



Masteroppgave

Kvinner og ledelse

BE320E Masteroppgave

MBA HHB

Iren Reinåsdal

[2010]



Handelshøgskolen
i Bodø

Abstract

The purpose of my study was to determine the reasons why there are so few women in management positions in Norway today.

Research-based theories for why women do not reach the top so easily focus on obstacles commonly known as the "glass ceiling". The main patterns that have been proven in recent research on the glass ceiling and who appear as obstacles to women's success can largely be grouped as organizational, interpersonal and personal.

Based on the findings of my task one can say that the reasons are based on personal and organizational barriers.

I believe that if we want more female leaders then we have to look at these obstacles and do something about it. Women must begin to rely more on the skills they possess and show what they want. At the same time, companies must focus on taking in more women leaders. Several companies have succeeded in this because they have put it on the agenda.

Gender equality in organizations must be anchored by the management and communicated to all departments in the organization, but it is important to note that this does not happen by itself. It takes work, resources, people and priorities.

Forord

Dette er min avsluttende oppgave ved Høgskolen i Bodø. Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende og jeg har måttet takle diverse problemer underveis. Jeg har derimot taklet disse utfordringene godt og kommet meg videre til det som i dag er en ferdig masteroppgave.

Denne masteroppgaven har gitt meg god faglig innsikt på de berørte områdene, og jeg har lært mye av denne prosessen. Jeg føler i dag at jeg sitter igjen med mer kunnskap og kompetanse på temaer som jeg sikkert ikke ville ha lært så inngående om, hadde det ikke vært for denne oppgaven.

Jeg vil gjerne takke alle som har bidratt til at jeg i dag har en ferdig oppgave. Jeg vil gjerne rette en spesiell takk til mine intervjuobjekter, min familie og min veileder som har hjulpet meg gjennom denne prosessen. Uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig å få til.

Bodø 02. juni 2009

Iren Reinåsdal

Iren Reinåsdal

Sammendrag

Formålet med oppgaven var å finne ut årsakene til at det er så få kvinner i lederstillinger. Problemstillingen ble da:

”Hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger?”

Før i tiden så var det kvinners jobb å stå for husarbeidet, matlaging og barnepass. Kvinnes plass var i hjemmet. Mannen derimot var den som skulle arbeide og tjene penger til tak over hodet og mat og klær for hele familien.

Litt etter litt så ble kvinner opptatt av å vise sin egen sak, de ville mer å å bare være hjemme.

I dagens samfunn fortsetter kampen om likestilling mellom kjønnene.

I de siste 20 årene har forskere som har studert kvinnelige ledere og sjefer, skapt et omfattende kildemateriale som har dreid seg om sentrale spørsmål: kan kvinner bli ledere. Dette ble entydig bekreftet. Andelen kvinner er allikevel liten. Mens antall mellomledere har økt så er andelen kvinnelige toppledere svinnende liten.

Forskningsbaserte forklaringer på at kvinner ikke når toppen så lett har fokus på de umerkelige, men likevel effektive, hindringene, allment kjent som ”glasstaket” (Martinsen 2004:265). Hovedmønstrene som er påvist i senere forskning om glasstaket og som fremstår som hindringer for kvinners fremgang kan stort sett grupperes som organisasjonsmessige, mellommenneskelige og personlige.

Halvparten av respondentene mente at en del av svaret problemstillingen, hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger, var historisk betinget. Ser man på kvinner og menns utvikling gjennom årene så kan man se hvorfor de mener dette. Det er ikke tvil om at kvinners plass før var i hjemmet og mennene skulle ta arbeid utenfor hjemmet for å forsørge familien. Når det har vært slik i mange generasjoner så er dette en ting som det tar tid å snu, og spesielt hvis flere folk kanskje fortsatt mener at

kvinnens plass er i hjemmet. Andre mente at det hadde sammenheng med den maskuline lederstilen. At det er en maskulin kultur når man kommer så høyt opp er det ikke tvil om, og menn foretrekker kanskje noe de er kjent med og som de kan identifisere seg med, bevisst eller ubevisst. I tillegg så mente en del at kvinner er for usikre på seg selv og sin kompetanse.

Årsakene til at det er så få kvinnelige ledere i Norge i dag kan derfor sies å legges på individnivå (personlige hindringer) eller på et mer strukturelt nivå (organisasjonsmessige hindringer).

Basert på funnene gjennom min oppgave så kan man si at årsakene ligger på begge nivåene. Det er vanskelig å skille det ene fra det andre.

Jeg tror at skal vi få flere kvinnelige ledere så må man se på disse hindringene og gjøre noe med det. Kvinner må begynne å stole mer på den kompetansen de besitter, være mer frempå og vise hva de vil. I samme stund må bedrifter sette fokus på det å ta inn flere kvinnelige ledere hvis det er det de ønsker. Flere bedrifter har lyktes i dette fordi de har satt det på agendaen.

Med tanke på at motstanden mot forandringer som berører kjønnsystemet, ofte er sterke, og at mange mennesker kan kjenne seg truet av disse forandringene, er det viktig at de tiltakene som vedtas, får støtte gjennom en generell kunnskapsutvikling (Skogstad og Einarsen 2008:227).

Uansett så må likestillingsarbeidet i organisasjoner forankres av ledelsen og formidles inn i alle avdelinger i organisasjonen, men det er viktig å merke seg at dette ikke kommer av seg selv. Det kreves arbeid, ressurser, personer og prioritering (Skogstad og Einarsen 2008:227).

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste	7
1. Innledning	8
1.1 Problemstilling, teoretisk tilnærming og avgrensning	9
1.2 Oppgavens oppbygning	10
2. Situasjonsbeskrivelse	11
2.1 Likestilling	11
2.1.1 Milepæler i likestillingsarbeidet	12
2.1.2 Sentrale tall fra SSB	12
2.2 Utvikling i likestillingen	14
3. Teori	18
3.1 Ledelse	18
3.1.1 Ledelse på ulike nivåer i organisasjoner	19
3.1.2 Mintzbergs forskning på ledelsesroller	20
3.1.3 Kvinner og ledelse	22
3.1.4 Kjønn	28
3.2 Motivasjon	32
3.2.1 Innholdsteorier (tilfredshetsteorier)	33
3.3 Nettverk	35
3.3.1 Sosialt og faglig nettverk	36
3.3.2 Formelle interne nettverk	36
3.3.3 Formelle eksterne nettverk	37
3.3.4 Uformelle interne nettverk	37
3.3.5 Uformelle eksterne nettverk	38
3.4 Avslutning	38
4. Metode	39

4.1 Undersøkellesdesign	39
4.2 Metodevalg	40
4.3 Begrunnelse for kvalitativ tilnærming	41
4.5 Datainnsamlingsmetode og form	43
4.6 Validitet og Reliabilitet - metodens kvalitet	47
4.7 Kommentar av metode	47
5. Funn, tolkning og analyse	49
5.1 Analysestrategi	49
5.1.1 Oppstilling av rådata	49
5.2 Funn	50
5.2.1 Funn gjennom mine intervjuer	50
5.2.1.1 Spørsmål 1	50
5.2.1.2 Spørsmål 2	51
5.2.1.3 Spørsmål 3	53
5.2.1.4 Spørsmål 4	54
5.2.1.5 Spørsmål 5	54
5.2.1.6 Spørsmål 6	55
5.2.1.7 Spørsmål 7	55
5.2.1.8 Spørsmål 8	55
5.2.1.9 Spørsmål 9	56
5.2.1.10 Spørsmål 10	56
5.2.1.11 Spørsmål 11	57
5.2.1.12 Andre funn gjennom intervjuene	57
5.3 Tolkning og analyse	59
5.3.1 Ledelse	59
5.3.2 Motivasjon	65
5.3.3 Nettverk	66
6 Konklusjon/Avsluttende ord	68
Litteraturliste	71
Vedlegg	74

Figurliste

Figur 1: Oppgaven oppbygning

Figur 2: Nøkkeltall fra SSB

Figur 3: Forholdet mellom ledelse og administrasjon

Figur 4: Mitzbergs ledelsesroller

Figur 5: Generelle hindringer for kvinnelige lederes fremgang

Figur 6: Maslows behovspyramide

1. Innledning

Før i tiden så var det kvinners jobb å stå for husarbeidet, matlaging og barnepass. Kvinnes plass var i hjemmet. Mannen derimot var den som skulle arbeide og tjene penger til tak over hodet og mat og klær for hele familien.

Litt etter litt så ble kvinner opptatt av å vise sin egen sak, de ville mer å å bare være hjemme. I 1895 fikk kvinnesakskvinner for første gang betegnelsen feminister.

På begynnelsen av 1900-tallet var feministene opptatt av retten til å stemme.

Kvinnene ville ha lik rett som menn til å stemme.

Da første verdenskrig brøt ut så måtte kvinnene ta over jobbene som mange menn tidligere hadde utført. Kvinner fikk seg nå jobb på jernbaner og fabrikker, men de var sterkt underbetalt. Men kvinnene klarte seg meget godt under den perioden krigen pågikk og det at kvinner tidligere hadde vært opptatt av å få stemmerett var nå ikke lenger så utenkelig. Dette gjorde at mange land innførte stemmerett for kvinner under og etter krigen.

På 70-tallet så fortsatte kvinners kamp for likestilling. Også på denne tiden var kvinner bevisste på at full likestilling ikke ville kunne finne sted før oppgavene i hjemmet ble likt fordelt. Allikevel så fortsatte de sin kamp om likestilling. Kvinner ble nå opptatt av retten til å bestemme over sin egen kropp. De ville selv bestemme når de ville ha sex og få barn. På den tiden var det nemlig ikke lov til å ta abort og å få barn utenfor ekteskapet var fullstendig uakseptabelt.

I 1978 vedtok Norge likestillingsloven. Loven har i oppgave å fremme likestilling mellom kjønnene og tar i oppgave å forberede kvinnens stilling. Loven pålegger offentlige myndigheter å forbedre likestillingen og skjerpe forskjellsbehandlingen på grunn av kjønn.

I dagens samfunn fortsetter kampen om likestilling mellom kjønnene. Det snakkes mye om likestilling mellom kjønnene og de formelle hindringene for at menn og kvinner skal kunne velge yrker har i verden i dag blitt mindre enn før. Allikevel så er det forholdsvis få kvinner som avanseres til lederstillinger. Det har skjedd en positiv utvikling innenfor visse bransjer på lavere ledernivåer, men andelen av kvinner på

toppledernivå er svinnende liten. I en artikkel skrevet av Nærings- og handelsminister Sylvia Brustad 06.03.09 så kommer det frem at det er alt for få kvinnelige toppledere i børsnoterte selskaper. Faktisk så har bare fem av 224 børselskaper en kvinne helt på topp. Man kan derfor si at det fortsatt er en sterk mannsdominans innenfor ledende stillinger i arbeidslivet.

For mange forskere så har temaet kvinnelige ledere har vært problematisk. I blant kan det virke som om ledere får urimelig mye oppmerksomhet når man diskuterer kjønnsforskjeller i arbeidslivet (Leena Avotie 2008:213). Kjønnsproblematikken oppstår jo også på lavere nivåer. Det at det fokuseres på akkurat ledere når man snakker om kjønnsforskjeller og gir temaet så mye oppmerksomhet er blant annet på grunn av posisjonenes symbolske verdier og deres sentrale stilling når det gjelder kjønnsystemet. Slik som Leena Avotie sier det så er det tross alt slik at den sosiale kategori som har makten over den offentlige sfærens maktsentre, også har makten og retten til å definere de spillereglene som gjelder på den offentlige arenaen. Dette vil si at jo større forskjellene er mellom de sosiale gruppene, desto større sannsynlighet er det for at den dominerende gruppens makt tolker virkeligheten. Det er derfor jeg synes at det er ekstra viktig å synliggjøre kjønnsystemet når det gjelder akkurat disse posisjonene.

1.1 Problemstilling, teoretisk tilnærming og avgrensning

På bakgrunn av dette så har jeg valgt følgende problemstilling:

"Hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger?"

Temaet jeg har valgt å skrive om er svært omfattende, og det finnes svært mange innfallsvinkler som kan bidra til å gi gode forklaringer på den lave andelen av kvinnelige ledere som finnes i Norge i dag. Jeg har i min oppgave valgt å rette fokus mot de årsaker som kan være grunnen til at det fins så få kvinner i lederstillinger.

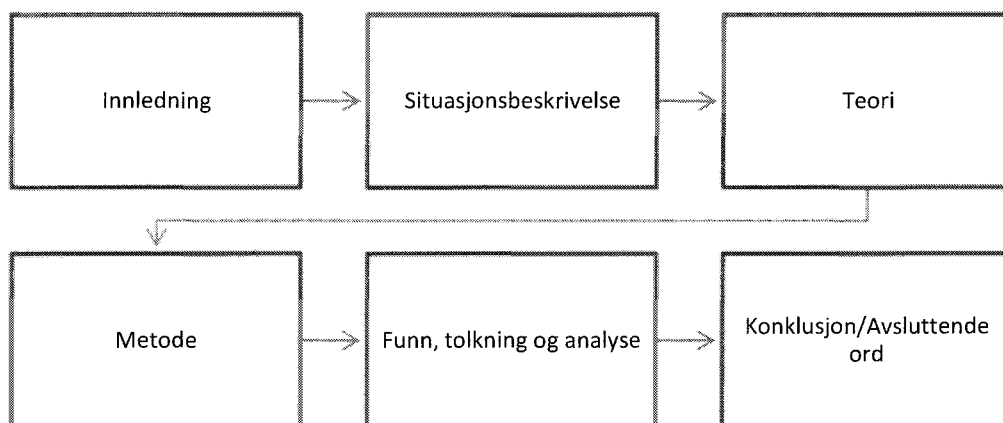
Oppgavens hovedformål er derfor å prøve å identifisere mulige grunner til hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger. For å kunne se på dette temaet så kommer jeg bort i **teori om ledelse** og jeg har da valgt å se på ledelse på ulike nivåer i organisasjonen, Mintzbergs forskning på ledelsesroller, kvinner og ledelse og kjønn. Videre så vil det være naturlig å se på **motivasjon** da dette også er av betydning når

det kommer til hva som motiverer kvinner i ledende stillinger. Å se på bruk av **nettverk** vil også komme naturlig inn her. Spiller nettverk en avgjørende rolle for å kunne bli leder?

1.2 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven vil bli bygd opp av følgende kapitler:

- Innledning
- Situasjonsbeskrivelse
- Teori
- Metode
- Funn, tolkning og analyse
- Konklusjon/Avsluttende ord



Figur 1: Oppgavens oppbygning (Selv laget)

2. Situasjonsbeskrivelse

Jeg vil starte denne oppgaven med å si litt om likestilling, hva det betyr og litt utviklingen i likestillingen i Norge.

2.1 Likestilling

Likestillingsloven ble vedtatt 9. juni 1978 og trådte i kraft den 15. mars 1979. Loven ble senere revidert i juli 2005.

Likestillingsloven skal fremme likestilling mellom kjønnene og bedre kvinners stilling i samfunnet (www.wikipedia.org/wiki/Likestillingsloven, nedlastet 02.05.10). Den skal sikre at kvinner og menn gis like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling (www.lovdatab.no/all/hl-19780609-045.html, nedlastet 02.05.10).

Føler noen at de blir diskriminert på grunn av kjønn så kan vedkommende klage til likestillingsombudet.

Loven sier videre at offentlige myndigheter skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder. Dette vil si at arbeidsgiver må arbeide aktivt for å få til dette.

Virksomheter som i lov er pålagt å utarbeide årsberetning, skal i årsberetningen redegjøre for den faktiske tilstanden når det gjelder likestilling i virksomheten (www.lovdatab.no/all/hl-19780609-045.html, nedlastet 02.05.10). Det skal også redegjøres for tiltak som er iverksatt og tiltak som planlegges iverksatt for å fremme likestilling og for å forhindre forskjellsbehandling (www.lovdatab.no/all/hl-19780609-045.html, nedlastet 02.05.10).

Likestilling er et tema som er viktig. Det har klart blitt forbedringer når det kommer til likestilling mellom kjønnene, men det er klart at kvinner har et godt stykke igjen å gå for å komme på samme nivå som menn.

I arbeidet for likestilling så ble det fra 1. januar 2004 for statlige selskaper og fra 1. januar 2006 for allmennaksjeselskapene utarbeidet en lov om tvungen

kjønnskvolter i styrer. Gjennom denne loven er norske bedriftsstyrer i private allmennaksjeselskaper (ASA) og i statlige selskaper påbudt å ha minst 40 % kvinneandel i styrene.

Mange var imot denne loven når den kom og mente at dette ville føre til lav kompetanse i styrene og svekket konkurransekraft for Norge og norske bedrifter.

På tross av flere bekymringer knyttet til dette så har ingen av skrekkscenariene slått til og kvinneandelen har økt fra 6 til 43 % siden loven trådte i kraft.

2.1.1 Milepæler i likestillingsarbeidet

Det har gjennom årene endret seg mye i forhold til kvinner og likestilling. Fordi det fortsatt på enkelte samfunnsområder er et godt stykke igjen å gå så er det verdt å merke seg det positive som har skjedd gjennom årene. Som vedlegg 1 så kan det sees en brosjyre som er utarbeidet av Likestillings- og diskrimineringsombudet som tar for seg viktige hendelser i forholdt til kvinner.

2.1.2 Sentrale tall fra SSB

På sidene til statistisk sentralbyrå så foreligger det statistikk om diverse tema, deriblant likestilling. Statistikk og analyser som synliggjør likheter og forskjeller mellom menn og kvinner på ulike samfunnsområder, kan være viktige redskap i arbeidet med å fremme likestilling mellom kjønnene (www.ssb.no/likestilling/, nedlastet 02.05.10).

Nøkkeltall:

2 av 5 studenter ved universitet og høyskoler er menn

2 av 3 kvinner er sysselsatte

2 av 5 sysselsatte kvinner jobber deltid

7 av 10 ledere er menn

40,1 prosent av styrerepresentantene i allmennaksjeselskaper er kvinner (styreledere, nestledere, styremedlemmer)

87,2 prosent av barn i alderen 1-5 år gikk i barnehage i 2008

3 av 5 stortingsrepresentanter er menn

Figur 2: Nøkkeltall fra SSB (www.ssb.no/likestilling, nedlastet 02.05.10)

Fakta fra SSB:

1. Omtrent like mange kvinner og menn har høyere utdanning i dag. Likevel velger de fleste fremdeles tradisjonelt. Kvinner utdanner seg oftere innen omsorg og undervisning, menn innen teknikk og naturvitenskap.
2. Fra midten av 1970-tallet og frem til i dag har kvinners yrkesaktivitet økt sterkt. I dag er nesten like mange kvinner som menn i jobb. Fremdeles finnes likevel typiske kvinne- og mannsyrker, og langt flere kvinner enn menn jobber deltid.
3. Det blir stadig flere kvinnelige ledere, men færre enn en av fem toppledere er kvinner. Størst andel kvinnelige ledere finner vi i mellomsjiktet, spesielt innen undervisning- og omsorgssektoren.
4. Parallelt med økende utdanning og yrkesaktivitet fra midten av 1960-tallet, er kvinner stadig blitt eldre før de får barn. Siden 1986 og frem til i dag har gjennomsnittsalderen ved første fødsel økt fra 25 år til 28 år.
5. Kvinner bruker mindre tid til husholdningsarbeid i dag enn på begynnelsen av 1970-tallet, mens menn bruker mer tid. Kvinner bruker allikevel mer tid enn menn på husarbeidet.

2.2 Utvikling i likestillingen

«Women and Men in Norway 1998» heter en ny publikasjon som Statistisk sentralbyrå har gitt ut i samarbeid med Barne- og familiedepartementet. Her får vi oversikt over utviklingen i likestilling mellom kjønnene på en rekke samfunnsområder de senere år. I artikkelen som kommer nedenfor (som jeg i sin helhet har kopiert fra <http://www.ssb.no/ssp/utg/9805/7.shtml>, nedlastet 02.05.10) er en forenklet og forkortet versjon av denne publikasjonen skrevet av Randi Kjelstad.

Det kan være nyttig å betrakte den historiske utvikling mot samfunnsmessig likestilling mellom kvinner og menn som en prosess på tre plan eller i tre faser. For det første vil en forutsetning for likestilling mellom kvinner og menn være at alle samfunnsmedlemmer, uansett kjønn, har de samme formelle rettighetene og pliktene. For det andre må det på de ulike samfunnsarenaene være adgang til, og plass for, både kvinner og menn. Det vil blant annet si at kvinner og menn skal ha like muligheter til utdanning, til lønnet arbeid og egen inntekt. For det tredje: Et likestilt samfunn er et samfunn der kvinner og menn deltar på lik linje. Å delta på lik linje innebærer ikke nødvendigvis at kvinner og menn til enhver tid utfører de samme oppgavene. Det innebærer imidlertid at mulighetene til å velge ikke er systematisk dårligere for det ene enn for det andre kjønn, og at det ene kjønn ikke begrenses i sin livsutfoldelse av det andre kjønn, f.eks. på grunn av vold og trakassering.

Da norske kvinner fikk stemmerett i stortingsvalg i 1913, var det som nummer to av de nordiske land. Bare Finland var tidligere ute. Det tok imidlertid nesten ti år før første kvinne ble valgt inn på Stortinget (1922), mer enn 30 år før vi fikk første kvinnelige regjeringsmedlem (1945), nesten 70 år før vi fikk vår første kvinnelige statsminister (1981) og 80 år før første kvinne ble valgt til stortingspresident (1993). Først da likestillingsutviklingen skjød fart på 1970-tallet, begynte kvinnene for alvor å bli synlige i det politiske landskapet. Kvinneandelen av stortingsmedlemmene økte fra under 10 prosent i 1970, til 39 prosent i 1993, for så å reduseres noe i 1997-valget, til 36 prosent. De tallene som foreligger for 1990-tallet gir imidlertid ikke noe entydig bilde av at kvinnene har økt sin innflytelse i politikken eller i offentlig forvaltning. Redusert eller stagnerende kvinneandel gjelder ikke bare i Stortinget. Det gjelder også blant fylkesmenn og departementsråder, i politietaten og blant

prester i Den norske kirke. Eksempler på økt kvinnerepresentasjon i offentlig forvaltning på 1990-tallet, finner vi i dommerstanden, og i politikken; i regjering, kommunestyre og fylkesting.

Det var på 1970-tallet at kvinnene for alvor begynte å ta høyere utdanning. Det gikk ikke mange år før det ble mer vanlig å ta høyere utdanning blant kvinner enn blant menn. I gruppen 19-24 år skjedde dette i 1981. I dag (1996) studerer 31 prosent av kvinnene i denne aldersgruppen på universitet eller høyskole. Tilsvarende andel blant menn er 23 prosent. Samtidig har vi i dagens Norge et utdanningssystem sterkt preget av kjønnssegregasjon. Særlig er dette tydelig på lavere utdanningsnivåer. Blant jenter og gutter som velger andre fagfelt enn allmennfag i videregående skole, avspeiler fagvalgene tradisjonelle kjønnskillinger: Av dem som velger fag innenfor industri, håndverk, naturvitenskap og teknikk utgjør jentene bare 10 prosent. Samtidig utgjør de 92 prosent av elevmassen innen helsevern. På høyere utdanningsnivåer er imidlertid kjønns skillet noe mindre markert. På høyeste universitets- og høyskolenivå utgjør kvinnene 29 prosent av de uteksaminerte på fagområdet industri, håndverk naturvitenskap og teknikk og 57 prosent innen helsevern.

Den kraftige økningen i yrkesdeltaking blant kvinner gjennom 1970-tallet og fram til 1986, førte, sammen med et stort sett stabilt sysselsettingsnivå blant menn, til en kraftig utjevning i sysselsetting mellom kjønnene. Utjevningen fortsatte det påfølgende tiåret, men skyldtes da hovedsakelig at sysselsettingen sank blant menn. De aller siste årene har det igjen vært en økning i sysselsettingen, denne gang både blant kvinner og menn. Selv om kvinnesysselsettingen har økt i så godt som alle aldersgrupper, skyldes svært mye av utjevningen mellom kjønnene *mødrenes* inntog på arbeidsmarkedet, særlig gjennom 1980- og 1990-årene. Utviklingen startet blant mødre til større barn, i første rekke ettbarnsmødrene. Etter hvert ble det også mer og mer vanlig å forbli i yrkeslivet i småbarnsalderen og etter andre eller tredje fødsel. Dette har selvfølgelig sammenheng med en sterk forbedring i permisjonsrettighetene til nybakte foreldre i løpet av disse årene.

I dag er det ingen formelle hindringer, og langt færre reelle hindringer enn før, for at kvinner og menn skal kunne delta på lik linje i de samme jobbene. Likevel har

integreringsprosessen mellom kvinner og menn på arbeidsmarkedet vært preget av til dels motstridende utviklingstrekk de siste tiårene. For eksempel har den kjønnsdelte yrkesstrukturen endret seg lite. Det kan illustreres ved kjønnsfordelingen i de to yrkesgruppene (syke)pleiearbeid, som omfatter 40 prosent av de sysselsatte kvinnene, og jern- og metallvarearbeid, som omfatter nesten 10 prosent av mennene. Innen pleiearbeid utgjør kvinnene i dag 93 prosent av de sysselsatte. Innen jern- og metallvarearbeid utgjør de 3 prosent. At det er langt igjen til full integrering, viser seg også ved at kvinner og menn er ulikt fordelt i stillingshierarkiet. Her har det imidlertid skjedd en viss utjevning, ved at andelen med lederstilling er nesten fordoblet blant de sysselsatte kvinnene fra 1981 til 1995 (fra 6 til 11 prosent), mens økningen blant menn har vært svakere (fra 25 til 28 prosent).

Selv om det fortsatt er klare kjønnsforskjeller i arbeidstid, har det også her skjedd en viss utjevning på 1980- og 1990-tallet ved at kvinner i økende grad jobber heltid. I 1997 var heltidsandelen blant kvinner 54 prosent mot 47 prosent i 1980. Heltidsandelen blant menn har ligget stabil på 90 prosent. En del opplever deltidsarbeid som ufrivillig undersysselsetting. Det gjelder særlig deltidssysselsatte menn. I 1997 hadde 17 prosent av deltidssysselsatte menn og 14 prosent av deltidssysselsatte kvinner forsøkt å få lengre arbeidstid. Undersysselsetting er imidlertid samlet sett et mer utbredt fenomen blant kvinner enn blant menn, og gjelder drøyt 6 prosent av de sysselsatte kvinnene mot knapt 2 prosent av mennene. Omfanget av undersysselsetting har endret seg lite det siste tiåret.

I 1996 hadde kvinner totalt en gjennomsnittsinntekt på 105000 kroner, som tilsvarer 60 prosent av gjennomsnittsinntekten til menn. Kjønnsforskjellene var enda større når det gjelder formue. Kvinnenes gjennomsnittsinntekt på 107000 kroner tilsvarte omtrent halvparten av menns formue. Inntektsutviklingen har vært tilnærmet lik for kvinner og menn de senere år med en økning i bruttoinntektene på 14 prosent i faste kroner for både kvinner og menn i perioden 1993-1996. Lønnsinntektene har økt mest for kvinner, mens tjenestepensjonene og aksjeutbyttet har økt mest for menn.

Utviklingen i nivået på de samlede inntektene fra folketrygden har vært tilnærmet lik for kvinner og menn de senere år. I perioden 1993-1996 økte trygdeinntektene med 10 prosent for kvinner og 9 prosent for menn. Vi har foreløpig i liten grad vært vitne

til en utjevning i pensjonsnivå mellom kvinner og menn. Det har sammenheng med at opptjening av pensjonsrettigheter er en prosess som tar tid. Men selv om kvinnenes endrete arbeidsmarkedstilknytning i liten grad har slått ut i økte relative gjennomsnittspensjoner for kvinner, har det bidratt til at flere har oppnådd en liten tilleggspensjon. Dette fikk utslag i en nedgang i andelen minstepensjonister allerede fra tidlig på 1980-tallet. Imidlertid har den generelle lønnsutviklingen over lengre tid bidratt til at nedgangen i andel mannlige minstepensjonister har vært enda sterkere. I 1997 var det 54 prosent av de kvinnelige og 13 prosent av de mannlige alderspensjonistene som var minstepensjonister. Kvinneandelen av minstepensjonistene har vært økende, og i dag utgjør kvinnene 86 prosent av minstepensjonistene.

Menn dør tidligere enn kvinner, men kvinner er mer syke enn menn. Levealderen øker i store trekk for både kvinner og menn, men for første gang i dette hundreåret har vi siden 1980 vært vitne til en økning som er sterkere for menn enn for kvinner. Om denne trenden primært er en avspeiling av at menn i økende grad «avlastes» tunge og helsenedbrytende oppgaver ved at deltaking i det offentlige og økonomiske liv er blitt mer likedelt, er foreløpig vanskelig å si. Vi har imidlertid vært vitne til en markert nedgang, særlig blant menn, i hjerte- og kardødelighet, en lidelse som antas å være delvis stressrelatert. At menn er blitt avlastet noe med hensyn til økonomisk ansvar, ser imidlertid ikke ut til å ha gitt utslag i en entydig tendens til nedgang i selvmordsraten blant menn. Røykemønsteret har blitt mer likt for kvinner og menn. Blant alle kvinner har andelen røykere holdt seg temmelig stabil i perioden, mens menn har hatt en betydelig nedgang, fra 42 prosent i 1980 til 34 prosent i 1996. Tilsvarende andel blant kvinner var hhv. 31 og 32 prosent.

Utviklingen mot økt likestilling mellom norske kvinner og menn har pågått lenge. På det formelle plan har kvinners adgang til deltakelse i samfunnslivet blitt utvidet gradvis, i varierende tempo, helt siden forrige århundre. I dag er deltakelse på den offentlige arena ikke bare en rett for kvinner på lik linje med menn, det er også et ønske og en nødvendighet for de aller fleste. Men lik adgang og tilnærmet lik deltaking på ulike samfunnsarenaer er ikke ensbetydende med et kjønnsmessig integrert arbeidsliv, jevnbyrdige roller ute og hjemme, og lik belønning for innsatsen. Det er fortsatt langt igjen.

3. Teori

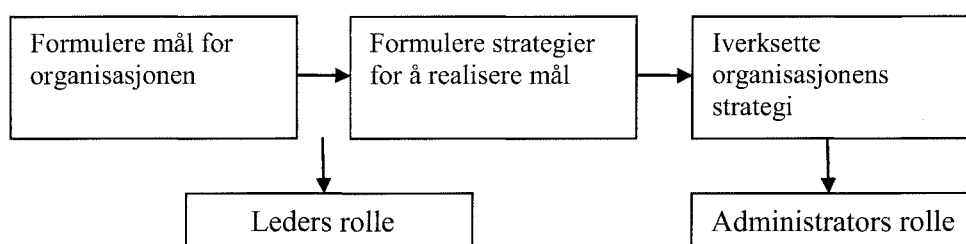
3.1 Ledelse

Å definere begrepet ledelse er ikke bare enkelt. Med så mange forklaringer og definisjoner så er det nesten umulig å finne en som skal være gjeldende for alle. Et er imidlertid to nøkkelord som gjerne går igjen og det er sosial innflytelse og måloppnåelse.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) så kan ledelse sies å være en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.

Enkelt forklart så kan man si at lederens sentrale oppgaver er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 1998:343).

Mange spør seg imidlertid om det ikke er forskjell på rent administrativt ledelse og ledelse som går mer på det strategiske planet, og svaret er at det er det. Det er viktig å merke seg at begge deler kan gå over i hverandre, men som en hovedregel så kan man si at ved ledelse så utvikler og formulerer man strategier og planer for bedriften, mens administrasjon går mer ut på å iverksette planene og se til at de blir fulgt ut i fra de rammene som er satt.



Figur 3 – Forholdet mellom ledelse og administrasjon (Kaufmann og Kaufmann 1998:344)

3.1.1 Ledelse på ulike nivåer i organisasjoner

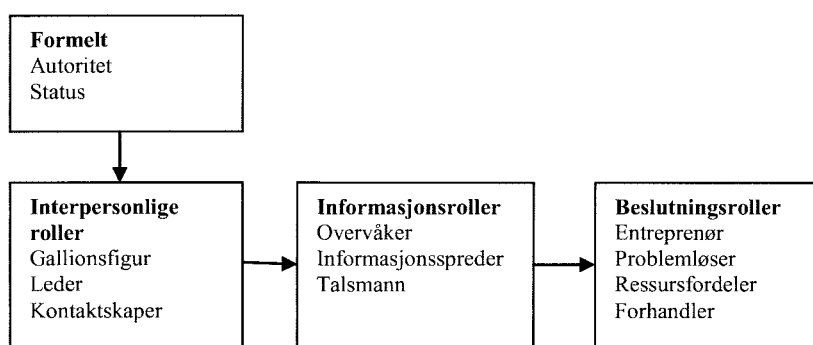
I alle organisasjoner som har et visst antall ansatte så finner vi ledere på ulike nivåer. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) så er det vanlig å skille mellom tre ledelsesnivåer.

- **Det institusjonelle nivå.** Her finner vi toppledelsen som har ansvar fra alt til formulering av overordnede mål, budsjettarbeid og strategiplanlegging. Det er toppledelsen som legger styringene for hvordan de vil at organisasjonen skal fremstå. Det er her alle viktige beslutninger blir tatt og det vanlige er å ha en ledergruppe der medlemmene har spesielle funksjoner som sammen skal sikre langsiktighet, helhet og sammenheng i organisasjonens arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2002:379).
- **Det administrative nivå.** Her finner vi mellomledere som har et overordnet ansvar for en del av bedriftens område, som for eksempel avdelingsledere. De viktigste funksjonene til mellomledere er å sette mål for virksomheten, organisere, administrere og integrere arbeidet i den organisasjonsenheten som de har ansvaret for (Jacobsen og Thorsvik 2002:379). De har også en meget viktig rolle når det kommer til å kommunisere med det operative nivået, da de på en måte er bindeleddet mellom det institusjonelle nivået og det operative nivået.
- **Det operative nivået.** Her finner vi ledere som har ansvaret for den daglige driften. Vedkommende vil også ha ansvaret for organisasjonens kjerneaktiviteter for det er her de utføres. Lederoppgavene vil være avgrenset til de menneskene man har ansvaret for og vil bl.a. gå ut på å veilede og koordinere arbeidet.

3.1.2 Mintzbergs forskning på ledelsesroller

En lederrolle utgjør et integrert hele som former de forventningene som stilles til lederens arbeid, så vel som lederens egne forventninger (Jacobsen og Thorsvik 2002:382).

En av de mest kjente forskerne vedrørende ulike roller som ledere kan ha er Henry Mintzberg, som i 1973 kom ut med boken "The nature of managerial work". Mintzberg har i sin forskning gjort eksepsjonelle funn ved å kartlegge lederens ulike roller og systematisert disse i et klassifiseringssystem. Han identifiserte ti ulike lederroller som han inndelte i tre grupper.



Figur 4 – Mintzbergs ledelsesroller (Martinsen 2004:213)

Formell autoritet og status danner ifølge Mintzberg utgangspunkt for tre mellommenneskelige roller (lederroller), som i sin tur danner utgangspunkt for tre informasjonsorienterte roller. Lederens første rolle er som frontfigur (gallionsfigur). Som leder for organisasjonen så gjør dette at rollen fører med seg en del seremonielle plikter.

Det er lederen som hilser på de prominente personene og er bedriftens ansikt utad. Dette fører med seg en del rolleforventninger som lederen må leve opp til. Lederrollen innebærer det ansvaret lederen har for sine ansatte. Det er leders ansvar å se til at de ansatte gjør jobben sin, og samtidig leders ansvar at forholdene legges til rette for at arbeidet blir gjort (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10). En leders innflytelse kommer ifølge Mintzberg sterkest til syne i denne rollen. Rollen som kontaktskaper er måten lederen knytter kontakter ut over den vertikale kommandolinjen (Martinsen 2004). Mintzbergs forskning viste at lederen

brakte like mye tid med ledere i tilsvarende posisjoner utenfor organisasjonen som han gjorde med sine underordnede i sin egen organisasjon. Ved bruk av sine interpersonlige roller fremstår lederen som selve nervesenteret i organisasjonen, med tanke på kontaktnettet innad og utad. (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10). Dette er roller som åpner for lederens bruk av informasjonsroller.

Som overvåker skanner lederen omgivelsene for informasjon, får opplysninger fra sine kontakter og underordnede og mottar forespørsler gjennom sitt nettverk av personlige kontakter (Martinsen 2004). I rollen som informasjonsspreder formidler lederen denne informasjonen direkte til sine underordnede, som eller ikke ville mottatt denne. I rollen som talsmann formidler lederen ofte informasjon fra organisasjonen og ut til omverdenen. Disse rollene gjør lederen til en viktig informasjonsbearbeider og til selve knutepunktet i organisasjonen (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10). Dette danner videre grunnlaget for de fire neste og siste rollene.

Som beslutningstaker spiller lederen hovedrollen i organisasjonens beslutningssystem. Som entreprenør prøver lederen å forbedre organisasjonen ved å tilpasse den til kravene som stilles i de ytre omgivelsene (Martinsen 2004). Lederen er stadig på jakt etter nye ideer og impulser som kan være med å utvikle organisasjonen (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10). Entreprenørrollen beskriver lederen som en endringsvillig leder, som frivillig tar initiativ til endringer i organisasjonen. Rollen som problemløser kommer derimot frem når lederen er nødt til å løse endringer som har forekommet utenfor lederens egen kontroll. Det kan dreie seg om streik som er i ferd med å bryte ut, en hovedkunde som er i ferd med å gå konkurs eller en leverandør som har brutt en kontakt, altså hendelser som krever handling fra lederens side (Martinsen 2004:217). I rollen som ressursfordeler er lederen ansvarlig for å bestemme hvem som får hva, og som forhandler har lederen ansvar for de avtaler bedriften gjør med tilknyttede aktører i organisasjonen (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10).

Mintzberg nevner eksplisitt lederens tid som kanskje den viktigste ressursen en leder har. Lederen må tilpasse tiden slik at de ansatte har muligheten til å komme i kontakt med selve "nervesenteret" i organisasjonen

(<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10). God ledelse defineres derfor ut ifra hvordan lederen fordeler tiden sin utover de forskjellige rollene. Alle disse rollene utgjør ifølge Mintzberg en integrert helhet. Ingen rolle kan trekkes ut av rammeverket samtidig som hele jobben forblir intakt (Martinsen 2004:219).

Mintzbergs resultater var basert på en omfattende studie av ledere og lederatferd. Hans forskning har imidlertid blitt kritisert fordi antallet ledere som var med i studiet ikke var flere enn fem. Flere andre store studier har imidlertid langt på vei bekreftet Mintzbergs lederrolleinndeling. Mintzbergs forsøker med sin rolleinndeling å forklare diverse former for atferdsmønster en leder benytter seg av i ulike situasjoner. Dette gjør han gjennom en oppdeling i ti distinktive roller. Andre har derimot forsøkt å danne enda mer abstrakte kategorier for å forklare en leders atferd på tvers av ulike kontekster (<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>, nedlastet 02.05.10).

3.1.3 Kvinner og ledelse

I de siste 20 årene har forskere som har studert kvinnelige ledere og sjefer, skapt et omfattende kildemateriale som har dreid seg om sentrale spørsmål: kan kvinner bli ledere (Martinsen 2004:260). Dette ble entydig bekreftet.

I de senere år har forskere benyttet seg av metaanalyser når de ser på forholdet mellom menn og kvinner. Metaanalyser er et sett av statistiske metoder som brukes for å analysere et samlet antall studier av en viss type for å bestemme hva den overordnede resultattrenden består i (Martinsen 2004:261).

Metaanalyser og andre oversiktsstudier som er foretatt de siste 15 årene, indikerer at forventninger om å finne forskjeller i atferd, forståelse og følelser mellom mannlige og kvinnelige ledere ville ført til feilaktige konklusjoner (Martinsen 2004:261). Over 160 studier av kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil som ble undersøkt i en metaanalyse viser faktisk kun en forskjell: kvinner viste seg å inneha en mer

deltakende og demokratisk stil i forhold til menn som hadde en mer autokratisk og dirigerende stil. Også i forhold til effektivitet så er kvinner og menn forholdsvis like.

Forskjellen som forskere som Belenky, Clinchy, Goldberger og Tarule 1986, Gillian 1982 og Tannem 1994 imidlertid har pekt på er verdensoppfatning, sosialisering og livserfaring. Andre forfattere har påvist kjønnsbaserte ulikheter i hva mannlige og kvinnelige ledere får igjen av organisasjonsmessig utbytte (Martinsen 2004:261). Mange undersøkelser er utført på området, men det vil ikke være hensiktsmessig å nevne alle disse og hva som kom ut av de undersøkelsene. Som en oppsummering så kan man si at både metaanalyser og enkeltstudier kan indikere flere konklusjoner når det gjelder forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere (Martinsen 2004:263). Nedenfor har jeg oppgitt noen punkter:

- Selv om kvinner kan være forholdsvis lik menn i atferd og effektivitet, har kvinnelige ledere en tendens til å være mer deltakende og mindre autokratiske.
- Siden kvinnelige ledere er blitt evaluert mer negativt enn menn når de opptrer på stereotype maskuline måter, er spennvidden i atferd som betraktes som passende for kvinner, mer begrenset enn for menn.
- Kvinnelige ledere ble betraktet som mer effektive på mellomledernivå og på de fleste områder unntatt i forsvaret, og i situasjoner som krevde med lik deltakelse fra menn og kvinner.

Elin Ørjasæter sa i en artikkel i Samtiden i 2004 at kvinner mangler det berømte "killer-instinktet" for å nå til topps i næringslivet, og at mangelen på likestilling er lite å bekymre seg over. Med dette mente hun at hun ser alle kostnadene ved å gjøre karriere. For å sitere Ørjasæter i denne artikkelen:

"Kvinner må ha helt uvanlige mengder flaks for å trives underveis i det lange løpet som fører mot en lederjobb i et børsnotert selskap. Flaks i tillegg til dyktighet. Flaks i form av god helse, friske barn, god økonomi, gode rollemodeller og gode mannlige partnere som backer en opp både praktisk og moralsk".

Hun sier videre at det er forskjell på kvinner og menn, både i væremåte, tenkestil og følelser. Kvinner er annerledes og det er denne annerledesheten som gjør at kvinner

er bedre på noen områder og dårligere på andre. Likedan er det med menn. Så hvorfor velger så mange kvinner bort disse topp jobbene eller ikke har lyst til å være der? Saken er at for å komme dit så må du ofte mye av ditt privatliv og det er det få kvinner som vil. Vi kan innrømme det eller ikke, men fakta er at kvinner har flere forpliktelser enn menn, mest i forhold til barn, men også andre prioriteringer i mht. øvrig slekt og venner (http://www.samtiden.no/04_3/art3.html, nedlastet 06.05.10). Og selv om flere menn enn kvinner nå enn da sitter og dupper fordi de har hatt nattevåk med baby, er det fullt flere menn enn kvinner som har distansert seg fra hovedtrøkket ved nattevåk, barneoppdragelse og husarbeid (http://www.samtiden.no/04_3/art3.html, nedlastet 06.05.10).

Det er klart at de som eier bedriftene ønsker best mulig avkastning, og det er derfor klart at de da vil ha fokus på forhold som påvirker dette. Ørjasæter er overbevist om at de fleste mannlige ledere og styremedlemmer mener at kjønn er uvesentlig i denne sammenhengen.

"Styrets jobb er å ivareta eiernes interesser om mest mulig profitt på kort og lang sikt, ikke å ivareta norsk likestillingspolitikk. Jeg har aldri møtt det styret som med åpne øyne taper penger (ansetter en mindre kvalifisert mann) for å vedlikeholde glasstaket (altså holde den mest kvalifiserte, en kvinne ute)."

Ørjasæter sier videre at hun mener at det finnes noen grad av uvilje mot kvinner i de tyngre stillinger i næringslivet, men hun tror ikke at det er dette som er hovedårsaken til at det er få kvinner der. *"Hovedårsaken er at stillingene er lite attraktive for kvinner, og at kvinner derfor velger dem bort, enten bevisst eller ubevisst, ved sine egne karrierevalg."* Å være kvinne i visse deler av næringslivet betyr å skille seg ut, og å skille seg ut er en ekstra belastning i tillegg til den jobben som skal gjøres (http://www.samtiden.no/04_3/art3.html, nedlastet 06.05.10).

Det Ørjasæter tar opp i denne artikkelen sin fra 2004 er likestilling mellom kvinner og menn i ledende stillinger i næringslivet, og om denne likestillingen er så viktig som alle skal ha det til. Hva gjør likestilling mellom kjønnene viktigere enn for eksempel sosiale klasser? Det er ikke noe enkelt eller entydig svar på dette, men som Ørjasæter avsluttet sin artikkel med så synes hun det er så rart at alle er unisont

enige om at det bør være 90 og ikke to kvinner som leder de 180 selskapene som er notert på hovedlisten på Oslo Børs.

3.1.3.1 Hvorfor er det så få kvinnelige ledere som når toppen?

Det finnes flere forklaringer på dette. Man skiller som regel mellom de folkelige og de forskningsbaserte forklaringer. Det finnes mange folkelige forklaringer, men en av de vanligste forklaringene 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 (Martinsen 2004:264). En annen fokuserer på kvinners manglende generell administrativ erfaring eller linjeerfaring. En tredje forklaring har vært at kvinnelige ledere er et problem i seg selv, enten fordi de er mindre egnet til lederstillings krav enn menn, at så få av dem er tilstrekkelig kvalifisert, eller at de mangler selvtillitt (Martinsen 2004:264). Hvilke av disse folkelige forklaringene som har noen rot i virkeligheten skal jeg ikke gå inn på her. I stedet retter jeg fokus på forskningsbaserte forklaringer. Forskningsbaserte forklaringer på at kvinner ikke når toppen så lett har fokus på de umerkelige, men likevel effektive, hindringene, allment kjent som "glasstaket" (Martinsen 2004:265). Hovedmønstrene som er påvist i senere forskning om glasstaket og som fremstår som hindringer for kvinners fremgang kan stort sett grupperes som organisasjonsmessige, mellommenneskelige og personlige. Disse hindringene kan sees i figuren på neste side.

Organisasjonsmessige hindringer
<ul style="list-style-type: none">- Høyere standard for kvinner når det gjelder innsats og arbeidsutførelse- Lite vennlig bedriftskultur- Forrang for "homophily" (preferanser for likhet) som grunnlag for beslutninger om forfremmelse- Uvitenhet og passivitet fra mannlige toppledere og den "tause majoriteten" av mannlige kollegaer.- Ubalanse mellom utilstrekkelig anerkjennelse, og støtte forbundet med store vanskeligheter- Mangel på avgjørende utviklingsmuligheter
Mellommenneskelige barrierer
<ul style="list-style-type: none">- Mannlige fordommer, stereotypisering, foruinntatthet- Mangel på emosjonell og mellommenneskelig støtte- Utestenging fra uformelle nettverk- Mangel på ikke-fargede mannlige mentorer
Personlige hindringer
<ul style="list-style-type: none">- Mangel på politisk dømmekraft- Konflikt mellom hjem og arbeid

Figur 5: Generelle hindringer for kvinnelige lederes fremgang (Martinsen 2004:266)

Organisasjonsmessige hindringer for kvinnelige lederes fremgang omfatter bl.a. at kvinner kan bli satt i stillinger som er mindre gunstig for karriereutvikling sammenlignet med menn med tilsvarende utdanning og kvalifikasjoner (Martinsen 2004:265).

Det har i flere studier blitt vist at kvinner måtte ha høyere standarder for innsats og prestasjoner enn menn med hensyn til utførelse av arbeid og innsats (Martinsen 2004). En lite vennlig bedriftskultur er en kultur der verdier og normer ikke oppmuntrer til å skape balanse mellom ambisjoner og forpliktelser utenom jobben, formidler at kvinner ikke hører hjemme i lederstillinger eller krever at kvinner skal kunne klare store oppgaver uten å få de nødvendige ressurser til rådighet (Martinsen 2004:266). For fargede kvinner kommer rasespørsmålet i tillegg.

Med homophily (preferanse for likhet) mener vi den tendensen vi har til å foretrekke å jobbe sammen med eller omgås personer som er lik i selv både demografisk og når det gjelder holdninger (Martinsen 2004:266). Så når toppledelsen i en bedrift, som består av menn, skal ta en beslutning om forfremmelse så er det ikke alltid så rart at

de velger å forfremme noen som er mest lik dem selv, da altså en mann. Det går på preferanse for likhet, som ikke alltid er helt bevisst, men som er der.

Det å ikke oppleve støtte og anerkjennelse fra sine mannlige kolleger er en annen organisasjonsmessig hindring. Det å utføre enkelte oppgaver kan være utfordrende i seg selv om man ikke i tillegg møtes med fordommer, isolasjon og symbolikk.

Når utfordringene i jobbsammenheng begrenses, er det med på å redusere muligheten for kvinner til å bli forfremmet til topplederstillinger (Martinsen 2004:267). Man mangler utviklingsmuligheter.

Mellommenneskelige barrierer oppstår hovedsakelig i forbindelse med sosiale forhold på jobben (Martinsen 2004:268). I følge Martinsen (2004) så kan fordommer innta mange former i en organisasjon, og som oftest er dette ubevisst. Den forutinntatte holdningen om at kvinnelige ledere er mindre kompetente har ført til at kvinner stadig må bevise sin verdi i enhver ny situasjon, og at de antakelig ikke vil få oppgaver som involverer risiko og ansvar før de har vist til glimrende resultater i prøvetiden (Martinsen 2004:268). Forskning har også vist at kvinner føler at de må tilpasse sin atferd ovenfor menn slik at de ikke føler at de blir tråkket på og at kvinnelige ledere opplever dårligere støtte enn menn i liknende typer stillinger i forhold til kollegialitet, aksept, informasjon, tilbakemeldinger og fleksibilitet (Martinsen 2004). Kvinner føler ikke at de får innpass i det uformelle nettverket på samme måte som menn. Også mangel på mentorer kan ha stor betydning for forfremmelse. Nyere forskning tyder på at det å ha europeisk-amerikansk mannlige mentorer hadde sterk innflytelse på ledernes lønnsbetingelser. En annen undersøkelse blant 160 administrative ledere viser at kvinner som regel hadde mentorer av samme kjønn, mens menn hadde av begge. Saken er at fordommer overfor kvinnelige ledere uansett hva det måtte være kan ha direkte konsekvenser for deres karriere.

Personlige barrierer for kvinnelige leders fremgang bunner i at forhold fra deres personlige liv eller mangel på kunnskap kan representere hindringer (Martinsen 2004:270). Kvinnelige ledere har selv i undersøkelser oppgitt at lavere politisk dømmekraft er en faktor som kan ha stått i veien for deres fremgang (Martinsen 2004:270). Det at kvinner stort sett har ansvaret for husholdningen kan også være en

hindring, enten i form av organisasjoners manglende vilje til å tilrettelegge, som ved for eksempel fleksitid og foreldrepermisjon, eller manglende støtte fra hjemmet.

3.1.4 Kjønn

I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) så er kjønn i arbeidslivssammenheng først og fremst sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antakelser, normer og verdier om kvinner og menn som er overført fra generasjon til generasjon. Men mange kvinner føler at de møter det berømte "glasstaket" når de er kommet til et visst nivå. De føler at de er motiverte, kompetente og kvalifisert for lederstillinger men de kommer ikke lenger. Glasstaket blir brukt til å beskrive en gjennomsliktig barriere, så sterk at den hindrer kvinner i å klatre oppover i lederhierarkiet (Drake og Solberg 1995:20). Drake og Solberg sier videre at glasstaket utgjøres av usynlig og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer og menn og kvinner i organisasjonen.

I boken "kvinner og ledelse- gjennom glasstaket (1995) så forklarer Drake og Solberg betydningen av kjønn ut i fra tre ulike perspektiver; det biologiske perspektivet, det mellom menneskelige perspektivet og det kulturelle perspektivet.

3.1.4.1 Biologiske årsaksforklaringer

Dette perspektivet representerte det første perspektivet på kjønnsforskjeller. Kjønn er i utgangspunktet et biologisk fenomen, og at det finnes to kjønn er fundamentalt for livet selv (Drake og Solberg 1995:45). Man er enten jente eller gutt. Biologiske perspektiver på kjønn er ikke så mye i fokus i dag, men historisk sett så har menn blitt sett på som biologisk overlegne i forhold til kvinner. Derfor har også kvinneforkjemperne vært opptatt av å fremme synet om at kvinner og menn er likt utrustet og at kvinners biologiske opphav ikke hadde innvirkning på verken evner eller kapasiteter (Drake og Solberg 1995:46). Kvinner kunne kjøre bil, de var likestilt menn når det gjaldt intelligens og de kunne lede både bedrifter og regjeringer, og etter hvert som tiden gikk så fikk de bevisst dette. I dag så er det ikke noe problem å snakke om biologiske kjønn for vi vet at det ikke har noe med menn og kvinners evner og kapasiteter. Det er imidlertid enkelte mennesker som fortsatt tror at kvinner ikke har de samme naturlige forutsetningene som menn har til å bli gode ledere, og

denne typen diskriminering vil nok enkelte kvinner fortsatt møte så lenge andelen kvinnelige ledere ikke blir høyere.

Vi kommer uansett ikke unna at kvinner og menn er bygd ulikt når det kommer til kromosoner og hormoner. Forskning på menn og kvinners to hjernehalvdeler viser at de benytter hjernehalvdelen i noe ulik grad og at dette kan til en viss grad forklare varierende styrke på ulike evneområder (Drake og Solberg 1995:46).

Hjernehalvdelen har ulike funksjoner og delene utvikles ved økt bruk, nesten som en muskel. Dette vil igjen si at en persons interesse, motivasjon og vilje sannsynligvis betyr mye mer enn kun de biologiske forskjellene som ligger til grunn for kjønne.

Generelt har forskning antydnet at kvinner har følgende spesielle fordeler (Drake og Solberg 1995:47):

- Språklige evner – kvinnens språksenter er plassert lenger fremme i hjernen enn menns, og plasseringen har vist seg å ha sammenheng med språkevner.
- Kreativitet – bruk av både venstre og høyre hjernehalvdel når man løser en oppgave, gir økt kreativitet.
- Gjenkjenning av ansikter og ansiktsuttrykk

Menn er flinkere i oppgaver som krever (Drake og Solberg 1995:47):

- Romforståelse og evne til å orientere seg. Menn har flere celler på det området som styrer disse evnene.
- Løsning av logiske og matematiske oppgaver. Dette på grunn av mer aktiv bruk av høyre hjernehalvdel.
- Gjenkjenning av former.

En annen stor biologisk forskjell mellom menn og kvinner er at kvinner blir gravide og føder barn. Dette fører til at kvinnen i korte eller lengre perioder vil være borte fra arbeidet. Sammenlignet med andre land ligger Norge langt foran med den betalte

omsorgspermisjonen som muliggjør et betalt fravær fra jobben opptil et år (Drake og Solberg 1995:48). I tillegg så har kvinner rett til 1 times redusert arbeidstid i den perioden hun ammer. Likestillingsloven er blant annet til for å beskytte kvinner på dette punktet slik at arbeidsgiver ikke skal kunne bruke dette mot kvinner i en ansettelsesprosess eller ved forfremming.

3.1.4.2 Kjønn fra et mellommenneskelig perspektiv

Denne retningen er opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen (Drake og Solberg 1995:49). Den grunnleggende tesen er at jenter og gutter utvikler seg ulikt som individer, med bakgrunn i sitt forhold til omgivelsene (Drake og Solberg 1995:49). Psykologen Hanne Haavind sa i 1982 følgende: *"Kjønn er ikke noe man har. Kjønn er en del av den man er."* Generelt innebærer et slikt kjønnsperspektiv at man ikke kan se på kjønn som noe man kan ta av og på seg som et klesplagg, men at det må betraktes som en mye mer fundamental side av personligheten (Drake og Solberg 1995:49). Dette har videre implikasjoner på forholdet vi har til våre foreldre, de rollene de spiller i våre liv og hvordan løsrivelsen fra dem påvirker vår utvikling. Kort forklart så kan man si at guttene løsriver seg fra mor fordi de er forskjellig kjønn og etablerer en egen identitet (selvstendighet), mens jenter forblir lenger i en symbiose med mor og utvikler en mer relasjonsorientert identitet (Drake og Solberg 1995). Denne prosessen kan være med på å forklare hvorfor kvinner ofte definerer seg gjennom sine relasjoner.

Når det kommer til fars rolle så tyder undersøkelser på at far fremmer uavhengighetsfølelsen hos gutter og jenter. Det har vært mange spekulasjoner omkring sammenhengen mellom suksessfulle kvinner i samfunnslivet og spesielt nær kontakt med faren gjennom oppveksten (Drake og Solberg 1995:51). Selv om dette ikke forskingsmessig har blitt bekreftet så kan vi finne indirekte støtte for en slik antagelse hos Bjerrum Nielsen og Rudberg (1989:83-86). En forklaring er at jenter som vokser opp med større samvær med far, vil utvikle flere fellestrekk til gutter utvikling (mer autonom og mindre relasjonsorientering), og i å med at de maskuline trekk har vært retningsgivende både for lederrollen og i samfunnslivet for øvrig, kan vi forvente at jenter som har hatt en mer maskulint orientert oppdragelse vil oppnå

større suksess enn sine mer tradisjonelle, feminine medsøstre (Drake og Solberg 1995:52).

Også læringsteori tas opp i dette perspektivet. Her betraktes de ytre betingelsene, altså omgivelsene, som den primære kilden til utvikling av kjønnsforskjeller (Andenæs m.fl.1992). Det vil si at man lærer kjønnsforskjeller gjennom positiv og negativ forsterkning, gjennom ris og ros, og i hvilken grad jenter og gutter rises/roser i ulik grad ut i fra hva som forventes av dem.

3.1.4.3 Kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv

Dette er nok den mest utbredte forståelsesrammen for å se på kjønn. I flere kulturelle samfunn som England og USA inngår kjønn som en av flere kilder for kulturell påvirkning. Andre aktuelle kilder er familiebakgrunn, klasse, rase, nasjonal tilhørighet og utdanning (Drake og Solberg 1995:57). Berit Ås 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 1995:57). Noe som virker fornuftig og selvsagt i en guttegruppe kan virke felt feil i en jentegruppe, og en felles opplevelse for jenter og gutter kan føre til helt ulike erfaringer.

Alle mennesker kategoriserer seg i forhold til sosiale klassifikasjoner som for eksempel kvinne/mann, bergenser/nordlending, økonom/sosiolog, mor/far osv. (Drake og Solberg 1995:57). Graden av identifisering vil ofte avhenge av sammenligninger mellom den enkelte kategori (for eksempel kvinne) og en alternativ kategori (mann) (Drake og Solberg 1995:58). Hvilken verdi som tilskrives de ulike kategoriseringene er i utgangspunktet subjektivt bestemt (Drake og Solberg 1995:59).

I Norge bekrefter forskning at de kulturelle forskjellene mellom gutter og jenter fortsatt er høyst relevante. Fakta fra SSB viser at kvinner utdanner seg oftere innen omsorg og undervisning og menn innen teknikk og naturvitenskap.

Med kunnskap om den betydningen kjønn har i arbeidslivet, kan bedriften øke sin evne til bedre å ivareta også kvinners kompetanse fullt ut (Skogstad og Einarsen

2008:227). Uten å kjenne til hvordan vilkårene ser ut for kvinner og menn, er det vanskelig å vite hvordan man skal gå fram med forandringsarbeidet (Skogstad og Einarsen 2008:227).

Med tanke på at motstanden mot forandringer som berører kjønnsystemet, ofte er sterke, og at mange mennesker kan kjenne seg truet av disse forandringene, er det viktig at de tiltakene som vedtas, får støtte gjennom en generell kunnskapsutvikling (Skogstad og Einarsen 2008:227).

Den offisielle sannheten er at menn og kvinner konkurrerer på like vilkår, men på individnivå så kan vel mange si seg uenig i denne påstanden. Med andre ord ser det ut til at mange mennesker er bevisst at det er forskjeller mellom menns og kvinners vilkår i organisasjonen, samtidig som denne bevisstheten ikke er tilstrekkelig sterk, eller tilstrekkelig offisiell, til at konkrete likestillingstiltak vil virke legitime (Skogstad og Einarsen 2008:227).

En måte å integrere likestillingsarbeidet på er å gjøre kunnskapsspredning om kjønn til en del av all lederopplæring som foregår i organisasjonen (Skogstad og Einarsen 2008:228). Å la flere kvinner komme til i lederopplæring slik at den blir mer kjønnsblandet kan også være med på å få i gang prosessen.

Uansett så må likestillingsarbeidet i organisasjoner forankres av ledelsen og formidles inn i alle avdelinger i organisasjonen, men det er viktig å merke seg at dette ikke kommer av seg selv. Det kreves arbeid, ressurser, personer og prioritering (Skogstad og Einarsen 2008:227).

3.2 Motivasjon

Det at noen velger å satse på å bli en leder kommer helt klart av en eller annen form for motivasjon. Hva som motiverer hver enkelt person er imidlertid veldig individuelt. Jeg vil nedenfor ta for meg hva motivasjon er før jeg kommer innom diverse motivasjonsteorier.

Kaufmann og Kaufmann 1998 definerer motivasjon som *de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.*

Enkelt forklart så kan vi si at motivasjon er drivkreftene i oss som får oss til å handle. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon så er motivasjonen knyttet til aktiviteter som er givende i seg selv. Ved ytre motivasjon så er motivasjonen knyttet til eksterne forhold slik som belønning og straff. Vår motivasjon er svært avgjørende for vår oppførsel. Ved å prøve å forstå et annet menneske sine motiver så kan vi påvirke dem, deres oppførsel og arbeid (Huczynski og Buchanan 2001).

Like forskjellig som flere kvinner er på hva deres mål og motivasjonsfaktorer er så er det også forskjeller på kvinner og menn. Disse målene og handlingene henger videre sammen med måten kvinner og menn historisk sett har vokst opp på. Kvinner har sin rolle i samfunnet og menn har sin. Denne trenden er det vanskelig å snu og er helt avgjørende for hvordan enkelte individer tenker og handler på, vi har forskjellig behov og forskjellig motivasjon.

I følge Berg (1996) så kan man skille mellom fire hovedtyper av motivasjon. Disse er:

1. Innholdsteorier:

Hva motiverer? (nåtid)

Hvilke behov prøver mennesket å tilfredsstillere?

2. Prosess-teorier

Hvordan motivere?

Hvordan skape forventninger om å få en belønning i fremtiden som resultat av egen atferd? (fremtid)

3. Forsterkningsteorier

Hvordan er atferd blitt lært?(fortid)

4. Integrasjonsteorier

Hvordan kan vi sette teoriene sammen?(fortid, nåtid, fremtid)

3.2.1 Innholdsteorier (tilfredshetsteorier)

Det sentrale spørsmålet her er hvilke behov prøver mennesket å tilfredsstillere i det øyeblikket det handler? (Berg 1996:226).

Innholdsteorier kan deles inn i to kategorier: hierarki-teorier og faktor-teorier.

Maslows behovsteori og Alderfers ERG Theory er de mest kjente hierarki-teoriene.

Behovene i disse kategoriene klassifiseres i et hierarki. Noen behov kan være mer aktive, mens andre kan være passive, delvis avhengig av den situasjonen man befinner seg i (Berg 1996:226).

De mest kjente faktor-teoriene er Herzbergs to-faktorteori og McCellands tre-faktor teori. I disse teoriene klassifiseres behovene i to og tre kategorier.

Jeg vil nedenfor ta for meg Maslows behovsteori litt mer inngående.

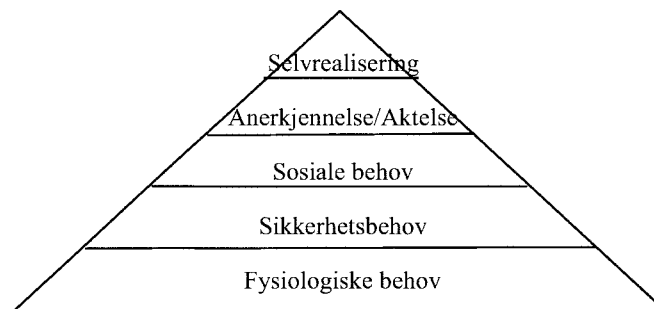
3.2.1.1 Maslows behovsteori/hierarki

Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier.

Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann og Kaufmann 1998:45/46). De fem hovedkategoriene delte Maslow så inn i en hierarkisk orden basert på de behovene mennesker har. Hans påstand er at behovene må oppfylles nedenifra og opp i pyramiden.

1. **Fysiologiske behov** – dette er det nederste nivået i pyramiden og de er helt grunnleggende for menneskets overlevelse og tilpasning. Det dreier seg kort og godt om behov for næring, luft, vann og husly.
2. **Sikkerhetsbehov** – på det neste nivået kommer behovet for trygge omgivelser som sikrer oss mot fysisk og psykisk skade.
3. **Sosiale behov** – på det tredje nivået dreier det seg om behov for fellesskap, kjærlighet og vennskap for å kunne høre til eller ha et forhold til enkeltpersoner eller grupper. Bedrifter og organisasjoner kan også bidra mye her for å tilfredsstille slike behov.
4. **Anerkjennelse/Aktelse** – når vi har tilfredsstilt de foregående gruppene så er vi over på gruppen for overskudds- og vekstmotiver. Det som kjennetegner denne typen behov er at de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand, som de foregående (Kaufmann og Kaufmann 1998:47). Det handler om mulighet for personlig vekst. Kjennetegn på dette nivået er aktelse, selvrespekt, anerkjennelse, status og verdighet.

5. **Selvrealisering** – det høyeste nivået i pyramiden. Her legges det vekt på å frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg – det å kunne realisere sine potensialer (Kaufmann og Kaufmann 1998). Ved å gi medarbeidere muligheter til dette i jobben så kan det utløse store motiverende krefter, noe som igjen vil komme både personen og bedriften til gode.



Figur 6: Maslows behovspyramide (Kaufmann og Kaufmann 1998:48)

Maslows behovspyramide er oppsummert som en teori basert på de ulike behovene mennesker prøver å tilfredsstille i en prioritert rekkefølge. Maslow oppfattet de tre nederste behovene som mangelbehov som om vi mangler noe, mens de to øverste for å være vekstbehov. Mangelbehovene kan mettes og på den måten står de i motsetning til de to øverste i pyramiden

(www.wikipedia.org/wiki/Maslows_behovspyramide, nedlastet 02.05.10).

3.3 Nettverk

Ordet nettverk er et ord som brukes flittig i dagens samfunn. Nettverk kan forstås som *et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører* (Drake og Solberg 1995:140). Ordet nettverk kommer fra det engelske ordet network som betyr nett, nettverk eller sendernet.

Kvinner har gjennom årene organisert seg på forskjellige måter når det kommer til nettverk. Det er verdt å nevne Norsk Kvinnesaksforening som ble etablert i 1884. Norske Kvinnesaksforening representerte et slags fristed hvor ressurssterke kvinner

kunne komme å hevde sine meninger om kvinner og menns ulike muligheter, og foreningen hadde en klar borgelig profil (Drake og Solberg 1995:138). Foreningen spilte også en viktig rolle i kvinners kamp for å få stemmerett i 1913.

I dagens samfunn ser vi mye av det samme. Ressurssterke, velutdannede og målrettede kvinner går sammen og organiserer nettverk (Drake og Solberg 1995:138). Tronett og kvinnovasjon er eksempler på to kvinnenettverk som finnes i dag. Kvinner i dag har imidlertid andre agenda for danning av nettverk i dag. Mens kvinner før i tiden dannet nettverk ut i fra en ideologi eller overbevisning, så danner dagens kvinner nettverk ut i fra egen nytte; de vil fremme egne interesser, oppnå et mål, realisere drømmer eller sakne ideer (Drake og Solberg 1995). Kvinner deltar bevisst i nettverk for å oppnå en stor og betydningsfull bekjentskapskrets, motta og gi støtte til andre kvinner og hjelpe hverandre frem innenfor organisasjoner som har et effektivt og hindrende glasstak (Drake og Solberg 1995:138/139).

Nettverksstrukturer kan være store eller små, formelle eller uformelle, tette eller løse, instrumentelle eller affektive, økonomiske eller sosiale (Drake og Solberg 1995:140). Nettverksbegrepet i denne sammenheng vil være knyttet opp mot arbeidslivet.

3.3.1 Sosialt og faglig nettverk

Dette begrepet brukes først og fremst til å beskrive nettverk ute i institusjoner (Drake og Solberg 1995). Videre kan vi skille mellom personers sosiale og faglige nettverk. Sosialt nettverk er nettverk av menneskelige forhold som danner forbindelser mellom flere mennesker (http://no.wikipedia.org/wiki/Sosialt_netverk, nedlastet 02.05.10). Hvor sterke eller svake disse båndene er avhenger av graden av bekjentskap, tilgjengelighet og fortrolighet.

Med en faglig nettverkskontakt tenker vi på en kontakt som har et faglig innhold, for eksempel en kontakt som blir gjort for å løse et faglig problem en medarbeider eller leder har, eller for å utvikle egen eller avdelingens fagkompetanse (Drake og Solberg 1995:141).

3.3.2 Formelle interne nettverk

Her tenker vi på personer som en kvinnelig eller mannlig leder bør ta kontakt med dersom det oppstår behov av faglig eller sosialt art (Drake og Solberg 1995:141).

Her er det altså opp til ledere selv hvilket nettverk vedkommende velger å benytte. Valget skjer innenfor en ramme av tilgjengelige nettverk i organisasjonen og valget skjer ut i fra egne behov og interesser (Drake og Solberg 1995:141).

En norsk undersøkelse gjort i to bedrifter viser at mannlige mellomledere i større grad enn kvinnelige mellomledere benytter seg av sitt formelle faglige interne nettverk (Drake og Solberg 1995:141). Mannlige ledere kontaktet nesten automatisk tilgjengelige ressurser som han mente kan hjelpe han med å løse problemet på en best mulig måte, mens de kvinnelige ledere først ville prøve å løse problemet selv ved hjelp av sin egen kompetanse og tidligere erfaringer, før hun eventuelt tok kontakt med noen som kunne hjelpe henne. Dette var imidlertid etter at kvinnene fant ut at de ikke kunne løse problemet selv.

3.3.3 Formelle eksterne nettverk

Med formelle eksterne nettverk så tenker vi på et bestemt forum, en organisasjon, en forening eller enkeltpersoner som befinner seg utenfor den organisasjonen den kvinnelige eller mannlige lederen befinner seg i til daglig (Drake og Solberg 1995:142). Den kontakten man knytter er som oftest frivillig, men blir betalt. Et eksempel på dette kan være et konsulentfirma.

3.3.4 Uformelle interne nettverk

Dersom en leder tar kontakt med eller benytter seg av personer i organisasjonen på tvers av den formelle strukturen, sier vi at hun eller han har kontakt med det uformelle interne nettverket (Drake og Solberg 1995:142).

Kontaktpersonen

- kan for eksempel være andre ledere i andre avdelinger med en helt annen type produksjon som det ikke er en selvfølge ut i fra den formelle strukturen at vedkommende har kontakt med.
- det kan være mennesker en har møtt til lunch i en felles kantine, altså på uformelle interne arenaer på arbeidsplassen.

Kontakten kan også være et resultat av et møte utenfor den daglige formelle arbeidsarenaen som for eksempel i butikken, ferie eller selskap, eller rett og slett personer man har funnet en viss sosial kjemi med (Drake og Solberg 1995).

Grenseovergangene mellom et formelt internt nettverk og et uformelt internt nettverk kan være vanskelig å skille og er helt avhengig av hvorvidt bedriften har et bevisst forhold til dette eller ei (Drake og Solberg 1995:142).

3.3.5 Uformelle eksterne nettverk

Personer som ikke arbeider i samme bedrift som lederen selv som man kanskje kjenner fra sitt private sosiale eller faglige nettverk og som man kontakter etter behov (Drake og Solberg 1995). Et eksempel på dette er en gammel studiekamerat.

3.4 Avslutning

I denne delen så har jeg vært kort vært inne på temaet som omhandler kvinner og ledelse. Jeg sier kort fordi det finnes så mye forskjellig teori som omhandler temaet og så mange forskjellige fremgangsmåter, men på grunn av de begrensningene som ligger til grunn for denne oppgaven så har jeg valgt å fokusere og begrense meg til disse temaene. Jeg valgt derfor å fokusere på teori om ledelse, motivasjon og nettverk.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg hvilket undersøkelsesdesign jeg valgte for oppgaven, samt se litt på metodevalg og begrunnelse av det. Deretter vil jeg se litt på utvalgsprosessen og datainnsamlingsmetode. Til slutt vil jeg ta for meg litt om metodevalgets validitet og reliabilitet, samt kommentere metodevalget jeg har valgt.

4.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign fungerer som en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven/problemstillingen.

I min oppgave er det overordnede målet med problemstillingen å finne ut årsakene til hvorfor det er så få kvinnelige ledere i Norge i dag. Jeg må her vurdere de ulike trinnene i prosessen og vurdere hvilken teknikk som er mest hensiktsmessig å benytte for å belyse problemstillingen.

Valg av design avhenger av hvor mye man vet om et område, og hvilke ambisjoner man har til hensyn til å analysere, samt forklare sammenhenger (Gripsrud et al. 2004:58)

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design når det gjelder markedsanalyser: eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design (Gripsrud et al. 2004:58). Jeg mener at min oppgave, som i hovedsak forsøker å få en bedre forståelse av en situasjon, befinner seg inne på det eksplorative designet.

4.1.1 Eksplorativt design

Eksplorerende design blir brukt når man vil ha en bedre forståelse og økt innsikt - pga. lite viten eller uklarhet - om det som skal undersøkes. På forhånd har man derfor ikke noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere.

Når undersøkelsen er gjennomført, vet man mer om fenomenet, og vurderinger kan da gjøres. På det grunnlaget kan vi trekke våre konklusjoner basert på de resultater som kommer frem (Selnes 1993:64).

4.2 Metodevalg

Når man skal forske på et fenomen kan metode sees på som et ”verktøy” som brukes for å utføre dette. Det skilles mellom typene *kvantitative* og *kvalitative* metoder. Disse metodene kan virke uforenelige, og er i vikeligheten komplementære (Gripsrud et al.2004:97). Derfor bør problemstillingen være styrende for valg av metode. Man opplever allikevel ofte at man vil ha utbytte av å benytte begge hovedtypene i forbindelse med en problemstilling. Det kan imidlertid slås fast at all dataanalyse, enten den kalles for kvantitativ eller kvalitativ, tjener samme formål: å skaffe orden og oversikt i datamaterialet vårt
(<http://heim.ifi.uio.no/~massl/publications/sii/rapport2.html#2>, nedlastet 02.05.10).

Data kan karakteriseres som kvantitative dersom datamaterialet kan tallfestes. Kvantitativ metode går i hovedsak ut på å finne trender og årsakssammenhenger ved å studere statistisk materiale, og knytter seg naturlig opp mot deskriptiv forskning. Kvantitative data kan ofte gi seg uttrykk i form av rene tall eller andre mengdetermer, for eksempel mange/få, flere/færre, de fleste/de færreste osv (Holter &Kalleberg 1996:74).

Kvalitativ metode, derimot, har sin basis i en eller annen form for menneskelig kommunikasjon, med påfølgende behov for tolkning og forståelse. En slik metode hører logisk hjemme i den eksplorative forskningen
(<http://heim.ifi.uio.no/~massl/publications/sii/rapport2.html#2>, nedlastet 02.05.10).
Man kan derfor, til en viss grad, si at metodevalget gir seg selv ut fra den type forskning man velger å holde på med. Det deskriptive elementet som naturlig er tilstedet i all type forskning vil ofte berettige bruk av kvantitative data, også innen eksplorativ forskning. Selv om hovedvekten av oppgaven befinner seg innen det kvalitative, vil diverse tallmateriale kunne bidra til økt oversikt og forståelse for det man undersøker.

4.3 Begrunnelse for kvalitativ tilnærming

Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke kvalitative undersøkelser i forbindelse med datainnsamling. Bakgrunnen for mitt valg av kvalitativ metode er at tilnærmingen er meget gunstig å benytte seg av når man søker forståelse på et område som er uoversiktlig og vanskelig å tallfeste. Jeg velger derfor å konsentrere meg om en kvalitativ metode, hvor jeg oppsøker mennesker med spesiell ekspertise og kunnskap som kan bidra til å gi en bedre oversikt over det problemet som jeg forsøker å løse.

4.4 Utvalgsprosessen

4.4.1 Populasjon

Før man bestemmer hvem som skal være med i en undersøkelse må man definere populasjonen. Populasjonen er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om (Gripsrud et al. 2004:142). Det er ofte vanskelig å finne respondenter som kan delta da populasjonen ikke er gitt.

4.4.2 Utvalgsmetode

Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper av utvalg: sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg. Under disse to hovedtypene finnes det en rekke diverse undertyper. Jeg har valgt å bruke et vurderingsutvalg som er et ikke-sannsynlighetsutvalg. Jeg har gjort dette i oppgaven min da jeg mener det er enkelte personer som bedre kan tjene formålet med undersøkelsen min enn andre. Et vurderingsutvalg er en type utvalg hvor analytikeren velger ut elementer fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper som han/hun ønsker skal være representert i utvalget (Gripsrud et al. 2004:153). Ved dybdeintervjuer er det vanlig å ta med representanter for ulike kategorier i populasjonen. Dette er gjort i håp om å få frem synspunkter som kan belyse saken fra forskjellige sider.

4.4.3 Utvalgsstørrelse

Jeg vil benytte meg av dybdeintervjuer av personer med forståelse og innblikk i temaet rundt min problemstilling. Dette måtte være personer med ulik bakgrunn, som kunne gi meg ulike argumenter og innfallsvinkler. Jeg valgte å intervju 8 ”eksperter” for å få tyngde i datamaterialet. Jeg mener at dette antallet vil være tilfredsstillende innenfor mine rammer.

4.4.4 Valg av informanter

Da jeg bestemte hvilke informanter jeg skulle intervjuer, plukket jeg ut personer med ulik ekspertise rundt problemstillingen min. Det var veldig viktig for meg å finne de riktige personene med ulik erfaring, og jeg forsøkte etter beste evne å finne de personene jeg mente var de rette for oppdraget. Mitt valg falt da på:

Bente A. Landsnes (53) – Direktør ved Oslo Børs. Hun har tidligere vært konserndirektør for informasjonsteknologi i DnB NOR og har bred og lang erfaring som leder. Av utdanning så kan det nevnes at hun har 2001 AFF, Topplederprogrammet 2000 PWC, Styrearbeid 1999 AFF, Ledelse ved coaching 1991-95 Diverse finansfaglige kurs 1993 AFF, Solstrand lederutviklingsprogram.

Anonym (30) – Markedssjef i en mindre privat bedrift. Som utdanning har hun bachelor innen markedsføring fra BI og MSC i organisasjon og ledelse også fra BI. Har tidligere jobbet 3 år som butikksjef og 5 år med diverse former for salg.

Elin Ørjasæter (48) – Spaltist i økonominetavisen E24. Hun er cand. philol. med hovedfag i økonomisk geografi. Hun har vært informasjonssjef i bank, personaldirektør i Damm forlag 2005-2007, og hodejeger i tre ulike selskaper. Hun ble 2004 kjent for utsagnet om at kvinner ikke blir valgt som toppledere fordi de ikke er villige til å ofre alt for jobben, og at de mangler «killer-instinkt» som en toppsjef må ha. Hun har utgitt to barnebøker, og «*Lederboka, hodejegerens beste tips*» som kom i 2008.

Gunn Weidemann (48) Fagleder ved Sør-Trøndelag politidistrikt. Av utdanning så kan det nevnes at hun har 2 årig handelshøyskole, husmorskole og 60 studiepoeng i coaching og veiledning. Hun har jobbet 20 år i Sør-Trøndelag politidistrikt, tidligere Trondheim politikammer i diverse stillinger.

Kirsti Kierulf (48) – Direktør for innovasjon, teknologi og kunnskap i Accenture. Hun har ledererfaring fra IKT og Undervisning i Norge og særskilt kompetanse innen kunnskapsledelse og innovative utviklings- og endringsprosesser. Hun har ledet tidligere Kvinneuniversitet og har hatt lederstillinger i EDB Gruppen og Antaresgruppen. Hun har og har hatt flere styreverv og er nå i styret i Abelia. Hun har vært oppnevnt til offentlig utvalg innen IKT og regionalutvikling. Av utdanning så kan det sies at hun er Siviløkonom fra Handelshøyskolen BI.

Hege Toft Karlsen (40) – Konserndirektør for region Nord i Gjensidige. Hun er utdannet advokat og har jobbet i diverse stillinger i Gjensidige siden hun var 19 år gammel.

Irmelin Drake (47) – Førstelektor ved Høgskolen i Vestfold. Hun er en spesialist på feltet kvinner og ledelse. Hun er utdannet siviløkonom fra USA og har hovedfag i administrasjon fra NHH. Hun har vært sentral i en rekke forsknings- og utviklingsprosjekter omkring kvinner som går nye veier, og var blant annet med på å utvikle det prisbelønte programmet "Female Future" for NHO i 2002/2003. I perioden 2003-2005 ledet hun KS' Forsknings- og utviklingsprosjekt "Gjennomslag – kvinner i kommunal toppledelse". Sammen med Lisa Cooper er hun en av gründerne bak prosjektet Top 10 som kårer og profilerer fremragende internasjonale kvinner og menn i norsk arbeidsliv. Hun har også medforfattet boken "*Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?*"

Mari- Ann Lilleby (50) – Namsfogd i Trondheim. Hun er utdannet innen økonomi og har en lederutdanning som tilsvarer en bachelor. Av arbeidserfaring så kan det nevnes at hun har erfaring fra regnskapskontor og advokatkontor. Hun har vært ansatt i Sør-Trøndelag politidistrikt, tidligere Trondheim politikammer, siden 1997 og har hatt diverse stillinger der, bl.a. som prosjektleder.

4.5 Datainnsamlingsmetode og form

Datainnsamlingen i undersøkelsen min har foregått ved innsamling av dokumenter og utførelse av dybdeintervjuer.

4.5.1 Kildegrunnlaget for data

Datagrunnlaget kan deles inn i to hovedkategorier; primærdata og sekundærdata.

Man bør alltid starte med å se om det finnes tilgjengelige sekundærdata. Ved mangel på slik data, må det samles inn informasjon via primærdata. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av både primære og sekundære data.

4.5.1.1 Sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som er samlet inn for et annet formål enn løsningen av det problemet en står overfor. I følge Kotler er dette en rask måte å få inn data på, og er ofte mye mindre kostbar enn primærdata (Kotler 2002:94). Dette er en bra måte å starte sin datainnsamling på for å vite hvor man må gå videre.

De sekundære kildene som er benyttet i min oppgave er fagbøker, artikler, rapporter, Internet, undersøkelser utført i Norge og utlandet, samt ulike bedrifters hjemmesider.

Restriksjoner som er forbundet med sekundærdata er at det ikke er sikkert man finner det man leter etter, og man må også vurdere om det som er samlet inn er relevant, nøyaktig og upartisk. Stoffet må også vurderes opp mot aktualitet, kildens troverdighet og hvilke metoder som er brukt for innsamling av dataene (Gripsrud et al., *Metode og dataanalyse*. 2004:79).

4.5.1.2 Primærdata

Primærdata er data man selv samler inn til det formålet man skal undersøke. Dette kan gjøres gjennom kommunikasjon med mennesker (for eksempel dybdeintervju og fokusgrupper), observasjon av mennesker og dokumentanalyse (skriftlig materiale og billedmateriale) (Gripsrud et al. 2004:97).

Det primære datagrunnlaget for min oppgave er samlet inn gjennom personlige intervjuer, nærmere bestemt dybdeintervjuer, og over telefon med et utvalg mennesker som jeg mener kunne gi den vurderingen som var best med tanke på problemstillingen min.

4.5.2 Intervjuform

Det er vanlig å skille mellom tre ulike intervju typer innenfor kvalitative intervjuer: *ustrukturerte, strukturerte og semistrukturerte* intervjuer (Grenness 2001:190).

Alle de tre typene har sine fordeler og ulemper. Ved strukturerte intervjuer kan det være til god hjelp å ha en form for intervjuguide som danner retningslinjer for hvilke spørsmål som skal stilles. På denne måten kan man få nokså likartet respons fra de ulike respondentene. Problemet med denne typen intervjuer er at den lett kan bli for rigid, og stenge ute relevant informasjon som respondenten sitter inne med.

Ved bruk av en ustrukturert intervjuform åpner man for en dialog mellom intervjuer og respondenten. Dette kan derfor gi muligheten til å gå i dybden av aktuelle problemstillinger. Problemet her er at intervjuene kan bli for ustrukturerte og rotete. En semistrukturert intervjuform kan vi vel si at kommer i en mellomstilling, og det var denne formen jeg valgte. Uansett hvilken intervjuform man velger seg er det nyttig å tilpasse intervjuformen til intervjuobjektet og den rollen objektet fyller.

4.5.3 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste hvor spørsmål og temaer man ønsker å avdekke er skrevet ned. Det som er veldig positivt med intervjuer er at man har mulighet til å følge opp interessante svar som kommer og/eller uventede tema som eventuelt dukker opp underveis i intervjuet. Utformingen av intervjuguiden er avhengig av problemstillingen og formålet med intervjuet.

Under intervjuene ønsket jeg å få hjelp til å besvare min problemstilling.

Intervjuguiden hadde godt formulerte spørsmål, men ekspertene hadde fortsatt mulighet til å snakke fritt. Intervjuguiden ble på den måten en sjekklister for at alle de spørsmålene jeg hadde ble tilfredsstillende besvart. Intervjuguiden var allikevel vanskelig å utforme da jeg ikke visste hvor jeg skulle legge meg for å ikke bli for generell eller spesifikk i mine spørsmål. Intervjuguiden kan du se i vedlegg 2.

4.5.4 Innhentingsmetode

Det er i en kvalitativ undersøkelse, hvor man foretar intervjuer med et mindre antall informanter, viktig at man tar hensyn til det faktum at man må intervju mennesker som har innsikt i det saksforholdet man ønsker å belyse. Man må legge vekt på at

respondentene har ulike yrkestitler slik at man får spredning i deres egenskaper (Churchill og Iacobucci 2002:98).

Jeg valgte å bruke individuelle dybdeintervjuer da jeg her fikk hver enkelts mening uten påvirkning fra andres synspunkter. På denne måten unngikk jeg at intervjuobjektene skulle svare ut ifra gruppekonformitet. I tillegg ville det vært vanskelig å få samlet alle respondentene i en fokusgruppe.

I alle tilfellene la jeg vekt på å innlede hvert intervju med en forklaring av hva dette dreide seg om. Jeg valgte som sagt en semistrukturert intervjuform og foretok dybdeintervjuer av 8 kvinner i alderen 30 – 53 år. Disse personene har forskjellige bakgrunner og alle deres forskjellige synspunkter kunne hjelpe meg i mitt arbeid mot et svar på min problemstilling. 3 av intervjuene ble utført ved personlig møte, da gjerne på en plass som var etter respondentenes ønsker. 3 av intervjuene ble foretatt på telefon og 2 pr mail. Det hadde selvfølgelig vært av ønske å kunne møte alle disse respondentene personlig, men pga. geografisk avstand og tidspress så lot ikke dette seg gjøre. Jeg vil likevel si at både de personlige intervjuene og telefonintervjuene fungerte veldig bra og intervjuobjektene lot seg rive like mye med ved bruk av begge formene. Også de skrevne svarene jeg fikk på mail var veldig gode.

Under telefonintervjuene brukte jeg telefon med høyttaler og båndopptaker. Også under de intervjuene der jeg møtte respondentene personlig brukte jeg båndopptaker. Alle intervjuene ble innen få dager lyttet til og så til en viss grad skrevet av ordrett.

Intervjuene varte fra 30 minutter til 1 time og 45 minutter.

Under intervjuene ga jeg beskjed om at hvis de følte at enkelte av spørsmålene fløt litt inn i hverandre, skulle de allikevel svare på nytt, dvs. gjenta det de hadde sagt. Dette for å få avklart om det de hadde svart på tidligere var korrekt. På den måten fikk jeg også respondentene til å utdype svarene.

I de tilfellene hvor jeg merket at respondenten egentlig ønsket å si mer, men kanskje følte at det var litt på sidelinjen av spørsmålet, ba jeg om en utdypning for å være sikker på at respondenten ikke ble sittende inne med viktige opplysninger bare fordi de ikke var blitt spurt konkret om den saken. Enkelte av respondentene pratet meget fritt, mens andre måtte hjelpes litt mer.

4.6 Validitet og Reliabilitet - metodens kvalitet

Reliabilitet og validitet benyttes for å si noe om kvaliteten på en undersøkelse.

Kvaliteten er avhengig av hvor godt man måler et eller flere fenomener.

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al. 2004:72). En undersøkelses validitet vurderes i forhold til hvor stor grad den evner å kaste lys over formålet i undersøkelsen og spørsmålene gitt i problemstillingen. I en undersøkelsessituasjon bør validitet være en kontinuerlig prosess der man hele tiden spør seg selv om man er på rett spor. Hvis ikke kan man få det man kaller for systematisk feil, dvs. at vi får konsistente svar, men vi måler noe annet enn det som var hensikten.

Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige, dvs. i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom den gjentas mange ganger (Gripsrud et al.2004:73). For at en måling skal være reliabel, må antallet tilfeldige feil være svært begrenset. I en intervju situasjon kan det oppstå en rekke slike feil. Tilfeldige feil kan oppstå hvis vi ikke skriver ned informasjonen korrekt eller ikke husker hva respondentene sa på de enkelte punktene når vi skal analysere. For å unngå dette så benyttet jeg meg alltid av båndopptaker under intervjuene samtidig som jeg skrev ned det respondentene sa, samt at jeg bearbeidet dataene raskt for å huske så korrekt som mulig.

Det å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse på bakgrunn av det jeg har gjort i min oppgave ville nok kunne gitt meg et enda bedre svar. Det finnes jo ingen fasit, men det er viktig å merke seg at dette hadde vært en mulighet for å få bedre støtte i en anbefaling.

4.7 Kommentar av metode

Jeg mener at mitt valg av metode var best egnet for denne oppgaven, tatt i betraktning tilgjengelige ressurser, tid og omfanget av oppgaven. Det er imidlertid problemer forbundet med kvalitativ metode som man ikke bør se bort ifra.

Svakhetene ved metoden er gyldige selv om man ikke har noe bedre alternativ.

Potensielle feilkilder som jeg kan nevne er faren for misforståelser under intervjuene og feiltolkninger av de innsamlede data. Dette har jeg forsøkt å minimere ved å bruke

en båndopptaker under intervjuene i tillegg til at jeg alltid noterte det respondentene sa.

De funnene jeg har gjort må ikke sees på som en absolutt sannhet da det utvalget av respondenter jeg hadde var veldig lite. En generalisering blir da veldig feil. Funnene må tas i betraktning av at de er et utvalg av et hele og må derfor tolkes på den samme måten.

5. Funn, tolkning og analyse

I denne delen vil jeg først presentere mine funn som ble gjort gjennom intervjuene. Videre vil jeg sette dette i sammenheng med teorien.

5.1 Analysestrategi

Data taler ikke for seg selv, de må analyseres og tolkes (Grønhaug og Troye 2001:54). Det er også meget viktig at analyseverktøyet tilpasses den problemstillingen som vi ønsker å belyse.

Jeg valgte en analysetilnærming for intervjuene rundt de ulike spørsmålene. Jeg har benyttet meg av primærdata og sekundærdata spesielt innhentet for denne oppgaven. Funnene må derfor ikke tas som en lovmessighet siden svarene baseres på et lite utvalg.

Min analyse er bygget opp omkring de kvalitative intervjuene. For å styrke validiteten i oppgaven har det vært nødvendig med flere kilder. Validiteten hjelper til med å bekrefte sammenhenger i analysen av innhentede data. Det faktum at jeg kun har intervjuet kvinner kan være en annen form for validitet som kan ha påvirket analysen.

5.1.1 Oppstilling av rådata

For å gjøre tolknings- og analyseprosessen mer strukturert og mer oversiktlig valgte jeg å sette de innsamlede rådataene inn i en tabell (vedlegg 3), en skjematisk oppstilling. Disse er mer eller mindre skrevet av diktafonen, men de er ikke helt fullstendige da det ikke er hensiktsmessig å skrive av ordrett hva hver enkelt person sier. Tolkning og analysedelen, som jeg kommer tilbake til, er en utfyllende analyse av de innsamlede rådata som kommer fra min tabell. En slik tabell vil åpenbart kunne lette søkingen etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet, og logikken er den samme som ved kvantitativ analyse, idet jeg ser etter eventuelle kombinasjoner av egenskaper som opptrer ofte (Grenness 2001:207). Det blir også lagt fokus på både likheter og ulikheter i svarene, ytterpunkter og trekk som er av spesiell interesse.

5.2 Funn

Jeg skal her presentere resultater som har kommet frem gjennom mine intervjuer (vedlegg 3). Jeg presenterer først resultatene for så å la intervjuene og teorien danne grunnlaget for analysen og tolkningen. Denne delen handler om å forsøke å forstå ulike sammenhenger.

Jeg vil gjerne innlede denne analysen ved å gi en liten oppsummering av intervjuobjektene.

- Alle de 8 intervjuobjektene var kvinner
- Alderen er mellom 30 og 53
- Av respondentene så jobber 4 som mellomledere, 1 som operativ leder, 1 som toppleder, 1 som spaltist og 1 som høskolelektor
- Intervjuobjektene jobbet i både private og offentlige bedrifter som holder til på forskjellige steder i landet.

5.2.1 Funn gjennom mine intervjuer

Jeg vil som sagt først presentere resultatene vi fikk fra respondentene.

5.2.1.1 Spørsmål 1

Jeg startet alltid med å stille respondentene dette spørsmålet: ” *Hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger?* ”

Dette spørsmålet er også min problemstilling og jeg følte at det var hensiktsmessig å starte med det. Det ga også en god indikasjon på temaet intervjuet skulle omhandle.

De fleste respondentene syntes dette spørsmålet var vanskelig å svare på, men jeg fikk likevel en del gode svar.

Halvparten av respondentene mente at dette var historisk betinget. Måten menn og kvinner har delt sine arbeidsoppgaver gjennom tidene med kvinner som har vært hjemme med barna og menn som jobber for å tjene til livets føde. Det har med hvordan familielivet vårt er organisert. En av respondentene sa det på denne måten:

”Vi kvinner har ”større” oppgaver på hjemmefronten enn det menn har. Slik har det vært før og selv om menn hjelper til mer nå så er det fortsatt mer som faller på kvinner.”

Noen andre mente at det hadde sammenheng med maskuline lederstilen som er forankret i næringslivet som favoriserer menn, og det at kvinner føler at de må kunne ting så inngående før de kaster seg ut i noe kan i denne sammenhengen være et hinder. Også tings som organisasjonskultur, da spesielt rekruttering, kom også opp som en grunn. For er det ikke forankret i organisasjonen at man ønsker å satse på kvinnelige ledere så blir det ikke fokus på det, kun snakk.

En respondent sa at hun mente at faktorer på mange nivå spiller inn samtidig; individnivå: kvinner vil ikke – eller opplever ikke at det som er subjektiv reell (og attraktiv) mulighet; organisasjonsnivå; strukturelle, kulturelle og ledelsesrelaterte faktorer slår inn – for eksempel får ikke kvinner trent seg like mye som menn i utfordrende situasjoner fordi lederne deres ikke gir dem de samme mulighetene (til det) som deres mannlige kolleger – dette kan skyldes at de er “usynlige” for lederne, eller det kan skyldes at mannlige ubevisst har mindre tillit til at (kvinner) skal takle utfordringene, eller det kan også være at lederne ubevisst “beskytter” sine kvinnelige underordnede fra slike utfordringer. På institusjonelt nivå kan det være forhold i bransjen eller profesjonen som påvirker, for eksempel fravær av rollemodeller eller normer for arbeidstid, hvor lenge bør et ledertalent være på jobben) påvirke kvinners vilje til å bli ledere. På samfunnsnivå er det forhold som barnehagetilgang, rammebetingelser som foreldrepermisjon, mediebildet (menn dominerer i mediene, hvilke historier fortelles om ledere), mm.

5.2.1.2 Spørsmål 2

”Hva tror du kan gjøres for å forandre situasjonen?”

Her fikk jeg mange gode svar. En person svarte at menn da må likestilles mer enn kvinner. Med det mente hun at man må se på menns rolle i samfunnet. Hun forklarte det videre slik:

”Det jeg mener er at vi må se på menns rolle i samfunnet, for før menn påtar seg mer ”kvinneoppgaver” så tror jeg det er vanskelig å forandre noe.”

En annen person mente at når det kommer til barneomsorg så må kvinner avlastes mer. Menn må ta større ansvar og det må bli en jevnere fordeling av arbeidsoppgaver i hjemmet.

”Kvinner velger jo fremdeles i større grad å ta ansvar hjemme når barna er små. Vi ser jo at kvinner skaper karriere 10 år etter menn.”

Betydningen og viktigheten av kvinnenettverk ble også nevnt.

”Jeg har tro på kvinnenettverk for å gjøre hverandre god. Kvinner er kvinner verst og det kan gjøre at noen ikke vil ta sjansen. Man må tørre å søke og nettverk for å gjøre hverandre vel. Nettverk kan bli med på å styrke opp hver enkelt slik at man kanskje tør.”

En annen person mente at vi kvinner må bli flinkere til å synliggjøre og selge kompetansen vår. Og det å la kvinnene få fleksibilitet i selskapene til å gjøre karriere er viktig.

For å få en endring som virker fort, effektivt og brutalt så mente også en person at radikal kvotering var løsningen. Dette ville gjøre at man raskt fikk inn flere kvinner.

Fokus på rekruttering av kvinner ble også nevnt. For det er greit å si at man vil ha inn flere kvinner i organisasjoner, men tar man ikke noen steg som viser at man mener det så blir det bare snakk.

Det ble også nevnt at man prinsipielt må man jo jobbe på alle områder for å skape reell forandring, det hjelper ikke om kvinner har formelle muligheter hvis de ikke er reelle i konkrete beslutningssituasjoner (altså at ledere i praksis velger kvinner når de skal ansette ledere).

”Kvinner må jo også velge å takke ja til tilbud – om de gjør det, henger sammen med hele pakken – hvordan kulturen er der de får tilbudet, hva slags sjef de vil få, hva rammebetingelsene er, osv.”

Det ble også nevnt at ledere må få øynene opp for sine kvinnelige underordnete – og gi dem like reell støtte, oppmerksomhet og tilgang til utfordringer som de mannlige underordnete. Også høy lønn ble nevnt for dette vil lokke mange flere kvinner ut i ledelse enn det mytene tilsier – da vil de kunne legge forholdene til rette på hjemmebanen og få både partner og barn med på laget.

5.2.1.3 Spørsmål 3

”Vi har gjennom årene fått flere kvinnelige mellomledere, men andelen toppledere er fortsatt svinnende liten. Hva tror du er grunnen til at vi har så få kvinnelige toppledere?”

En av respondentene sa det veldig bra:

”Jeg tror mange kvinner er redde for å søke og forventer å bli spurt. Det utvises ofte en usikkerhet/ lite selvtillit fra kvinner i forhold til å påta seg nye oppgaver. Det vil naturligvis gjøre en ”ansetter” usikker også.”

Enkelt kvinner mangler ambisjoner og er fornøyd med ”der de er”. De vil ikke miste familielivet og er redd for å miste seg selv. Elin Ørjasæter ble jo veldig kjent og kritisert for å si at kvinner mangler det ”killer-instinkt” som trengs for å nå toppen, men det er kanskje noe i det. Man skal selvfølgelig ikke dra alle over en kam. At det er mannsdominert kultur når man kommer så høyt opp er det ikke noe tvil om, og menn foretrekker kanskje noe de er kjent med og som de kan identifisere seg med, bevisst eller ubevisst. En av respondentene sa det på denne måten:

”Det er en veldig maskulin bransje som har høy grad av risikoaversjon som gjør at man velger sine egne kandidater til disse jobbene som er menn og som markedet kjenner.”

Det ble også nevnt at fortellingene om hva toppledelse innebærer er altfor negativt vinklet i media og fra toppledere selv. Man glemmer å formidle de positive sidene ved toppledelse og hva man får igjen for det på individplan. Derfor tror kvinner at toppledelse er forferdelig krevende og vegrer seg for å utsette seg selv for det.

”Jeg tror også at mannlige topplerkandidater i større grad ”groomes” frem til topplerkjobben – de fungerer som ”kronprins” under den nåværende leder og bygger sakte men sikkert opp kompetanse, kunnskap og nødvendige relasjoner/nettverk som vil gjøre dem i stand til å iverksette topplerkjobben når tiden er inne. Disse prosessene faller kvinner i stor grad utenfor.”

5.2.1.4 Spørsmål 4

”Hva tror du skal til for å lykkes som toppleder?”

For å lykkes som toppleder så sier mine respondenter at man først og fremst må viljen om å ville nå til topps. Du må vise at du er tøff, har litt bein i nesa, og at du ikke gir deg så lett. Man må være beslutningsdyktig og tørre å stå stormen ut. Noen er vel kanskje litt rammet av nora syndromet, ”flink pike”-syndromet, som gjør at kvinner ikke tør å vise at de vil nok. Man må altså være emosjonelt robust – tåle motbør og være i stand til å ta vanskelige avgjørelser,

Det er viktig å være uredd, og være rede til å påta deg et tungt ansvar. Du må ha høy arbeidskapasitet, men også en egendrive og engasjement for det du driver på med, men du må også være forberedt på at du kan føle deg veldig alene. Du må også være flink til å kommunisere, delegere og ikke være så opptatt av detaljer. Du må være klar på å gi fra deg litt ansvar for du kan ikke klare alt selv. Man må ha et bredt nettverk blant innflytelsesrike aktører av betydning for virksomheten

5.2.1.5 Spørsmål 5

”Tror du det er vanskeligere for kvinner å få ledende stillinger? I så fall hvorfor?”

Fem av 8 respondenter svarte ja på dette spørsmålet.

Grunnene som ble oppgitt var at kvinner er mer usikker enn menn, det er en mannskultur og menn forfremmer menn og at hvis det ikke er noen spesiell satsing på dette i rekruttering så blir det ikke gjort noe med det. Man ser også det at det er størst andel kvinnelige toppledere i de ”myke” områdene som HR og juridisk stab og færre på linjer som går på resultatansvar. En av respondentene sa at man ge ledere som har ansvaret for lederutvelgelse ikke offensivt går inn for å tiltrekke kvinnelige kandidater og overtale dem som er kvalifisert og interessert til å ta jobben.

”Lederutvelgere og ledere som skal ansatte andre ledere, må være klar over at kvinner og menn agerer ulikt i rekrutteringssituasjoner og at de selv også påvirkes av kjønn i sine vurderinger. Dette må det tas høyde for og planlegges inn i rekrutteringsprosessene.”

To av respondentene svarte i utgangspunktet nei og i realiteten nei. De så da på sin egen karrieresti.

Det var ingen av respondentene som sa bastant nei, og dette tyder jo på at kvinner oppfatter det vanskeligere for dem å få ledende stillinger enn menn.

5.2.1.6 Spørsmål 6

”Myte: ”Kvinner vil ikke ta ledelse”. Tror du dette stemmer med virkeligheten?”

Her mente 6 av respondentene at dette stemte eller delvis stemte. Her ble de begrunnet i at kvinner ikke vil ta kostnaden ved å ta ledelse, de vil ikke ta det ansvaret det medfører og de er usikre på seg selv, vet ikke helt om de vil.

To av respondentene svarte helt klart nei og mente at dette går på individuelle forskjeller og på det at du må vise at du vil det, ikke forvente at noen skal se deg.

5.2.1.7 Spørsmål 7

”Synes du at ditt kjønn begrenser dine karrieremuligheter?”

5 av 8 respondenter svarte nei på dette og 2 svarte delvis. Alt i alt så tyder dette på at kjønn ikke begrenser karrieremuligheter.

En av respondentene sa det på denne måten:

”Det som kan ha betydning for mine karrieremuligheter som har med kjønn å gjøre, er mer mine verdier og holdninger, som preges av at jeg er kvinne. Jeg identifiserer meg mer med såkalte feminine verdier (som samarbeid, kunnskapstørst, rettferdighet, osv) og de er ikke like etterspurt i for eksempel akademia – min måte å forske på og skrive på er ikke like anerkjent som typiske maskuline perspektiver og metoder (dette gjelder både valg av tema som jeg har jobbet med og forskningsmetodene jeg har benyttet).”

En av respondentene svare ja, og hun hadde selv følt det på kroppen. Mens hun ble forbigått så ble andre, dvs. menn, forfremme. Og det er klart at har man bli forbigått på den måten så føles det urettferdig.

5.2.1.8 Spørsmål 8

”Tror du at kvinner aktivt går ut etter å få lederstillinger?”

Her mener de fleste respondentene at dette heller er sjeldent. Den yngre generasjonen kvinner gjør nok dette litt oftere. Der er mer uredd og tør mer. Menn er nok flinkere på det området, de viser at de vil og går aktivt ut for det.

5.2.1.9 Spørsmål 9

"Hva motiverer deg i din lederstilling?"

Her fikk jeg flere gode svar. Ting som kom opp var bl.a.:

- Det å utgjøre en forskjell, være med på å utvikle en langsiktig og konkurransedyktig bedrift og arbeidsplass.
- At jeg kan klare en like god jobb som hvilken som helst mann
- Kvinner er mer motivert av politikk og samfunnsansvar, menn penger
- Varierende og interessante arbeidsoppgaver
- Det å se at du leverer, se resultater
- Samarbeid med andre
- Se potensialet til andre
- Tilbakemeldinger fra andre
- Tilgang til makt
- Muligheten til å påvirke en agenda, være med å forandre verden
- Være med å gjøre folk gode
- Gleden av å jobbe i hvilket som helst yrke
- Det å nå mål sammen med andre
- Det å ta ansvar

5.2.1.10 Spørsmål 10

"Hvordan tror du man kan kombinere familieliv med karriereliv?"

Alle respondentene mener at dette lar seg gjøre, men det betyr ikke det samme som om at det er enkelt. For at dette skal fungere så er man avhengig av støtte og forståelse hjemme fra og man er også avhengig av at ens partner hjemme påtar seg en større del av omsorgsansvaret. De fleste av respondentene er enige i at med små barn så er det vanskelig å satse 100 % på en karriere for det krever så mye av deg. Når barna har blitt større så lar det seg lettere kombinere, men de er helt klart en prioriteringssak. Som en av respondentene sa: *"man får til det man vil"*.

En av respondentene sa også at gir man lederne mer i lønn så kan de bare kjøpe de tjenestene som gjør ting vanskelig.

En av respondentene sa det også slik:

”Jeg husker en historie om Kristin Clemet da hun var minister – så kom hun aldri på jobb tidlig om morgenen – hun insisterte det å gjøre det på sin egen måte, og fikk gjennomslag for det. så har du nok autoritet, så kan du skape endringer i selv ganske rigide systemer og organisasjoner.”

5.2.1.11 Spørsmål 11

”Hvordan tror du bedrifter kan hjelpe til å motivere og oppmuntre kvinner til ledende stillinger?”

Flesteparten av respondentene mente av bedriftene må vise at de ønsker flere kvinner, at de ønsker at kvinner søker. I tillegg så må bedriftene tilrettelegge med for eksempel fleksitid for de som har behov for det for å få kabalen med familieliv til å gå opp, og de må tilrettelegge for kursing, videreutdanning og talentutvikling.

Samtidig så nevnes det at bedriftene må innføre sin egen form for kvoteringsystem slik at man skaper som og hjelper sine egne ledere med å akseptere at dette er noe vi skal satse på. Man må også tilrettelegge for nettverk til kvinner, kvinnenettverk og mentorer, og det er viktig at det er snakk om både kvinnelige og mannlige mentorer. En respondent sier også at hun synes at kvinner bør begynne å oppmuntre seg selv da det meste er lagt til rette.

5.2.1.12 Andre funn gjennom intervjuene

De fleste av respondentene er enig i at nettverk er viktig for å lykkes. En av respondentene sa det på denne måten:

”Nettverk er jo alt. Det er nettverket som hjelper deg framover i egen organisasjon. Det er viktig å være aktiv i diverse nettverk.”

”Nettverk er viktig for å kunne fungere effektiv som leder, og for å bli synlig i og utenfor virksomheten. Mange lederstillinger rekrutteres gjennom nettverk. Man skaffer seg og bygger renomme gjennom nettverk.”

Flere sier også at de syns kvotering, ikke radikal kvotering, kan være en god måte å få flere kvinner inn i ledende stillinger.

Høyere utdanning nevnes også, for dette er for en av respondentene veldig viktig.

En av respondentene sa det slik:

”Så lenge vi holder fast ved ting slik som de var før så tror jeg nok det er en lang vei til likestilling mellom menn og kvinner når det kommer til å inneha ledende stillinger. Kvinner på imidlertid vise at de er sikrere på seg selv og at de også kan”.

En av respondentene fortalte også en liten historie som gikk slik:

”I 2007 reiste jeg tilbake til San Francisco State University der jeg tok faget “Women in Management” i 1989. Professoren jeg hadde den gang, har vært en nestor på feltet i USA. Jeg spurte henne; what really made a difference? (Som du vet er det mange flere kvinner i ledelse i USA enn i Norge og de fleste andre steder.) Affirmative action, så hun da. Bedrifter som ønsket kontrakter med staten måtte bevise at de jobbet offensivt med å tiltrekke kvinnelige ledere først. Dermed ble innslaget av kvinnelige ledere knyttet opp til økonomiske insentiver. Og når kvinnene først var kommet inn, skjønte jo alle virksomheter at det var lurt (med kvinnelige ledere) og gjorde det de kunne for å beholde dem. Mao; når kvinner først kaster seg ut i det og får reelle muligheter, så er utfordringene løst. Men så kom hun med et lite hjertesukk ift til at mange kvinner mistet eller neglisjerte sine feminine verdier i prosessen og at det var noe hun angret, både personlig og i et større perspektiv. Derfor er jeg veldig opptatt av at det er ønskelig med kvinner i ledelse, men ikke for enhver pris og ikke hvis de må gå på akkord med sine kvinnelige verdier.”

Avslutningsvis på dette punktet vil jeg gjerne avslutte med noe en av respondentene sa:

”Det å bli toppleder handler bl.a. om å ta beslutninger med en porsjon risiko for både bedriften og egen del. Mange kvinner er risikoaverse. De må tørre å ta sjansen på først og fremst å ta jobben.”

Dette tror jeg er godt råd. Vi kvinner må tørre mer. Vi må vise at vi vil og at vi kan.

5.3 Tolkning og analyse

I denne delen vil jeg tolke og analysere funnene mine sett i sammenheng med teori fra kapittel 3. Jeg har da valgt å se på dette under de tre hovedpunktene fra teoridelen som er ledelse, motivasjon og nettverk.

5.3.1 Ledelse

Det er her det meste av tolkningen og analysen vil foregå da dette er det største og viktigste hovedpunktet.

I følge teorien så kan man si at en leders sentrale oppgave er å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 1998:343). Dette gjelder uansett om man er mellomleder eller toppleder. Men det er klart at som toppleder så ligger man på det institusjonelle nivå som går mer på formulering av overordnede mål, budsjettarbeid og strategiplanlegging. Dette vil igjen gjøre at arbeidsoppgaven blir krevende på en annen måte enn om man befant seg på mellomleder/administrativt nivå.

Gjennom svarene til respondentene så er det ganske tydelig at de fleste kvinnelige ledere innehar en administrators rolle i stedet for en leders rolle. De er ikke så aktive i utforming av mål og strategier, men innehar oftere roller som skal sørge for at målene og strategiene følges. I følge en av respondentene så er det er størst andel kvinnelige toppledere i de ”myke” områdene som HR og juridisk stab og færre på linjer som går på resultatansvar. Paradokset ved det hele er at det også ble nevnt av respondentene at man ofte kan ha mindre å gjøre som toppleder enn som mellomleder. Uansett så finner vi fleste kvinnelige ledere på det administrative og operative nivået, ikke på toppledernivå.

Da jeg spurte respondentene om hva de tror grunnen er til at vi har så få kvinnelige toppledere så svarte en av respondentene på denne måten:

”Jeg tror mange kvinner er redde for å søke og forventer å bli spurt. Det utvises ofte en usikkerhet/ lite selvtillit fra kvinner i forhold til å påta seg nye oppgaver. Det vil naturligvis gjøre en ”ansetter” usikker også.”

Det ble også nevnt at fortellingene om hva toppledelse innebærer er altfor negativt vinklet i media og fra toppledere selv. Man glemmer å formidle de positive sidene ved toppledelse og hva man får igjen for det på individplan. Derfor tror kvinner at toppledelse er forferdelig krevende og vegrer seg for å utsette seg selv for det.

Da vi videre kom innpå spørsmålet om de tror at det er vanskeligere for kvinner å få ledende stillinger så svarte 5 av 8 respondenter at det tror de.

Grunnene som ble oppgitt var at kvinner er mer usikker enn menn, det er en mannskultur og menn forfremmer menn og at hvis det ikke er noen spesiell satsing på dette i rekruttering så blir det ikke gjort noe med det. En av respondentene sa at man ser ledere som har ansvaret for lederutvelgelser ikke offensivt går inn for å tiltrekke kvinnelige kandidater og overtale dem som er kvalifisert og interessert til å ta jobben.

Videre så mente 6 av 8 respondenter at kvinner ikke vil ta ledelse (kvinner ikke vil ta kostnaden ved å ta ledelse, de vil ikke ta det ansvaret det medfører og de er usikre på seg selv, vet ikke helt om de vil) mens to svarte klart nei og sa at dette går mer på individuelle forskjeller.

Respondentene mener også at det heller er sjeldent at kvinner aktivt går ut etter å få lederstillinger. Den yngre generasjonen kvinner gjør nok dette litt oftere. De er mer uredd og tør mer. Menn er nok flinkere på det området, de viser at de vil og går aktivt ut for det.

Ser vi på en undersøkelse utført av TNS Gallup høsten 2009 blant 8356 ansatte i 15 finansinstitusjoner for Finansforbundet, Finansnæringens Arbeidsgiverforening (FA), Sparebankforeningen og Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH) så var funnene at 5,2 % av kvinnene har lyst til å bli toppledere mot 7 % av mennene. I den samme undersøkelsen så oppgir 87 prosent at økt effektivitet er den viktigste grunnen til å ha flere kvinner på toppen i bedriften. Videre kommer det også frem at det er viktig at jobber lyses ut. Dette fører til flere kvinnelige ledere, trolig fordi en ikke trenger å være inne i etablerte nettverk for å få jobben. Samtidig har kvinner behov for mer støtte og oppmuntring for å søke lederstillinger enn det menn har, kvinner vil gjerne oppfordres til å søke.

Stiller man disse funnene opp mot det mine respondenter svarte så ser man at dette i bunn og grunn stemmer overens med det mine respondenter mener. Selv om kvinner heller sjeldent går aktivt ut for å få lederstillinger så vil flere kvinner bli oppfordret til å søke og fulgt opp på en bedre måte. De vil bli ”satset” på. Selv om kun to av åtte respondenter mener at kvinner vil ta ledelse så var disse to respondentene veldig klare i sine svar og peker her heller på personlige egenskaper enn ytre faktorer. Viktigheten av nettverk er noe som er skrevet om litt senere i oppgaven og viser viktigheten av dette. Dette bør imidlertid ikke være en grunn til at kvinner blir valgt bort til enkelte lederstillinger. Man bør fortsatt være en aktuell kandidat selv om man ikke har det samme nettverket som mange menn har. Man skal ikke glemme at det er snakk om en mannsdominert kultur når man kommer lenger opp i ledende stillinger, og dette er ikke noe som forandres over natten.

Elin Ørjasæter sa i en artikkel i samtiden i 2004 at kvinner mangler det berømte ”killer- instinktet” for å nå til topps i næringslivet. Det er ikke å komme bort fra at kvinner har et større ansvar når det kommer til arbeidsoppgaver på hjemmeplanet. De fleste av respondentene er imidlertid enige i det at med støtte hjemmefra og en god arbeidsfordeling så er det ingen ting som skulle tilsi at kvinner som vil lykkes i næringslivet og satser alt for å bli det ikke skal lykkes.

Jeg synes en av respondentene sa dette veldig bra:

”Menn har det enklere der. Det forventes at de skal jobbe og være litt pappa når de har litt tid til overs. Jenter har i generasjoner båret en stor del av hjemmejobben og det gjør at skal du lykkes å kombinere karriere og familie så må du være mye tøffere på prioriteringene, du må akseptere at når du er småbarnsmor og jobber så har du ikke så veldig god tid til venninnene dine, og man må være enig med seg selv at det ikke er så farlig for venninnene vil alltid være der”.

Ørjasæter sa det hun sa fordi hun vet kostnaden ved å gjøre karriere. Hun vet at det kreves mye og hun vet at det ikke er mange som klarer å stå løpet ut fordi hun selv har prøvd det. Selv om det i teorien lar seg gjøre så er det ikke sikkert at det i praksis er like enkelt. Mine respondenter og tidligere undersøkelser utført av andre personer

viser imidlertid at kvinner mener at dette lar seg gjøre, men kanskje det best lar seg gjøre når barna har blitt litt større.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) så er kjønn i arbeidssammenheng først og fremst sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antakelser, normer og verdier om kvinner som er overført fra generasjon til generasjon. Det er ikke å komme bort i fra at kvinner og menn biologisk sett er bygd annerledes. Det bør imidlertid ikke være avgjørende for hvilket kjønn som har bedre lederegenskaper. Ser man på Drake og Solberg (1995) sine perspektiver, biologiske årsakssammenhenger, kjønn fra et mellommenneskelig perspektiv og kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv, så vil jeg si at respondentenes svar passer inn under det kulturelle perspektivet: fordi menn og kvinner møter forskjellige krav og forventninger gjennom livsløpet og utvikler forskjellige sosiale sammenhenger og verdier, kan vi si at de tilhører forskjellige kulturer. Det stemmer godt overens med den mannsdominerte kulturen som mange kvinner føler de møter og det man som kvinne kanskje identifiserer seg mer med såkalte feminine verdier som samarbeid, kunnskapstørst, rettferdighet, osv. I Norge bekrefter forskning at de kulturelle forskjellene mellom gutter og jenter fortsatt er høyst relevante. Fakta fra SSB viser at kvinner utdanner seg oftere innen omsorg og undervisning og menn innen teknikk og naturvitenskap. Mine respondenter føler imidlertid ikke at deres kjønn er et hinder som begrenser deres karrieremuligheter, selv om kvinner og menn fortsatt velger tradisjonelt når det kommer til mange områder av livet.

Hvis vi ser på Mintzbergs teori om ledelsesroller så kan man ut i fra de svarene jeg har fått fra respondentene mine konkludere med at når det kommer til kvinnelige ledere så er det flere roller de ikke kommer bort i. Et eksempel på det er rollen som gallionsfigur, som jeg tolker som en rolle som er forbeholdt en toppleder.

Halvparten av respondentene mente at en del av svaret på det første spørsmålet, hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger, var historisk betinget. Ser man på kvinner og menns utvikling gjennom årene så kan man se hvorfor de mener dette. Det er ikke tvil om at kvinners plass før var i hjemmet og mennene skulle ta arbeid utenfor hjemmet for å forsørge familien. Når det har vært slik i mange generasjoner så er dette en ting som det tar tid å snu, og spesielt hvis flere folk kanskje fortsatt

mener at kvinners plass er i hjemmet. Andre mente at det hadde sammenheng med den maskuline lederstilen. At det er en maskulin kultur når man kommer så høyt opp er det ikke tvil om, og menn foretrekker kanskje noe de er kjent med og som de kan identifisere seg med, bevisst eller ubevisst. I følge litteraturen så er det flere forklaringer på dette. Hovedmønstrene som er påvist i senere forskning om glasstaket og som fremstår som hindringer for kvinners fremgang kan stort sett grupperes som organisasjonsmessige, mellommenneskelige og personlige.

Organisasjonsmessige hindringer
<ul style="list-style-type: none">- Høyere standard for kvinner når det gjelder innsats og arbeidsutførelse- Lite vennlig bedriftskultur- Forrang for "homophily" (preferanser for likhet) som grunnlag for beslutninger om forfremmelse- Uvitenhet og passivitet fra mannlige toppledere og den "tause majoriteten" av mannlige kollegaer.- Ubalanse mellom utilstrekkelig anerkjennelse, og støtte forbundet med store vanskeligheter- Mangel på avgjørende utviklingsmuligheter
Mellommenneskelige barrierer
<ul style="list-style-type: none">- Mannlige fordommer, stereotypisering, foruinntatthet- Mangel på emosjonell og mellommenneskelig støtte- Utestenging fra uformelle nettverk- Mangel på ikke-fargede mannlige mentorer
Personlige hindringer
<ul style="list-style-type: none">- Mangel på politisk dømmekraft- Konflikt mellom hjem og arbeid

En respondent sa at hun mente at faktorer på mange nivå spiller inn samtidig; individnivå: kvinner vil ikke – eller opplever ikke at det som er subjektiv reell (og attraktiv) mulighet; organisasjonsnivå; strukturelle, kulturelle og ledelsesrelaterte faktorer slår inn – for eksempel får ikke kvinner trent seg like mye som menn i utfordrende situasjoner fordi lederne deres ikke gir dem de samme mulighetene (til det) som deres mannlige kolleger – dette kan skyldes at de er "usynlige" for lederne, eller det kan skyldes at mannlige ubevisst har mindre tillit til at (kvinner) skal takle utfordringene, eller det kan også være at lederne ubevisst "beskytter" sine kvinnelige underordnede fra slike utfordringer. På institusjonelt nivå kan det være forhold i bransjen eller profesjonen som påvirker, for eksempel fravær av rollemodeller eller normer for arbeidstid (hvor lenge bør et ledertalent være på jobben) påvirke kvinners

vilje til å bli ledere. På samfunnsnivå er det forhold som barnehagetilgang, rammebetingelser som foreldrepermisjon, mediebildet (menn dominerer i mediene, hvilke historier fortelles om ledere), mm.

Ut i fra hva mine respondenter svarte og litteratur på temaet så kan vi si, at hindringene ligger på både organisasjonsmessige og personlige hindringer.

Jeg fulgte videre opp dette spørsmålet ved å spørre respondentene hva de tror kan gjøres for å forandre situasjonen.

Det ble nevnt at kvinner og menn må likestilles mer på hjemmebane for å få dette til. Som vi så av situasjonsbeskrivelsen i begynnelsen av oppgaven så har menn og kvinner kommet langt når det kommer til likestilling, men det er ikke å komme bort fra at på enkelte områder er det fortsatt et stykke igjen. I følge SSB så bruker kvinner mindre tid til husholdningsarbeid i dag enn på begynnelsen av 1970-tallet, mens menn bruker mer tid, men kvinner bruker allikevel mer tid enn menn på husarbeidet. Dette viser at vi fortsatt har et stykke igjen før vi får likestilling på hjemmebane.

Kvotering var også en ting som ble nevnt som virkemiddel. I arbeidet for likestilling så ble det fra 1. januar 2004 for statlige selskaper og fra 1. januar 2006 for allmennaksjeselskapene utarbeidet en lov om tvungen kjønnskvote i styret. Gjennom denne loven er norske bedriftsstyret i private allmennaksjeselskaper (ASA) og i statlige selskaper påbudt å ha minst 40 % kvinneandel i styrene.

Mange var imot denne loven når den kom og mente at dette ville føre til lav kompetanse i styrene og svekket konkurransekraft for Norge og norske bedrifter.

På tross av flere bekymringer knyttet til dette så har ingen av skrekkscenariene slått til og kvinneandelen har økt fra 6 til 43 % siden loven trådte i kraft. Siden Norge har lyktes så godt på dette området har land som Spania, Frankrike og Nederland bestemt seg for å ta aktive grep og følge etter. Når dette har fungert så godt i børsnoterte selskaper så er nok dette et virkemiddel som også kan benyttes i andre organisasjoner og bedrifter.

Det ble også nevnt at ledere må få øynene opp for sine kvinnelige underordnede – og gi dem like reell støtte, oppmerksomhet og tilgang til utfordringer som de mannlige

underordnede. Også høy lønn ble nevnt for dette vil lokke mange flere kvinner ut i ledelse enn det mytene tilsier – da vil de kunne legge forholdene til rette på hjemmebanen og få både partner og barn med på laget.

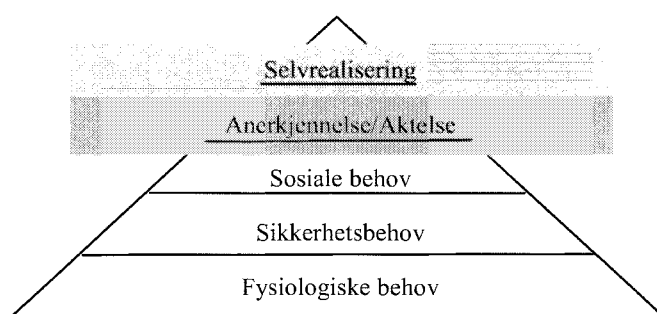
5.3.2 Motivasjon

Det finnes flere hindringer som kvinner møter når de satser på en lederkarriere. De blir ikke akseptert og anerkjent så lett som menn, de må vise at de er tøff nok til å takle de utfordringer som blitt gitt til dem og de blir mange ganger møtt med fordommer. Fortsatt er det flere kvinner som virkelig ønsker å satse på en lederkarriere. Dette vil si at de har en eller annen form for motivasjon som driver dem videre. Så hva er drivkreftene som får disse kvinnene til å handle slik som de gjør?

Når jeg snakket med mine respondenter om dette så fikk jeg flere gode svar. Noen av disse svarene var å se det du leverer, se resultater, tilgang til makt, muligheten til å påvirke en agenda og varierende og interessante oppgaver. Sett i sammenheng med teorien så tolker jeg det slik at det meste av det som er nevnt kommer som et resultat av en indre motivasjon. De vil ta ansvar, nå mål sammen med andre, se potensialet til sine medarbeidere og være med på å utvikle en langsiktig og konkurransedyktig bedrift og arbeidsplass. Dette passer godt inn under teorien om innholdsteorier som tar for seg hvilke behov mennesket prøver å tilfredsstille og hva som motiverer dem.

Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier.

Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann og Kaufmann 1998:45/46). Hvis vi ser på Maslows behovspyramide under så kommer de fleste av svarene til respondentene når det kommer til hva som motiverer dem i deres lederstillinger under det som kalles for behov for vekstmuligheter. De vil bli sett av andre og de vil ha anerkjennelse/aktelse fra deres mannlige og kvinnelige kolleger. De er men andre ord ute etter selvrealisering. Kvinnene vil få utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Kvinnene jeg snakket med føler også behov for å knytte sosiale bånd til sine kolleger, men de vil mer enn bare å være et medlem av den gruppen. De har behov for vekst. Dette viser at motivasjonsfaktorer hos de fleste av respondentene er deres behov for vekstmuligheter. Man vil utvikle sine evner og egenskaper.



5.3.3 Nettverk

Å bygge nettverk er viktig i alle bransjer. Nettverksbygging handler ikke om å bli kjent med folk for å utnytte dem, men det handler om å skape et gjensidig fordelaktig forhold hvor man kan hjelpe hverandre og møte interessante personer fra ulike bransjer (<http://www.side2.no/fritid/article782743.ece>, nedlastet 07.05.10).

At de aller fleste av respondentene synes det er viktig med nettverk er det ikke noen tvil om. Mange lederstillinger rekrutteres nemlig gjennom nettverk. En av respondentene sa det på denne måten:

”Nettverk er viktig for å kunne fungere effektiv som leder, og for å bli synlig i og utenfor virksomheten. Mange lederstillinger rekrutteres gjennom nettverk. Man skaffer seg og bygger renommé gjennom nettverk.”

Alle har et nettverk de er bare ikke klar over det. Trikset er å bli mer bevisst på hva slags mennesker man omgir seg med og hvilken kompetanse de besitter. En av respondentene sa også at man har bedre sjanser til å lykkes i arbeidslivet dersom man har mange formelle og uformelle kontakter.

Ordene nettverk og nettverksbygging kommer fra engelske «network» og «networking». På mange måter er dette motebegreper som rett og slett dreier seg om det man tidligere kalte å ha forbindelser. Maktutredninger i både Norge, Danmark og Sverige viser at sosiale nettverk og økonomisk makt henger sammen.

Det er i dag hardere konkurranse på jobbmarkedet enn det var før. Stadig flere tar mer utdanning og folk er blitt mer målrettet i forholdt hva de vil jobbe med. Har man derimot et godt og etablert nettverk rundt seg så hjelper dette deg framover. Dette er noe som ble bekreftet av mine respondenter.

”Nettverk er jo alt. Det er nettverket som hjelper deg framover i egen organisasjon. Det er viktig å være aktiv i diverse nettverk.”

For å bygge opp et nettverk så er det imidlertid noen råd man kan ta med seg. Du bør vite hva du vil med livet ditt, for eksempel hvilken jobb du kunne tenke deg. Du bør også finne ut hvilke mennesker som er de viktigste for deg for at du skal kunne oppnå det du ønsker. Og ikke minst så må man bruke tid og energi på å få en god kontakt med disse menneskene.

Det er dermed ingen tvil om at nettverk i jobbsammenheng er viktig.

Som vi har vært inne på i dette kapittelet så fikk jeg mange interessante svar i intervjuene jeg gjennomførte. Dette gjorde at jeg fikk en god indikasjon med hjelp av litteratur på hva svaret på problemstillingen min kunne være.

6 Konklusjon/Avsluttende ord

Ordet likestilling vil alltid være et hett tema. Dette betyr ikke at vi ikke skal fokusere på det eller la være å snakke om det.

Tradisjonelt har jo yrkesrelatert interaksjon mellom kjønnene bestått i at kvinner har assistert, ytt service og gitt emosjonell støtte til menn i mer selvstendige og/eller utøvende roller, noe som er tilfellet for eksempel når det gjelder yrkesroller som sekretær og sjef (Skogstad og Einarsen 2008:225). Når man blir mer vant til de nye kjønnsrelasjonene så blir det også lettere å forholde seg til dem, og man blir da mer vant til å se kvinner i kvalifiserte og beslutningstakende roller, noe som i sin tur gjør det mulig å gjøre de nødvendige forandringer som legitimerer den rollefordelingen. En effektiv måte å gjøre dette på er å integrere likestillingsarbeidet i alle de prosessene i organisasjonen som man bruker for å utvikle og rekruttere medarbeidere til framtidige lederroller.

Fakta er at kvinner, tatt i betraktning til hvordan det var før i tiden, har kommet langt. Både kvinner og menn besitter stor kunnskap og er en stor ressurs til bedrifter og organisasjoner.

Årsakene til at det er så få kvinnelige ledere i Norge i dag kan sies å legges på individnivå (personlige hindringer) eller på et mer strukturelt nivå (organisasjonsmessige hindringer).

Funnene gjennom min oppgave konkluderer med at årsakene ligger på begge nivåene. Det er vanskelig å skille det ene fra det andre.

Elin Ørjasæter sa i en artikkel i Samtiden i 2004 at kvinner mangler det berømte ”killer-instinktet” for å nå til topps i næringslivet. Med dette mente hun at hun ser alle kostnadene ved å gjøre karriere, og kanskje har hun rett i det.

Mange kvinner er ikke sikre nok på seg selv og sin kompetanse til å satse på en lederkarriere. Jeg tror på ikke på utsagn som at kvinner ikke er gode nok ledere og ikke takler den påkjenningen som det kreves for å stå løpet ut. Det som imidlertid er sikkert er at satser man på en lederkarriere så må man lære seg å delegere. Man

klarer ikke å yte 100 % på alle områder av livet sitt, man må fire litt på kravene. At man kan kombinere familieliv med karriereliv tror jeg godt kan la seg gjøre, men da helst når barna har blitt større og de ikke krever så mye som små barn.

Jeg tror de største hindringene kvinner møter for å gjøre en lederkarriere står på dem selv. Jeg tror at vil man lykkes og satser alt på å gjøre det og er villig til å ofre det som trengs så kan man lykkes. Det er derimot en pris ved å gjøre det og spørsmålet er vel heller om man er villig til å ofre det det koster.

På et strukturelt nivå så kan man nevne mannsdominansen som hinder for kvinners karriereutvikling. Mannsdominansen har satt sine spor, bl.a. i organisasjoners spilleregler, omgangsformer, vurderinger, rekrutteringsrutiner osv., på en måte som systematisk gir menn et bedre utgangspunkt enn kvinner (Skogstad og Einarsen 2008:229).

Jeg tror at skal vi få flere kvinnelige ledere så må man se på disse hindringene og gjøre noe med det. Kvinner må begynne å stole mer på den kompetansen de besitter, være mer frempå og vise hva de vil. I samme stund må bedrifter sette fokus på det å ta inn flere kvinnelige ledere hvis det er det de ønsker. Flere bedrifter har lyktes i dette fordi de har satt det på agendaen.

Kulturelle forestillinger styrer oss både innenfra, ved at vi internaliserer dem, og utenfra ved at andre har forventninger til oss. De livssammenhenger som de kulturelle definisjonene av kvinnelighet og mandighet kan relateres til, utgjøres av den tradisjonelle arbeids og ansvarsfordelingen mellom kjønnene og den maktfordelingen som finnes innebygd i den (Skogstad og Einarsen 2008:220).

Mange forskere mener at denne arbeids- og maktfordelingen utformer kjønns spesifikke livsvilkår og erfaringer som i sin tur påvirker kvinners og menns vurderinger og holdninger. Selv om kulturelle sosialiseringprosesser gir en viss legitimitet til en del generaliseringer om kjønn, er de på ingen måte uproblematisk. Dette gjelder spesielt hvis vi vil anvende slike generaliseringer på kvinnelige og mannlige ledere, som rimeligvis har en atferd som påvirkes av den organisatoriske konteksten (Skogstad og Einarsen 2008:221).

Den offisielle sannheten er at menn og kvinner konkurrerer på like vilkår, men på individnivå så kan vel mange si seg uenig i denne påstanden. Med andre ord ser det ut til at mange mennesker er bevisst at det er forskjeller mellom menns og kvinners vilkår i organisasjonen, samtidig som denne bevisstheten ikke er tilstrekkelig sterk, eller tilstrekkelig offisiell, til at konkrete likestillingstiltak vil virke legitime (Skogstad og Einarsen 2008:227).

En måte å integrere likestillingsarbeidet på er å gjøre kunnskapsspredning om kjønn til en del av all lederopplæring som foregår i organisasjonen (Skogstad og Einarsen 2008:228). Å la flere kvinner komme til i lederopplæring slik at den blir mer kjønnsblandet kan også være med på å få i gang prosessen.

Uansett så må likestillingsarbeidet i organisasjoner forankres av ledelsen og formidles inn i alle avdelinger i organisasjonen, men det er viktig å merke seg at dette ikke kommer av seg selv. Det kreves arbeid, ressurser, personer og prioritering (Skogstad og Einarsen 2008:227).

For videre forskning så ville det ha vært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant kvinnelige ledere ute i markedet for å få bekreftet eller avkreftet det som har kommet frem i min oppgave. Dette fordi utvalget av respondenter jeg hadde var veldig lite og funnene må derfor ikke tas som en absolutt sannhet. Jeg tror allikevel at funnene i min oppgave gir en viss indikasjon på hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger i Norge i dag.

Litteraturliste

- Andenæs A, Folgerø Johannessen B, Ødegård T. 1992: *Kjønnen som forsvant? Om betydningen av kjønn i psykologien*. Forståelser av kjønn. Ad Notam Gyldendal.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bjerrum Nielsen, Harriet og Monica Rudberg. *Historien om jenter og gutter*. Universitetsforlaget, Oslo 1989.
- Blakstad, Inger-Lise. 2005. *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrever. Kvinner, jypplinger, oldinger?* Oslo: HR Rekruttering og Karriererådgiving.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Churchill, Gilbert A. Jr. og Dawn Iacobucci. 2002. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8 th. Edition. USA: South-Western.
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS
- Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim. 2002. *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2008. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2. opplag. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS.
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huczynski og Buchanan. 2001. *Organizational behavior: an introductory text*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 1998. *Psykologi i organisasjonen og ledelse*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kotler, Philip, Thomas Hayes og Paul N. Bloom. 2002. *Marketing Professionals Services*. 2 nd Edition. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Martinsen, Øyvind L. 2004. *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Selnes, Fred. 1993. *Markedsundersøkelser*. 3. utg. Oslo: TANO AS.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2008. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ørjasæter, Elin. 2008. *Lederboka. Hodejegerens beste tips*. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Wahl, A. 1994. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. SOU 1994: Stockholm: Fritzes.

<http://www.daria.no/skole/?tekst=8246>

<http://dt.no/kultur/derfor-bli-ikke-kvinner-ledere-1.3179266>

<http://e24.no/boers-og-finans/article2939531.ece>

<http://e24.no/jobb/article3435067.ece?service=print>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Likestillingsloven>

http://en.wikipedia.org/wiki/Maslows_behovspyramide,

http://no.wikipedia.org/wiki/Sosialt_netverk

http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Onsker_mer_tverrfaglighet_i_kjonnforskningen/1253955211836?WT.mc_id=twitter

<http://heim.ifi.uio.no/~massl/publications/sii/rapport2.html#2>

http://www.ldo.no/Global/Brosjyrer%20PDF/LDO_Kvinnehistorie_milep%C3%A6lerNO.pdf

http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17607&within_tid=17494

<http://kvinneriforskning.no/>

<http://www.ledernet.no/id/24521>

<http://www.ledernet.no/id/36042.0>

<http://www.lovdatab.no/all/hl-19780609-045.html>

<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104>

http://www.samtiden.no/04_3/art3.html

<http://www.side2.no/fritid/article782743.ece>

<http://www.ssb.no/likestilling/>

<http://www.ssb.no/ssp/utg/9805/7.shtml>

Vedlegg

Vedlegg 1: Milepæler i den Norske kvinnehistorien

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Skjematisk oppstilling av innsamlede data til intervjuguiden

Vedlegg 1 – Milepæler i den norske kvinnehistorien

Milepæler i den norske kvinnehistorien



ansvarlig utgiver
LDO AS

Strømsø 5
Postboks 1008 Dep
N-0601 Oslo
Telefon: 24 05 59 50
Telefax: 24 05 59 60
POST@LDO.NO
WWW.LDO.NO



1839 Adgang til å bli håndverksmester blir gitt til

«Svagelige Kvinner over 40 aar,
som ikke kunde ernære sig på anden maade».

1842 Det blir gitt handelsrett til alle uforsørgede kvinner

«Enker, til Koner der lever atskilt fra sine Mænd og til ugifte
Fruentimmer, der ere myndig ifølge Kongelig Bevilgning».

1845 Ugifte kvinner over 25 år får samme myndighet
som mindreårige mannspersoner.

1854 Sønner og døtre får samme arverett. Før arvet brødre dobbelt så mye som søstrene sine.



1856 Josephine Thrane er Norges første kvinnelige avisredaktør, i Arbeider-Foreningernes Blad.

1858 Telefon- og telegrafetaten blir åpnet for kvinner, som første offentlige etat.

1860 Kvinner får være lærere i folkeskolen på landsbygda. I 1869 får de den samme retten i byene.

1863 Ugifte kvinner over 25 år får samme myndighet som voksne menn, men mister den dersom de gifter seg.

1866 Kvinner får samme rett til å drive håndverk som menn.

1869 Ugifte kvinner får samme myndighetsalder som menn, 21 år.

1874 Charlotte Lund tar middelskoleeksamen i Stavanger og to år etter uttaler departementet at

«Intet antages at være til hinder for at unge Piger tar Middelskoleeksamen».

1875 Den Kvinnelige industriskole åpnes i Christiania.

1882 Cecilie Thoresen blir den første kvinnelige student. Kvinner får rett til å ta artium.



© L. Forbech, Nasjonalbiblioteket

Gina Sverdrup Krog (1847–1916), eller Jørgine Anna som hun egentlig heter, er født på Flakstad i Lofoten. I 1884 stifter hun Norsk Kvinnesaksforeningsammen med Hagbard E. Berner.

1884 Kvinner får rett til å studere og avlegge eksamen ved alle fakulteter ved landets eneste universitet i Oslo. Etter endt utdanning kan kvinner åpne praksis som leger og tannleger. For øvrig har de ikke adgang til de embeter de er utdannet for.

Norsk Kvinnesaksforening blir stiftet med Gina Krog som leder.

1885 Ragna Nielsen oppretter den første fellesskolen for jenter og gutter.

1888 Ny ekteskapslov gjør gifte kvinner myndige og gir dem rett til særeie.

1889 Kvinner får adgang til skolestyret. Jentene får for første gang være med i 17. mai-toget i Oslo.

Fyrstikkarbeiderskene var blant de første i Norge til å ta streikevåpenet i bruk.

1895 Kvinner får stemme i kommunene for første gang. Temaet var brennevinssalg.

1898 Landskvinne-stemmerettsforeningen stiftes med Fredrikke Marie Quam som leder.





Anna Georgine Rogstad, fra Veisted i Nordre Land, lærer, kvinnesakskvinne og politiker.

«Ærede representanter!

Denne dag, den 17 de mars 1911, vil bli en merkedag i vort lands historie, fordi det i dag er første gang, en kvinde fremmøter her i Stortinget som en av dets representanter – en begivenhet, som utvilsomt vil vække oppmerksomhet viden om».

Slik blir den første kvinnen ønsket velkommen av stortingspresident Magnus Halvorsen. Utenfor stortingsbygningen er det en stor folkemengde som ikke har fått plass på det overfylte publikumsgalleriet for å overvære begivenheten.



1900-tallet

1900 Kvinner får adgang til fattigstyret i kommunene.

1901 Kvinner får begrenset stemmerett og valgbarhet i kommunene.

1906 Adjunkt Mathilde Schjødt utnevnes til første kvinnelige embetsmann.

Norges første kvinnelige matematiker Mary Ann Elizabeth (Betzy) Stephansen blir tilsatt ved Norges Landbrukshøgskole.

1907 Kvinner får inntektsbegrenset stemmerett ved stortingsvalg.

I 1910 får kvinner alminnelig kommunal stemmerett, i 1913 alminnelig statsborgerlig stemmerett.



1910 Den første samiske kvinneforeningen på norsk side, Brurskanken samiske kvindeforening, blir grunnlagt av Elsa Laula Renberg (1877–1931).

Forening og Renberg er sentrale aktører bak det første møtet for både nord- og sørsamer i Trondheim 6.–9. februar 1917. Dette møtet er bakgrunnen for at 6. februar er blitt samisk nasjonaldag.

Kvinner får alminnelig kommunal stemmerett.

1911 Anna Rogstad tar plass i Stortinget som første kvinne. Hun blir valgt til vararepresentant.

1912 En lov gir kvinner adgang til de fleste embeter. Unntatt er de geistlige, diplomatiske og militære embeter og statsrådsembetene.

Kristine Bonnevie blir første kvinnelige professor ved Universitetet i Oslo.

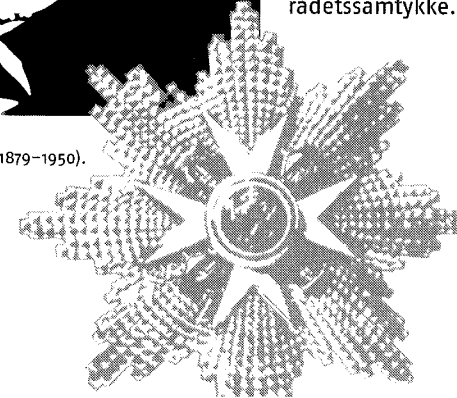
1913 Kvinner får alminnelig statsborgerlig stemmerett.

1915 De Castbergske barnelover gir alle barn samme rettslige stilling enten foreldrene er gift eller ikke.

1921 Karen Platou blir første valgte kvinnelige representant med fast plass på Stortinget.



Karen Platou, politiker (1879–1950).



1920

«I Kvinner være eders Mænd underdanige»
blir tatt ut av vielsesritualet i 1920.

1922 Kvinner får adgang til å bli statsråder.

1924 Første mødrehygienekontor opprettes i Oslo av Katti Anker Møller.

1925 Åsa Helgesen i Utsira kommune blir første kvinnelige ordfører. Kommunestyret består av 11 kvinner og en mann.

1927 Ny ekteskapslov sidestiller mann og hustru økonomisk og rettslig.

1936 Arbeidervernloven gir kvinner rett til å ha fri fra arbeid seks uker før og seks uker etter fødsel og bestemmer at de kan kreve å få sitt arbeid tilbake etter fødselspermisjonen.

1937 En lov om pliktig underholdningsbidrag til ektefelle ved skilsmisse vedtas.

1938 Kvinner får samme rett som menn til alle embeter, unntatt de geistlige som er avhengig av menighetsrådetssamtykke.

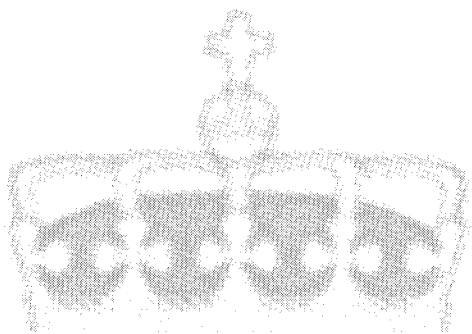


Nordstrand vinner de første NM-finalene. Her er Signy Engen «i skuddet» i kampen mot Grefsen i 1939. I avisen kunne man lese: «sluttkampene i årets håndballmesterskap blev en begivenhet som tydelig viser at denne vakre sporten vil fra kraftig vind i seilene om et par sesonger».



Ellinor Lillegraven (til høyre) fra Nordstrand og Else Woxvold fra BSK møttes i den aller første håndballfinalen i 1938. Nordstrand vinner 1-0 og Lillegraven scorer.

1938 Norgesmesterskapet i håndball for kvinner blir arrangert for første gang. Kvinnene får både NM og sin første landskamp før tilsvarende mesterskap blir arrangert for menn.



Kirsten Hansteen, Norges Kommunistiske Parti.

1939 Høyesterett slår fast ved dom at ekteskap ikke er oppsigelsesgrunn i arbeidslivet. (Kvinnens rett til lønnet arbeid ble sterkt kritisert i årene med høy arbeidsledighet.)

1945 Kirsten Hansteen, fra Norges Kommunistiske Parti, blir første kvinne i en regjering, som konsultativ statsråd for fange- og flyktningsforsorg i Samlingsregjeringen.

Claudia Olsen fra Høyre blir første kvinnelige leder av en stortingskomite, helsekomiteen.

1948 Aaslaug Aasland blir sosialminister og den første kvinne som styrer et departement.

1949 Edith Carlmar blir landets første kvinnelige filmregissør.

1950 Lov om statsborgerskap endres. Kvinner beholder sitt statsborgerskap dersom de gifter seg med en utlending. Barn av norsk mor og utenlandsk far får farens statsborgerskap.

1952 Kvinner får full adgang til geistlige embeter.

1954 Første ski-NM for kvinner.

1956 Særloven om kvinners adgang til embeter oppheves.

Departementet for familie- og forbruker-saker blir opprettet.

1959 Lov om særskilt ligning av ektefeller på visse vilkår vedtas.

Norge ratifiserer ILO-konvensjon nr. 100 om likelønn. Likelønnsrådet opprettes.

Lov om Folkeskolen 10. april 1959 er den første fellesloven for skolene i byene og på landet. Den åpnet for forsøk med niårig grunnskole. Jenter og gutter i skolepliktig alder skal ha samme undervisning og pensum.



Røsvik skole i Sørfold i Nordland i 1964. Jenter og gutter i skolepliktig alder skal ha samme undervisning og pensum.

1961 LO (Landsorganisasjonen i Norge) og N.A.F (Norsk Arbeidsgiverforening) vedtar en rammeavtale for gjennomføring av likelønn.

Første kvinnelige sogneprest, Ingrid Bjerkås, ordineres.

1964 Ny navnelov innføres. Kvinner får anledning til å beholde etternavnet sitt ved inngåelse av ekteskap. Barnet får farens slektsnavn.



Aase Lionæs, Arbeiderpartiet (1907–1999). Lionæs var delegat til FN i hele 20 år og var en av drivkreftene bak FN-konvensjonen som gir kvinner like politiske rettigheter i alle land.

1965 Aase Lionæs blir første kvinnelige president i Stortinget som visepresident i Lagtinget.

For første gang er det to kvinner i regjeringen: Elisabeth Schweigaard Selmer fra Høyre er Norges første kvinnelige justisminister og Elsa Skjerven fra Kristelig Folkeparti er familie- og forbrukerminister.

1966 Folketrygdloven innføres. Den gir bedre rettigheter til enslige mødre.

1968 Lilly Helen Bølviken blir første kvinnelige høysterettsdommer.

1971 Midlertidig lov om fraskilte og separerte innføres. Loven består i omlag ti år inntil den blir innarbeidet i folketrygdloven.

Mønsterplanen for grunnskolen slår fast at det skal arbeides aktivt for likestilling.

«Kvinnekupp» i kommunestyrene gir kvinnelig flertall i tre kommuner; Asker, Oslo og Trondheim.

Første uoffisielle norgesmesterskap i kvinnefotball blir arrangert av Dagbladet og Frigg på Norges idrettshøgskole.

1972 Likestillingsrådet opprettes og erstatter Likelønnsrådet. Mandatet utvides til å gjelde reell likestilling mellom menn og kvinner på alle samfunnsområder.

1973 Idrettsaksjonen -73 blir dannet med «Idrett for alle og like muligheter for begge kjønn og alle aldersgrupper» som et hovedkrav. Likestilling mellom kjønnene kommer på Arbeiderpartiets program.

1974 Odelsloven endres. Gutter og jenter stiller likt i odelsrekkefølgen.

1972 Først i 1975 får kvinner adgang til å delta i Holmenkollstafetten. Vinnerlaget er Tyrving, og her ser vi Gerd von der Lippe som titter frem midt i første rekke på bildet. Men dette er likevel ikke første gang hun deltok! Tre år tidligere, i 1972, løp hun og Ingrid Ellingsen under falske navn på universitetslaget «Pedistene». Gerd von der Lippe stilte til start som «Øyvind Foss». De to ble utstengt fra en uttakingskonkurranse til landslaget som straff for dette.



Vinnerlaget Tyrving i Holmenkollstafetten.



Eva Kolstad blir Norges første kvinnelige partileder, i Venstre i 1974, og verdens første likestillingsombud i 1979. Her er hun på befaring 20. august 1979 i en Narvesen-kiosk sammen med regionsjef Wilhelm Bruvold. Foranledningen var en klage over selskapets ansettelsespolitikk.

1975 Barnehageloven innføres. Kommunene blir pålagt å utarbeide utbyggingsprogram.

Berit Ås blir den første partilederen i Sosialistisk Venstreparti.

Arrangøren av Holmenkollstafetten, idrettsklubben Tjalve, sier ja til at kvinner får delta i stafetten.

1976 Tinget i Norges Fotballforbund sier ja til organisert fotball for kvinner.

1977 Arbeidsmiljøloven gir utvidede rettigheter ved svangerskapspermisjon. Folketrygdloven endres slik at lønnet svangerskapspermisjon gis i 18 uker (tidligere 12 uker).

Familie- og likestillingsavdelingen opprettes i Forbruker- og administrasjonsdepartementet.

Norges forskningsråd oppretter Sekretariatet for kvinneforskning.

Kvinner får adgang til å gjennomføre vanlig befalsutdanning.

1978 Lov om selvbestemt abort vedtas 30. mai 1978.

Lov om likestilling mellom kjønnene blir vedtatt 9. juni 1978.

Første NM i fotball for kvinner.

1979 Likestillingsloven trer i kraft. Likestillingsombudet blir opprettet, som det første i verden. Eva Kolstad er det første likestillingsombudet. Klagenemnda for likestilling blir opprettet. Bestemmelse i markedsføringloven mot kjønnsskredderende reklame vedtas.

Lov om statsborgerskap endres; barn av norsk mor og utenlandsk far får norsk statsborgerskap.

1980 Endringer i navneloven: barnet får automatisk morens slektsnavn hvis det ikke blir sendt melding om annet innen seks måneder til Folkeregisteret.

1981 Gro Harlem Brundtland blir Norges første kvinnelige statsminister. Ny kvinnerekord i regjeringen med tre statsråder og statsminister. Samme år velges Harlem Brundtland til leder i Arbeiderpartiet, som første kvinne.

Likestillingsloven får ny bestemmelse (§21) om representasjon av begge kjønn i offentlige utvalg, styrer, råd og nemnder.

1982 ILO-rekommandasjon nr. 165 og konvensjon nr. 156: «Like muligheter og lik behandling av kvinner og menn i arbeidslivet: Arbeidstakere med familieforpliktelser», ratifiseres av Stortinget.

Likestillingsavtaler går inn i Hovedavtalen mellom LO og N.A.F. og i avtaleverket mellom staten/hovedsammenslutningene og Norsk Lærergag.

Ny lov om barn og foreldre trer i kraft. Loven slår fast foreldrenes like omsorgsansvar og barnas selv- og medbestemmelsesrett styrkes.



Gro Harlem Brundtland blir Norges første kvinnelige statsminister i 1981. Hun danner sin andre regjering i 1986 og sin tredje i 1990.

1983 Stortinget vedtar at kvinner får adgang til å avtjene verneplikt.

Arbeiderpartiets landsmøte vedtar regel om 40 prosent kvinner i alle utvalg og råd i partiet. Regelen skal også gjelde ved regjeringsdannelser.

Grete Waitz vinner friidrettshistoriens første VM-gull i maraton i Helsingfors.

1984 Stortinget vedtar å innføre full yrkesmessig likestilling mellom kvinner og menn i Forsvaret.



I 1983 får kvinner adgang til å avtjene verneplikt i forsvaret, og året etter vedtar Stortinget full yrkesmessig likestilling mellom kvinner og menn i Forsvaret.

1985 Det innføres lik lavalder i sjømannsloven.

1986 Stortinget vedtar ny handlingsplan for likestilling. (St.meld. 69, 1984-85). Gro Harlem Brundtland oppnevner en regjering der 44 prosent av statsrådene er kvinner. Siden den gang har kvinneandelen i norske regjeringer ikke vært under 40 prosent.

1987 Fødselspermisjonen utvides fra 18 til 42 uker.

Alle departementer forbereder sin egen handlingsplan for å fremme likestilling.

1988 § 21 i Likestillingsloven skjerpes, slik at det i offentlige utvalg mv. skal være minst 40 prosent av hvert kjønn.

1990 Grunnloven endres slik at kvinner gis lik arverett til Norges trone – med virkning for de som er født etter 1990.

Mette Grøtteland blir Norges første kvinnelige jagerflyger.

1991 Ny lov om ekteskap innføres. Den ektefelle som ikke finner å kunne fortsette samlivet kan kreve separasjon uten samtykke fra den andre ektefellen og uten å henvise til særskilt grunn.

Kaci Kullmann Five blir den første kvinnelige partilederen i Høyre.

Anne Enger Lahnstein blir den første kvinnelige partilederen i Senterpartiet.



1992 Omsorgsarbeid for barn under sju år gir inntil tre pensjonspoeng i året.

Lucy Smith blir første kvinnelige universitetsrektor ved Universitetet i Oslo.

1993 Kirsti Kolle Grøndahl fra Arbeiderpartiet, blir Norges første kvinnelige stortingspresident.

Rosemarie Køhn innsettes som første kvinnelige biskop.

Flere kvinner (51 %) enn menn avlegger embetseksamen ved universitetene.

Fedrekvote innføres: fire uker av fødselspermisjonen forbeholdes fedrene.

Tidskontoordning innføres og gir adgang til forlenget uttak av fødsels- og adopsjonspenger i kombinasjon med delvis gjenoptakelse av arbeidet.

Ny kommunelov skjerper kravet om at det i kommunale utvalg m.v. skal være minst 40 prosent av hvert kjønn.

1994 Lovfestet beskyttelse i arbeidsmiljøloven mot trakassering, også seksuell trakassering, innføres.

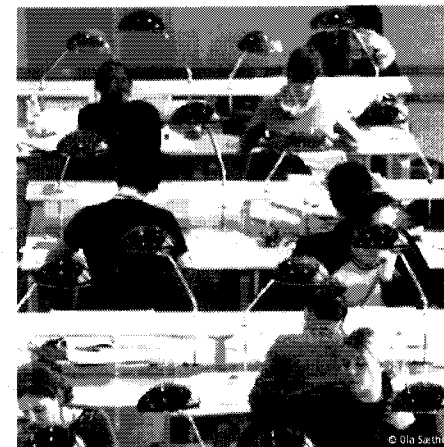


Lucy Smith blir den første kvinnelige jusprofessor i Norge i 1987 og første kvinnelige universitetsrektor ved Universitetet i Oslo i 1992. Avtroppende rektor, Inge Lønning, overrekker rektorkjedet.



Rosemarie Køhn blir Norges første kvinnelige biskop i Hamar i 1993.

Flere kvinner (51 %) enn menn avlegger embetseksamen ved universitetene.



1994 Liv Arnesen blir første kvinne i verden som går alene på ski til Sydpolen.

«De fleste mål kan nås bare motivene er ekte og sterke nok.»

Liv Arnesen, Sydpolen julaften 1994.

50 dager. 1200 km. Liv Arnesen lager internasjonale overskrifter ved å bli den første kvinne i verden som går alene uten støtte eller forsyninger til Sydpolen. Seks år senere, 2000–01, blir hun sammen med Ann Bancroft også første kvinne som krysser Antarktis på ski. 94 dager. 2747 km.



1995 Retten til ubetalt foreldrepermisjon utvides fra ett til tre år.

Solveig Krey er verdens første kvinnelige ubåtsjef.

Valgerd Svarstad Haugland blir første kvinnelige partileder i Kristelig Folkeparti.

1996 Regjeringen setter i verk tiltak for å forhindre vold mot kvinner, blant annet ved å gi utsatte kvinner voldsalarmer.

Nita Kapoor blir politisk rådgiver i Kulturdepartementet og er første kvinne med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn i den politiske toppledelsen.

1997 Likestillingscenteret opprettes og erstatter Likestillingsrådet.

1999 Berit Ovesen er Norges første kvinnelige oberst.

Eldbjørg Løwer, Venstre, blir første kvinnelige statsråd i Forsvarsdepartementet.

Rubina Rana, Arbeiderpartipolitiker født i Pakistan, blir første ikke-vestlige innvandrer og muslim som leder hovedstadens 17. mai-komité og dermed landets største 17. mai-tog.



Solveig Krey er verdens første kvinnelige ubåtsjef.



Nita Kapoor blir første kvinne med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn i regjeringssammenheng, i 1996.



Rubina Rana fra Arbeiderpartiet er leder for 17. mai-komiteen i Oslo.

2000-tallet

2001 Afshan Rafiq fra Høyre velges inn som første kvinnelige stortingsrepresentant med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn.

Gerd-Liv Valla blir den første kvinnelige lederen av Landsorganisasjonen (LO).

2002 Endringer i likestillingsloven vedtas. Blant annet får arbeidsgivere og arbeidslivets organisasjoner plikt til å sette i verk tiltak for å fremme likestilling. I likelønnsbestemmelsen presiseres det at arbeid av lik verdi kan måles på tvers av faggrenser og tariffavtaler.

Regjeringen vedtar å innføre etiske retningslinjer for statsansatte mot kjøp og aksept av seksuelle tjenester.

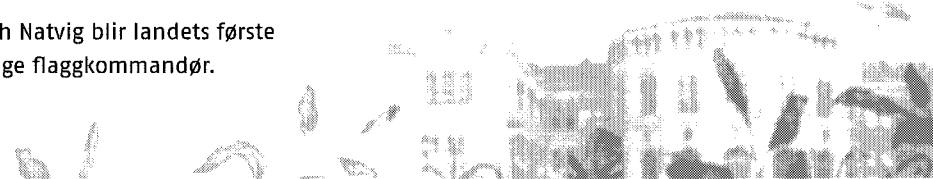
Stortinget vedtar utvidet besøksforbud med den hensikt å forhindre vold mot kvinner.

Elisabeth Natvig blir landets første kvinnelige flaggkommandør.



Afshan Rafiq, Høyre.

2003 Redegjøringsplikten slik den fremstår i likestillingsloven trer i kraft. Alle virksomheter må redegjøre for likestilling i sin årsmelding.





© Sametinget

Kristin Halvorsen er Norges første kvinnelige finansminister.



© Sametinget

Aili Keskitalo er den første kvinnelige sametingspresidenten i Norge.

2005 Kristin Halvorsen blir Norges første kvinnelige finansminister.

Aili Keskitalo (Norske Samers Riksforbund) blir valgt inn som første kvinnelige sametingspresident i Norge.

2006 Likestillings- og diskrimineringsombudet blir opprettet og erstatter Likestillingsombudet, Likestillingssettret og Senter mot etnisk diskriminering (SMED). Samtidig blir Likestillings- og diskrimineringsnemnda opprettet.

Lov om allmennaksjeselskaper krever at børsnoterte selskaper har minst 40 prosent av begge kjønn i styrene. For selskaper som er stiftet før 1. januar 2006, skal loven oppfylles innen 1. januar 2008.

Kvinner innkalles til sesjon i Forsvaret på samme måte som menn, men sesjonen er frivillig.

Oberstløytnant Ingrid Gjerde blir sjef for Hans Majestet Kongens Garde (HMKG). I 150 år har HMK Garden hatt mannlige sjefer.

Siv Jensen blir valgt til formann i Fremskrittspartiet.

2007 Kvinneflertall for første gang i regjeringen. Etter statsrådskifter i september har Stoltenberg II regjeringen 53 prosent kvinner.

Manuela Ramin-Osmundsen skaper historie når hun i 2007 blir Norges første minister med mørk hudfarge og annen språklig bakgrunn enn norsk. Hun er født på Martinique og oppvokst i Frankrike.

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Navn -

Alder -

Utdannelse -

Arbeidserfaring -

Yrke –

1. Hvorfor tror du det er så få kvinner i lederstillinger?
2. Hva tror du kan gjøres for å forandre situasjonen?
3. Vi har gjennom årene fått flere kvinnelige mellomledere, men andelen toppledere er fortsatt svinnende liten. Hva tror du er grunnen til at vi har så få kvinnelige toppledere?
4. Hva tror du skal til for å lykkes som toppleder?
5. Tror du det er vanskeligere for kvinner å få ledende stillinger? I så fall hvorfor?
6. Myte: ”Kvinner vil ikke ta ledelse”. Tror du dette stemmer med virkeligheten?
7. Synes du at ditt kjønn begrenser dine karrieremuligheter?
8. Tror du at kvinner aktivt går ut etter å få lederstillinger?
9. Hva motiverer deg i din lederstilling?
10. Hvordan tror du man kan kombinere familieliv med karriereliv?
11. Hvordan tror du bedrifter kan hjelpe til å motivere og oppmuntre kvinner til ledende stillinger?

Har du mer å tilføye?

Alt er av hjelp.

Vedlegg 3 - Skjematisk oppstilling av innsamlede data til intervjuguiden

Spørsmål	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Hvorfor tror du det er så få kvinner i lederstillinger?	<p>Det har først og fremst med historiske faktorer å gjøre. Før var det ikke vanlig at kvinner skulle bygge seg en karriere så de kvinnene som søker seg til slike lederstillinger i dag som er oppvokst med fokusering på "likestilling" er veldig unge, og dette er ikke alltid ønskelig i slike stillinger.</p>	<p>Jeg tror det har en sammenheng med hvordan familielivet vårt er organisert. Vi kvinner har "større" oppgaver på hjemmefronten enn det menn har. Slik har det vært før og selv om menn hjelper til mer nå så er det fortsatt mer som faller på kvinner.</p>	<p>Det er det først og fremst historiske grunner til. De kvinner som er oppvokst i et likestilt miljø de er i dag relativt unge. Jeg tror aldri det blir like mange kvinner og menn.</p>	<p>Det er en maskulin lederstil som har vært gjeldende og kanskje det å møte den maskuline kraften mange ganger så må du være litt tøff. Litt hierarkisk oppbygging som gjør at man ikke får muligheten til å være helt oppriktig, litt slike ting som kan gjøre ting vanskelig. Vi kvinner tror vi må kunne ting så godt for vi kaster oss på noe. Vi må tørre å gjøre en feil, tørre å møte konflikter. Man må gå ut av komfortsonen som leder og vet ikke alltid hva dagen bringer.</p>	<p>Dette er et sammensatt problem – faktorer på mange nivå spiller inn samtidig; individnivå: kvinner vil ikke – eller opplever ikke at det som er subjektivt reell (og attraktiv) mulighet; organisasjonsnivå; strukturelle, kulturelle og ledelsesrelaterte faktorer slår inn – for eksempel får ikke kvinner trent seg like mye som menn i utfordrende situasjoner fordi lederne deres ikke gir dem de samme mulighetene (til det) som deres mannlige kolleger – dette kan skyldes at de er "usynlige" for lederne, eller det kan ubevist har mindre tillit til at (kvinner) skal takle utfordringene, eller det kan også være at lederne ubevist "beslytter" sine kvinnelige underordnede fra slike utfordringer. På insitutsjonelt nivå kan det være forhold i bransjen eller profesjonen som påvirker, for eksempel fravær av rollemodeller eller normer for arbeidstid 8hvor lenge bor et ledertalent være på jobben) påvirke kvinners vilje til å bli ledere. På samfunnsnivå er det forhold som barnehagetilgang, rammebetingelser som foreldrepermisjon, mediebildet (menn dominerer i mediene, hvilke historier fortelles om ledere), mm.</p>	<p>Jeg tror det er mange forskjellige årsaker det, men først og fremst så tror jeg det er historisk betinget. Det er noe som det har blitt mer fokus på og det har blitt mer kvinner etter hvert. Jeg tror ikke det er noen bevisst samfunnsbeholdning, men historisk og tradisjonelt så har det vært færre kvinner enn menn. Men det ser vi har endret seg underveis, og det ser vi i eget selskap også.</p>	<p>Svaret er 22 – lederboka, for det er en stor systemendring som skal til for å få til dette. Det er et langt svar. For å få til en jevnere fordeling av kvinner og menn i ledende stillinger så må vi gjøre ganske mye med kulturen i Norsk næringsliv. Vi har tillatt oss, og det her gjelder internasjonalt også, å bygge en kultur som favoriserer mannen og de mannlige veier og prioriteringer, og det gjør at jenter som gjerne vil være ledere veldig fort finner ut at de er i mindretall. Man kan begynne å føle seg så annerledes at det krever ekstraordinære krefter for å orke å stå i den annerledesheten. Og mennesker og dyr er ikke konstruert på den måten at majoriteten av oss liker å være annerledes, og man velger da kanskje å gå tilbake til posisjoner der man treffer personer som er mer like oss selv i verdigrunnlag, hva man prioriterer og fokuserer på. Næringslivskulturen er i dag alt for opptatt av kortsiktige resultater.</p>	<p>Det er et vanskelig og sammensatt spørsmål. Det kan være begrensninger i seg selv, begrensninger i nære omgivelser og begrensninger i de virksomheter og organisasjoner man søker seg inn i. Det kan også ha med organisasjonskultur å gjøre, da tenker jeg spesielt på dette i forhold til rekruttering. I det offentlige så tror jeg 2-trinnsmodellen i forhold til ansettelse tror jeg kan hemme til kvinnelige ledere. Det at det er en innstillende myndighet som lyser ut, intervjuer og skriver innstilling og så er det et ansettelsesråd som skal ansette. Det er mange dilemmaer knyttet til det i det offentlige. Og så tror jeg det at i en mannsdominert kultur så kan det være en årsak til at det er få kvinnelige ledere. At det er menn som lyser ut, menn som identifiserer seg med personen og selv utfører intervjuene og så innstiller og som sitter med sine preferanser og sine erfaringer, og det er ikke noe feil i det men preferanser har man uansett. Man tiltrekkes kanskje av det som er kjent, også kanskje ubevist. Vi kvinner er for utrygge på oss selv, føler vi må mestre ting før vi kaster oss ut i det. Vi må bli sikrere på oss selv, og vi må bli oppmuntret til det. Som leder så må man også tåle litt og det skremmer kanskje mange kvinner.</p>

<p>Hva tror du kan gjøres for å forandre situasjonen?</p>		<p>Jeg tror det er vanskelig, menn må da likestilles mer enn kvinner. Det jeg mener er at vi må ser på menns rolle i samfunnet for for menn påtar seg mer "kvinneoppgaver" så tror jeg det er vanskelig å forandre noe.</p>	<p>Det har med barneomsorg å gjøre. Det tror jeg er en veldig tung faktor. Større arbeidsfordeling i hjemmet og en større trygghet på at man får pass av barn når men trenger det.</p>	<p>Har tro på kvinnenettverk for å gjøre hverandre god. Kvinner er kvinner verst og det kan gjøre at noen ikke vil ta sjansen. Man må tørre å søke og nettverk for å gjøre hverandre vel. Nettverk kan bli med på å styrke opp hver enkelt slik at man kanskje tør. Tørre å delta i ulike foreninger som kanskje gir deg en mestringsfølelse.</p>	<p>Prinsipielt må man jo jobbe på alle områder for å skape reell forandring, det hjelper ikke om kvinner har formelle muligheter hvis de ikke er reelle i konkrete beslutningssituasjoner (altså at ledere i praksis velger kvinner når de skal ansette ledere). Men kvinner må jo også velge å takke ja til tilbud – om de gjør det, henger sammen med hele pakken – hvordan kulturen er der de får tilbudet, hva slags sjef de vil få, hva rammebetingelsene er, osv. Men hvis jeg skulle plukke ut en ting som jeg synes er spesielt viktig, så er det at ledere må få øynene opp for sine kvinnelige underordnede – og gi dem like reell støtte, oppmerksomhet og tilgang til utfordringer som de mannlige underordnede. Jeg tror kvinner vil bli ledere, hvis de bare har en leder som virkelig tror på dem, og som de har tillit til vil være der og backe dem på en "rainy day". Forøvrig tror jeg at høy lønn vil lokke mange flere kvinner ut i ledelse enn det mytene tilsier – da vil de kunne legge forholdene til rette på hjemmebanen og få både partner og barn med på laget.</p>	<p>Jeg tror vi som kvinner først og fremst må bli mye flinkere til å synliggjøre og selge kompetansen vår og ikke være så utrolig opptatt av kjønnsrolledebatten. Det tror jeg menn generelt er flinkere til. Og så tror jeg selskapene må ha fokus på det og legge til rette fleksibilitet. Vi ser i vårt eget selskap at vi får flere yngre kvinnelige ledere. Kvinner velger jo fremdeles i større grad å ta ansvar hjemme når barna er små. Vi ser jo at kvinner skaper karriere 10 år etter menn.</p>	<p>Det mest effektive og kraftigste vi har er radikal kvotering, og hvis vi vil ha en endring som virker fort, effektivt og brutalt så er det radikal kvotering man skal benytte. Man vil da raskt få en ledergruppe hvor det er mange flere kvinner. Og det igjen vil da medføre at man ikke er så ensom da man foreslår en litt annen måte å gjøre ting på. På kort sikt kvotering og så tror jeg at når kvoteringen i mye større grad er løst så er jeg sikker på at de andre resultatene kommer etter.</p>	<p>Jobbe målrettet med rekruttering. Må stimulere og utvikle når man ser et ledertalent. Stimulere til å ta utdanning. Fokus på rekruttering av kvinner.</p>
--	--	---	--	---	--	--	--	--

<p>Vi har gjennom årene fått flere kvinnelige mellomledere, man andelen toppledere er svinnende liten. Hva tror du er grunnen til at vi har så få kvinnelige toppledere?</p>	<p>Jeg tror mange kvinner er redde for å søke og forventer å bli spurt. Det utvises ofte en usikkerhet/ lite selvtillit fra kvinner ift til å påta seg nye oppgaver. Det vil naturligvis gjøre en 'ansetter' usikker også.</p>	<p>Kvinner viser ikke like godt som menn hvor de vil hen, og slår seg lettere til ro med "dit de har kommet.</p>	<p>Veldig mye av det første jeg sa og dette med tidsfaktoren. På begynnelsen av 70 tallet så var det mindre enn 10 % kvinner på handelshøyskolen.</p>	<p>Enkelte mangler ambisjoner om det, vil ikke miste seg selv og familielivet, redd for at det blir for lite tid med familien og det som følger med. Bli egentlig litt gjetting. Har venninner som har hatt ambisjoner men som spør seg selv er det verdt det og til hvilken pris.</p>	<p>Fortellingene om hva toppledelse innebærer er altfor negativt vinklet i media og fra toppledere selv. Man glemmer å formidle de positive sidene ved toppledelse og hva man får igjen for det på individplan. Derfor tror kvinner at toppledelse er forferdelig krevende og vegrer seg for å utsette seg selv for det. Jeg tror også at mannlige toppleder kandidater i større grad "groomes" frem til topplederjobben – de fungerer som "kronprins" under den nåværende leder og bygger sakte men sikkert opp kompetanse, kunnskap og nødvendige relasjoner/nettverk som vil gjøre dem i stand til å iverksette topplederjobben når tiden er inne. Disse prosessene faller kvinner i stor grad utenfor.</p>	<p>Historisk sett så har det vært færre mellomledere også, så når vi får opp antall mellomledere så tror jeg det på sikt vil generere en større andel kvinner i toppledelse. En annen dimensjon ved det er det at det er et stort ansvar å være toppleder og det ansvaret ønsker ikke alle kvinner å ta. Færre kvinner ønsker å ta den belastningen som det vil si å være toppleder.</p>	<p>Man har jo faktisk mindre å gjøre som mellomleder, men det er en veldig maskulin bransje som har høy grad av risikoaversjon som gjør at man velger sine egne kandidater til disse jobbene som er menn og som markedet kjenner.</p>	<p>Det er så sammensatt.</p>
---	--	--	---	--	--	--	---	------------------------------

<p>Hva tror du skal til for å lykkes som toppleder?</p>	<p>Ingenting annet enn det du ser i toppledere generelt, uavhengig av kjønn. Sterk vilje og evne til sette mål og levere.</p>	<p>Du må vise hvor du vil hen og at du ikke gir deg så lett. Man må ha litt bein i nesa. Jeg tror ikke det er mange kvinner som tør å vise at de er så tøff.</p>	<p>Det har jeg skrevet en hel bok om, men kort fortalt: Det første er jo viljen, og der viser jo undersøkelser at det er store forskjeller på menn og kvinner når det gjelder viljen på å nå til topps. Koldbjørnsen har skrevet om Nora syndromet og det tror jeg er en viktig faktor til at kvinner ikke vil nok. Og noe av grunnen til at de ikke vil nok er at de ikke finner det interessant.</p>	<p>Være seg selv, samhandle, lytte til andre, beslutningsdyktig og tørre å stå stormen ut. Må ha et overordnede blick og ikke ha for mye fokus på detaljer. God samhandling med andre ledere under seg.</p>	<p>Man må være emosjonelt robust – tåle motbør og å ta vanskelige avgjørelser, man må ha et bredt nettverk blant innflytelesrike aktører av betydning for virksomheten, man må være forberedt på å jobbe mye og prioritere riktig, for eksempel ift å sile ut kritisk informasjon og sikre at medarbeiderne rundt dem leverer det som trengs.</p>	<p>Viktig å være ured, være rede for å ta på deg et tungt ansvar for som toppleder har du et stort ansvar, og det kan være tøft til tider. Og man må være forberedt på at man kan være veldig alene. Du må ha høy arbeidskapasitet men også en egendrive og engasjement for det du driver på med, men jeg tror det viktigste er de personlige egenskapene. I tillegg til viktigheten av å være tydelig og en god kommunikator er framtreddende i topplederstillinger.</p>	<p>I dag, i går eller i morgen? Det varierer fra lederjobb til lederjobb og bedriften man er i. Noen mennesker trives med reduksjon og motgang, noen igjen med endringer, men jeg tror det som er aller viktigst for å lykkes er at du som person bestemmer deg for hvilket mandat du har takket ja til. Jeg pleier å si at enhver lederjobb ta ca. 3 år for man må finne ut hva man har takket ja til, hva man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det og ledere som sier at på 100 dager så skal jeg ha svar på problemet tror jeg ikke på, for det kreves mye av deg og ting tar tid. Men gode ledere lytter, de snakker og de er kode til å kommunisere. De er flinke til å omgi seg med den kompetansen som de vet de trenger hjelp med, og det aller viktigste er å bygge et team rundt deg, ditt lederteam som skal være med deg på den reisen. Og så er det viktig å få vite hva styre og mandater forventer av deg. Jeg tror mange kvinner er så stolte av å bli spurt at de glemmer alt som kommer etter. Jenter tror de skal løse alle verdens problemer selv, men gutter er mye flinkere til å be om hjelp, samhandle og hente inn ekstern hjelp når de trenger det. Og så er det viktig å ha gode rollemodeller rundt seg.</p>	<p>Det å være mellomleder kan være vel så krevende, man kan oppleve å være litt mellom barken og veden. Men som toppleder må man tåle mye mer. Må tåle å ta beslutninger og stå for de. Må ikke vegre seg for å ta beslutninger. Rekruttere bredt, være bevisst på rekruttering</p>
--	---	--	--	---	---	---	--	---

<p>Tror du det er vanskeligere for kvinner å få ledende stillinger? I så fall hvorfor?</p>	<p>I realiteten ikke. De få som får disse stillingene gjør stort sett meget bra.</p>	<p>Ja, de er mer usikker enn menn og tenker heller mer på folk rundt seg enn det menn gjør.</p>		<p>Ja, hvis bedriften ikke har en spesiell satsing på det og ser verdien av å ha kvinner der. Her i politiet så velger menn menn og det kan jo være fordi man velger personer man er trygg på som utfyller deg litt og som man jobber godt sammen med.</p>	<p>Ja absolutt. Tallenes tale er tydelige – kvinner velges ikke ut i tilnærmet lik grad som deres representasjon, tilstedeværelse og kompetanse i arbeidslivet og utdannelsessystemet skulle tilsi. Dette har med mange av de forholdene jeg allerede har nevnt å gjøre. Men aller viktigst er det at ledere som har ansvaret for lederutvelgelse ikke offensivt går inn for å tiltrekke kvinnelige kandidater og overtale dem som er kvalifisert og interessert til å ta jobben. Anne Aasheim (tdlg toppleder i Dagbladet) sa i en av mine studier at kvinner i mye større grad må "overtales" inn i ledelse, sammenlignet med menn. Lederutvelgere og ledere som skal ansatte andre ledere, må være klar over at kvinner og menn agerer ulikt i rekrutteringssituasjoner og at de selv også påvirkes av kjønn i sine vurderinger. Dette må det tas høyde for og planlegges inn i rekrutteringsprosessene. I virksomheter som hovedsaklig rekrutterer internt med store interne arbeidsmarkeder, må disse tingene tas høyde for i lederutvikling og talentutvikling. Her må kvinnene fanges opp på et tidlig stadium og "groomes" (av overordnede ledere) på linje med sine mannlige kolleger. Dette krever at man tenker og agerer utradisjonelt ift slik "grooming" – for kvinner er i mindre grad interessert i å gå på bar med sine sjef, eller å henge i baren til langt utpå natt på seminarer og reiser.</p>	<p>I utgangspunktet nei, hvis jeg skal se på min egen karrieresti, men jeg vet jo at det er miljøer der menn favoriserer menn i deler av næringslivet fremdeles, men jeg ser på den økningen som er ellers og på mellomledernivå. Det er størst andel kvinnelige toppledere i de "myke" områdene som HR og juridisk stab og færre på linjer som går på resultatansvar. Og det går litt på trivsel i ansvarsområdene, hva det krever av den enkelte. Men som generelt grunnlag så tror jeg ikke det er vanskeligere for kvinner enn menn, men jeg tror kvinner må bli mye flinkere til å signalisere kompetansen sin. Vi må ikke være så opptatt av kjønnsdebatten.</p>	<p>Ja, klart det. Vi er som dyr, vi forfremmer noen som er like oss selv. Man ser på de bedrifter som har kvinnelige toppledere at det raskt kommer flere kvinner inn i ledergruppen. Kvinner gjør på mange måter de samme feil som menn.</p>	<p>Ja, i vår etat tror jeg i hvert fall det. Det tror jeg er fordi det er en mannskultur. Det er menn som legger premisser, gjør analyser av behovene i forhold til innholdet i en stilling. Og det at man i rekruttering både søker, både bevisst og ubevisst, det som man kjenner seg igjen i, det som virker kjent. Kanskje menn føler at de blir utfordret på en måte som de ikke er komfortable med. Det er lett å heie fram kvinner så lenge du ikke er med på å konkurrere med dem selv.</p>
---	--	---	--	--	--	--	---	---

<p>Myte: "Kvinner vil ikke ta ledelse". Tror du dette stemmer med virkeligheten?</p>	<p>Ja, det er min opplevelse også. De virker usikre på om de vil og må ofte overtales, uten at man nødvendigvis lykkes med en overtalelse.</p>	<p>Til en viss grad. Man kan aldri dra alle over en kam, men jeg tror kvinner er flinkere til å unngå ansvar i arbeidslivet enn ellers.</p>	<p>Til dels, fordi jeg tror at vi ikke vil ta kostnaden ved ledelsen</p>	<p>Kan kanskje tilhøre litt den kvinnelige energien, men samtidig så er dette veldig personavhengig. Jeg kjenner også mange menn som ikke vil dette.</p>	<p>Ja, jeg tror mange kvinner vegrer seg for å gå inn i ledelse – eller å klatre videre i ledelseshierarkiet, selv om de egentlig har ledertalent og relevant kompetanse. Dette skyldes en rekke forhold – men til syvende og sist koker det ned til at de ikke opplever at "det er verdt det". Mao, ulempene og kravene virker for store sammenlignet med fordelene og gledene. For å løse dette problemet, må vi derfor jobbe med både reelle forhold knyttet til lederstillingene (det må være fordeler som veier opp ulempene), samtidig som vi må jobbe med "formidlingen" av dette, da jeg som nevnt tidligere mener at media for eksempel formidler større grad av ulemper enn fordeler – det tror jeg også ledere selv gjør, de snakker mer om hva som er vanskelig og utfordrende, sammenlignet med hva somer morsomt og givende.</p>	<p>Både ja og nei. Jeg opplever at en del kvinner tar bevisste valg på at de ikke vil ta ledelse, men samtidig også så tror jeg at det bunnar litt ut i selvtillitsbildet til en del kvinner. Vi må være flinkere på å tydeliggjøre og synliggjøre kompetansen vår. Jeg tror kvinner fortsatt vil ha litt trygge omgivelser der de blir dyrket frem. Jeg tror mange ønske å ta ledelse, men er usikker på om de tør gjøre det.</p>	<p>Nei, det er bare tull. Vi er ikke så flinke til å spille det rotterace spillet. Vi er oppdratt til at jenter skal ta på seg en kjole å vente på å bli bedt opp, mens gutter er oppdratt til by opp. Hvis du vil være leder så må du vise det og ikke forvent at noen skal se deg.</p>	<p>Nei, det tror jeg går på individuelle forskjeller. Som leder må du like dilemmaer og ta beslutninger, du må like at det er litt ubehagelig, og det tror jeg det er viktig at man er bevisst på. Du må like det.</p>
---	--	---	--	--	--	--	--	--

<p>Synes du at ditt kjønn begrenser dine karrieremuligheter?</p>	<p>Jeg har aldri opplevd det.</p>	<p>Til en viss grad. Det forventes andre ting av meg som kvinne og faren er alltid at kvinner vil bruke mer tid på familie enn karriere enn hva menn ville gjort og dette gagnar ikke alltid bedriften.</p>	<p>Nei, ikke kjønn men omsorgsansvaret.</p>	<p>Nei, ikke pr i dag. Men det er klart at man må prestere og man må se verdien av en kvinne i en ledergruppe – begge kjønn er viktig for å utfylle kjønnsforskjellene.</p>	<p>Nei, ikke egentlig – jeg har fått tilbud om lederjobber av mannlige ledere som har sett meg og trodd på meg, og jeg har selv valgt bort ledelse fordi jeg ønsket å jobbe mer med fag. Dette er veldig vanlig blant kvinner. Men jeg tror at om jeg hadde fått bedre lønnstilbud, hadde jeg vært mer interessert i å ta for eksempel den første lederstillingen jeg ble tilbudt (personalsjef i en forskningsinstitusjon med over 70 ansatte) da jeg bare var 26 år gammel. Det som kan ha betydning for mine karrieremuligheter som har med kjønn å gjøre, er mer mine verdier og holdninger, som preges av at jeg er kvinne. Jeg identifiserer meg mer med såkalte feminine verdier (som samarbeid, kunnskapstørst, rettferdighet, osv) og de er ikke like etterspurt i for eksempel akademia – min måte å forske på og skrive på er ikke like anerkjent som typiske maskuline perspektiver og metoder (dette gjelder både valg av tema som jeg har jobbet med og forskningsmetodene jeg har benyttet). Jeg er derfor mer og mer opptatt av å forstå hvordan profesjoner, fag, virksomheter, ledere og individer preges av feminitet/makulinitet og hvordan det påvirker deres karrierevalg/muligheter og suksess.</p>	<p>Nei, overhodet ikke.</p>	<p>Ja. Jeg kan bruke meg selv som eksempel. Jeg startet for alvor min karriere i Benn i 1988 og gikk da gjennom en grunnleggende salgsopplæring. Jeg gikk ut av den salgsopplæringen med beste karakter noen sinne oppnådd og jeg vant en pris på grunn av det som ingen i Norge hadde vunnet for. På denne opplæringen så gikk jeg sammen med flere menn som i dag er toppledere i databransjen. Disse fikk langt dårligere karakterer enn meg og de har gjennom karrieren mange ganger blitt spurt om å være toppleder, og jeg har så å si aldri blitt spurt. Jeg synes mitt kjønn har vært et hinder i å bli spurt om de hete jobbene.</p>	<p>Nei, det er kun opp til meg selv. Men du må være uredd og si at dette har jeg lyst til, gi meg den utfordringen.</p>
---	-----------------------------------	---	---	---	--	-----------------------------	---	---

<p>Tror du kvinner aktivt går ut etter å få lederstillinger?</p>	<p>Sjelden</p>	<p>Noen gjør helt klart det. Jeg tror nok at de som har topplederstillinger aktivt har gått ut for å få disse stillingene.</p>	<p>Tja, i noe mindre grad enn menn vil jeg si.</p>	<p>Ja, mer og mer kanskje den yngre generasjonen, de er mer uredd og tør litt mer. Kjønn er ikke så viktig for den yngre generasjonen. Gruppearbeid på skolen gjør at man lærer seg å samhandle uavhengig av kjønn.</p>	<p>Jeg har noen ganger sagt at vi ikke kan uttale oss om kvinner som en stor gruppe – vi trenger flere nyanser og variabler som kan skille mellom ulike grupper kvinner. Her tror jeg for eksempel at kvinner med en typisk maskulin personlighetstype og profil vil være mer offensiv og pågående enn kvinner med feminine personlighetsprofiler og verdier. Dette vil også kunne bli påvirket av utdanningsbakgrunn – kvinnelige økonomer trenes i å bli mer offensive gjennom utdanningsløpet enn for eksempel kvinnelige psykologer.</p>	<p>I mindre grad enn det menn gjør. Tror det er veldig forskjellig. Jo høyere du kommer opp i nettverket jo mer aktuell er kvinner, jo mindre blir forskjellene.</p>	<p>Noen få. Alle de jobbene jeg har hatt har jeg selv spurt om å få.</p>	<p>Nei, ikke mer enn menn.</p>
<p>Hva motiverer deg (evt. kvinner generelt) i din lederstilling?</p>	<p>Det å utgjøre en forskjell, være med på å utvikle en langsiktig og konkurransedyktig bedrift og arbeidsplass.</p>	<p>At jeg kan klare en like god jobb som hvilken som helst mann.</p>	<p>Egentlig mye av det samme som menn, jeg tror ikke det er så stor forskjell. Kvinner er noe mer motivert av samfunnsansvar. Kvinner blir mer motivert av politikk og samfunn og menn mer motivert av rene penger. Tror ikke det er tilfeldig at det er så få kvinner i finans og at det er flere kvinner i politikk, det tror jeg har ganske mye med situasjonen å gjøre.</p>	<p>Variasjon i arbeidsoppgavene, det å se helheten, samarbeide med mange, se potensialet til andre og tilbakemeldinger fra andre. Føles riktig å være der jeg er nå.</p>	<p>Jeg har ikke noen lederstilling pt. Siste lederjobb jeg hadde var å være leder for en svømmeklubb. Den oppgaven tok jeg fordi jeg ikke holdt ut tanken på at den sittende lederen skulle bli sittende, ingen andre ville ta ansvar og da tenkte jeg, ok, jeg får bare ta ansvar. Selv om jeg ikke følte meg kompetent (nok) eller egentlig hadde lyst.</p>	<p>Interessante arbeidsoppgaver er driveren hos meg. Men også driveren i å påvirke, være styrende, gå foran og få folk med meg. Det å se at du leverer, resultater.</p>	<p>Tilgang til makt, mulighet til å påvirke en agenda, mulighet til å være med å forandre verden. Muligheten til å gjøre folk gode, gleden av å jobbe i hvilket som helst yrke.</p>	<p>Det å nå mål sammen med andre og det å få til noe ekstra, noe nytt. Også det at vi klarer å innfri. Og så motiverer det meg at folk trives på jobb og å se at de blomstrer.</p>

<p>Tror du det lar seg gjøre å kombinere familieliv med karriereliv? Begrunn svaret</p>	<p>Prioritere begge deler. Man får til det man vil.</p>	<p>Med små barn så tror jeg vanskelig dette lar seg gjøre. Det krever for mye av deg. Når man er ferdig med småbarnslivet så tror jeg absolutt at dette kan la seg kombinere.</p>	<p>Det er også et historisk spørsmål. Det kan jeg jo både svare ja og nei på. Kan gå på noe så enkelt som at barna er friske, at de ikke har en alvorlig sykdom for det rammer hele familien. Og det man gjerne ser er at hver gang man blir rammet av sykdom og funksjonshemming, noe ekstra, så er det kvinnene som vender tilbake til hjemmet. Så kvinner blir mye mer sårbar. Og så er det jo noen familier at alt er greit og da ser man jo at kvinner klarer karriere.</p>	<p>Ja, helt sikkert. Avhenger av samarbeidet hjem. Jeg ser at mange ledere jobber på kveldstid og helger, men fungerer det hjemme så tror jeg ikke det er noe problem.</p>	<p>Ja, bare gi lederne mer i lønn så de kan kjøpe tjenester som gjør det vanskelig. Men kvinnelige ledere sier jo også at de er bevisst på å sette grenser for hvor mye de reiser og hvor lange dager de jobber. de vil ha et liv ved siden av jobben og mener at det gjør dem til bedre ledere. Men her er det også store bransjevariasjoner – noen bransjer har tradisjoner for lange dager på jobb og mye reising som forutsetninger for å utmerke seg som ledertalent og kvalifisere seg til ledelse, da tror jeg man kommer til kort om man insisterer på å gå hjem til vanlige tid. Men jeg husker en historie om Kristin Cemet da hun var minister – så kom hun aldri på jobb tidlig om morgenen – hun insisterte det å gjøre det på sin egen måte, og fikk gjennomslag for det. så har du nok autoritet, så kan du skape endringer i selv ganske rigide systemer og organisasjoner.</p>	<p>Ja, helt fint. Jo høyere opp du kommer jo større blir ansvaret ditt, men man opplever jo også det at jo høyere opp du kommer, jo mer kan du påvirke dagen din. Jobben blir ikke mindre men du får større fleksibilitet i jobben din. Og så er det viktig å finne balansen på hvor mye du skal prestere til enhver tid. Kanskje kvinners største fiende er at de skal være 100 % hele tiden og da overlever man ikke. Man må være toffere på delegering og kunne plukke folkene rundt deg.</p>	<p>Har gått bra for min del. Jeg tror ikke du kan kombinere karriere, familie, venninneklubber, venninneferier, være den perfekte husmor, være den perfekte datter og i tillegg engasjere deg i foreldremøter og holde på med masse personlige greier. Den feilen synes jeg veldig mange jenter gjør. Menn har det enklere der. Det forventes at de skal jobbe og være litt pappa når de har litt tid til overs. Jenter har i generasjoner båret en stor del av hjemmejobben og det gjør at skal du lykkes å kombinere karriere og familie så må du være mye tøffere på prioriteringene, du må akseptere at når du er småbarnsmor og jobber så har du ikke så veldig god tid til venninnene dine, og man må være enig med seg selv at det ikke er så farlig for venninnene vil alltid være der. Du må velge vekk en del ting. Døgnet har ikke 48 timer, kun 24 og kvinner trenger mer enn menn.</p>	<p>Det er mest utfordrende i den perioden man har små barn. Man må være to om det, innrette livet etter det slik at det er praktisk mulig. Og så må man innse at man rekker ikke alt, man kan ikke innfri alles (deg selv, familie og venner) forventninger, man kan ikke reise på weekend tur, dra på kafe osv. Noe må vike. Alt til sin tid.</p>
--	---	---	--	--	---	--	---	--

<p>Hvordan tror du bedrifter kan hjelpe til å motivere og oppmuntre kvinner til ledende stillinger?</p>	<p>Jeg tror kvinnene må begynne å oppmuntre seg selv. Det meste er lagt til rette.</p>	<p>Vet ikke. Da må evt. bedriften vise at de virkelig vil ha kvinnelige ledere, med kanskje kursing og videreutdanning.</p>	<p>Jeg tror ikke kvinnene kan gjøre så veldig mye. Det er mye som er mye viktigere enn programmer og det er holdningene. Du ser i bedrifter der menn er genuine opptatt av å få fram kvinner, så får de fram kvinner. Så jeg har ikke noe tro på programmer og etablerte nettverk, prosjekter og sånn. Dette henger så mye mer sammen med personen og personlige kvaliteter hos den som sitter som toppleder.</p>	<p>Oppmuntre til å søke. Se hver enkelt ansatt og deres egenskaper. Se hvem som har muligheter eller egenskaper som gjør at man kan bli det. Men det er jo heller ikke alle som ønsker det heller. Legger til rette for det, at det er ønskelig og mulig.</p>	<p>Jeg har allerede nevnt flere ting over – jeg tror på talentutvikling (av kvinner på linje med menn) og på lederutvikling av menn som trenger å lære seg og motiveres til å backe kvinner i like stor grad som menn</p>	<p>Oppmuntre til å søke lederstillinger. Tilrettelegge litt til fleksibilitet som man for eksempel trenger hvis man har veldig små barn. Viktig å dyrke kvinner opp, gi de mer ansvar i trygge omgivelser og gi gode tilbakemeldinger. Viktig med utviklingsprogram, men jeg tror ikke på rene kvinneprogrammer. Det bør være ledertalenter av både kvinner og menn i fellesprogrammer. Samhandling er viktig.</p>	<p>Innføre sin egen form for kvoteringssystem slik at man skaper som og hjelper sine egne ledere med å akseptere at dette er noe vi skal satse på. Dette er det aller viktigste. Det andre er å tilrettelegge for nettverk til kvinner, kvinnettverk og sånn, og mentorer. Jeg er imidlertid lite begeistret for mannlige mentorer, heller kvinner som har gått gjennom en del runder og vet hva du kan forvente deg.</p>	<p>Bedriftene må være bevisst på at man ønsker flere kvinnelige ledere, og så må man stimulere til at man får utfordringer litt etter hvert. Oppmunter kvinner. Det må være et mål og en mening med en rekrutteringspolitikk, og det må være synlig og kjent i bedriften og organisasjonen ønsker å satse på dette. Moderat kvotering er greit for å få til likestilling. Og man må tørre og si at det er greit og det må damer og jenter tørre å stå for også. Det er ikke noe galt i det.</p>
--	--	---	---	---	---	--	---	---

<p>Noe mer å tilføye?</p>	<p>Det å bli toppleder handler bl.a. om å ta beslutninger med en porsjon risiko for både bedriften og egen del. Mange kvinner er risikoaverse. De må tørre å ta sjansen på først og fremst å ta jobben.</p>	<p>Så lenge vi holder fast ved ting slik som de var for så tror jeg nok det er en lang vei til likestilling mellom menn og kvinner når det kommer til å inneha ledende stillinger. Kvinner på imidlertid vise at de er sikrere på seg selv og at de også kan.</p>		<p>Jeg tror kvotering er kjempeviktig! For har vi ikke hatt det, ja hva har det blitt da. Avgjørende for at det er flere kvinnelige ledere her i politiet. Må ha stor fokus på det.</p>	<p>Nettverk er viktig for å kunne fungere effektiv som leder, og for å bli synlig i og utenfor virksomheten. Mange lederstillinger rekrutteres gjennom nettverk. Man skaffer seg og bygger renomme gjennom nettverk.</p> <p>I 2007 reiste jeg tilbake til San Francisco State University der jeg tok faget "Women in Management" i 1987. Professoren jeg hadde den gang, har vært en nestor på feltet i USA. Jeg spurte henne; what really made a difference? (Som du vet er det mange flere kvinner i ledelse i USA enn i Norge og de fleste andre steder.) Affirmative action, så hun da. Bedrifter som ønsket kontrakter med staten måtte bevise at de jobbet offensivt med å tiltrekke kvinnelige ledere først. Dermed ble innslaget av kvinnelige ledere knyttet opp til økonomiske insentiver. Og når kvinnene først var kommet inn, skjønte jo alle virksomheter at det var lurt (med kvinnelige ledere) og gjorde det de kunne for å beholde dem. Mao; når kvinner først kaster seg ut i det og får reelle muligheter, så er utfordringene løst. Men så kom hun med et lite hjertesukk ift til at mange kvinner mistet eller neglisjerte sine feminine verdier i prosessen og at det var noe hun angret, både personlig og i et større perspektiv. Derfor er jeg veldig opptatt av at det er ønskelig med kvinner i ledelse, men ikke for enhver pris og ikke hvis de må gå på akkord med sine kvinnelige verdier.</p>	<p>Jeg tror ikke nødvendig vis det er viktig med et stort nettverk for å lykkes som leder, det spørs hvor sterk du er som person, men man trenger sparring partnere rundt seg. Jeg er mer opptatt av å ha nettverk rundt meg og en blanding av kjønn og forskjellig kompetanse. Er kritisk til rene kvinneforum. Var med i det første futura programmet og der var det veldig fokus på å få kvinner i toppledelse. Jeg satt i konsernledelsen i Gjensidige da og jeg opplevde programmet mer som å få kvinner interessert i ledelse. Kvinnene følte at de var "ok" der de var men at de ville ha et kvinnelig nettverk. Det er vi veldig forskjellig. Det er så mye fokus på det å være kvinne i stedet for det å ha fokus på kompetansen din. Må bli tøffere på å være tydelig på meningene våre.</p> <p>Det er selvsagt viktigere men en høyere utdanning. Menn er flinkere enn kvinner til å kaste seg på ting, og derfor tror jeg kvinner trenger å dyrkes frem. Har tro på at en jevn balanse av menn og kvinner er det beste.</p>	<p>Nettverk er jo alt. Det er nettverket som hjelper deg framover i egen organisasjon. Det er viktig å være aktiv i diverse nettverk.</p>	<p>Jeg tror at det å ha et godt nettverk rundt seg er viktig og jeg tror det er viktig å ha rollemodeller. Og det å bli pushet litt. At du har noen som kan veilede deg og lære av, og det må ikke være bare kvinner.</p> <p>I yrkesgrupper hvor kvinner er i mindretall og man benytter seg av kvotering og man kommer inn som eneste kvinne så må overordnede leder bli flinkere til å følge opp vedkommende.</p>
----------------------------------	---	---	--	---	--	---	---	---