå jobber han som konsulent (F16)*. Dette går igjen hos flere av dem, de av respondentene som har en mann har gjerne en mann med samme type utdanning og yrke. Dette er gjerne gjeldende for alle, det er vanlig at kvinner med høyere utdanning har en mann med høyere utdanning. Men i disse tilfelle har de valgt å satse på kvinnens karriere, noe som bryter totalt med de tradisjonelle kjønns mønstrene. Dette er det flere eksempler på: ... *også har jeg også vært så fantastisk heldig at jeg har hatt en mann som har sagt at vi prioriterer din karriere. Hvis du vil gjøre forskjellige ting så skal jeg støtte deg på det. For ofte så får man jo et sånt konkurranseforhold internt i et parforhold også. Og da er det ofte tradisjoner som gjør at svært ofte så er det mannen som trekker det lengste strået ofte. Og det kan ha å gjøre med så enkle ting som at det er menn som ofte har den høyeste inntekten. Det blir en naturlig ting at det er den delen av karrieren du fokuserer på ... også har jeg også vært så heldig at jeg har hatt en på hjemmebane som har stilt 100 % opp, han var hjemme i 5 år, og det var en fantastisk støtte å ha (F17)*. Her nevner hun

også hvordan de har gått mot de tradisjonelle kjønnsrollene der kvinnen har hovedansvaret hjemme. Dette kan vi igjen se i sammenheng med deres uttalte egenskaper om at de liker å ikke gjøre som alle andre. Et annet eksempel er: ... *det førte til at mannen min og jeg delte svangerskapspermisjonen 50/50, jeg var hjemme 6 måneder ... Da var det veldig uvanlig, nå begynner det å kanskje bli mer og mer en modell ... det tror jeg var et godt grunnlag. Det var akkurat like naturlig for han å være hjemme, å trøste og stelle som det var for meg. Og den likheten har jo da fulgt oss* (E7). Han er stabiliteten sånn sett, han er der stort sett hele tiden ... *vi har ikke noe familie her eller noe sånt. Vi er avhegnige av en som er der hele tida* (A15). En annen sier: *Jeg har en mann som alltid har stilt veldig opp og motivert meg til å ta tøffere jobber ... tøffere jobber enn jeg selv har tort å tro at jeg kunne klare* (C22). Gjennom disse eksemplene ser vi hvor viktig det er å ha støtte på hjemmebane. Dette stemmer overens med den undersøkelsen gjort i offentlig sektor der, de uttaler viktigheten av å velge ”rett” partner. En av respondentene legger til: ... *også må du kjøpe deg fri, du må bruke noen av de pengene du tjener fordi du jobber så mye på å kjøpe deg tjenester* (C23). Det var kun en av respondentene som uttalte hun hadde praktikant, ellers kom vi dessverre ikke inn på dette området. Jeg fikk likevel inntrykk av at de gjorde det meste på hjemmebane selv, og da selvfølgelig i samarbeid med mannen. Dette er et typisk norsk fenomen, der vi gjør mye husarbeid selv fordi vi sjeldent har ansatte i huset bortsett muligens fra i småbarnsfasen. Grunnen for dette kan nok være pris, men kanskje viktigere en kulturfaktor. Norge har en egalitær kultur der likhet tilstrebes. Dette gjør at kvinnen fremdeles har hovedansvar for hus og hjem, og slike tjenester gis sjelden som frynsegoder fra arbeidsgiver. Frynsegoder er stort sett tradisjonelt mannlige goder, som for eksempel bil og telefon. En av respondentene snur helt på det som står ovenfor om at man ikke kan kombinere karriere og familie: *Men samtidig så ser jeg det som en kjempestøtte. Det er ingen som tar min vask når jeg kommer hjem, det er ingen som har handlet inn mat til meg, det er ingen som har betalt mine regninger. Så du har på en måte alle lastene den veien da* (D11). Det hun sier her er svært interessant. At det å ha en familie ikke nødvendigvis gjør ting mer problematisk, det gir også en utrolig viktig støtte. Som de andre kvinnene uttaler så er mannen en veldig god støtte, både moralsk, men også alt arbeidet han gjør hjemme. Er man alene så har man ikke ansvar for andre, men man har heller ingen som tar ansvar for en selv. Dette betyr at disse kvinnelige lederne på linje med mannlige ledere trenger støtte på hjemmebane.

8.3.3 Kunsten å balansere

Et annet aspekt disse kvinnene nevner i forbindelsen med dette å balansere karriere og familie er at man må innse at man ikke alltid kan prestere 110 %. En uttaler: ... *du må frigjøre deg fra at alt alltid skal være 100 % ... Altså jeg blåser i om det er noe støv på hylla hjemme. Og ungene har ikke vondt av å ikke nødvendigvis få kjøttkaker hver dag* (A16). Dette kan vi se i sammenheng med det noen av de andre nevner, at man har ikke tid til alt det sosiale ved siden av. Som jeg viste ovenfor har de lite tid til fritidsinteresser og venner. Den tiden de bruker på venner er da sammen med resten av familien. En uttaler seg ganske sterkt rundt dette: ... *så tror jeg man må være veldig bevisst hva man ikke har tid til. Og da tror jeg man må velge familie fremfor venner ... og jeg tror jeg skal være litt mer tydelig på det. Man må passe på å ha nok tid alene med sin mann og sine barn* (C24). Som jeg nevnte over må man ta et valg, og i mange tilfeller velger kvinner bort karriere når familiespørsmålet kommer på banen. Disse kvinnene har også gjort et valg. De har valgt å ha både en god karriere og en familie, men de har valgt bort fritid og venner. Det handler altså om prioriteringer og valg, og at ulike mennesker prioriterer forskjellig.

8.4 Belønning for strevet

En topplederstilling, og veien dit, krever veldig mye arbeid. Jobben tar mye tid og som jeg har vist i de overstående kapitlene går dette utover tiden man har til familie, venner og andre aktiviteter. Samtidig har det til tider vært vanskelig å være kvinne i en mannsdominert sektor. Jeg ønsker her å fokusere på nytten ved jobben, rettere sagt hva disse kvinnene føler de får igjen for den jobben de gjør. Hva motiverer dem?

I følgende avsnitt vil jeg ta for meg hva disse kvinnene får ut av jobben, hvorfor de velger å jobbe så hardt. En del faktorer går igjen hos mine respondenter:

- Løse ting, utfordringer
- Sektor, jobben
- Det du gjør blir synlig, er viktig, for andre
- Drive folk

Det er nye ting hele tida, løse ting og løse litt vanskelige ting og sånn ... og prøve å få til ting andre ikke har fått til. Også, du er jo avhengig av å ha en sjef som motiverer også ... jeg vil jo si

det at man ofrer såpass mye sånn, det er jo mye av fritidsinteressene som går på en måte til jobb... jeg gidder ikke ha en sånn jobb hvis jeg ikke hadde hatt en leder som hadde motivert meg (A17).

Det er tydelig at disse kvinnene trives på jobben, en sier: *altså, jeg syns jo det er en utrolig spennende sektor, også har det vært en fantastisk utvikling ikke sant, de siste 30 åra (A18).* En annen uttalte seg så sterkt som å si: *for meg er det energi å gå på jobb, der fyller jeg på... Men hvis jeg ikke trivdes på jobben, altså det er en motivasjon i seg selv å trives på jobben (D12).* Olje- og energisektoren er en svært spennende sektor og det er stadig mye utfordringer, noe som henger godt sammen med deres egenskaper jeg nevnte tidligere. Videre er jobben og arbeidsoppgavene også en viktig kilde til motivasjon: *det er gøy å levere, jeg syns rett og slett det er gøy å være med (D13).* En annen oppsummerer motivasjonen bak hennes valg som følger: *... sånn grunnmotivasjonen i livet, det er vanskelig å si ... Men jeg tror det er så enkelt som at jeg liker å jobbe, liker utfordringer, og jeg har en litt rastløs sjel så jeg har hele tiden lyst til å lære noe nytt. Det er det at det er gøy å levere det er gøy å være med ... jeg syns rett og slett det er gøy å være med. Men jo mer jeg tenker på det så tror jeg det er jobben som motiverer meg (E8).* I tillegg er det viktig for disse kvinnene å drive frem andre mennesker og kommende talenter: *jobbe med mennesker, det å kunne gjøre en forskjell. Det å kunne påvirke mennesker, være med å skape arbeidsplasser for mennesker som betyr noe for de ... Gleden av å gjennom organisasjonen du har ansvar for levere resultater i en større sammenheng (F18). I tillegg uttalte hun: *bruke mer tid på kommende talenter ... Være en rollemodell, vise at det går an ... (F19).* Dette går innunder det jeg var inne på i kapittel 7.1, om hvilke behov mennesker har. Behovene til disse kvinnene står i sterk sammenheng med de faktorene de nevner som motiverende ved jobben. Likhetsteori (4.1.3) fokuserer på hvordan den enkelte opplever at han får igjen for sin innsats, vurdert i forhold til andre. Jeg spurte de intervjuede om de følte de måtte yte mer i forhold til sine mannlige kollegaer for å bli ansett som dyktige. For de fleste virket ikke dette som nevnt over som noe opplevd problem, det virket som de føler de får den samme behandlingen som menn. *... men jeg har aldri følt sånn at jeg må slå i bordet med ting eller ... (A19)* Et par (D, F) nevnte at de i starten av karrieren kanskje måtte bevise litt mer for å bli sett på som dyktige. I tillegg nevner flere av dem (A, C, D, F) episoder, som vist over, fra første gang de var offshore at det da var litt problematisk å være nesten eneste jenta. Dette kan være en av grunnene for hvorfor de har jobbet så hardt, nettopp for å oppleve likhet i forhold til sine*

mannlige kollegaer. Motivasjon er antatt å være en funksjon av forventning om at en bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket av den enkelte. Disse kvinnene oppgir også at de har jobbet hardt fordi de har visst at ved å jobbe hardt og gjøre en god jobb kan man jobbe seg oppover i systemet. Etter hvert som man kommer oppover i systemet vil man få nye utfordringer, mer ansvar for å løse oppgaver, det du gjør blir synlig og man får større mulighet til å drive andre fremover. Det man oppnår ved å stå på er altså mål som er ønsket av den enkelte. Hovedargumentet i forventningsteori (4.1.3) er som tidligere nevnt, at folk blir motivert til å jobbe hvis de verdsetter målet, og de kan se at det de gjør vil føre til at målet blir nådd (kapittel 4.1.3). Vi har alle ulike mål og det er ulike ting som motiverer oss. Også disse kvinnene har mål, og de er i stor grad felles for dem alle, og disse målene kan nås gjennom den jobben de gjør. Dette motiverer dem til å jobbe hardere. En av mine respondenter uttaler helt til slutt: *det viktigste er at du har det gøy. At du har det gøy, føler at du får igjen noe. Ikke i form av penger, berømmelse, men at det føles gøy ... Men den største belønningen ligger liksom på den gode driven, latteren og liksom "yes, dette fikk vi til!", i teamet du jobber (C25)*. Dette viser seg gjennom flere av kvinnenenes eksempler, at det er jobben i seg selv som er motiverende. Det å få nye utfordringer og løse oppgaver, og spesielt å løse oppgaver sammen i et team.

8.5 Vi sprengte Glasstaket

- en oppsummering av 8.1-8.4

Her ønsker jeg å oppsummere overstående funn (8.1-8.4) og se dem i lys av Glasstaksteorien (3.3).

8.5.1 Hindringer

Først gjelder det Organisatoriske hindringer, denne teorien hevder at kvinner ofte blir satt i mindre gunstige stillinger i forhold til menn med samme utdanning og kvalifikasjoner. Videre sier den at det kreves høyere standarder for både innsats og prestasjon hos kvinner. Til slutt vises det til en lite vennlig bedriftskultur og at folk preferer likhet, menn velger menn. Ut i fra disse hindringene ser vi at det kan være svært vanskelig for kvinner og lykkes, og i løpet av intervjuene blir disse punktene nevnt:

- De har opplevd at en mann har fått stillingen på tross av at kanskje de selv kanskje var bedre kvalifisert..

- De har opplevd at de i perioder, særlig tidligere i karrieren har måttet jobbe ekstra hardt for å bevise at de er dyktige og egnede for jobben.
- De har også opplevd at kulturen ikke var særlig vennlig, dette særlig på plattform, der mannlige sjefer ikke ville ha noe med dem å gjøre fordi de var jenter.
- Til slutt har de opplevd at menn foretrekker menn, og de har opplevd at menn ofte har lettere for å ta kontakt med menn.

Videre kan vi gå inn på det som kalles Mellommenneskelige hindringer der det vises til fordommer som at kvinner er dårligere ledere enn menn. I tillegg forklarer denne teorien at kvinner ofte holdes utenfor ulike uformelle nettverk, som kan være svært viktige i en rekrutteringssituasjon:

- Som jeg var inne på ovenfor har disse kvinnene opplevd fordommer mot dem fordi de er kvinner og derfor ikke ansett som gode ledere.
- De har også opplevd til en viss grad å stå utenfor uformelle nettverk.

Til slutt ønsker jeg å se på de så kalte Personlige hindringene, her vises det til forhold i kvinnens personlige liv. Dette med å kombinere familie og karriere er spesielt viktig her. I tillegg argumenterer denne teorien for at kvinner ofte ikke har den type utdanning som er relevant for topplederjobber. Eller at de har relevant utdanning, men rett og slett ikke søker denne typen jobber:

- Mine respondenter er svært opptatt av dette med familie og karriere, og at det kan kombineres, men man må ta et valg og prioritere deretter.
- De er også tydelige på hvor viktig det er at kvinner tar relevant utdanning.
- Til slutt sier de også at det handler om å tørre og å ville, og at man må være tydelig på hva man vil.

Dette er altså hindringer vi finner i Glasstaksteorien (3.3), i tillegg er dette hindringer som nevnes av kvinnene i min undersøkelse. Ikke alle hindringene er selvopplevde, men de erkjenner likevel at de eksisterer.

8.5.2 Å forsere hindre

Kvinnene i min undersøkelse erkjenner at disse hindringene er til stede, likevel har de overvunnet dem. Når det gjelder de personlige hindringene har disse kvinnene først og fremst tatt en relevant utdanning. Senere har de søkt seg inn til selskaper og stillinger der muligheten for å klatre absolutt er til stede. De har stort sett, med unntak av et par, jobbet innenfor samme selskap

siden karrieren deres startet, dette har gitt dem bred erfaring og muligheten til å klatre oppover. Samtidig har de en del egenskaper som de selv uttaler nok har vært nyttige. De liker utfordringer og søker situasjoner der de må ta personlig ansvar. Videre er de uredde og de er ikke redde for å si det de mener eller å gjøre ting annerledes enn det som tradisjonelt forventes av kvinner. Og kanskje viktigst har de ønsket en slik karriere, og dette har gjort at de har tatt en del valg og prioriterer deretter. En del av deres egenskaper, se 8.1.2, er som nevnt egenskaper som tradisjonelt har blitt sett på som typiske for det maskuline. Dette uttaler også respondentene selv, og at disse ”maskuline” egenskapene passer godt inn i det miljøet de befinner seg. Til slutt har fire av mine seks respondenter barn, og alle disse fire befinner seg i topplederstillinger innenfor ulike olje- og energiselskaper. Disse fire kvinnene har som vist klart å kombinere familie og karriere, men som de sier krever det planlegging og prioritering. De fire kvinnene i min undersøkelse velger familie og karriere fremfor fritid og venner, og dette er et bevisst valg. De er svært opptatt av at man ikke kan ha tid til alt, når man gjør et valg velger man samtidig bort noe annet, i deres tilfelle er dette som sagt fritid og venner.

Ser vi videre på de mellommenneskelige hindringene dreier dette seg også om deres egenskaper. Dette dreier seg om homososial reproduksjon og at man ofte foretrekker likhet (3.3). Det at disse kvinnene har tatt en teknisk utdanning, tradisjonelt typisk for det maskuline, de har en del egenskaper som ofte assosieres med det maskuline, og til slutt har de jobbet så pass lenge innenfor et mannsdominert miljø. Disse tre aspektene gjør at de er relativt like sine mannlige kollegaer og kan derfor bli valgt selv der likhet prefereres. Likevel har de underveis i karrieren som nevnt opplevd at de ikke ble respektert, dette gjaldt særlig da de var ute på plattform. En viktig egenskap hos disse kvinnene er at de har muligheten til å fokusere på mulighetene og det positive i stedet for å fokusere på alt det negative. Så når noen ikke har ment de var dyktige nok eller at de ikke passet inn i den jobben har de bare jobbet hardere for å bevise sin dyktighet. Og dette har gitt dem respekt. Som kvinner er de svært synlige i en så pass mannsdominert sektor som Olje- og energisektoren er. Og som de sier kan denne synligheten både være noe positivt og noe negativt: man er synlig når man gjør noe dårlig, men også når man gjør noe bra. Kvinnene i min undersøkelse prøver å bruke denne synligheten til noe positivt. Gjennom å gjøre en god jobb blir de ansett som dyktige og blir lettere lagt merke til fordi de er synlige i utgangspunktet, j.fr karrierestiger, ikke Deadends j.fr Kanter. Tidligere i karrieren opplevde de som nevnt noen problemer i forhold til dette å bevise sin dyktighet, men dette har gått over etter hvert som de har

jobbet seg oppover og bevist at de er dyktige i den jobben de gjør. Det vil si møtet mellom organisatoriske muligheter og personlige kjennetegn. På tross av fordommer fra plattformsjefer eller andre mennesker rundt dem har de som sagt ikke gitt opp. Igjen er vi tilbake på det med deres egenskaper, de er uredde, liker utfordringer og fullfører det de har begynt på. Disse egenskapene står nok sentralt i forhold til dette at de har holdt ut. Når det gjelder nettverk føler de seg ikke utenfor. De mener en del av disse såkalte Gutteklubbene er noe oppskrytt og kanskje ikke de viktigste nettverkene. De benytter nettverk i den grad det er hensiktsmessig, særlig for å diskutere ledelse, men de velger selv å ikke bruke så mye tid på middager, golfspilling eller annen form for nettverkspleie, j.fr styrken i de svake bånd (4.2.2). Det vil si at man kanskje må differensiere innen bruk av nettverk.

Til slutt vil jeg se på overstående funn i forhold til organisatoriske hindringer. De har som nevnt opplevd at en mann har fått stillingen fremfor dem på tross av at de selv mener de var bedre kvalifisert, de har også erfart at en del har ment at de ikke passet inn i dette miljøet. Likevel har de valgt å ikke fokusere på det negative, men heller jobbe hardt for å bevise sin dyktighet. Når det gjelder selskapene de jobber i virker det som om ting er forholdsvis bra tilrettelagt for at også kvinner kan besitte topplederstillinger. Fleksibiliteten i selskapene gir kvinnene en mulighet til å kombinere karriere og familie. Denne fleksibiliteten gjør at det er mulig for dem å dra hjem i forbindelse med noe som skjer hjemme, og heller gjøre jobben sin på et annet tidspunkt, eventuelt et annet sted. Så lenge jobben blir gjort, så er det ikke så viktig nøyaktig hvor den blir gjort. Igjen handler det om pliktfølelse, jobben skal gjøres uansett. Dette gjør derfor denne fleksibiliteten mulig, som igjen gjør det lettere for en del kvinner. Som jeg var inne på handler det også om at folk prefererer likhet, se ovenfor. Innenfor disse selskapene der mine respondenter jobber er det et bevisst fokus på mangfold, og lønnsomheten av dette. Kvinnene i min undersøkelse som besitter stillinger på toppnivå jobber aktivt med å rekruttere flere kvinner, gjennom mentorordninger eller være en rollemodell for fremtidens talenter. Jeg tror dette vil gi ringvirkninger og føre til flere kvinner på høyere nivå i fremtiden. Vi ser gjennom overstående eksempler at også kvinnene i min undersøkelse har opplevd en del hindringer på sin vei oppover, men de har likevel lyktes. Vi kan med andre ord si at de har sprengt Glasstaket!

I følge Mari Teigen (2006) fokuserer de fleste studier rundt kjønnssegregering på enten tilbuds- eller etterspørselsforklaringer. Disse forklaringene har i liten grad blitt sett i sammenheng, og det

blir for enkelt. Man kan ikke kun skylde på kvinners valg eller arbeidsgivers preferanser og forventninger. Som jeg nevnte tidligere vil all utvelgelse til stillinger i arbeidslivet være et spørsmål om både tilbud og etterspørsel. Sett fra tilbudssiden har kvinnene i min undersøkelse valgt relevant utdanning og de har også valgt å søke på den type jobber og jobbe hardt for å nå mål. Når det gjelder etterspørselssiden har de også det som kreves av jobben. De har egenskaper som ofte prefereres i utvelgingsprosesser og ikke minst har de vært villige til å ta utfordringer og vise frem sin dyktighet. I min undersøkelse har jeg sett på kjønnssegregering gjennom tilbudssidens perspektiv, men jeg har sett utover de klassiske kjennetegn som utdanning og kjønn. Mine respondenter uttaler at det havner om valg og evne til å prioritere, for å få deres dyktighet frem i lyset. Det nytter ikke å sitte i skyggen å være dyktige.

Gjennom hele kapittel 8 har jeg merket vært sitat med bokstaven tilhørende hver enkelt respondent, j.fr presentasjonen i kapittel 6. Dette gjør det mulig for leseren å også se hver enkelt individs prosess hver for seg. De fire respondentene som i dag besitter topplederstillinger innenfor ulike selskaper i sektoren har flere fellestrekk: alder, utdanning, sivilstatus, egenskaper, hvordan de har kommet seg dit, hva som motiverer dem osv. De har en del ulike meninger, men i det store og det hele er de rimelig like. Når det gjelder de to av mine respondenter (B og D) som i dag ikke befinner seg på toppledernivå innenfor et av selskapene i Olje- og energisektoren vil jeg her kort kommentere dette. Respondent B besitter en stilling i øverste politiske ledelse innenfor Olje- og energisektoren. Hun har tidligere besatt en topplederstilling i et oljeselskap og kan derfor sees i sammenheng med de andre kvinnene i undersøkelsen. Respondent D er den yngste i undersøkelsen og dette er nok hovedforklaringen på hvorfor hun ikke besitter en stilling på toppledernivå. Likevel har hun gjennom sin karriere i Statoil jobbet seg oppover og bevist sin dyktighet. Som nevnt tidligere var det hun som gjennom intervjuene gav inntrykk for flest problemer knyttet til det å være kvinne i denne sektoren. Dette kan som nevnt ha å gjøre med hennes noe lavere posisjon eller det faktum at vi i dag er mer opptatt av slike spørsmål knyttet til kvinner og menns deltakelse. Samtidig kan det skyldes at Olje- og energisektor er i dag en veletablert sektor og det er derfor mulig å fokusere mer på denne typen problematikk. Ulikt fra de andre respondentene som starten sin karriere i en sektor som var under oppbygging. Selv om de seks kvinnene i min undersøkelse befinner seg på ulike nivå og innenfor ulike selskaper, samt politisk ledelse, ser vi svært mange fellestrekk. Dette gjelder både oppvekts, valg av utdanning, egenskaper og yrkesvei. Et punkt der respondent B og D skiller seg ut er at de ikke har barn. I

hvilken grad dette har noen betydning, i positiv eller negativ retning, er vanskelig å si da jeg ikke har data som støtter opp om verken det ene eller det andre...

Kapittel 9: Avslutning

I dette kapitlet vil jeg avslutte oppgaven ved å kort oppsummere oppgaven for å konkludere hvem disse kvinnene er, og hvordan de har kommet seg dit. Til slutt vil jeg på bakgrunn av respondentenes svar vise hva som kan gjøres videre, for muligens å øke antallet kvinnelige toppledere.

9.1 Oppsummerende avslutning

- Hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?

Hovedhensikten med denne oppgaven var å si noe om kvinnelige toppledere i olje- og energisektoren, hvem er de og hvordan har de kommet seg dit? Når det gjelder hvem de er så er de i hovedsak mellom 40-50 år, gift med barn. Videre er de uredde, glad i utfordringer og nye oppgaver, ambisiøse, tøffe, målbevisste, de har et enormt pågangsmot og ikke minst er de villige til å jobbe ekstremt mye. Hvordan de har kommet seg dit har som vist en sammenheng med deres egenskaper, en del av disse egenskaper er nok nødvendige for å kunne påta seg en så tøff jobb. Som jeg har tidligere vært inne på er flere av disse egenskapene tradisjonelt forbundet med det maskuline. Dette tror jeg er svært sentralt i deres suksess, nettopp det at de har vokst opp i et miljø der gutter og jenter er like og har de samme mulighetene. Dette har blitt en del av deres kultur fra de var små og det har preget dem videre gjennom oppveksten, utdanning og i arbeidslivet. De ser ikke problemet ved å være kvinne, men heller muligheten det har gitt dem, særlig i form av synlighet. Det var først da de kom ut i arbeidslivet de ble bevisst at det er forskjeller på kvinner og menn, men som vist gjennom eksempler i overstående kapittel har de håndtert dette framfor å la det bli skjebne. Det vil si at de har et mindre strukturelt syn på kjønnsroller, det er ikke så fastlagt og heller ikke alltid like relevant. De utnytter det potensial det ligger i å være kvinne heller enn å henge fast i faste strukturer (biologisk kjønn som barriere). Dette handler om det jeg var inne på i avsnitt 8.2.4, Synligheten: potensial. Ved å ikke fokusere på ulikheten hos gutter og jenter som et problem synes disse ulikhetene mindre, og de blir et mindre problem. Videre har de også tatt en relevant utdanning og de har tørret og villet ha en topplederstilling. Og som de uttaler selv har det vært mange tilfeldigheter. Likevel tror jeg det mest sentrale er at de ikke har sett på det at de er kvinner som noe spesielt hinder og de har tort å

gjøre som de har villet, uavhengig av hva samfunnet ellers har ment. Tilbudssiden, deres valg og utdanning, matcher kravene til en topplederstilling, egenskaper, arbeidsvilje og prioriteringer. I tillegg fokuserer de på den kontekstuelle hjemmebanen ved at:

- 1) Bakkemannskapet må bidra. Det betyr at valg av eventuell partner blir viktig. Skal man klare en slik tung jobb må man ha avlastning hjemme. Det vil si at arbeidet hjemme må deles på en annen måte enn slik det tradisjonelt har blitt gjort i norske hjem. I Norge blir dette særlig viktig, da vi ikke har hjelp i hjemmet som ordinær ordning. Som disse kvinnene uttaler (8.3.2) har de hatt svært god støtte fra sin partner og han har i perioder hatt hovedansvaret hjemme.
- 2) Man må prioritere: hovedpreferansene blir jobb og familie, ikke fritid og venner. Eksempler viser at kvinnene i min undersøkelse har prioritert knallhardt, og de har bevisst valgt bort fritid og venner. De er svært tydelige på at man ikke har tid til alt.
- 3) Synes å være et møte mellom organisatoriske muligheter og individuelle egenskaper. De både ser og bruker slike muligheter. Dette viser tilbake til at de er løsningsfokuset heller enn problemfokuset både i jobb og eget liv.

9.2 Hva nå? - hva kan gjøres videre

Helt til slutt vil jeg se nærmere på hva som kan gjøres videre, som muligens kan øke antallet kvinnelige toppledere. Dette avsnittet bygger på hva respondentene selv trakk frem som viktige tiltak.

9.2.1 Kvinnen selv

- Relevant utdanning
- Ville
- Tørre
- Yrkesvalg + operativ jobberfaring
- Tøffere, tydeligere på hva de vil.

Respondentene er enige om at mye er opp til kvinnen selv, at man ikke lenger kan skyldes på samfunnet eller systemet. De uttaler at kvinner tar andre valg enn menn og i mange tilfeller ønsker ikke kvinner denne typen arbeid. Som en utalte: *jeg tror kanskje en del ikke vil. For jeg føler litt det der når familiespørsmålet kommer på banen så blir det gjerne kvinnen som må være*

*hjemme. Altså det er jo en prioriteringssak ... Problemet med å ikke ville, også er det kanskje det å ikke tørre. (D14). En forklaring på hvorfor vi har så få kvinnelige toppledere er valg av utdannelse, at gutter og jenter fremdeles velger svært tradisjonelt. Til slutt må kvinner må bli litt tøffere og være tydeligere på hva de vil. Flere av respondentene uttaler at kvinner ofte blir for forsiktige, som en sa: *jenter er mer skeptiske til å ta jobber. De er liksom mye mer forsiktig på ting, også skal de kunne allting før de tar jobben ... Jeg synes noen jenter de er, de blir så pinglete med seg selv på en måte (A20).**

9.2.2 Samfunnet

- Oppmuntre kvinner til å ta relevant utdannelse.
- Bevisstgjøring rundt barns sosialiseringssprosess, hvilke muligheter som ligger der.
- Fokus på viktigheten av mangfold.
- Kjønnskvotering

Valg av utdannelse er svært viktig når det gjelder videre karriere. I teorien går dette på Tilbudsideforklaringer (3.3), at kvinner ikke har den relevante utdannelsen, eller at de ikke ønsker den type jobber. Mine respondenter uttaler dette som et av de viktigste tiltakene for å øke kvinneandelen på toppnivå, vi må oppmuntre kvinner til å ta utdanning som naturlig fører til lederjobber. En av respondentene uttalte: *Du må ned i systemet for å få folk til å ta realfag, få folk til å ta de rette valg ... så det blir jo en jobb både gjennom skoleverket og det kunnskapsløftet, eller real FAGSSATSINGEN som kunnskapsministeren har det er jo viktig at det følges opp, og at det ... at begge kjønn følges opp i den videre satsingen (B10).* En annen uttaler: *jeg tror for det første at vi må være obs på det allerede fra. Du starter jo allerede på barnehage stadium sikkert med hva du lærer barn: både hva du lærer dem om seg selv, og også hva de lærer om omgivelsene. Det om hva slags muligheter som ligger der. Det med hva slags utdannelse man velger. Jeg synes det er veldig trist å se hvor lite populære en del fag som naturlig føler frem til lederstillinger i dag er (F20).* Dette viser at det er viktig å starte tidlig, hele soialiseringssprosessen. Det er viktig å få gutter og jenter til å forstå at de har de samme mulighetene når det gjelder utdannelse og yrke. Dette gjelder spesielt for jenter, for eksempel oppmuntre dem til å ta en teknisk utdannelse. Slik sett er mangelen på rekruttering til realfagene (guttefagene) nå bekymringsfullt ikke bare for nasjonen, men også for jentene fordi det er ved å gå over på menns domener at jenter har størst mulighet, j.fr. Mari Teigen 2006. Videre er det

viktig med en bevisstgjøring i samfunnet når det gjelder mangfold. Som en uttalte: *sånn fra politisk side så er det viktig at vi har fokus på at ... vi trenger, industrien trenger å velge blant de beste hodene. Og det er like mange dyktige kvinner som dyktige menn ... Hvis det skal fortsette å være så mannsdominert i Norges viktigste industri sånn inntektsmessig. Hvorfor skal ikke kvinner ha like mye innflytelse på de valga som blir gjort* (B12). J. fr rettighetsargumentet, 3.3. Dette går inn på et viktig moment, mangfold. Når det gjelder debatten som har gått den siste tiden om kjønnskvoltering i styrer og ledelse hadde mine respondenter også en mening om dette. I hovedsak mener de at menn og kvinner skal ha samme mulighet og at man bør ha et fokus på å rekruttere flere kvinnelige toppledere (rettighetsperspektivet, 3.3). Men de er svært negative til at kvinner skal velges kun fordi de er kvinner. Som en uttalte: *... det er ok å velge, hvis du har for få kvinner på et visst nivå. At du velger kvinnen hvis de er helt like, men å velge en kvinne fordi hun er kvinne, når det er innlysende for alle at hun er egentlig litt dårligere enn to andre som søkte andre jobben. Det blir så feil... det gjør heller det motsatte, at en mister respekten for kvinner som ledere...* (F22). En annen sier derimot: *... så jeg tror den loven som nå ble innført om 40 % representasjon i styrer kan bli sett på som negativ kvotering, men jeg tror det er så mange flinke kvinnelige kandidater at det ikke vil være noe problem. Jeg tror det vil hjelpe til at utviklingen går litt raskere* (E9). Sagt på en annen måte; det er ressursene som bør avgjøre, altså hvor kvalifisert den enkelte er til stillingen, men samtidig kan fasiliterende rammer, som kvotering pushe på.

9.2.3 Organisasjonen, lederne

- Vise hva sektoren driver med, gjøre den mer attraktiv, også for jenter.
- Ledere må være bevisst at gutter og jenter opptrer ulikt i intervjusammenheng.
- Bevisstgjøring på viktigheten av mangfold.

Sektoren, organisasjonene kan vise tydelig hva denne sektoren dreier seg om, og vise at tekniske fag dreier seg om mer enn det rent tekniske. Slik sett kan den manglende rekrutteringen til realfag i dag redusere muligheten for å øke kvinneandelen på toppledernivå om 20 år gitt at andre forhold er rimelig konstante (for eksempel at kjønnssegregeringen i utdanningsvalg består). I og med gutter og jenter oppfører seg noe forskjellig og har ulik fremtreden uttrykker den ene respondenten noe svært viktig: *... at når ledere skal ansette folk så må de være bevisst på at menn og kvinner svarer helt forskjellig på samme spørsmålet selv om de har helt samme utgangspunktet* (B11). Dette dreier seg om at gutter og jenter vil i en jobbintervjusituasjon svare

på ulike måter, og gutten vil i en del tilfeller gi svar som gjør at han virker dyktigere. Det er derfor viktig at ledere er bevisst på dette i en ansettelsesprosess, jfr. sitat over. Det vil si kjønn kommunikasjon og kjønn oppfatning av meldinger fordi man forholder seg til språkets refererende funksjon. Dette er for øvrig kjennetegn ved de lavkontekstuelle språk som norsk (Dahl, 2004). En av respondentene uttaler seg om viktigheten av et bevisst fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser: *... når jeg skal velge folk til noe så føler jeg meg mest komfortabel med folk som ligner på meg selv. Det gjør du, det gjør mine kollegaer, det gjør alle. Så vi har prøvd å fokusere mye på det at når du velger mennesker til en gruppe så skal du ha en sammensatt gruppe. En gruppe mennesker med veldig forskjellig egenskaper ... altså menn velger menn, sånn enklest fordi det er dem de kjenner seg best igjen i. Så jeg tror vi må være veldig bevisst på hvordan vi bryter ut av en sånn sirkel* (F21). Dette er et paradoks, hvis også kvinner velger kvinner. Men som hun uttaler er dette en sirkel vi må bryte ut av. På den annen siden er det kanskje det som må til, kvinner velger kvinner, for å få en kjønnsmessig utjevning på toppen. En annen uttaler: *en ting som jeg har fått tilbakemeldinger på er at folk trives veldig godt i et lag, i et team der det er både kvinner og menn. Mange føler det er morsommere, mer helhetlig, det er mer spennende. Og det tror jeg går på, jeg tror vi får frem mer av oss selv når vi må spille på flere fronter, flere fingre, hva skal jeg si ... Og det tror jeg kanskje kommer lettere til uttrykk når man er både kvinner og menn* (C26). I sosiologien vil man si at dette åpner for mulighet for å inngå i varierte rollepar. Slik kan man få en mer fleksibel kommunikasjon som kan virke berikende og beskyttende på samarbeidet. Dette dreier seg også om at i en situasjon der alle er enige, vil det ikke komme frem noen nye momenter. Her vil jeg også legge til et annet viktig moment som går litt på det en av respondentene sa tidligere (B12). Mennesker som besitter topplederposisjoner har mye makt i samfunnet, og når samfunnet består av ca like mange menn og kvinner bør avgjørelser tas av en gruppe mennesker som gjenspeiler samfunnet ellers. Mangfold dreier seg om mer enn representasjon av kvinner og menn, men jeg velger å ikke gå inn på dette her.

9.2.4 Avslutning

Alt i alt tror jeg det viktigste er at det er en bevisstgjøring på disse temaene i samfunnet. Og det viktigste er at vi lærer barn fra de er små hva slags muligheter en har, slik at utdanning og yrkesvei blir mindre kjønnssegregert. Kvinnene i min undersøkelse står frem som gode eksempler på kvinner som har lyktes og de fleste av dem har i tillegg et velfungerende privatliv,

enten de har mann og barn eller ikke. Disse kvinnene er opptatt av å stå frem som rollemodeller for framtidige talenter, og de bruker en del tid på nettopp det.

En jevnere fordeling mellom kvinner og menn også på toppledernivå i næringslivet er viktig. På den annen siden uttaler kvinnene i min undersøkelse et paradoks. De viser til det positive ved å være i mindretall, nettopp synligheten. Jeg tror likevel ikke, og jeg antar at det heller ikke var slik mine respondenter mente det, at flere kvinner på høyere nivå vil være noe negativt. Ved at andelen kvinner på toppnivå øker vil kvinner på lavere nivå se at det går an å lykkes for kvinner, også kvinner som har familie. Jenter som velger utdanning vil også se at dette er en retning å gå også for jenter. Det vil etter hvert bli en mer naturlig vei å gå for kvinner på alle nivå. Og da tror jeg utnyttelsen av synligheten faller bort, fordi da trenger ikke kvinner lenger i samme grad å bevise sin dyktighet. Det er likevel viktig å huske at dette ikke er stillinger som passer for alle, og det er ikke slik at alle menn heller lykkes i å nå toppen. Men det viktigste er å vise at de samme mulighetene er til stede for både gutter og jenter. Og ut ifra dette vil man da ta et valg. Helt til slutt tror jeg det handler om at vi ser at en slik karriere er mulig både for jenter og gutter. Som Henry Ford sa det: *"If you think you can, you can. And if you think you can't, you're right."*

I denne undersøkelsen har jeg kun tatt for meg et lite antall kvinner innenfor kun én sektor, Olje- og energisektoren. Det er viktig å ta med seg at dette er en ny sektor, og den har lite historie å bygge på. Sektoren hadde sin store utbygging etter kvinners inntog på arbeidsmarkedet. Sektoren spiller derfor med nye kort, dette kan gjøre at forandringer lettere kan skje her i forhold til andre sektorer med etablerte verdier som ligger langt tilbake i tid. Mange av disse verdiene stammer fra en tid der det nesten ikke fantes kvinner i arbeidslivet, og i hvert fall ikke på toppledernivå. På tross av at Olje- og energisektoren er en typisk sektor dominert av menn kan det overstående gjøre at motstanden til endring, arbeidet med å rekruttere kvinner, vil være mindre. Dette kan derfor være et godt sted å begynne med eventuelle tiltak for å jevne ut den skjeve fordelingen mellom kvinner og menn i topposisjoner, både direkte tiltak rettet mot de kvinnene som allerede befinner seg i selskapet, samt tiltak for å rekruttere flere jenter/kvinner til selskapet gjennom fokus på utdanning på et tidlig stadium.

Litteraturliste:

- Abrahamsen, Bente. Yrkesinnsats og karriereutvikling.
<http://www.samfunnsforskning.no/page/preview/preview/7457/14786.html>, nedlastet 30.08.06
- Andersen, Jon Aarum. Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Oslo, Bedriftsøkonomenes forlag, 1995.
- Blakstad, Inger-Lise. Lønnsomt mangfold i ledelse og styrer: kvinner, jysplinger, oldinger? Oslo, HR- rekruttering og karriererådgivning, 2005.
- Bringedal, Berit og Vennemo, Haakon. Arbeid og levekår, innføring i sosialøkonomi for samfunnsfagene. Oslo, Universitetsforlaget, 1994.
- Brusgaard, Håkon. Lønnsomme kvinner på vent.
<http://www.teknomag.no/tekst.cfm?id=36248>, nedlastet 27.09.06
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole. Organisasjon, ledelse og motivasjon. Oslo, Universitetsforlaget, 2000.
- Dahl, Øyvind. Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon. Oslo, Gyldendal, 2004.
- Drake, Irmelin og Solberg, Anne Grethe. Kvinner og ledelse- gjennom glasstaket? Oslo, TANO, 1995.
- Ellingsæter, Anne Lise og Solheim Jorun (red). Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv. Oslo, Gyldendal Akademiske, 2002.
- FN rapport, press realise WOM/1377. Norway, called "haven for gender equality".
<http://www.un.org/News/Press/docs/2003/wom1377.doc.htm>, nedlastet 30.08.06.
- Frogg, Nanna og Kallerud, Bitten. Toppleder og kvinne: perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning. Oslo, Statskonsult, 1999.
- Giddens, Anthony. Sociology. Fourth edition. Cambridge, Polity, 2001.
- Greve, Arent og Foss, Lene. Nettverk og entrepenørskap. En empirisk undersøkelse av sosiale nettverk og etablering av bedrifter. Oslo, Senter for anvendt forskning, 1990.
- Hellevik, Ottar. Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforlaget, 1980.
- Huczynski og Buchanan, 2001, Organizational behaviour: an introductory text. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget, 1997.
- Jacobsen, Dag Ingvar. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskaplig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2000.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Thorsvik, Jan. Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget, 2002.
- Jacobsen, Dag Ingvar. Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskaplig metode for helse- og sosialfagene. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2003.
- Jacobsen, Dag Ingvar. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskaplig metode, 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2005.
- Kanter, Rosabeth Moss. Men and women of the corporation. New York, Basic books, 1977.
- Kvale, Steinar. Det kvalitative forskningsintervju. 2. utgave. Oslo, Ad. Notam Gyldendal, 1997.
- Kvande, Elin og Rasmussen, Bente. Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner. 3.utgave. Oslo: Ad.notam, 1993.
- Likestillingscenteret, <http://www.likestilling.no/tema.html?id=>, nedlastet 27.09.06.
- Lothington, Ann Therese. Kvinner og menns representasjon og innflytelse i Olje- og energisektoren, resultater fra en kartlegging. NORUT Samfunnsforskning A/S, Rapport nr.04/2006.
- Martinsen, Øyvind L. (red). Perspektiver på ledelse, 2. utgave. Oslo, Gyldendal akademiske, 2004.
- Mills, Albert J og Tancred, Peta. Gendering organizational analysis. Newbury Park, SAGE Publications. 1992
- Morset, Trygve Larsen. Kvinnerekord på NTNU. <http://www.underdusken.no/html/2006/08/5504.php>, nedlastet 30.08.06
- Odelstingsproposisjon. Ot.prp. nr 97. 2002-2003. <http://odin.dep.no/filarkiv/207992/OTP0203097-TS.pdf>, nedlastet 25.08.06
- Repstad, Pål. Den lokale velferdsblanding: når offentlige og frivillige skal samarbeide. Oslo, Universitetsforlaget, 1998.

- Ryen, Anne. Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforlaget, 2002.
- Skjeie, Hege og Teigen, Mari. Menn imellom: mannsdominans og likestillingspolitikk. Oslo: Gyldendal akademiske. 2003.
- Smelser, Neil J. og Swedberg, Richard. The Handbook of Economic Sociology. New York, Princeton University Press, 1994.
- Spilling, Olav R. (red). Entreprenørskap PÅ NORSK. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget, 2006.
- Statistisk sentralbyrå, likestilling. <http://ssb.no/emner/00/02/10/likestilling/>, nedlastet 30.08.06.
- Stortingsmelding. St. meld. nr. 17 (2004-2005):101. [http://odin.dep.no/flarkiv/239484/PDF0405017-TS.pdf#search=%22St.%20meld.%20nr.%2017%20\(2004-2005\)%3A101%22](http://odin.dep.no/flarkiv/239484/PDF0405017-TS.pdf#search=%22St.%20meld.%20nr.%2017%20(2004-2005)%3A101%22), nedlastet 29.09.06.
- Storvik, Aagoth, Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. Institutt for Samfunnsforskning. Oslo: 2005.
- Teigen, Mari. Det kjønnsdelte arbeidslivet: en kunnskapsoversikt. Oslo, institutt for samfunnsforskning, 2006.
- Thompson, Paul og David McHugh, Work organisations. A critical introduction. Basingstoke: Palgrave, 2002.
- Ørjasæter, Elin. Hva skal vi med likestilling i næringslivet? Samtiden 3/2004. http://www.samtiden.no/04_3/art3.html, nedlastet 29.09.06.
- Østerud, Øyvind, Engelstad, Fredrik og Selle, Per (red). Makten og demokratiet: en sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen. Oslo, Gyldendal akademiske, 2003.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling for min oppgave: *Kvinner på topp: hvem er de og hvordan har de kommet seg dit?* Først vil jeg finne ut hvem disse kvinner er. Deretter ønsker jeg å se på motivasjonsfaktorer som har ført dem dit de er i dag. Til slutt vil jeg se på bruken av nettverk, da helts uformelle, i rekrutteringsfasen.

- 1) Først noen enkle biografiske spørsmål om deg selv for å finne ut mer om hvem du er.
 - *alder*
 - *født og oppvokst (hvor)*
 - *hva drev/driver foreldre med*
 - *søsken*
 - *utdannelse (hvorfor)*
 - *sivilstatus*
 - *hva driver eventuelt mannen med*
 - *barn (alder)*
 - *fritidsinteresser*
- 2) Kan du si noe om hva du tror er grunner for at vi har så få kvinnelige toppledere?
- 3) Hvilke egenskaper hos deg har gjort at du har kommet dit du er?
- 4) Motivasjon: kan du si litt om motivasjon i forhold til valg av utdannelse og valg av ditt yrke?
 - *hva motiverte deg til å velge en svært mannsdominert utdannelse?*
 - *arbeide innenfor en mannsdominert sektor?*
 - *hva ved ditt selskap gav deg motivasjon til å jobbe så hardt?*
- 5) Nettverk: kan du si litt om bruken av uformelle nettverk i rekrutteringsfasen?
 - *kvinnenettverk?*
 - *blandede nettverk?*
 - *har du følt deg utenfor den såkalte "gutteklubben grei"?*
- 6) kan du si noe om hvorfor nettopp du har lyktes i komme dit du er i dag?