

Kandidat nummer. 8

HR 301 S

MASTEROPPGAVE I ERFARINGSBASERT LEDELSE

Hvilke faktorer hemmer kvinnelig deltagelse på toppledernivå i 2013?

Bente Jane Østhaug Kleven

Veileder
Jill Beth Otterlei

Bodø de 14.2 2014

Innholdsfortegnelse

HR 301 S	0
MASTEROPPGAVE I ERFARINGSBASERT LEDELSE	0
Innholdsfortegnelse	i
Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	3
1.2 Hensikt med oppgaven	5
1.3 Oppgavens oppbygning.....	5
2.0 Teori	6
2.1 Rosabeth Moss Kanter	6
2.2 Robert King Merton(1910-2003)	9
2.3 Motivasjon og ledelsesfaktorer som kan påvirke kvinners i forhold til ledelse.....	11
2.4 West og Zimmermann ”Doing gender” Internaliserte verdier	13
2.5 Kort om likestillingsperspektivet og utviklingen i Norge	14
3.0 Drøfting av valgte teorier	16
3.1 Drøftingens hovedområder.....	16
3.1.1 Internaliserte verdier i forhold til organisasjonens kjønnsoppfattning.....	16
3.1.2 Kjønn og likestilling i organisasjonene	21
3.1.3 Rekruttering til ledelse i forhold til kjønn.....	24
3.1.4 Betydningen av struktur og rammer i organisasjonen.....	28
3.1.5 Kjønnsnøytrale organisasjoner	33
4.0 Metode.....	36
5.0 Empiri og analyse.....	38
5.1. Datainnsamling og analyse.....	38
6.0 Drøfting av empiriske funn på bakgrunn av teoridrøftingen.....	39
6.1.1 Funn, tolkning	39
6.2 Informantenes svar om betydning av kultur i organisasjon.	42
6.2.1 Kjønnsnøytralitet og usynlige hindringer.....	44
6.2.2 Finnes årsaker til hvorfor det er få kvinner i toppledelsen ved kvinnene selv.....	46
6.2.3 Motivasjon til ledelse	47
6.2.4. Informantene om rekruttering	48
7.0 Avslutning	49
Litteraturliste	52

Forord

Min oppgave handler om mangelen på kvinner i toppledelsen i Norge. *KPMG* er et ledende kompetansehus, som hvert år gjennomfører en stor topplederundersøkelse. Undersøkelsen fra 2010 viste et underskudd på kvinner i toppledelsen. I oppgaven vil jeg kun benyttet *KPMG* for enkelthets skyld. I 2010 deltok 294 kvinner i undersøkelsen. 18 av kvinnene sitter med beslutningsmyndighet. De øvrige (276 stykker) er ledere innen personal, kommunikasjon eller finans. <http://www.kpmg.no/?did=9828855>. Norge ble i FN Human Development Rapport 2011, kåret i til verdens beste land å leve i, når det kommer til levekår og likestilling. Norge, er et land hvor likestilling er en politisk villet utvikling. Norge vedtok, som første land i verden, en likestillingslov i 1978. Arbeidsdeltagelsen blant kvinner er høy, og lett økene, ifølge Arbeidskraftundersøkelsen 2013 (Statistisk Sentralbyrå, SSB) Norge har velferdsordninger, som skal bidra til å øke kvinners muligheter i arbeidslivet. Retten til foreldrepermisjon for begge foreldre og barnehageplass, er blant velferdsordningene som finnes. Til tross for at lovgivningen tilrettelegger for kvinners muligheter og arbeidsdeltagelse, finner vi få kvinner i toppledelsen i organisasjonene i Norge. Min nysgjerrighet vekkes av informasjonen som fremkommer i *KPMG*s undersøkelser om mannlige topplederes innstillinger (2010), og om kvinnelige lederes manglende deltagelse (2012). Jeg ønsker å se på hva det er som medvirker til at norske kvinner ikke deltar på linje med menn, der hvor beslutninger fattes, og hvor makten og ansvaret i samfunnet befinner seg.

Jeg vil takke min mann og min datter, for å lytte til mine tirader og gi konstruktive tilbakemeldinger. De har klart å få meg tilbake på rett spor når tankene har flydd raskere enn fornuften. Min lille venn Atlas må nevnes. Han har tatt meg ut på turer hver dag, slik at jeg har fått klarnet hodet. En spesiell takk til alle informantene, som velvillig har delt erfaringer og tid med meg, Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave. Sist men ikke minst vil jeg takke min veileder Jill Beth Otterlei for gode veiledningstimer, og god hjelp til å strukturere oppgaven.

Bodø 2014

Bente Jane Østhaug Kleven

Sammendrag

Målet med avhandlingen var å se på hvilke forhold som medvirker til at norske kvinner ikke deltar der hvor beslutninger fattes, og hvor makten og ansvaret i samfunnet befinner seg. Ifølge Human Development Rapport (2011) utført av FN, er Norge kåret til verdens mest likestilte land. Når det kommer til formell likestilling stemmer dette. Norge vedtok som et av de første land i verden Lov om likestilling mellom kjønnene i 1978. Snakker vi om reell likestilling, er det fortsatt en vei å gå. I Samfunnsspeilet 2010/4 finner vi informasjon om at kvinner arbeider mer deltid enn menn, menn tjener mer, eier mer og sitter i de prestisjetunge stillingene. Når det gjelder utdanning, er det flere kvinner enn menn som gjennomfører høyere utdanning. Når det kommer til topplederposisjonene, er kvinnene sterkt underrepresentert (Samfunnsspeilet 2010/4).

Oppgaven er to delt. Første del består av hovedteoridelen og understøttelseslitteraturen, med påfølgende drøfting av teoriene. Andre del er en kvalitativ undersøkelse av kvinnelige lederes erfaring, med påfølgende drøfting ut i fra drøftingen i del en. Den kvalitative undersøkelsen bestod av totalt 20 informanter, hvorav et strategisk utvalg på 7 ble intervjuet.

Drøftingen tar for seg områdene; internaliserte verdiers betydning i forhold til kjønnsoppfattning, i forhold til rekruttering av topplederstillinger i forhold til kjønn, i forhold til organisasjonens struktur og betydning i forhold til kjønn og i forhold til kjønnsnøytralitet i organisasjonene. Avslutningsvis vil jeg peke på mulige veier videre, for å øke kvinners deltagelse i toppledelsen i Norge.

De mest fremtredende funn i undersøkelsen var; 1. opplevelsen av hersketeknikker og kjønnsstereotypiske utsagn, og holdninger i ledergrupper, 2. opplevelsen av at menn har større handlingsrom enn kvinner i organisasjoner, 3. oppfattelsen av ulikhet i hvordan kvinner og menn er som ledere, 4. motivasjonsfaktorer, 5. kvinners lave tiltro til egen kompetanse og erfaring. 6. rekrutteringsmetodens betydning.

Konklusjon etter drøfting og empiri er at kvinner i forhold til deltagelse i toppledelse, ofte opplever hindringer på bakgrunn av internaliserte verdier. Disse hindringene finnes i organisasjonene, samfunnet og hos kvinnene selv. Det handler om ubevisste kognitive erfaringer. Disse internaliserte verdiene i kulturen bygger på stereotypiske kjønnsoppfatninger (West og Zimmermann 1987). Disse verdiene er ikke bevisste, verken hos kvinner eller menn.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Ifølge Arbeidskraftundersøkelsen 2013, (Statistisk Sentralbyrå. SSB) er kvinneandelen i arbeidslivet snart like stor som mennenes deltagelse. Flere kvinner enn menn tar høyere utdanning NOU(2012:15), <http://www.ssb.no/eksuvh>). Til tross for dette er kvinner underrepresentert innen toppledelse. Dagbladet refererte en artikkel av Benja Stig Fagerland 6/9 2012, om en undersøkelse gjennomført blant samtlige selskaper notert på Oslo Børs. Undersøkelsen viste at kun 6 av 206 selskaper hadde kvinnelig toppleder.

<http://www.samfunnsforskning.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/Glasstaket-er-ikke-borte#sthash.dKePt6Eg.dpuf>. Et likelydende tall så vi i en artikkel av Siri Gedde Dahl 9/1 2014 i Aftenposten. 9 av de 126 største selskapene i Norge har kvinnelig toppsjef. <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/LO-lederen---Kvinner-moter-flere-hindringer-enn-menn-pa-sin-vei-til-toppen-7422875.html#.UufVRBDsTIU>. Prosentandelen er økende, hvilket er positivt, men det er lenge før vi når likestilling på topplederområdet.

I Aftenposten 2/1 2014, blusset debatten om kvinner og ledelse opp igjen. NHO leder Kirsten Skogen Lund kom med en uttalelse om at er kvinners innstilling en viktigere faktor enn glasstaket, når det handler om mulighet til topplederjobber.

<http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html#.UufjGBDsTIU>. Dette utspillet fikk mange kvinner til å reagere, blant andre LO leder Gerd Kristiansen. I sitt svar i Aftenposten 3/1 2014, hevdet hun at kvinner møter flere hindringer enn menn, på sin vei til toppen. ”Noen mener at kvinner ikke vil ta ansvar. Jeg er mer opptatt av at dette henger sammen med kjønnsroller, forventninger og hvordan vi legger til rette” sa LO lederen.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/LO-lederen---Kvinner-moter-flere-hindringer-enn-menn-pa-sin-vei-til-toppen-7422875.html#.UufVRBDsTIU>. Mari Teigen leder av Core og forskningsleder ved Institutt for Samfunnsforskning, følger opp diskusjonen i en artikkel 4/1 2014. Hun sier at det å si at kvinner mangler ”killer instinkt” er for enkelt. Dette er en problemstilling med flere innfallsvinkler innfor og på utsiden av næringslivet.

http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Et-glasstak_-men-i-familien-7422407.html#.UufUuRDsTIU.

Spørsmål for teoretisk drøfting:

Hvilke faktorer hemmer kvinnelig deltagelse på toppledernivå i 2013?

Det vises i debatten i Aftenposten at problemstillingen er relevant. Debatten bekrefter at det fortsatt er uenighet om hvorfor kvinner ikke når opp i topplederposisjoner. Diskusjon om det finnes usynlige hindringer, som Kanters (1977) glasstak, er stadig levende. Jeg vil undersøke hvilke forhold medvirker til kvinners lave deltagelse i toppledergrupper. I Likestillings og Diskrimineringsloven og Handlingsplan Likestilling (2014;9) fremgår det at målet er å øke kvinnelig deltagelse ved: ” å sikre kvinner og menn like rettigheter gjennom fordeling av goder, ansvar og makt”. Ut fra regjeringens målsetning er tallene bekymringsverdige, når kvinnelig deltagelse på topplederarenaen i årene etter at likestillingsloven ble vedtatt ikke har gitt ønsket effekt, slik vi ser av tallene i *KPMGs* topplederundersøkelser (2010-1012). I Handlingsplan Likestilling (2014) og NOU (2011:18) fremkommer det at mangelen på kvinner i toppledelsen kan utgjøre en demokratisk utfordring. Demokratiske prinsipper, knyttet til deltagelse, frihet til å velge og likehet for alle, synes ikke å bli ivaretatt for kvinnene i arbeidslivet. I NOU (2008:6, kap. 1) stilles det også spørsmål om samfunnet, i et økonomisk perspektiv, har råd til ikke å benytte seg av all tilgjengelig kompetanse og erfaring. Kvinners erfaringer er ulike menns erfaringer, og kan bringe andre perspektiver inn i ledelsen. Den manglende kvinneandelen i toppledelse kan også påvirke effektiviteten. En svensk lederundersøkelse som Caroline Englund refererte til i DN Ekonomi 29/11 2013 viste til dette forholdet. <http://www.dn.se/ekonomi/sakrast-med-kvinnor-pa-vd-posten/>. Denne undersøkelsen viser at av de 7000 største selskapene i Sverige, er det kun 15,6 % av selskapene som har kvinnelige ledere. Ifølge undersøkelsen er selskapene med kvinnelige ledere økonomisk tryggere og mer stabile, enn selskapene ledet av menn. Disse selskapene hadde i følge undersøkelsen bedre forutsetning for å overleve i et tøft marked. Ut fra et demokratisk synspunkt, og ifølge denne undersøkelsen, burde flere kvinner befinne seg i toppledelsen i organisasjonen. Hvilke forhold som ligger gjemt i organisasjonene, i samfunnet eller i kvinnene, og som hemmer kvinners deltagelse, er hva jeg skal forsøke å finne svar på gjennom teoridrøfting og empiri. En utfordring med at det er få kvinner i toppledelse i organisasjonene, er at jenter ikke får gode rollemodeller. Gode rollemodeller vil kunne bidra til at unge piker synes lederstillinger på toppnivå er spennende, og at de derfor får lyst til å arbeide innen ledelse (FNH lederundersøkelse 2004, KPMG 2012).

1.2 Hensikt med oppgaven

Hensikten med oppgaven er å finne hvilke forhold som hemmer kvinner i å bli toppledere i Norge. Kvinner ønsker å lede og å bidra, men av uvisse årsaker når ikke kvinnene opp i hierarkiet i organisasjonen *KPMG* (1010-1012). I NOU (2008:6, kap.10) leser vi at arbeidsmarkedet i Norge, i følge OECD, er et av de mest kjønnssegregerte i verden. Kvinner arbeider i hovedsak innenfor helse og sosial i offentlig sektor, og menn innenfor teknologiske yrker og i privat sektor. Det er i det offentlige at vi finner flest kvinnelige ledere, og disse lederne befinner seg på mellomledernivået (NOU 2008:6, Storvik 2005:5). Utdanningsmessig fullfører fler kvinner enn menn master og doktorgradsprogrammer <http://www.ssb.no/eksuvh> . Manglende kompetanse burde således ikke være et hinder, for kvinners deltagelse i toppledelsen.

I NOU (2012:15) er manglende oppfølging av de politiske målsetningene, og hva dette innebærer for samfunnet, beskrevet. Ut fra denne informasjonen er et viktig å finne årsaker til kvinners lave deltagelse i toppledelsen i organisasjonene.

Det kan virke som organisasjonene har en utfordring i å velge kvinnelige kandidater til ansvarsfulle topplederstillinger. Forholdet mellom kvinnelige og mannlige ledere viser dette, 16 % kvinner og 84 % menn (*KPMG* 2012). Hensikten med denne oppgaven er gjennom teori og empiri å forsøke å finne årsaker til hvorfor det er slik og se om det finnes muligheter for å jevne ut denne skjevfordelingen i toppledelsen.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er todelt. Del 1 hvor teoriene drøftes og del 2 hvor informantenes tilbakemeldinger drøftes i forhold til teoriene. Kapittel en innleder og avgrensner problemstillingen. Kapittel to vil ta for seg teoriene jeg har vurdert som viktige, i forhold til problemformuleringen, en kort informasjon om skandinavisk ledelse, motivasjon for ledelse, West og Zimmermanns artikkel (1987) ”doing gender”, som handler om internaliserte verdier, og kort sammendrag om likestillingens historie i Norge. Teoridelen er omfattende fordi hovedteoriene understøttes av annen litteratur. Denne litteraturen har betydning for helhetsforståelsen og drøftingen. Metodekapittelet viser refleksjoner og tanker om valg av informanter, fremgangsmåte og etiske refleksjoner, i forhold til beskyttelse av informantene. Funnene i undersøkelsen og analysen vil drøftes i forhold til de valgte teorier. Avlutningen vil peke på samsvar, eller

manglende sådant, og peke på mulige veier videre for å oppnå økt kvinnelig deltagelse i toppledergruppene.

2.0 Teori

2.1 Rosabeth Moss Kanter

Organisasjonssosiologen Rosabeth Moss Kanter(1977) skriver om kjønnssegregering i organisasjonene. Kjønnssegregering innebærer at organisasjonsstrukturen skaper ulikehet i fordeling av arbeidsoppgaver, makt og ansvar. Organisasjonen bringer den stereotypiske kjønnsoppfatningen fra samfunnet utenfor, inn i organisasjonen. De forventninger som finnes i kulturen, bekreftes gjennom organisasjonens væremåte, og slik forsterkes ulike stereotypiske forventninger. Kanter skriver om vertikal segregering i organisasjonene. Kvinner og menn arbeider på ulike nivå i organisasjonen (NOU 2015:12; kap.8). I Norge arbeider majoriteten av kvinner i offentlig tjenesteproduksjon. Mange av disse kvinnene er mellomledere. Denne mellomlederposisjonen kan medvirke til at kvinner hemmes i å klatre i hierarkiet. Kvinnene har kommet i en posisjon hvor det å oppnå anerkjennelse, fra toppledelsen og fra medarbeidere, er vanskelig. De blir derfor ofte ikke vurdert for stillinger opp i hierarkiet i følge Kanter.

Denne situasjonen bidrar til å fortsette den vertikale segregeringen i organisasjonene. Kanter selv forholder seg til at denne realiteten har en bakgrunn i kulturelle og tradisjonelle verdier i samfunnet. Det faktum at menn er på toppen i hierarkiet, ser hun på som et resultat av historiske tilfeldigheter.

Skjevfordeling i en gruppe, slik hun beskriver, handler om grupper hvor det ene kjønn er overrepresentert. Kjønnsfordelingen i skjevfordelte grupper består av en majoritet på 85 % eller mer. En skjevfordeling vil, ifølge Kanter, innebære adferdsmessige konsekvenser for mindretallet.

De konsekvensene som vil ha størst betydning beskriver Kanter slik:

- **Synlighet.** Man blir observert og lagt merke til, fordi man stikker seg ut når man er i et lite mindretall. Dette medfører at mindretallet opplever ekstra prestasjonspress, fordi selv den minste feil vil bli lagt merke til. De opplever også at de må jobbe hardere for å få anerkjennelse. Det er også viktig å unngå at den dominerende gruppen opplever sin posisjon truet av mindretallet. Dette medfører at mindretallet vil prøve å være sosialt usynlige og holde en lav profil.

- **Polarisering.** Forskjellene mellom majoriteten og minoriteten aksentueres. Flertallet føler seg truet, og lite komfortable sammen med mindretallet. Majoriteten vil fokusere på hvor forskjellige mindretallet er fra dem selv, og i verste fall ekskluderes mindretallet fra nettverk i sin egen gruppe (ledergruppe og sosial gruppe).
- **Assimilasjon.** Mindretallet plasseres i stereotypiske roller, som defineres av majoriteten i gruppen.

Disse forholdene kan medvirke til at kvinner opplever barrierer som hemmer dem i å søke topposisjoner. Kvinnene kan ha en opplevelse av ikke å ha innflytelse på og medvirkning inn i ledergruppen. Dette gjør at kvinnene, som er i mindretall, kan oppleve barrierer i forhold til muligheter for å påvirke beslutninger. Kvinnene kan, som følge av dette stenges ute fra den arenaen de tilhører, som ledere i en organisasjon. (Kanter; 381-395)

Sosialiseringen i barndom og ungdom blir ikke vurdert som en viktig faktor med tanke på kjønnsforskjeller og arbeidsforhold i organisasjoner. Kanter er av den oppfatningen at kjønnsforskjeller mellom medlemmer innad i organisasjonen, mellom kvinner og menn, må forstås som utslag av plasseringen den enkelte har i organisasjonshierarkiet. Hun mener at det ikke handler om en kultur hvor holdningene til kvinner er negative. Snarere tvert imot kvinner får være kvinner, og menn får aksept for å være menn. Organisasjonene bygger på byråkratiske verdier. Det bidrar, slik Kanter ser dette, til kjønnsnøytrale organisasjoner. Byråkratiske organisasjoner sikrer likebehandling, ved at følelser ikke involveres i beslutninger i organisasjonen. I hennes empiri fra USA er kvinnene privatsekretærer og maskinskriverske, og menn er ledere. Kvinner i organisasjonen har oppgaver som er forenlig med den tradisjonelle kvinnerollen. Kanters fokus ligger på de forhold som skaper ulikheter innad i organisasjonen. Det viktigste forholdet er at det er langt flere menn i organisasjonen, enn kvinner. Kvinnene i Kanters empiri har ingen egen reell karrieremulighet, menn har karrierestige og utviklingsmuligheter. Kvinnene i Kanters organisasjoner er avhengig av de mannlige ledernes karrierestige. Når en mannlig leder forfremmes, tar han med sin privatsekretær. Posisjonen lederen har, øker hennes anseelse blant kvinnene i organisasjonen. Holdninger til hvem som skal gjøre hvilke oppgaver, kjønnsstereotyper, er ikke viktige for Kanter i denne sammenheng. Plasseringen i hierarkiet (posisjonen) er årsak til kvinners og menns adferd og utviklingsmuligheter. I organisasjonshierarkiet inntar menn lederstillingene, og kvinnene underordnede stillinger. Kvinnene som gruppe i organisasjonen, er slik forfatteren ser det, for få til å kunne ha medvirkning og påvirkning på egen posisjon i

organisasjon. Kvinnene befinner seg i en minoritetsposisjon. Dette innebærer at de symbolsk de representerer kjønnet de tilhører, og seg selv som eget individ. De er kvinner først og deretter medarbeidere. En av de tre konsekvensene Kanter lister opp; synlighet, polarisering og assimilasjon, er av mer betydning for kvinnenes posisjon. Kvinnene er veldig synlige i et mannsdominert miljø. Dette fører til at alt kvinner utfører i organisasjonen, blir lagt merke til. Der hvor det finnes kvinnelig ledere, beskriver Kanter hvordan disse kvinnene vurderes langs to dimensjoner:

- Hvordan hun utøver lederskap, sin lederrolle
- Hvordan hun lever opp til forestillinger om egen kvinnelighet som leder.

Det forhold at kvinner synes mer i organisasjonen fører til økt prestasjonspress. Det at lederen er kvinne, påvirker hvordan hun vurderes som leder i organisasjonen. Strukturer i organisasjonen kan oppleves som problematiske for alle lederne. Forhold som kan få større konsekvenser for kvinnelige ledere, kan handle om hennes vurderingsevne, gjennomføringskraft og evne til å fatte beslutninger. Kvinnens måte å gjennomføre lederskapet på er mer synlig, som følge av at kvinnelige ledere er færre. Feiler en mannlig leder er det systemet og strukturene i organisasjonen, som bidrar til den mannlige lederens problemer. Hvis en kvinnelig leder feiler, er det først og fremst fordi hun er kvinne. Organisasjonens bevissthet over temaet kjønn er avgjørende. Kanter betrakter organisasjoner som kjønnsnøytrale arenaer. Kjønnsfaktoren blir ikke neglisjert i organisasjonen, snarere det motsatte. Dette avspeiler seg i arbeidsoppgaver og ansvarsområder som følger det tradisjonelle kjønnsstereotypiske mønsteret. Organisasjonene patriarkalske i sin kjønnsforståelse. Kanter mener at organisasjonene er kjønnsnøytrale sosiologiske arenaer hvor makt og dominans relateres til posisjon og makt, ikke til kjønn og makt. Hun begrunnet dette organisasjonenes struktur er ivaretar samfunnets normer. En utfordring ved Kanters forståelse av begrepet kjønn i organisasjoner, er at hennes syn tillater at det maskuline eksisterer som det overordnede, det generelle og det allmenne. Kanters perspektiv for å forstå kvinner og menns opptreden innad i organisasjoner, tar ikke hensyn til primær og sekundærsosialiseringens betydning. Hun retter ikke fokuset på barndom og oppvekst, for å forstå hvordan kvinner og menn opptrer og fremtrer i organisasjoner. Ledergruppen består av menn på bakgrunn av tradisjon og kultur, ut fra stereotypiske holdninger. I Kanters teori foregår homososial reproduksjon av ledergruppen ut fra tradisjon. Det er vanskelig for kvinner å få innpass i høyere posisjoner. Grunnen er internaliserte holdninger i samfunnet, og i organisasjonene, ikke negative holdninger til kvinner. (Kanter, 1977).

2.2 Robert King Merton(1910-2003)

Robert King Merton(1938) en av de store banebrytende sosiologer knyttet til utviklingen av sentrale sosiologiske ideer, som anomi (avvik), funksjonalisme og rollemodeller. I oppgaven refererer jeg til den norske betegnelsen på anomieteorien, avviksteorien. Merton utviklet teorien ut fra individets ståsted. Individets oppførsel er et produkt av den sosiale strukturen i samfunnet. Forbindelsen mellom individene i en gruppe eller forholdet mellom individet og samfunnet, er av avgjørende betydning for hvordan individet reagerer. Merton mener gruppens påvirkning er av avgjørende betydning. Han utviklet en typologi - avviksteorien, for å forstå mindretallets adferd, i forhold til det sosiale systemet de befinner seg i. Mindretallet er nødt til å tilpasse seg situasjonen. Det viktige i situasjonen er hvordan mindretallet tilpasser seg gruppen eller samfunnet. I oppgaven er mindretallet kvinner i toppledergruppen. Det kvinnelige mindretall i toppledergruppen kan i ulike situasjoner foreta andre valg, enn majoriteten, for å finne sin plass i toppledergruppen. Merton har kommet frem til fem ulike strategier om hvordan utfordringene for mindretallet løses.

1. Mindretallet kan handle og oppføre seg konformt med majoriteten. Det vil hjelpe kvinnene til å konkurrere og delta på like premisser. Konformitet innebærer å nå sosiale mål ved hjelp av aksepterte midler.
2. Innovatøren finner sin egen vei i system og rutiner. Innovatøren når målene. Dessverre for innovatøren nås målene på måter som ikke er aksepterte i organisasjonen. Innovatørene oppnår hva de ønsker, men de er avvikende fra flertallet. Deres fremgangsmåte er ikke sosialt aksepterte i gruppen eller samfunnet => sosial isolering i toppledergruppen.
3. Ritualismeadferd betyr at minoriteten kan ta avstand fra de rådende verdiene, men de følger ellers gjeldende regler og majoritetens premisser. Kvinner i toppledergruppen kan i slike situasjoner oppleve usikkerhet, om hvilke verdier de deler med majoriteten i gruppen. Ritualisme vil si at man aksepterer midlene, men ikke hvordan man skal nå målene. Adferden bidrar til at mindretallet ses på som avvikende i forhold til eksisterende normer. Minoriteten her vil også oppleve å bli sosialt isolert i toppledergruppen.
4. Tilbaketrekning eller flukt handler om at mindretallet melder seg ut og holder seg til egne verdier. I en toppledergruppe vil kvinnene representerer en egen enhet som holder sammen ut fra felles referanseramme. Kvinnene som velger denne strategien truer ikke det etablerte mannsdominerte miljøet, fordi de ofte trer inn i det forventet

stereotypiske kjønnsrollemønsteret. Merton beskriver dette som en typisk adferd der hvor karriereveien for kvinner er svært smal. Tilbaketrekning eller flukt er avvisning av både midler og mål. Denne gruppen ønsker å finne en vei og flykte fra alt ved avvisning av både midler og målsetninger i organisasjonen, og derfor sees de på som avvikende.

5. Opprørerne handler om gruppemedlemmer som utfordrer gjeldende verdier og forsøker å endre disse for å få frem alternative verdier, eller også egne verdier. Opprørerrollen innebærer en kombinasjon av to forhold; 1. en avvisning av de eksisterende mål og midler i organisasjonen, 2, erstatning de gamle mål og midler med egne midler og målsetninger. Kvinner om velger en slik rolle vil ikke beholde plassen i toppledergruppen over tid. Disse kvinnene truer grunnholdningene i toppledergruppen og betraktes som en trussel.

Innovasjon, ritualisme og opprørerrollen som strategi gir et annet resultat for mindretallet enn konformitet og tilpasning/fluktstrategiene. I de tre førstnevnte strategiene er det ikke kontinuitet mellom mål og midler kvinnene benytter seg av. Kvinnene ufarliggjøres ved sosial utestengning fra gruppen, fordi de oppleves som en trussel på majoriteten. De oppleves som en trussel ved at de utfordrer de eksisterende verdiene og normene. Konformitet og tilbaketrekning eller flukt strategiene er metodene som ikke umiddelbart stenger kvinnene ut av fellesskapet, men de gir heller ikke kvinnene muligheter for å bli akseptert som kvinner og ledere. Avviksteorien kan sees på som et perspektiv på annerledeshet.

Mertons avviksteori sprang ut fra hans arbeid med analyse av forhold mellom kultur, struktur og avvik i 1938. Han definerer Kultur på følgende måte: "Organized set of normative values governing behavior which is common to members of a designated society or group".

Hans definisjon på sosial struktur er: "organized set of social relationships in which members of the society or group are variously implicated" (Merton 1957; 162)

Kultur er de normative verdiene som kontrollerer samfunnsmedlemmenes adferd og den sosiale strukturen er de faktorer som forteller hvilken adferd som er passende i ulike settinger. Avvik handler om en tilstand, hvor det er et gap mellom gruppens kulturelle normer og rammer og individets oppfatning, og den påvirkningen situasjonen kan ha på individets adferd. Det er et tydelig skille mellom gruppens kulturelle normer og mål og den sosiale kapasiteten til gruppens medlemmer, til å handle i samsvar med hva som finner sted innad i gruppen. For eksempel kan uttalte normer og mål være likestilling i toppledergruppen, men på grunn av toppledergruppens håndtering av situasjoner som oppleves negative for kvinner,

opplever ikke kvinnelige medlemmer i denne gruppen at likestilling er en realitet. Merton argumenterer med at en konsekvens av manglende sammenheng mellom kultur i organisasjonen og lovpålagte mål kan medføre sosiale avvik hos mindretallet. Mindretallet kan også oppleve å føle seg krenket av gruppens eksisterende sosiale normer. Merton beskriver tilpassninger til de sosiale rollene et menneske har i ulike settinger, som hjemme, skole, arbeid og vennegjengen. Disse tilpassningene er svar på det kulturelle og strukturelle presset individet opplever i gruppen eller i organisasjonen. Mertons avviksteori består av et forholdsvis enkelt rammeverk som beskriver den avvikende adferden og hvorfor denne avvikende adferden oppstår.

Avviksteorien handler om hvordan mennesker forholder seg til;

- Normer som mål og dernest i forhold til
- Normer som midlene for å nå målene.

Denne typologien utviklet han for å forstå det han kaller mindretallets avvikende adferd, ut ifra de gjeldende sosiale normer i en gruppe. Det er gruppens normer som er det gjeldende og det er denne normen mindretallet, eller ”avviket” fra normen, må tilpasse seg. Merton beskriver ulike måter som individet eller mindretallet kan klare å finne innpass i gruppen på. Sentralt i avviksteorien er hvordan mindretallet må endre adferd for å få innpass inn gruppen. I forhold til Mertons strategier ser vi at gruppene reproducerer seg selv gjennom strategiene konformitet og tilpassning, flukt mekanismen. Normen i gruppen er menn og dette tvinger mindretallet, som er kvinnelige ledere i oppgaven, til å bli konforme eller til å gli inn i kjønnsstereotypiske roller. I begge strategier er det vanskelig å være leder som kvinne. Kvinnene må foreta et valg om de vil være i toppledergruppen med de betingelser som gjelder. Betingelsene kvinnene må innfri er å utvikle et mannlig adferdsmønster eller å ivareta de kjønnsstereotypiske rollene i ledergruppen. I følge avviksteorien finnes ingen aksept for kvinner til å være kvinne og leder i toppledergruppene. (Merton 1938,1957)

2.3 Motivasjon og ledelsesfaktorer som kan påvirke kvinners i forhold til ledelse

Motivasjon til en ledergjerning kan handle om en indre kraft. Noen mennesker har en drivkraft, eller en spenning, inni seg til å handle på vegne av andre, og å fortsette å lære. Følelser, tanker og fornuft tvinner seg sammen og gir betydning til våre handlinger, som leder. Motivasjon kan være i form av nysgjerrighet eller et genuint ønske å utgjøre en

forskjell - en indre motivasjon som vekker, styrer og opprettholder atferden til lederen. Ledelse kan også handle om oppnådd anseelse, belønning, makt og posisjon - ytre motivasjons faktorer. Hvis makten og belønningen er grunnlaget for ønsket om å lede, er dette de faktorer som gir mål og mening i forhold til ledelse. Det handler om to ulike former for motivasjon; en styrt av individet verdier og en styrt av ytre faktorer (Christensen 2007).

I Johnsen (2002) beskrives en ledelsesmodell som tar hensyn til skandinavisk forhold. Tradisjonell ledelsestenkning handler om ledelse gjennom andre, den skandinaviske modellen handler mer om ledelse med andre, demokratisk ledelse. Modellen kalles TURPAS modellen - etter første bokstav i de ulike faktorer denne modellen er delt inn i. Teorien beskrives i Christensens bok "Motivasjon i videnarbeide" (2007) og består av følgende; 1. **t**ilhørighet - å være en del av et fellesskap, 2. **u**tfordrende oppgaver – å arbeide med oppgaver som kanskje ikke alltid er enkle, men som til gjengjeld gir mulighet for faglig selvrealisering, 3. **r**ettferdighet – at det er et rimelig forhold til ytelse og indre og ytre belønninger og forholdet er rimelig sammenliknet med hva andre mottar, 4. **p**restasjon - innebærer å kunne se at man faktisk bidrar med noe og har et meningsfylt arbeid og også får tilbakemeldinger, 5. **a**utonomi - frihet og selvstendighet til å bestemme hva og hvordan man selv ønsker å utføre sitt arbeid innenfor gjeldende rammer. Involvering og påvirkning i beslutningsprosesser, 6. **s**elvrealisering - mulighet til personlig vekst gjennom arbeidet (Christensen 2007).

I følge Christensen (2007) er den som skal lede mennesker er avhengig av å få oppfylt disse faktorene. Ulike forhold krever sitt av lederen og i de ulike settinger må lederen spørre seg selv hvilken del av TURPAS modellen det er viktigst å vektlegge, ut fra de ulike lederroller man innehar. Johnsen (2007) beskriver hvordan moderne ledelsesforskning har utviklet seg gjennom det 20 århundre. Diskusjonen har beveget seg fra å handle om lederens personlighetstrekk (personlige egenskaper) via leders adferd (selve utøvelsen) til situasjonsbestemt ledelse som er avhengig av medarbeidernes modenhet. Johnsens (2002) perspektiv, som representant for den skandinaviske tenkningen, anser ledelse som en oppgave som angår mange mennesker. Johnsen fokuserer på individuell lederadferd, og sier denne adferden er kjernen i ledelsesarbeidet. Ledelse skjer i et problemløsende samspill hvor man arbeider mot en felles målsetning. I Johnsen (2002; kap.3) beskrives lederadferd og hvordan denne adferden utvikles. Det kan skje gjennom en bevisstgjøring i forhold til behov, slik at lederen kan ikle seg ulike lederroller i et forpliktende samspill med andre. Ledelse er ikke nødvendigvis knyttet til en bestemt person eller kjønn (Johnsen, 2002). Det beskrives at

ledelse består av to komponenter; 1. Den individuelle adferden - ledelsesmiljøet, hvordan leder fungerer i grupper, 2. om det finnes reell makt og myndighet knyttet til posisjonen. (Johnsen 2002; kap. 8). Det er i forhold til disse komponentene jeg tenker TURPAS modellen er viktig, med tanke på kvinner i toppledergrupper. Vi har lest i *KPMG* at de fleste kvinnelige ledere sitter i posisjoner uten denne reelle makten og myndigheten Johnsen(2002) referer til. Kvinnene i disse lederposisjonene opplever muligens manglende aksept, som et resultat av manglende mulighet til makt og myndighet. Det vil være viktig at toppledergruppene har innsikt i denne problemstillingen og tar initiativ til å iverksette nødvendige tiltak. Lederrollen består av tre dimensjoner; 1. bestemt målsetning, 2.problemløsende adferd, 3.kommunikasjon. Hver dimensjon er avhengig av at de andre delene fungerer i samspill med samarbeidspartnere, som har interesse i organisasjonen (brukere, politikere, den formelle ledelsen). Ledelse er en sosial prosess. Det er gjennom lederdimensjonene ovenfor at de mannlige topplederne kan være døråpnere, og skaffe positivitet og aksept for de kvinnelige lederne. Den individuelle lederadferden er en del av prosessen. Når de tre dimensjonene; en bestemt målsetning, problemløsende adferd og kommunikasjon integreres i lederadferden fremkommer det 27 ulike lederroller. Summen av de 27 ulike lederroller vil ifølge Johnsen vil være avhengig av 5 - fem prominente trekk når han viser til en skandinavisk modell; 1. entusiasme for jobben, 2.evne til å motivere andre, 3.beslutningsdyktig, 4.initiativrik, 5.man innehar sosial kompetanse (Johnsen 2002; 26). Ser vi på kvinnelige ledere er det ingen grunn til at også de skal fylle disse kriteriene på linje med den mannlige toppledergruppen. Skandinavisk ledelsesmodellen handler om motivasjon og sosial kompetanse og fokuserer i stor grad på leders adferd og posisjon (Christensen 2007,Johnsen 2002).

2.4 West og Zimmermann "Doing gender" Internaliserte verdier

Kjønn er forskjellen mellom kvinner og menn, slik det oppfattes i det daglige. Begrepet "doing gender" fremkom i West og Zimmermanns artikkel med samme navn som ble utgitt i 1987. Norsk oversettelse av begrepet "doing gender" er å gjøre kjønn. Kjønn er noe vi blir født inn i. Kjønn gjøres (gender is performed) i sosial interaksjon med andre mennesker. Denne interaksjonen er basert på sosialt aksepterte normer. Disse normene er internaliserte verdier også kalt stereotyper. Kjønn konstrueres hele tiden ved produksjon og reproduksjon. Dette skjer i alle møter mellom kvinner og menn, ved at vi bekrefter hverandres kjønn, vi forhandler om kjønn og vi utfordrer hverandres kjønn. Denne interaksjonen medvirker til å opprettholde en av samfunnets grunnleggende ideer om kjønn og ivaretar det

tradisjonelle kjønnsrollemønsteret. West og Zimmermann beskrev begrepene ”sex” og ”gender”. *Sex* oversatt til kjønn handler om hvilke kroppslige kriterier (biologi) som kreves for å være kvinne eller mann, mens *gender* handler om individet eller gruppen, om hvordan gruppen eller individet oppfattes ut fra oppførsel, feminint eller maskulint (West og Zimmermann, 1987;126). Forfatterne beskriver hvordan situasjonen eller opplevelsen til kvinner og menn som besitter kunnskap og erfaring, som samfunnet ikke benytter seg av, medvirker til at personen fanges av omstendigheter utenfor egen kontroll. Gender ulikheter kan utvikles til selvoppfyllende profetier, med tanke på stereotypiske oppfattninger. Gender ulikheter handler om hvordan mennesker oppfører seg overfor hverandre. Når mennesker følger et normsett og dette er konsekvent, utvikles stereotyper. Det er en kognitiv aktivitet, sosialisering, læring, utførelse og minne. En internalisert, stereotyp oppfattning av kvinner kan lede til fordommer som for eksempel at kvinner ikke er ansvarlige, at de skravler mer enn de handler, at kvinner ikke kan fatte beslutninger, og at kvinner må passes på og forsvares. Dette handler om emosjonelle holdninger rettet mot en gruppe, kvinnene. West og Zimmermann (1987) beskriver hvordan ”doing gender” å gjøre kjønn involverer en kompleks og sammensatt oppfattning, interaksjon og micropolitisk aktivitet.

<http://mariasmetode.wordpress.com/category/mikropolitikk/>

Micropolitisk aktivitet i denne sammenhengen er all samhandling som foregår i det daglige i organisasjoner og i toppledergrupper, og som uttrykker klart forskjellen på feminin og maskulin natur. Denne aktiviteten forsterker betydningen av kjønn. Begrepsparet kvinne og mann inneholder et maktforhold. I daglig samhandling mellom kjønnene opprettholdes dette maktforholdet. West og Zimmermann ser på språket som et viktig bidrag til dette maktforholdet og opprettholdelsen av kjønnskategoriene.(West og Zimmermann1987).

2.5 Kort om likestillingsperspektivet og utviklingen i Norge

Likestilling er en politisk villet utvikling i Norge. Dette fremkommer gjennom flere offentlige utredninger ifra 1997 -2012 og i Likestillings og diskrimineringslovgivningen fra 1978. Det handler om at kvinner og menn skal ha de samme rettigheter og plikter i det norske samfunnet; like muligheter til deltagelse, utdanning, arbeid, lik lønn og tid med familien. I forhold til utviklingen på likestillingsområdet er det tre argumenter som er viktige:

1. Rettferdighet for begge kjønn, individuelt og i grupper. Kvinner skal ha den samme rett som menn til å delta der hvor beslutninger fattes.

2. Kvinner og deres erfaringer bør benyttes i arbeidslivet. Kvinner har en annerledes erfaringsbakgrunn som kan tilføre nye perspektiver og sette nye temaer på dagsorden.
3. Kjønnene kan ha ulike interesser og derfor bør begge kjønn være representert i arbeidslivet og i ulike ledelsesgrupper private og offentlige. (Handlingsplan Likestilling 2014, KUN 2010, Lov om likestilling mellom kjønnene av [09-06 i 1978](#))

Disse forholdene fremheves i NOU (2012:15 Kap.6). Dette er viktige forhold med tanke på kvinnelig deltagelse og en mer rimelig fordeling av makt og ansvar i organisasjonene.

Kjønn alene kan oppleves diskriminerende på bakgrunn av kulturelle og stereotypiske holdningene som finnes i samfunnet (West og Zimmermann 1987). I Lov om likestilling som ble vedtatt i 1978 og i Handlingsplan Likestilling (2014) beskrives det hvordan loven skal medvirke til likebehandling av kvinner og menn, med spesielt fokus på kvinner. En endring i loven gjeldene fra 1.1 2014 kan ha betydning for lønnsnivået og lønnsutviklingen for kvinner. I dag tjener kvinner uansett nivå 86,5 % av menns lønn. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt>. Et slikt lønnsnivå kan virke negativt for kvinner, i forhold til å søke seg til topplederposisjoner. Det viser manglende respekt for den jobben kvinner utfører, og det viser manglende aksept av kvinner i toppledelsen. I boken Norsk likestillingshistorie 1814 -2013, beskrives hvordan kvinner kjempet i mange år for like rettigheter, forut for loven (Danielsen mfl.2013). Kampen dreide seg om arverett, retten til å være myndig, og i stand til å ivareta seg selv. I 1854 fikk kvinner lik arverett som menn, og i 1864 fikk ugifte kvinner status som myndige, og med dette rett til å disponere egen formue. Gifte kvinner ble ikke myndiggjort før 1888, hvor de også fikk rett til å disponere egen formue på linje med menn. Den første kvinnesaksforeningen ble stiftet i 1884, og tillot både kvinner og menn å være medlemmer. Første på slutten av 1800 tallet fikk kvinnene muligheter til utdanning og yrkesvalg. Den industrielle revolusjonen medførte store samfunnsendringer, blant annet et økt behov for arbeidskraft. På denne tiden fikk kvinner ofte arbeid innen teknologiske yrker, som telegrafene og telefonsentralen, hvor det var påkrevd en viss form for utdanning. Disse posisjonene ble i hovedsak besatt av kvinner fra middelklassen. Kvinner fra arbeiderklassen hadde på den tiden allerede i mange år arbeidet i industrien, slik at kvinner i arbeidslivet ikke var noe nytt (Danielsen mfl. 2013). Likestillingsutviklingen i Norge på topplederområdet har, til tross for positiv utvikling i velferdstjenester og utdanning, vært beskjeden. I dag arbeider kvinner innen offentlig tjenesteforvaltning og mye deltid. Innen ledelse befinner kvinnene seg på mellomledernivå. I toppledelsen i organisasjoner finner vi få kvinner (Storvik, 2005:5). Likestillingen i samfunnet gjennom lover, har gitt kvinnene økte muligheter for deltagelse.

1.7 2002 fikk organisasjonene også en plikt til å tilrettelegge for kvinner. Deltagelse med tanke på topplederposisjoner er det altfor få som har benyttet seg av. Det er viktig å vurdere hvilke forhold som medvirker til at kvinner ikke benytter seg av tilretteleggingen for økt deltagelse i toppledergruppene, hvor beslutninger fattes, og makt og ansvar befinner seg.

3.0 Drøfting av valgte teorier

3.1 Drøftingens hovedområder

Sentrale drøftingsområder i oppgavens første del vil være Kanter og Mertons teorier i forhold til;

- Internaliserte verdiers betydning og kjønnsoppfatning
- Rekruttering av topplederstillinger i forhold til kjønn
- Organisasjonens struktur og betydning i forhold til kjønn
- Kjønnsnøytralitet i organisasjonene.

Drøftingen baserer seg på Kanter (1977) og Merton (1938,1957) sine teorier i relasjon til hvilke faktorer som hemmer kvinnelig deltagelse i toppledergrupper. Støttelitteraturen Christensen (2007), Johnsen (2002), West og Zimmermann (1987), bekrefter eller avkrefter i forhold til de valgte teoriene.

3.1.1 Internaliserte verdier i forhold til organisasjonens kjønnsoppfatning

Utgangspunktet for drøftingene er toppledergruppens sammensetting. I toppledergruppene er det en overvekt av menn (*KPMG 2012*). Hvordan kjønn oppfattes og beskrives i organisasjoner og toppledergrupper er viktig i forhold til oppgaven. Hvordan kjønnsbegrepet oppfattes og brukes kan være en medvirkende årsak til det skjeve kjønnsforholdet i toppledergruppene.

Kanter (1977) vektlegger ikke kjønnsbegrepet i sin teori. Hun beskriver kjønnet praksis i forhold til arbeidsoppgaver og nivådeling i organisasjonen. Menn er i toppledelsen og kvinner er underordnede. Dette beskriver vertikalt segregerte organisasjoner (NOU 2012:15, kap.8). Det beskrives helt klare skiller i oppfatningen av hvem som passer på hvilket nivå i organisasjonen. Kanter vektlegger hvordan kvinners karrieremuligheter går gjennom de

mannlige lederne. Kvinnene hos Kanter "får lov" å være kvinner med alt hva dette innebærer ut fra internaliserte, stereotypiske oppfatninger. Kanter beskriver dette forholdet som et resultat av historiske tilfeldigheter. Disse historiske tilfeldighetene bygger på kulturelle stereotypiske oppfatninger av kjønn. Disse stereotypiske oppfatningene er internaliserte holdninger som mennesker erverver gjennom primær og sekundærsosialiseringen i en kognitiv, ubevisst prosess (West og Zimmermann 1987).

Merton (1938,1957) vektlegger forholdet minoritetene i organisasjonene opplever i det daglige. Hans teori beskriver gruppens press og påvirkningen dette presset har på individet. I denne oppgaven er minoriteten kvinner i toppledergruppene. Opplevelsene den kvinnelige minoriteten har i ledergrupper, ut fra Mertons avviksteori, innebærer at det i oppgaven vil bli vektlagt hvilke sammenhenger som har betydning i forhold til kvinners adferd i det sosiale systemet de befinner seg innenfor. Disse sammenhengene er blant annet hvilken aksept kvinner i toppledelsen har for å utøve ledelse. Johnsen (2002) fremhever ledelsens to komponenter; 1.den individuelle lederadferd, 2. ledelsesmiljøet, hvordan leder fungerer i gruppen og om det er reell makt og myndighet knyttet til stillingen. Merton beskriver hvordan mindretallet må oppføre seg for å bli aksepterte i toppledergruppen. Kvinnene i toppledergruppene kan bli konforme, hvilket innebærer at de må endre adferd, eller de kan velge tilpassning og flukt mekanismen, som innebærer at de er usynlige om ledere. Ved konformitet oppnår ikke kvinnen aksept som kvinne og leder, og ved tilpasning og flukt betyr det at hun glir inn i stereotypiske roller, som heller ikke gir aksept som leder. Johnsen(2002) ser den manglende aksepten fra den mannlige delen av toppledergruppen Merton viser til som viktig med tanke på kvinners mulighet til aksept. Kvinnene forsøker å tilpasse seg for å oppnå aksept fra toppledergruppens majoritet. (Merton 1938,1957, Johnsen (2002) beskriver at for å utøve ledelse er kvinnene avhengig av å få aksept fra mennene. En medvirkende faktor med tanke på nødvendig aksept for mindretallet i toppledergruppen, kan være forholdet som er omtalt i *KPMG 2010* hvor topplederundersøkelsen viser at majoriteten av kvinnelige ledere sitter i stillinger uten beslutningsmyndighet, makt og ansvar. Johnsen (2002) beskriver nettopp viktigheten av at stillingen har reell beslutningsmyndighet, makt og ansvar. Kvinnene sitter i hovedsak i lederstillinger uten dette formelle ansvar. Dette kan være medvirkende til manglende aksept som kvinner og ledere.

Kanter (1977) viser til at der hvor kvinner er ledere vurderes de etter 2 forhold; 1.utøvelsen av lederskapet, 2.hvordan kvinnen som leder, lever opp til forestillingen om egen kvinnelighet. Det at hun er kvinne vektlegges i organisasjonen og dette påvirker hvordan hun vurderes som leder. Kvinner i Kanters organisasjoner "får lov til å være kvinner", kvinnene

fyller kjønnsstereotypiske roller i organisasjonen. West og Zimmermann (1987) skriver om denne formen for interaksjonen, som er basert på bestemte sosialt aksepterte normer. Det er i den daglige samhandlingen vi ser virkningen av de internaliserte verdiene, stereotypiene. Det er i samhandlingen i organisasjonen at kjønn konstrueres, ved produksjon og reproduksjon. Det at kvinner er i mindretall medfører at kvinnene i organisasjonen observeres mer enn menn, fordi de avviker fra normen (Kanter, 1977). Kvinnene må arbeide hardere enn mannlige kollegaer for å oppnå anerkjennelse og aksept og samtidig må kvinnene unngå å true den maskuline majoriteten. Dette gjør at kvinnene holder en lav profil i organisasjonen slik at de skal unngå å bli ekskludert fra gruppen. Mertons tanker om gruppepress og påvirkning av mindretallet vises tydelig. Effekten gruppepresset har på kvinnene gjør at de aksepterer å innta kjønns spesifikke roller. Det kvinnene gjør for å oppnå tilhørighet i ledergruppens sosiale sfære kalles av Merton for tilbaketrekning og flukt mekanismen. Johnsen (2002) er en støtte til Mertons teori om gruppepress. Ifølge Johnsen vil kvinnene ikke oppnå aksept som ledere, hvis de er selvutslettende og usynlige i sin lederadferd. Dette innebærer at kvinnene må bli konforme, lik mennene i ledergruppen.

Kanter(1977) vektlegger ikke primær og sekundærsosialisering. Hun er av den oppfatning at dette er forhold uten betydning for individets muligheter i organisasjonen. Det er hvilken posisjon kvinner har i organisasjonen som har betydning for hvilke muligheter kvinner får. Kanter er bestemt på at den posisjonen kvinner havner i organisasjonene ikke handler om kjønn og kjønns makt. Hun henviser til historiske tilfeldigheter som årsak til den situasjonen kvinner befinner seg i. Kultur og tradisjoner avgjør hvilke muligheter som finnes. Det handler ikke om negativitet til kvinner. Merton (1938,1957) har stor bevissthet på forholdet mellom de sosiale normer som er gjeldende og individets opplevelse. Merton beskriver manglende muligheter for kvinner i toppledelse om kvinnene ikke tilpasser seg majoritetens adferd. Denne tilpassningen kan skje enten ved; 1 konformitet, hvilket innebærer at kvinnene i toppledergruppene oppfører seg mest mulig lik de mannlige kollegaene eller 2. å akseptere at man som kvinne og leder blir satt til å utøve oppgaver som kan relateres til hunkjønn, følger kjønnsstereotypiske oppfatninger. Merton ser på denne bruken av gruppepress som en maktfaktor, som bevisst benyttes for å få et ønsket resultat, en mest mulig homogen toppledergruppe. Mertons typologi består av fem ulike strategier som mindretallet, her kvinnelige ledere, kan benytte seg om de skal kunne lykkes som toppledere. Alle fem strategiene innebærer endringer og tilpassninger. Dersom individet ikke aksepterer gruppens press vil vedkommende bli uten noen form for aksept og det vil være svært vanskelig å utøve noen form for ledelse (Merton 1938,1957).

Kanter (1977) peker på kjønnsfordelingen i organisasjonene som en historisk tilfeldighet. Samfunnets tradisjonelle struktur og kulturrammer ligger til grunn. Menn har ansvaret i det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret, og kvinnene er underordnet. Dette er forhold som bekreftes i Samfunnsspeilet 2010/4 hvor de beskrives at menn eier mest, tjener mest og har de mest prestisjetunge stillingene. Samfunnets normer bringes inn i organisasjonen av medarbeiderne, som er bærere av de internaliserte holdningene. I Kanter teori handler det ikke om negativitet til kvinner. Kvinner får aksept for å være kvinner i organisasjonene. Kvinnene fyller tradisjonelle kvinnerollene i organisasjonen. Utfordringen for kvinner i organisasjonen er at de er veldig synlige fordi de er i mindretall. Hva kvinnene foretar seg i organisasjonen er mer fremtredende enn menns handlinger, noe som medvirker til kontinuerlig vurdering og selv den minste feil vil bli lagt merke til. Kvinnelige toppleder slik West og Zimmermann (1987) beskriver er annerledes enn den mannlige majoriteten, og kan oppfattes som en trussel mot mennenes posisjoner i organisasjonen. Denne trusselen elimineres ved at kvinner settes til å utføre stereotypiske oppgaver. Kanter beskriver hvordan dette få betydning for kvinners muligheter. De oppgavene kvinnene får arbeide med, kan i sin tur medvirker til at de ikke oppfattes som kandidater til lederstillinger i organisasjonene. De er kvinner først, dernest er de medarbeidere. Det som vektlegges er hvordan kvinnene fyller sin eventuelle lederrolle som kvinne. Kvinner i organisasjonen er synlige i kulturen, fordi de er få. De er for få til å kunne påvirke og endre den situasjonen de befinner seg i. I organisasjonens kultur forsterkes ulikhetene mellom kjønnene, og mannlige toppledere kan føle seg truet og lite komfortable med kvinner i toppledergruppen. Mennene i ledergruppen derfor rettet søkelys på forskjelligheten mellom kjønnene. Et tredje forhold Kanter beskriver er at kvinnene assimileres i organisasjonen. Det vil si at de plasseres inn i kjønns spesifikke roller (Kanter; 381-395). Slik jeg ser Kanter oppleves hun selvmotsigende i sin betraktning om at kjønn ikke er en maktfaktor i organisasjonene, og at kjønn derfor ikke er av betydning. Hun beskriver hvordan den maskuline gruppen påvirker den feminine gruppen, til å akseptere ulikhetene de stereotypiske oppfatningene av kjønn, for å oppnå aksept. Når kvinnene i Kanter organisasjoner utfører de kjønnsstereotypiske oppgavene, vil kvinnene ikke ha muligheter til å komme i posisjoner, slik at de kan delta i beslutningsprosesser og innen toppledelse. Ledelsesposisjoner i organisasjonen vil da være vanskelig å oppnå for kvinner. Kvinnene har liten mulighet til å klatre i hierarkiet ut fra tradisjonelle oppfatninger som bestemmer hvilken rolle kvinnene skal fyller.

Merton (1938,1957) ser på hvilke muligheter kvinner har for å tilpasse seg situasjoner hvor kvinnene opplever at det er stor ulikhet mellom normer i gruppen og den virkeligheten de som kvinner erfarer. Han definerer kulturen i organisasjonene, fritt oversatt, som et organisert sett av normativ verdier om kontrollerer oppførselen i en gruppe. Den sosiale strukturen definerer han, fritt oversatt, som et organisert sett av sosiale forbindelser som medlemmene i samfunnet på ulik måte er vevd inn i. (Merton 1957; 162) Merton er klar på betydningen av kultur og sosiale forhold og hvordan dette påvirker det enkelte individ. Kvinnene som ikke innpasser seg gruppens normer, kan ifølge Merton oppleve å bli stengt ute fra det sosiale fellesskapet. Mertons teori handler om normene, som for toppledergruppen er et mål i seg selv, og det handler om hvordan normene kan bli til et middel til å nå målet, som i toppledergruppen er en konform ledergruppe. Kvinner i ledergruppene må i følge Merton benytte seg av gruppens normer som et springbrett for å komme i posisjon (Merton 1938,1957).

Verken Kanter eller Merton bruker begrepet internaliserte verdier, men i begge teoriene finner vi holdepunkter for å si at dette er av betydning, i kulturen i organisasjonene og i ledergruppene. Kanter vurderer situasjonen som en historisk tilfeldighet ut fra samfunnets aksepterte oppfatninger. På den annen side beskriver hun effekten av internaliserte verdier i praksis i organisasjonene, i boken ”Men and Women of the Corporation” fra 1977. Her fremkommer det klart at kvinner og menn lever adskilte liv i forhold til oppgaver og ansvar i organisasjonen. Merton i sine strategier ser betydningen og effekten av internaliserte verdier. Han beskriver hvordan kvinner kan tilpasse seg normen i en toppledergruppe. Ledere er tradisjonelt menn, slik vi ser i Samfunnsspeilet 2010/4 og i *KPMG* 2012.

Internaliserte verdier, slik West og Zimmermann beskriver i artikkelen fra 1987, er sentrale i oppgaven nettopp fordi vi finner igjen effekten av disse verdiene i beskrivelsen av grupper og organisasjoner hos Kanter og Merton. Internaliserte verdier utvikles gjennom primær og sekundærsosialisering. Det er verdier og holdninger som formes i samfunnet, og stereotypiske kjønnsoppfatninger en ikke er bevisst på i det daglige. Kjønnsforståelsen har betydning for hvordan vi oppfatter hverandre i daglig samhandling. Historisk patriarkalsk kjønnsforståelse vurderer kvinner og menn som ulike fra naturens side. Kjønn har ulik funksjon og kvinner er underordnet menn. Menn befinner seg øverst i hierarkiet. Den moderate form for patriarkalsk forståelse oppfatter kvinner og menn i prinsippet like (Taksdal og Widerberg 19929). Kanters kjønnsforståelse bygger på historiske tilfeldigheter. Disse tilfeldighetene har stor påvirkning i forhold til hva som avgjør kvinners plass i organisasjonen. Kvinnen må finne måter å tilpasse seg eksisterende systemer slik Merton beskriver. Kvinner må lære og benytter seg av

gruppens egne normer for og som middel for å nå målet, som er å komme i topplederposisjoner.

3.1.2 Kjønn og likestilling i organisasjonene

Gjennom likestillings og diskrimineringslovgivningen fra 1978 er det politisk besluttet at kvinner og menn skal likestilles med tanke på deltagelse, makt, ansvar og beslutningsmyndighet i samfunnet. Dette betyr at kjønn også skal likestilles i organisasjonene. Dette fremkommer klart i flere av Norges Offentlige Utredninger fra 1997 og frem til 2012. Lovmessig og prinsipielt har makten forskjøvet seg gjennom stortingets lovvedtak fra 1978. NOUene og likestillings og diskrimineringslovgivningen som beskriver hvordan samfunnet skal fremstå. I praksis er det fortsatt ikke store endringer med tanke på kvinnelig deltagelse i toppledergrupper, og i fordeling av makt, ansvar og beslutningsmyndighet. Dette ser vi i *KPMG* 2012 og i Samfunnspeilet 2010/4.

Kvinner og menn er i prinsippet likverdige i organisasjonene. Kvinnelige ledere har likevel ikke funnet sin plass i toppledergruppene. I *KPMG*s topplederundersøkelse 2010 kan vi finne noe av årsaken. Her fremkommer det at 80 % av topplederne i undersøkelsen i 2010 synes mangfold og bredde er viktig, men de er ikke opptatt av kjønnsbalansen i toppledergruppen. Dette betyr muligens at likestilling ikke egentlig er ønsket, selv der hvor det er mulig å innfri kravene i lovteksten. <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>

Internaliserte verdier som er en del av bevisstheten, vektlegges som vi så i forrige avsnitt på forskjellig måte av Kanter og Merton. Kanter(1977) beskriver en situasjon i organisasjonene hvor kvinner er kvinner og menn er menn. Kjønnene fyller tradisjonelle kjønnsroller i organisasjonene. Hun mener det handler om posisjonen og makt. For å tilegne seg makt må individet, uavhengig av kjønn, befinne seg i en posisjon. Problemet med Kanters teori i forhold til kjønn og makt eller posisjon og makt er at i hennes teori er menn det overordnede, det generelle, det alle tar for gitt uten å tenke seg om. Når vi så ser hva 80 % av de mannlige topplederne i *KPMG*s undersøkelse 2010 faktisk sier, så bekreftes en antagelse om at den patriarkalske kjønnsforståelsen ikke er borte. I Taksdal og Widerberg (1992) beskrives ulike kjønnsforståelser. Her fremstår den tradisjonelle paternalske holdningen som en holdning som skal beskytte kvinner. Kjønnobjektivering beskrives som en metode hvor man benytter hersketeknikker og latterliggjøring. I Mertons (1938,1957) teori fremkommer handlinger som går ut på at kvinner ikke eigner seg som toppledere med mindre de endrer adferd og opptrer på samme måte som menn i toppledergruppene. Det er ikke mulig ut fra Mertons avviksteori for

kvinner å oppnå aksept som kvinne og leder. Kvinnene vil være avviket fra normen, inntil det finnes en mer jevn fordeling av kjønn i toppledergruppen. Likestilling etter intensjonene i lovverket er ikke mulig å få til etter de rådende forhold når man ikke kan være kvinne som leder. Hos Kanter (1977) fremstår de oppgavene kvinnelige medarbeidere har som kjønnsstereotypiske oppgaver. Kvinnene hos Kanter har ingen mulighet for å oppnå likestilling. Kvinnene, også de som har en lederfunksjon, lever et skjult liv i organisasjonene. Også kvinnene innen ledelse henvises til kjønnsstereotypiske oppgaver. I *KPMGs* topplederundersøkelse (2012) fremkom tall som viser at av totalt 1065 toppledere er det kun 48 kvinnelige ledere med beslutningsmyndighet. Ifølge Johnsen (2002) befinner de fleste kvinnelige ledere seg i stillinger uten noen form for myndighet. De gjemmes i organisasjonens ledergruppe som et alibi i forhold til oppfyllelse av lovkravene. Kanter (1977) beskriver at kvinner i organisasjonene får lov å være kvinner. Kanters antagelse er at kvinnene i organisasjonene er for få i antall til å utgjøre en forskjell. Det er derfor legalt at kvinner utfører stereotypiske oppgaver. Det er i tråd med kulturens oppfatninger av hvilke oppgaver kvinner kan utføre av arbeid. Dette handler om at Kanter ser på menn som det overordnet og generelle og kvinner som underordnet. Kanter mener at situasjonen for kvinner er slik, fordi den er et resultat av historiske tilfeldigheter. Disse tilfeldighetene er den tradisjonelle kulturen i samfunnet utenfor organisasjonene. Kulturen, hvor de paternalistiske holdningene lever gjennom internaliserte verdier, beskriver hva kvinner og menn skal og kan utføre. Hvordan internaliseringen finner sted i sosiale settinger beskriver West og Zimmermann (1987), når de beskriver produksjon og reproduksjon av kjønn. I Samfunnsspeilet 2010/4 finner vi informasjon om at det er menn som eier mest, er rikest og har de mest prestisjetunge posisjonene. En undersøkelse i regi av kunnskapsdepartementet i barnehager i Hedemark i 2010, viser hvordan kjønn fortsatt gjøres og reproduseres (Johansen og Renolen 2012). I Kanters teori er det en ufordring at hun unngår begrepsparet kjønn og makt. Makt er en underliggende faktor. Det vil ikke være mulig slik Kanter ser det å oppnå likestilling i organisasjonene. Dette har flere årsaker. Kvinnene er for få i antall til å kunne påvirke egne muligheter, de er fanget i et kjønnsstereotypisk miljø, de er for synlige slik at enhver feil blir lagt merke til, de skiller seg ut fra den mannsdominerte ledergruppen og oppleves som en trussel mot et bestående. Kjønnoppfattelsen brukes som en maktfaktor for å holde kvinnene utenfor topplederarenaen. De er få, men synlige fordi de er kvinner, de ivaretar kjønns spesifikke oppgaver i tråd med kultur og tradisjon. Kvinnenes væremåte oppleves av menn som en trussel, fordi den er avvik fra normen. Kvinnene blir forledet til å

holde seg på et lavere nivå i organisasjonen, slik at de ikke skal true mannlige lederposisjoner. Dette synes som skjult kjønnsmakt.

Merton (1938,1957) beskriver hvordan mindretallet er avhengig av å endre adferd på ulike måter, for å komme i posisjoner. De kan bli konforme med majoriteten, eller de kan akseptere den kjønnsoppfattningen som ligger til grunn hos majoriteten og gli inn i stereotypiske roller. Merton er opptatt av hvordan kvinnene i en sosial toppledergruppe påvirkes av majoriteten, som er menn. Kvinnene må tilpasse seg majoritetens, mennenes, krav til adferd. Kvinnene vurderes ut fra hvilken funksjon de fyller, sammensettingen i gruppen og de internaliserte verdiene innad i gruppen. Det er holdningene som befinner i samspillet innad i gruppen som en årsak til avviksoppfattelsen. Medlemmene i toppledergruppen oppfatter kvinners nærvær som truende på egen posisjon og makt. Merton (1938) vurderer individets posisjon i forhold til system og makt. Gapet mellom hva som er akseptert i gruppen og individets opplevelse er viktig. Han betrakter avviksoppfattelsen av enkelte grupper eller individer som et resultat av hvem du er, hva du er og hvor du hører hjemme sosialt og kjønnsmessig. Kvinner er avviket i en toppledergruppe og hører tradisjonelt ikke til i toppledergruppene. Disse gruppene har tradisjonelt vært mannsbastioner. Det blir et gap mellom samfunnets og kvinners forventninger, og den mannlige toppledergruppens forventninger. Merton ser betydning av den tidlige sosialiseringprosessen som en viktig faktor i sine vurderinger om hvorfor menn er overordnet i toppledergrupper. Forståelse og betydning av kjønn gjennom internalisering er av betydning for denne situasjonen i organisasjonene. Merton(1938,1957) beskriver hvordan internaliserte holdninger danner bakteppet for måten individer vurderes på. West og Zimmermann(1987) understøtter Mertons oppfattning av kjønnsrelaterte utfordringer med sin oppfattelse av hvordan identitet produseres gjennom primær og sekundærsosialisering. Det som fremkommer i begge teoriene er en form for legalisering av handlinger som sies å være til kvinnes beste. Kvinnene må beskyttes og ivaretas. Kvinnene lever en form for skjulte liv innad i organisasjoner, hvor de ivaretar kjønnsstereotypiske oppgaver. Kvinner som ledere og fagpersoner blir ikke tatt helt seriøst. Ikke seriøst nok til at de kan ivareta topplederstillingene i organisasjonene. Dette er en ufarliggjøring av forhold menn oppfatter som en trussel med tanke på egne posisjoner i følge West og Zimmermann (1987).

Taksdal og Widerberg (1992) skriver om paternalisering, at det er oppgaver som iverksettes med begrunnelse i at de er til kvinners beste. Dette er en legitim handling i samfunnskulturen. Kjønnobjektivering er situasjoner hvor kvinnelige egenskaper fremheves av menn. Målet for handlingene er å utdefinere kvinner slik at kvinnene vil fortsette å være usynlige i organisasjoners ledelse. Ved å fremheve kvinner på denne måten medvirker aktørene til at

kvinner bli oppfattet mindre seriøst arbeidssammenheng. Usynliggjøring som hersketeknikk, det vil si bevisst unngå å respondere på kvinner i møter og forsamlinger, medvirker til å gi kvinner færre muligheter i organisasjonene. Paternalisering og usynliggjøring er passive handlinger i organisasjonen, hvilket innebærer at de ”formelt ikke skjer”. Handlingene er et uttrykk for den makten menn har i følge kultur og tradisjon. Kjønnsobjektivisering er et bevist valg, en aktiv handling, som kan tas i benyttelse for å hindre kvinners muligheter. (Taksdal og Widerberg 1992, West og Zimmermann 1987)

3.1.3 Rekruttering til ledelse i forhold til kjønn

I Lotherington (2000) ser vi at de politiske intensjoner om kvinnedeltagelse i toppledelsen i organisasjoner i liten grad er oppfylt. NOU (2011:18) bekrefter dette. Rekrutteringen av kvinnelige ledere har feilet. Norske organisasjoner fikk fra 1.7.2002 plikt til aktiv likestilling, og rapportering i forhold til likestillingsarbeidet i organisasjonene. Denne plikten som organisasjonene ble pålagt synes ikke å ha gitt særlig effekt. Med denne plikten hengende over organisasjonene, finner jeg utsagnet til topplederne fra undersøkelsen i 2010 (*KPMG 2010*) betenkelig. 80 % av de spurte mannlige topplederne svarte at det ikke er avgjørende å ha kjønnsbalanse i toppledelsen. På den andre siden mente de det var viktig å tilrettelegge for kvinnelig deltagelse i toppledergruppen. Dette synes jeg er en selvmotsigelse som viser noe av den ambivalensen som finnes, i forhold til kvinner og ledelse. Ifølge *KPMG 2012* bekler kvinnene lederstillinger innen kommunikasjon, personal og økonomi. Johnsen (2002) er klar på at dette ikke er reelle lederstillinger, da det ikke er makt og myndighet tilknyttet stillingene. I rapporteringen over antall ledere i organisasjonen i lederregnskapet vil det fremkomme at de fyller lovens krav om likestilling på ledernivået. Jeg har tidligere i oppgaven vist til at kvinner som sitter i ledelsesposisjoner kan være et alibi i forhold til lovens krav for organisasjonene, og dette er begrunnelsen for påstanden.

Ifølge Kanter (1977) ser vi at situasjonen med få kvinnelige toppledere ikke nødvendigvis handler om negativitet til kvinnelige ledere. Internaliserte holdninger kan bidra til å skape en kultur i organisasjonene. Denne kulturen kan bidra til at rekrutteringen av kvinner til toppledelse oppleves vanskelig i organisasjonene. West og Zimmermann (1987) forklarer begrepet homososial reproduksjon av toppledergruppene. Denne form for reproduksjon av det eksisterende, er av betydning i forhold til rekrutteringsprosessen. Det innebærer at man finner kandidater som ligner en selv. Når toppledergruppene i hovedsak består av menn, betyr dette at det er menn som foretrekkes som lederkandidater. Dette ser vi også omtalt i

Finans Næringsens Hovedorganisasjon (FNH) sin lederundersøkelse fra 2004, hvor det er bekreftelse på at bruk av menns nettverk fungerer best for menn, (med et spørsmål tegn om gutteklubben grei fortsatt eksisterer). Kanter (1977) og Merton (1938, 1957) har bevissthet på betydningen av reproduksjon av toppledergruppen. Dette ser vi hos Kanter som beskriver at kvinner får være kvinner og menn får være menn, kjønnene ivaretar sine spesifikke oppgaver. Her ser vi at tradisjon og kultur spiller en rolle i hvordan organisasjonene oppfatter kjønn. Kvinner og menn har sine "områder" i organisasjonen. De befinner seg på forskjellige nivå. Denne situasjonen handler ikke om at kvinner ikke aksepteres i organisasjonen, det handler om at de internaliserte holdningene forteller hvilken kjønnsoppfatning som er riktig. Når det eksisterende system er i tråd med aksepterte holdninger i samfunnet, vil gruppene reprodusere seg selv, til det nivå de befinner seg på. Menn vil reprodusere menn til ledere, og kvinner reproduseres til ivaretagelse av andre funksjoner i organisasjonen. Merton på sin side beskriver den manglende aksepten av de kvinnelige lederne, og hvordan kvinnelige ledere må tilpasse seg den gjeldende normen, som er menn. Kvinner blir i følge avviksteorien ikke akseptert som kvinne og leder. Dette kvinnesynet er annerledes enn Kanters syn på kvinner i organisasjonene. I avviksteorien må kvinnene velge, enten leder på menns betingelser, og/eller fortsette å ivareta de stereotypiske kvinneoppgavene i organisasjonen. Her finner vi en holdning som tilsier at kvinner som er ledere ikke innehar nødvendige lederkvaliteter. Hos Kanter er ikke dette så uttalt fordi organisasjonene ikke gir rom for kvinner til å klatre i hierarkiet. Det er på grunn av den tradisjonelle kulturen ikke vurdert at kvinner skal være ledere. Mertons toppledergrupper reproduserer seg selv, fordi de tvinger kvinner til å opptre som menn, om de vil bli aksepterte som ledere. I begge teoriene reproduseres gjeldene verdier og aksepterte normer, hvilket kan innebære at endringer ikke synes ønskelige i toppledergruppen. Vi kan lese Johansen og Renolen (2012) hvordan samfunnet fortsetter og produserer og reproduserer kjønnsstereotyper. Disse holdningene følger oss inn i voksenlivet og blir tatt inn i organisasjonene. Holdninger til hvilken adferd og roller som tillegges kjønn er seiglivede. Det er det maskuline som er overordnet det feminine, slik vi kan lese i Samfunnsspeilet 2010/4. Beskrivelser av det maskuline som overordnet fremkommer også i samfunnsdebatter på området. I samfunnsdebatten snakker vi om kvinnelige leger, kvinnelige lærere, kvinnelige ledere og kvinnelige prester, men når det refereres til en mann som besitter de samme yrkene, benevnes ikke kjønn i omtalen. Det er selvsagt at personen er en mann. Når kjønnsbenevnelsen brukes, handler dette om at det fortsatt ikke er full aksept i samfunnet for at kvinner innehar disse yrkene. Det er en

bevissthet rundt kvinnene, fordi de skiller seg ut i miljøene. Slik er det også i toppledergruppene. Dette kan sees i sammenheng med Kanter's tre konsekvenser av å være i mindretall; synlighet, assimilasjon og polarisering. (Kanter 1977;381-395) En konsekvens med bakgrunn i disse tre forholdene kan være at kvinnene ikke får mulighet til å komme i posisjoner med makt og beslutningsmyndighet. West og Zimmermann (1987) beskriver også hvordan kvinner skiller seg ut fra resten av gruppen. Kvinnene opplever derfor som en trussel. Det forholdet at kvinner kan oppleves om en trussel på mannlige posisjoner beskrives også av Merton (1938,1957) i hans 5 strategier. Kvinnene må akseptere majoritetens "krav" for å få innpass i ledergruppen. Kjønn er et konstruert begrep, hvis betydning følger oss i hverdagen slik vi leser i West og Zimmermanns artikkel "doing gender" (1987). Vi lærer gjennom primær og sekundærsosialisering i barne og ungdomsårene hvilke oppgaver mor og far har. Vi ser i leken at jenter og gutter opptrer på forskjellig måte. I rapporten Likestilling i Barnehagene (2012) av Johansen og Renolen fremgår det at barnehagepersonell helt ubevisst tar i bruk de internaliserte holdningene, når de voksne forholder seg til barna. Vi er ikke bevisste de kjønnede praksisene i det daglige. West og Zimmermanns artikkel "doing gender" beskriver hvordan kjønn oppfattes og erfares. Kjønn er ikke noe vi er, det er noe vi blir formet til gjennom sosialisering. Taksdal og Widerberg (1992) beskriver den sosiale kontrollen som ligger i kjønnede begrep og skaper en underordning av det ene kjønn, det feminine. I Storvik (2005:5) og Sæther (2009:16) ser vi at organisasjonene legitimerer kjønnede prosesser i rekrutteringsarbeidet, gjennom ord, handling og stereotyper. Dette fremkommer i metaforer, symboler, bilder og arbeidsdelingen i organisasjonene. Når en organisasjon skal rekruttere ledere og beskrive hva de søker etter i en ny leder, benyttes ofte ord som sterk, handlekraftig, besluttsom og har gjennomføringsevne. Dette er maskuline metaforer. Svært sjelden ser man ord som ivaretagende, empatisk, omsorgsfull som er synonymt med feminine verdier. Det finnes også eksempler på nøytrale ord som samvittighetsfull, sympatisk, fleksibel, omgjengelig. Disse er heller ikke de mest vanlige uttrykkene i rekruttering av ledere.

Sæther(2009:16) beskriver hvordan det ofte velges menn når det skal rekrutteres ledere og ofte velges medlemmer på grunn av relasjonell kompetanse. Nye ledere velges via anbefaling fra venner, bekjentskaper eller sosiale grupper. Dette bidrar til å opprettholde den vertikale segregeringen Kanter beskriver og som vi leser om i NOU (2008:6, kap.1.). Menn velger menn inn som ledere med reell makt, og kvinner velges inn i posisjoner uten reell beslutningsmyndighet og reelt ansvar, i følge *KPMG's* topplederundersøkelse (2012)

og Johnsen (2002). I Mertons (1938,1957) teori vil en ledergruppe vurderes som en sosial nettverksgruppe. Opprettholdelse av posisjon og fordeling av sosial goder i en trygg setting skjer gjennom homososial reproduksjon. Det blir ingen trusler på den mannlige dominansen, når det er likemenn som velges.

På bakgrunn av West og Zimmermann (1987) og Johansen og Renolen (2012) kan det antas at samhandlingen og kommunikasjonen i organisasjonene baserer seg på maskuline verdier og talemåter, ut fra at det er flest menn i ledergruppene. Når en så gjennom Johansen og Renolen (2012) er blitt klar over styrken i internaliserte holdninger og stereotypiske oppfatninger, vil det ikke være unaturlig om aktiviteten beskrives med maskuline metaforer. Dette gjenspeiler seg i annonser. Det kan være ord og vendinger som ikke er tiltalende for kvinner og som medfører at kvinner ikke søker på topplederstillinger, fordi de uttalte forventningene i annonsene er for sterke.

Disse ubevisste holdningene som beskrives av West og Zimmermann (1987) og bekrefte i Johansen og Renolen(2012) kommer fra våre tidligste kognitive erfaringer. Holdningene bidrar til å skape bilder av hvem som ivaretar ulike funksjoner. Disse kognitive minnene bærer også med seg betydningen av hva det innebærer å være kvinner og mann.

Når kvinner leser om rekruttering i organisasjoner, og hva de søker etter i en leder, vil oppfatningene vi bærer med oss gi et klart inntrykk gjennom ordvalget hva organisasjonen søker etter. Dette har betydning for motivasjonen hos kvinner, til å søke på lederstillinger. Lederrekruttering og annonser bygger ofte på maskuline metaforer som handlekraftig og beslutningsdyktig. Christensen (2007) beskriver at motivasjon handler om forskjellige forhold for kvinner og menn. I Drake og Solberg(1995) ser vi at stillingens tiltrekningskraft og de opplevde forventningene om å få en stilling er sterke motivasjonsfaktorer hos kvinner. Dette er forhold som kvinner ikke finner igjen når det er maskuline metaforer som benyttes. Drake og Solberg skiver at kvinner motiveres av indre belønningsfaktorer, som mulighet til å finne mening med oppgavene og videreføre verdier og normer, muligheter for å se oppgavene i et helhetlig bilde, samhandling og kommunikasjon. Dette er forhold som ikke er lett å finne igjen i handlekraftig, aggressiv og beslutningsdyktig og det kan være en mulighet for at kvinner ikke motiveres til å søke på grunn av annonsens utforming. Når kvinner drives av indre motivasjonsfaktorer og menn ytre motivasjonsfaktorer, vil begrep og ordlyd i en annonse være av betydning. Kunnskap om hva som motiverer kvinner for topplederjobber er avgjørende for hvordan organisasjonene kan klare å rekruttere kvinner.

I følge Drake og Solberg (1995) er en høy motivasjonsfaktor for kvinner at det finnes muligheter for påvirkning og endring av stillingens innhold, i tråd med egne verdier. For kvinner handler det i følge Drake og Solberg (1995) ikke om å bli konform, slik Merton (1938,1957) beskriver, heller ikke å bli bundet opp i stereotypiske oppgaver, slik Kanter (1977) beskriver. Det viktige for kvinner er å finne en måte å videreføre de verdier og normer som gir mening til arbeidsoppgavene. Kvinnene har bevissthet på at jobben kan utføres mest mulig helhetlig. Kvinners motivasjon handler i stor grad om indre motivasjonsfaktorer, slik det kan tolkes i "Kvinner og ledelse" av Drake og Solberg (1995). Siden motivasjon, forventninger og rammer oppleves ulikt for kvinner og menn, er dette forholdet det er nødvendig å ta hensyn til i rekrutteringsprosessen, hvis organisasjonene ønsker å finne gode kvinnelige kandidater til lederstillingene. Det fremkommer i Kanter (1977) og Merton (1938,1957) at bevisstheten er større på reproduksjon av det eksisterende system, enn å få inn ledere som avviker fra normen Homososial reproduksjon oppleves trygt og ivaretar nåværende ledergruppes egne posisjoner.

3.1.4 Betydningen av struktur og rammer i organisasjonen

Kanter (1977) er opptatt av organisasjoner som en kjønnsnøytral arena. I en kjønnsnøytral organisasjon burde det ikke oppleves ulikheter i deltagelse og fordelingen av makt ansvar og goder. Kvinnene og menns muligheter og deltagelse vil da være ivaretatt innenfor den eksisterende strukturen. Dessverre viser realitetene i FNH s lederundersøkelse (2004) og *KPMG*s topplederundersøkelser (2010-1012) at kvinner er underrepresentert i toppledelsen. Merton (1938,1957) beskriver kvinnes inntreden i ledergrupper som en opplevd trussel for majoriteten av ledere. Trusselen kvinner utgjør i konkurransen med menn i ledergruppen, må elimineres på en eller annen måte. Kvinnene, eller minoriteten om man vil, har noen valgmuligheter med tanke på tilpasning til majoriteten. Tilhørighet, rettferdighet og anerkjennelse er tre viktige begrep som kommer fra TURPAS modellen (Christensen2007). Det viser seg i *KPMG*s topplederstatistikker, Fafo rapport 381, Vi vil - Slipp oss til, rapporten fra Arbeidsmiljøseneteret Vi Vil og i Handlingsplan Likestilling 2014, at kvinner i ledelsen ikke opplever hverken tilhørighet, rettferdighet eller anerkjennelse. Kvinner opplever ikke anerkjennelse på linje med menn, siden det er problematisk for kvinner å komme i posisjoner i toppledergruppene. Kvinner besitter færre topplederstillinger, kvinner tjener mindre enn menn og kvinner sitter i lederstillinger uten reell makt og beslutningsmyndighet.

Kvinnene er kvinner først og så ledere, slik Kanter (1977) beskriver situasjonen. Et forhold som også understrekes i West og Zimmermann (1987). Fordi kvinnene ofte er ensomme i toppledergruppen, fremheves alt kvinner gjør på en annen måte enn for mannlige ledere. Dette samsvarer med synligheten som Kanter (1977) beskriver. Menn befinner seg i en trygg gruppe, mens en kvinne er alene og synlig. Når kvinnen oppleves som en trussel, er et mulig at dette medvirker til at hun får sterkere reaksjoner på hva hun gjør enn mannlige kollegaer får. Merton(1938,1957) fremhever behovet kvinner i toppledergruppen i organisasjonen får til ikke å skille seg for mye ut, i forhold til gruppens felles verdier og normer. Hvis kvinnene ikke endrer adferd oppstår det i følge Merton et gap mellom normer i og forventninger til gruppen. Det skapes en usikkerhet om hva som oppfattes som akseptabelt og hvordan denne nye trusselen skal møtes. Lotherington (2000; 63-65) beskriver om kjønnsoppfattningen sin rapport. Hun viser til at det er ”grunnleggende problemer med normen for kvinnelighet som underdanig”(Lotherington; 65). Hun beskriver hvordan kjønnskontrakten påvirker kvinner muligheter i arbeidslivet og hvordan kvinner kan utsettes for en form for represalier ved at de behandles på en annen måte enn menn. Dette kan som hun beskriver handle om karrieremuligheter, lønn og forfremmelser. Kvinner har ikke aksept for å være kvinner, men de skal heller ikke oppføre seg som menn. Den kjønnede virkeligheten finnes og er av betydning for kvinners muligheter i toppledergruppene. Utfordringen for kvinner er at menn er det foretrukne kjønn slik Kanter (1977) beskriver og som Lotherington også fremhever (Lotherington 2000). Rammene og forståelsen i strukturen bygger på menns forståelse og oppfatning av kjønn, noe om kan medvirke til utfordringer for kvinner med å finne aksept for hvordan kvinner som ledere skal opptre.

I NOU (2012: 15, kap.6.) kan vi lese om hvordan rammer og strukturer i organisasjonene er ment å ivareta like rettigheter og plikter kvinner og menn. Dette handler om forhold som angår hvordan organisasjonene tilrettelegger for likebehandling. I forhold til utviklingen på likestillingsområdet er det tre argument som er viktige Disse er listet opp i en brosjyre fra KUN (2010):

1. Rettferdighets argument: Rettferdighet for begge kjønn, individuelt og i grupper.
Kvinner skal ha den samme rett som menn til å delta der hvor beslutninger fattes.
2. Ressursargument: Kvinner og deres erfaringer bør benyttes i arbeidslivet. Kvinner har en annerledes erfaringsbakgrunn som kan tilføre nye perspektiver og sette nye temaer på dagsorden

3. Interesseargumentet: Kjønnene kan ha ulike interesser og derfor bør begge kjønn være representert i arbeidslivet og i ulike ledelsesgrupper private og offentlige.

<http://www.kun.nl.no/filer/prosjekter/Rapport%20ledere%20170211.pdf>

Hos Kanter (1977) og Merton (1938,1957) ser vi at kjønn kan oppleves som en hindring på bakgrunn av kulturelle og stereotypiske holdningene. Lotherington viser til dette også i sin rapport fra 2000. Disse holdningene kan medføre begrensninger av den enkeltes muligheter i organisasjonen slik også West og Zimmermann (1987) viser i artikkelen ”doing gender”. I Norge ble Lov om likestilling vedtatt i 1978. Målsetningen med denne loven er at den skal medvirke til likebehandling av kvinner og menn, med spesielt fokus på kvinner. 1. 7 2002 ble organisasjonene pålagt en plikt om å tilrettelegge for likestilling. Organisasjonene skal rapportere på likestillingstiltak. Dessverre har jeg ikke funnet dokumentasjon på denne plikten har bidratt til en forbedring av kvinners situasjon, i forhold til topplederposisjoner med beslutningsmyndighet og ansvar. Det kan synes som kulturen i organisasjonene og de internaliserte holdningene er sterkere enn hva myndighetene forventet. Kjønnskontrakten som ligger til grunn i samfunnet synes å ha sterkere effekt enn en politisk villet utvikling. Historisk og kulturelt har kvinner hatt hovedansvar for hus og hjem, ivaretagelse og omsorg for familien, mens menn har vært forsørgere, paternalsk samfunnsordning. Fremdeles er det slik ifølge livsstilsstatistikker at kvinner har hovedtyngden av ansvar i hjemmet, og menn eier mest, tjener mest og besitter de mest prestisjetunge posisjonene i samfunnet. Dette fremkommer klart i Samfunnsspeilet 2010/4. Makt og ansvar i organisasjonene er sentrert om menn, siden de besitter de fleste topplederstillingene. Lønnsmessig er det også et misforhold. Kvinner tjente uansett nivå 86.5 % av menns lønn i 2012 ifølge lønnstatistikken utarbeidet ved SSB i 2013. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt>. Det som fremkommer er at kjønnene ikke oppfattes som likeverdige i organisasjonene. Det maskuline kjønn er overordnet det feminine. Dette viser seg i lønnsutviklingen og i hvem som har makt og ansvar.

Kanter (1977) beskriver kvinner og menn som likestilte i organisasjonene. Årsakene til at menn er ledere og kvinner underordnede ser hun på som en historisk tilfeldighet. Det handler ikke om dominering eller undertrykkelse av kvinnene. Hun er av den oppfatning at tidlig sosialisering og internaliserte verdier, ikke har betydning for hvilke muligheter individer får senere i livet. Merton (1938,1957) har en bevisst holdning til hvordan samfunnet former og danner individene gjennom sosialisering. Dersom minoriteten oppleves som en trussel, kan de utestenges fra fellesskapet. Blir kvinnene sosialt utestengt i toppledergruppene reduseres

muligheten for å ivareta en lederjobb, fordi det ikke finnes støtte i miljøet. Slik Merton beskriver, er alle mennesker avhengig av opplevelsen av aksept og tilhørighet. Uten aksept i fellesskapet vil kvinnene miste troverdighet som ledere. Det støttes av Johnsen (2002) når han beskriver hvilke forhold som er viktige for motivasjon til topplederstillinger (turpas). I Kanters (1977) teori er kvinnene likestilt, med samme muligheter som menn i en organisasjon eller en ledergruppe. Det er posisjonen kvinnene har i organisasjonene som er utslagsgivende. Utfordringen i Kanters teori er at kvinner med årsak i det hun fortolker som historiske tilfeldigheter, ikke gis muligheter til å klatre i hierarkiet i organisasjonen. De stenges ute fra muligheter til å innta topplederposisjonene av flere årsaker enn at de er i feil posisjon. 1. Kvinnenes plass er underordnet menn i hierarkiet, 2. Kvinner har ingen egen påvirkningsmulighet med tanke på å kunne komme i posisjon i hierarkiet, 3. Kvinner skal være kvinner og dette gjenspeiler seg i oppgavene kvinnene arbeider med, internaliserte holdninger, 4. Kvinner er for få i antall til å få innvirkning på beslutninger. Kanters forklaring på kvinners situasjon, handler om kjønnsstereotypiske idealer for hva en kvinne skal og kan. Det er disse idealene som utgjør den historiske tilfeldighet Kanter referer til. Disse stereotypiske idealene bygger på internaliserte verdier som fremkommer slik West og Zimmermann (1987) beskriver i "doing gender". Kvinner som gruppe ekskluderes med tanke på ledelse og posisjoner ut fra strukturen i organisasjonene, og disse strukturene forsterkes gjennom medlemmenes internaliserte holdninger. Kvinner oppfattes som kvinner og underordnet, slik Kanter beskriver situasjonen. Disse tankene finner vi også beskrevet av Lotherington (2000) hvor hun beskriver at kvinner blir vurdert etter andre kriterier enn menn, i arbeidslivet. Kvinner vurderes i forhold til kjønnskontrakten som tilsier at kvinner er underordnet menn. Kvinner som opptrer som kvinner, blir slik vi har sett i KPMGs og FNHs lederundersøkelser ikke belønnet for å være kvinnelig, snarere det motsatte med tanke på aksept, rettferdighet og tilhørighet.

Kanter ønsker ikke å se i sammenheng med mannlig dominans og kjønnsstereotyper. Kanters holdepunkt er at interaksjonen og samhandlingen i organisasjonskulturen kun følger det tradisjonelle mønsteret, og følgelig er et resultat av historieske tilfeldigheter. Organisasjonens rammer og kultur som et resultat av disse forholdene, er ikke av betydning for oppfattelsen og verdien av kjønn slik jeg tolker Kanter.

I Taksdal og Widerberg (1992), West og Zimmermann (1987) og Lotherington (2000) finner vi beskrivelser av det spenningsfylte spillet mellom medlemmene i organisasjonen og hvordan ulike forhold i organisasjonen påvirker hverandre. Det er i dette spenningsrommet organisasjonskulturen dannes, gjennom direkte og indirekte påvirkning. Dette

spenningsrommet bygger på internaliserte verdier, men for Kanter er denne interaksjonen mellom kjønn ikke interessant (1977). Samhandlingen i dette spenningsrommet kan være avgjørende for hvilke forhold som blir prioritert og lagt vekt på i organisasjonen. Denne samhandlingen er av betydning for kvinnes muligheter med tanke på karriere i organisasjonene. Merton (1938,1957) beskriver at kvinner er avhengig av at de blir sett og vurdert som normen, hvilket er menn om de skal lykkes. Kvinnene må aksepteres som en del av majoriteten og ikke som avviket i gruppen. Merton beskriver gruppen press og påvirkning for å sosialisere kvinnene inn i den riktige normen. I settingen som Merton beskriver finner vi igjen den spenningsfylte samhandlingen og bevisstheten på annerledesheten. Kvinnene som finner veien inn i toppledergruppene avviker fra normen, ikke bare i forhold til kjønn, men også i væremåte. Lotherington (2000) beskriver hvor vanskelig det er for kvinner å finne riktig adferd. Kvinner skal ikke være kvinnelig i sin oppførsel, men skal heller ikke være for mandig. Begge deler vil kunne medføre negative reaksjoner for kvinner, ved at de nektes en karrierevei i organisasjonen. Kvinnene blir fanget av omstendigheter de ikke har noen kontroll over. Mertons (1938,1957) tilnærming til hvordan organisasjonens struktur og rammer påvirker forholdene, og hvilke muligheter dette innebærer for de som er i mindretall, er som vi ser annerledes enn Kanters. Merton ser på forholdet mellom hva som er akseptert adferd, og hva som ikke er akseptert adferd. I forhold til Kanter er adferden akseptabel fordi den følger den tradisjonelle kulturen. Mertons tanker om press fra majoriteten kan vi også se i West og Zimmermann (1987) hvor forfatterne beskriver hvordan ledelsesgrupper opprettholder kjønnsproblematikk ved hjelp av micropolitikk. Micropolitikk i ledergruppen viser til daglige aktiviteter og interaksjoner som foregår mellom aktørene. Denne samhandling går ut på å trykke egen posisjon og det gjøres best ved å sikre at minoriteten, kvinnene, ikke oppnår aksept, med mindre de blir konforme eller aksepterer majoritetens beslutning om å gli inn i kjønnsstereotypiske oppgaver. Merton beskriver at avvik i ledergruppene handler om gapet mellom gruppens normer og regler og individets opplevelse av muligheter. Struktur og rammer i organisasjonene er av betydning med tanke på hvilke system som skal opprettholdes og hvordan de skal opprettholdes. Kulturen i organisasjoner produseres og reproduseres av organisasjonens medlemmer, slik vi ser beskrevet hos Kanter og Merton. Dette bidrar til å vanskeliggjøre muligheter likestilling og deltagelse for kvinner i toppledergruppen. Hvordan dette vanskeliggjøres finner vi i Johnsen (2002) der hvor han beskriver trekkene som er viktig for å være en leder. Blant disse trekkene er lederens posisjon i ledermiljøet og evne til å delta i lederprosesser. To forhold som blir vanskeliggjort for kvinner som befinner seg i en minoritetsposisjon. Årsaker til at dette er vanskelig for kvinner er; 1 de befinner seg i en

situasjon hvor de må tilpasse seg majoriteten, kvinnene mangler fellesskapet, 2. de kan oppleves som en trussel mot det eksisterende og følgelig må trusselen elimineres, og taper da mulighet til å delta i til å delta i prosessene på linje med mennene i ledergruppen. Kvinner i ledergruppen vil da kunne sitte igjen uten aksept til ledelse, i ledergruppen og blant medarbeidere. I realiteten er de da ekskludert fra ledelsesmuligheter i organisasjonen.

Kanter (1977) beskriver om hvordan synlighet (få kvinner og mange menn), gir konsekvenser for kvinner. Majoriteten vil fokusere på ulikheten mellom kvinner og menn, fordi majoriteten kan føle seg ukomfortable i forhold til minoriteten. Majoriteten sørger derfor for å plassere minoriteten i stereotypiske roller. Dette er forhold vi ser hos Kanter (1977) og Merton (1938,1857). Kvinnelige ledere trenger å finne ut av de konvensjonelle verdiene i kulturen i organisasjonen. Det vil si de verdier som ansees passende i følge allmenn oppfatning og organisasjonens vedtekter. Kvinnen må i dag tilpasse seg denne kulturen slik den er og ikke slik kvinner forventer kulturen i organisasjonen skal være. Dette synes å være avgjørende, for å få adgang til legitimt og prestisjebærende arbeid, etter organisasjonenes mål.

3.1.5 Kjønnsnøytrale organisasjoner

Kanter (1977) forholder seg til at organisasjonene er kjønnsnøytrale. Dette begrunner hun i at organisasjoner er byråkratiske i sitt vesen, og at ingen avgjørelser i organisasjonen bygger på annet enn faktiske forhold. Her ligger ingen følelser til grunn når beslutninger skal fattes.

Kvinner og menn har like rettigheter og muligheter. Sett i lys av at det har vært et behov en likestillingslov, og vi har et likestillings og diskrimineringsombud – LDO, og arbeidet med likestilling er fortsatt et politisk prioritert område, må det være skjellig grunn til å tro at kjønnsnøytralitet ikke er tilstede i organisasjonene. Kvinner er i mindretall i ledergrupper, de tjener mindre enn sine mannlige kollegaer, til tross for at flere kvinner har høyere utdanning enn menn, og de utgjør halve arbeidsstyrken. Dette er dokumentert i statistikker fra Statistisk Sentralbyrå SSB. (Arbeidskraftundersøkelsen 2013) <http://www.ssb.no/eksuvh>.

Det synes å være et manglende samsvar mellom Kanters (1977) kjønnsnøytrale organisasjoner, virkeligheten i organisasjonene og ønsket målsetting fra regjering og storting om deltagelse, deling av ansvar, makt og goder slik det er beskrevet i Handlingsplan likestilling 2014. (Handlingsplan Likestilling; 9).

West og Zimmermanns (1987) uttrykk ”Sex og Gender”, oversettes her til kjønn og gruppe. Dessverre dekker ikke en norsk oversettelse fullt ut innholdet i og betydningen av disse begrepene.”Sex og Gender”, kjønn og gruppe viser seg i all interaksjon, det være seg

konversasjon, kroppsspråk og utseende. West og Zimmermann er klar på at kjønn er en iboende del av personligheten, og der hvor kvinner og menn møtes vil kjønn gjøres gjeldende. Det vil med andre ord alltid være en bevissthet på hvem som er kvinne og mann i settingen. I Samfunnsspeilet 2010/4 og i Danielsen mfl.(2013) vises det til at problemet for kvinnelige ledere, er at de automatisk sammenlignes med hvordan menn fungerer, siden menn er normen blant ledere. Avvik fra disse standarder vil i seg selv ikke påvirke organisasjonen, men vil rettes mot det forholdet at lederen er en kvinne, altså mot individet. I følge Kanter(1977) opptrer det maskuline som det umarkerte kjønn, hvilket betyr at det er ingen som vektlegger at personen er mann, mens en kvinnelig leder kan vurderes på to ulike måter: ikke bare leder, men og som en leder som skal bryte med den mannlige etikken og symbolisere omsorgsverdier (Gillian 1977). Det at kvinnelige ledere bryter med en mannlige etikk handler om kjønnskontrakten som ble nevnt i forrige kapittel. Når en tenker på kjønn i voksen alder, er det ikke mulig å unngå å betrakte kjønn uten den forforståelse og fortolkning som er innlært, de sammenhenger man forventer å finne i forhold til hva som er kvinnelig og mannlige, ifølge West og Zimmermann (1987). Kjønnsnøytralitet slik Kanter (1977) beskriver organisasjonene, med fravær av betydning om man er kvinne eller mann, er ut i fra West og Zimmermanns artikkel en umulighet. Det viser seg i Johansen og Renolen (2013) at forforståelsen er internalisert og derfor ubevisst. Forskerne har undersøkt hvordan og om kjønnsstereotypiske holdninger fremkommer som en del av daglig samvær i barnehager. Personalet i barnehagene er ikke selv bevisste på hvilken forskjell de gjør i behandlingen av jenter og gutter. Personalet hadde tanker om at de ikke gjorde forskjell på barnegruppene. Det viste seg at dette ikke var riktig. Det ble for eksempel gitt mer oppmerksomhet og taletid til gutter enn jenter. Metaforer som ble benyttet viser også internaliserte verdier hos personalet, for eksempel, sterk gutt, flink pike. Ordlyden når man snakket til barna bekreftet også disse ubevisste holdningene. Dette er kognitive oppfatninger vi bærer med oss gjennom hele livet, og som vi ikke har bevissthet på at faktisk eksisterer i den daglige samhandlingen. Kanter unngår å forholde til kjønnsrettet makt som maktfaktor, når hun hevder at kvinner og menn har samme betydning eller verdi i organisasjonen. Hun mener at verdien individet har i organisasjonene avhenger av plasseringen eller posisjonen individet besitter. I organisasjonene er menn ledere og kvinner underordnede, og kjønnene reproduseres inn i de samme rollene. Dette fremkommer i *KPMG's* topplederundersøkelse (2010). Organisasjonen er byråkratisk oppbygget. Likeverd i organisasjonen fremkommer derfor gjennom byråkratiske regler. Innen byråkratiet, som i prinsippet er kjønnsnøytralt, sikres alle uavhengig av kjønn, likeverd i følge Kanter. På denne måten blir det likhet for kjønnene

innenfor organisasjonens etablerte kultur. Kanters hovedpoeng er at kjønnsforskjeller mellom organisasjonsmedlemmer, må forstås som utslag av den enkeltes plassering i hierarkiet i organisasjonen. Merton (1938,1957) har ikke brakt inn kjønnsnøytralitet som tema inn i sin teori. Mertons fokus er ikke kjønn, men gruppetilhørighet. Det er imidlertid mulig å betrakte temaet, ut fra majoritetens (mennes)og minoritetens (kvinnenes)forhold i ledergruppen. Der fremkommer at majoriteten sitter med alle de gode forhandlingskortene, og kan sikre sin egen posisjon i organisasjonen. Majoriteten kan også sikre den mannlige gruppens posisjoner gjennom homososial reproduksjon. Majoriteten i en toppledergruppe, det vil si de maskuline verdier, kontrollerer minoritetens, som er de feminine verdiene, og kontrollerer ved dette innhold og utførelsen av ledergjeringen. Denne kontrollen ligger i at minoriteten tvinges til å endre adferd eller forholde seg til kjønnsstereotypiske oppgaver, for å oppnå en form for aksept i toppledergruppen. Slik sett kan vi ut fra hvordan Merton beskriver relasjonene i grupper, ikke spesifikt kjønnsrelasjoner, vurdere forhold som omhandler begrepet kjønn i spenningsfeltet mellom majoritet og minoritet i en toppledergruppe. Vi kan ut ifra den kjønnskjevheten vi vet eksisterer, gjennom *KPMG*s topplederundersøkelser i tiden fra 2010 - 2012, si noe om manglene kjønnsnøytralitet i toppledergruppen. Siden toppledergruppene er organisasjonenes normstyrere, kan vi anta organisasjonene ikke er kjønnsnøytrale. Majoriteten arbeider for å redusere forskjellene mellom kjønn, ved å forsøke å gjøre kvinner og menn i toppledergruppene mer ensartet. Der hvor dette ikke er mulig i samsvar med Mertons strategier, vil minoriteten ekskluderes, og ved det stenges ute fra muligheter til å fylle en ledergjering.

Kanters(1977) teori om kjønnsnøytrale organisasjoner synes ikke å være holdbar, siden forholdene for kvinner i toppledelse ikke er forbedret, til tross for at nesten halve arbeidstyrken er kvinner. Forholdet mellom kjønn burde være mer jevnbyrdig i toppledelsen, når kvinnene utgjør så mange av medlemmene i organisasjonen. Kvinnene er i så stort antall i organisasjonen at synligheten blir fraværende, og da blir ikke forskjellene mellom kjønnene så tydelig. Med like mange av hvert kjønn skulle en tro at situasjonen på arbeidsplassene vil bli mer normalisert, og at mennene muligens ikke opplever kvinnene som trusler i forhold til egen posisjon. Er organisasjonene kjønnsnøytrale slik hun hevder er det underlig at ikke flere kvinner forfremmes og hentes opp i topplederstillinger. Mertons (1938,1957) teori om hvordan kvinner som minoritet presses inn i situasjoner synes mer holdbar. Dette fremkommer i *KPMG*s topplederundersøkelser (2010,2012). I disse to undersøkelser fremkommer det informasjon om hvordan toppledere vurderer viktigheten av kvinner i

ledelsen og hvilke typer lederstillinger kvinners aksepteres i. Johnsen (2002) beskriver majoriteten av lederstillingen kvinnene innehar, innen personal, kommunikasjon og finans, som stillinger uten reell makt og beslutningsmyndighet (KPMG 2012). Kjønnsnøytralitet, kjønnslikhet og deltagelse på like vilkår i organisasjonene, fremstår ikke som en realitet ut fra disse forhold. Det kan synes som om kjønnskontrakten som er bundet opp i internaliserte verdier og holdninger fortsatt er sterkt tilstede i organisasjonene.

4.0 Metode

Metoden til avhandlingen og empirien baserer seg på Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (2006) og Widerberg (2001).

Dette var i utgangspunktet tenkt som en ren litteraturstudie. Tanken var å sette Rosabeth Moss Kanter's tanker om glasstaket og den kjønnsnøytrale organisasjon opp i mot Robert King Mertons avviksteori. Etter samtaler med min veileder kom jeg frem til at det er viktig med en empiri. Denne empirien skal være en grunnlagkilde i drøftingen i del to. En kvalitativ spørreundersøkelse hvor jeg vil vurdere funnene i informantenes svar, opp mot drøftingen i del en av Kanter og Merton. Metoden som ble valgt er en kvalitativ spørreundersøkelse med avklarende intervju ved behov. Informantene kommer fra hele landet og de har bakgrunn og erfaring fra ulike organisasjoner; helse, forsvar, privat næringsliv og utviklingsorganisasjoner. Undersøkelsen er gjennomført med bruk av spørreskjema. 20 informanter fikk tilsendt skjemaet og alle besvarte. Jeg ble nødt til å foreta en ny avklarende spørsmålsrunde av 11 informanter. I denne runden ble også alle skjemaer besvart. Av disse ble 7 informanter plukket ut til intervju ut fra besvarelsene. Disse 7 ble valgt ut fordi det var uavklarte forhold i hvordan de oppfattet muligheter for kvinner og betydningen av stereotypiske holdninger i organisasjonene. Det strategiske utvalget representerer de ulike organisasjonene.

Utvelgelse av informantene begrunnes i behov for å se likheter og ulikheter i ledelserfaringer i kvinnedominerte, mannsdominerte og organisasjoner som er likestilt med hensyn til kjønnsrepresentasjon. Alle informanter er kvinner og de befinner seg på ulike ledernivåer. Informantene har fra 2 -25 års ledererfaring.

Utvalget er fremkommet ved bekjentskap og via organisasjoners HR system. Informantene har til felles at de arbeider i organisasjoner hvor de har karrieremuligheter. Denne faktoren har vært viktig, fordi det var nødvendig å ha visshet om at det har vært og er muligheter for informantene til å komme videre opp i hierarkiet i organisasjonene Widerberg (2001).

Målet med empirien har vært å få frem de kvinnelige ledernes erfaringer, og hvilke tanker de har om hvorfor så få kvinner innehar topplederstillinger. Det er et relativt lite utvalg, men de kommer fra ulike typer organisasjoner. Dette vil gi meg svar ut fra ulike kulturer og for en slik undersøkelse er dette av stor verdi, fordi det vil kunne avsløre om kvinners muligheter varierer i ulike organisasjoner. Informantene har ulike erfaringer og karrieremuligheter slik at svarene vil avspeile dette. Ifølge Widerberg (2001) er det å ha godt kjennskap til forskningsområdet, som er kvinner og ledelse, ved gjennomføringen empirien en fordel. God kunnskap skaper bedre og mer relevante spørsmål. Kvalitativ metode er valgt fordi det gir mulighet til å få frem nyanser i svarene. Det handler om innholdet i svarene. Informantenes faktiske svar, hvilke verdier og holdninger de legger til grunn og ikke tall i en statistikk. Ifølge Widerberg (2001) er det viktig at spørsmålene som stilles er av en slik karakter at det er mulig å gi utfyllende svar, der det er nødvendig. Det er også spørsmål som krysser hverandre innholdsmessig, for å se om det er samsvar i besvarelsene. Ønsket er å få frem rikholdig informasjon til drøftingen. Informasjon som kan belyse holdninger og tanker i forhold til hvilke faktorer som hemmer mulig topplederjobb for kvinner. Oppgaven baserer seg på teorier og informantenes erfaringer og noe tidligere empiri. Dette kan medføre en viss fare ved at en som forsker leter etter svar som bekrefter ens egen antagelse. Det vektlegges derfor å ha gode åpne spørsmål, som avverger mulighet for egen fortolkning. Materialet analyseres for å finne hvilke årsaker kvinnene selv vektlegger. Funnene vil ses i sammenheng med de valgte teoriene. I denne oppgaven velges en individualistisk tilnærming til hvorfor det er få kvinner i toppledelse posisjoner.

Ifølge de forskningsetiske retningslinjene (2006) er det viktig å reflektere over hvordan gjennomføringen av undersøkelsen og analysen skal bidra til å ivareta informantene så korrekt som mulig, uten å la svarene bli tolket ut fra egne erfaringer, og å sikre informantene full anonymitet.

Widerberg(2001) beskriver at problemet med en avgrenset undersøkelse er at det ikke er mulig å generalisere. Med et lite utvalg som her får jeg allikevel en kategorirepresentativ populasjon, informantenes svar vil være representative i forhold til kvinnelige ledere og den problemstillingen jeg ønsker å belyse; hva som hemmer kvinner i å innta topplederposisjoner. I presentasjonen av resultatene vil det være mulig at enkelte informanter siteres dersom innholdet gis spesiell betydning. Dette fordi informantenes tanker om temaet skal belyses mest mulig realistisk. Widerberg(2001) skriver om hvordan formålet med analysen er å systematisere den informasjonen informantene gir. Materialet skal samles inn, analyseres, komprimeres og gjøres forståelig. Denne undersøkelsen er en case undersøkelse. Hver enkelt

informant vil formidle kunnskap om egne tanker og opplevelse av livet som leder. Det er også viktig å se på hvilke felles erfaringer kvinnene har, hvilke temaer de tar opp som problematiske, og hvilke erfaringer kvinnene sitter med. Informantene anonymitet ivaretas ved at det ikke vil være mulig å knytte ord, utsagn eller sitater til en enkelt person. Ved sitater er det viktig å tenke gjennom beskrivelsen av den som siteres, slik at jeg sikrer meg at det ikke er mulig å identifisere informanten eller organisasjonen.

Widerberg(2001) beskriver hvordan funn i en liten kvalitativ studie ikke viser omfanget av problemene som fremkommer. En liten informantgruppe gir heller ikke mulighet for generalisering sier Widerberg. Det som kan fremkomme er ulike kategorier av problemer og mulige løsningsforlag til disse problemene. I de forskningsetiske retningslinjene(2006) og hos Widerberg(2001) vises det til hvor viktig et er for en forsker å tenke gjennom presentasjonen av funnene, slik at konklusjonen ikke omfattes av negative stereotypiske oppfatninger, eller er stigmatiserende på enkelte grupper. Det er viktig å tenke gjennom mulige negative konsekvenser gruppen det forskes på kan erfare i etterkant.

Dette gjør at jeg har fokus på informantenes formuleringer og eventuelt endrer ordlyden, men ikke innhold, for å sikre anonymitet. Det vil heller ikke fremkomme hvilken type organisasjon som utsagnene har sitt opphav fra, siden dette er forhold som vil kunne medvirke til gjenkjennelse.

5.0 Empiri og analyse

5.1. Datainnsamling og analyse

Informanter er kvinnelig ledere mellom 35 -57 år. Informantene kommer fra ulike organisasjoner; helse, forsvar, teknologi og utviklingsbedrifter. Utvalget ble satt sammen slik fordi jeg ønsket å se om det var ulikheter i opplevelsen av å være leder, avhengig av om arbeidsplassen var dominert av ett kjønn eller begge kjønn representert. I informantenes opplysninger fremkom ikke ulikhet i opplevelsen av å være kvinnelig leder i de ulike organisasjonene. Informantene erfaringene er likelydende på dette området. Utgangspunkt for undersøkelsen var å sende ut et spørreskjema til 20 informanter. Alle informantene besvarte spørsmålene. Svarene ble grundig analysert for å se om det var uoverensstemmelse i forståelsen mellom spørsmålene og svarene. Enkelte spørsmål ble besvart på en måte som medførte at jeg trengte å få utdypet informantenes svar. Årsaken var manglende samsvar mellom kryssende spørsmål i spørreskjemaet. Det ble derfor sendt ut avklarings spørsmål til 11 informanter. Runde to ble også besvart av samtlige som fikk disse avklarings spørsmålene.

Runde tre bestod av telefonisk intervju med enkelte informanter. Intervjuobjektene ble valgt ut på bakgrunn av besvarelsene som omhandlet stereotypiske erfaringer. Tilbakemeldingene i runde to førte til at jeg foretok et strategisk utvalg, basert på besvarelsen av krysspørsmålene. Spørsmål 3 som handlet om opplevde hindringer og stereotypiske holdninger var vanskelig å besvare for informantene. De øvrige spørsmålene var i hovedsak entydige, kun med små anmerkninger.

Hovedspørsmål til analysen:

Spørsmål 1: Hvilket ledernivå tilhører du og hvor lenge har du vært leder?

Spørsmål 2: Hva medvirket til at du ønsket å bli leder? Delspørsmål om hvordan man kom inn i lederposisjon 5 spørsmål

Spørsmål 3: Kun 3 av 10 toppledere er kvinner: Har du noen tanker om hvorfor det er så få kvinnelige toppledere? Og hvilken betydning har rekrutteringsprosessen til toppleder/lederstilling? Delspørsmål om opplevde hindringer, kompetanse, erfaring, forhold ved kvinner som bidrar til mangelen av kvinner i toppledelsen, ansvar og oppgaver, kjønnsstereotypiske oppfattninger og erfaringer, og rekruttering.

Spørsmål 4: Har du opplevd at det å være kvinne er en hindring for å komme i betraktning til lederposisjoner?

Spørsmål 5: Hvilke faktorer motiverer deg i din ledergjerning?

Spørsmål 6: Opplever du at kvinner og menn er ulike som ledere – hvis så hva består ulikeheten i?

Spørsmål 7: Hva tenker du likestillingslovgivningen har betydd for kvinner og kvinners mulighet for lederposisjoner?

Spørreskjemaene - vedlegg nr 3 og 4

6.0 Drøfting av empiriske funn på bakgrunn av teoridrøftingen

6.1.1 Funn, tolkning

Spørsmål 1 handlet om hvilket ledernivå informanten befant seg på og hvor lenge den enkelte hadde vært leder. Svar: Informantene befinner seg fra avdelingsledere til toppledere.

Alderspenn fra 35-57 år. Ledererfaringen spenner seg fra 2-25 år.

Spørsmål 2 avslørte at kvinner vil lede, men mange kvinner trenger å anmodes eller påvirkes til å søke på lederstillinger. 70 % av informantgruppen svarte at de hadde søkt på lederstillinger, etter å ha blitt bedt av ledelsen og av kollegaer.

Faktorer som makt, lønn og ansvar ble ikke utslagsgivende som årsak eller motivasjon for å gå inn i en lederposisjon. Kun en av informantene oppgav lønn som utslagsgivende for å inneha en topplederjobb. Tre informanter bekreftet at det handlet om makt og ansvar.

Samhandling og kommunikasjon og mulighet til å påvirke og sette sitt eget preg på stillingen var sterkere motivasjonsfaktorer for hele informantgruppen.

Spørsmål 3 handlet om mulige årsaker til hvorfor det er få kvinnelige toppledere og om informantens opplevelse som leder i en organisasjon. Spørsmålet omhandlet flere tema i ulike delspørsmål. Her fremkom det at informantene opplevde kjønnsobjektivering, hersketeknikker, latterliggjøring og ikke å bli hørt eller tatt på alvor i ledergruppen. Informanter hadde også opplevd uønsket beskyttelse og hjelp fordi de var kvinner. Hindringer og kjønnsstereotypiske holdninger ble det spørsmålet som utløste behov for spesiell avklaring. Her svarte informantene selvmotsigende. Informantene bekreftet at de opplevde hersketeknikker av ulik art, og også hadde opplevd at de ikke ble tatt på alvor i ledergruppen. På kryss spørsmålet i forhold til stereotypiske holdninger var svarene hos noen av informantene benektende, og derfor var et nødvendig med avkaringer. Det var ulogisk at de hadde opplevd og beskrevet hvilke erfaringer de hadde og så avkreftet dette i krysspørsmålet.

Sitat fra informanter om ulike opplevelser de har hatt;

”Jeg opplever at kvinner stemples med at de snakker mer enn de handler”

”Jeg har opplevd å bli vurdert ut fra at jeg er kvinne og ikke ut fra jobben jeg utførte”

”Noen ganger er jeg blitt passet spesielt på fordi jeg er kvinne”

”Det er rom for færre feil enn for menn i tilsvarende posisjoner”

”De stilles jamt over større krav til kvinner og hvis de faller, faller de dypere”

”Kvinner opplever at de ikke blir hørt i enkelte fora, når en mann sier det samme om en kvinne oppleves aksept for det som sies”

”Jeg ble bedt om å søke på en stilling fordi det var få kvinnelige søkere”

På direkte spørsmål om informantene hadde opplevd hindringer i organisasjonen fordi er kvinner, svarte alle at det trodde de ikke. To besvarte spørsmålet i tillegg med ”ikke så vidt de

visste ”. Dette spørsmålet i sammenheng med svarene på spørsmål tre var avgjørende i forhold til det strategiske utvalget. Informantene opplever stereotypiske holdninger i organisasjonene, men de har ikke bevissthet i det daglige, på hvilken betydning dette har for kvinner og ledelse. Kompetanse og erfaring ble vurdert som viktige, men ikke som en avgjørende faktor for kvinner, i forhold til å søke på topplederstillinger. Informantene mente at egnethet og kunnskap til området var viktigere enn formell lederkompetanse.

Alle informantene la vekt på at kvinner har lav selvtillitt og lav tiltro til egen kompetanse. Informantene mente at kvinner har behov for å ha mer enn tilstrekkelig kompetanse og erfaring, før de søker en lederjobb. Informantene opplevde at mannlige søkere ikke tenkte på denne måten. Menn søker lederjobber og forventer at de kan ivareta lederjobben på en god måte, uavhengig om de har tilstrekkelig kvalifikasjoner i forhold til utlysningsteksten.

Lederansvaret og strukturen rundt stillingene kan ifølge informantene oppleves som et hinder. Dette handlet om at informantene er av den oppfatning at kvinnelige ledere ofte tar på seg mer ansvar enn stillingen tilsier. Informantenes opplevelse er at menn er flinkere til å legge rammer rundt lederstillinger. Rekrutteringsmetoden er viktig. Informantene fremhevet at headhunting og det å bli anmodet om å søke er positive som metoder, for å få kvinner til å søke. Mentor program i organisasjonen oppleves som positivt hos informantene. Informantene mente at når kvinner ble plukket ut til deltagelse på mentorprogrammet, da hadde de bevist at de var gode ledere. Informantene mente også at kvinnelige kontaktpersoner er en faktor som har betydning for kvinners interesse, med tanke på å kontakte annonsører som lyser ut lederstillinger. Informasjon om støtteapparatet rundt lederstillingen mente informantene var viktig da en god stab hadde betydning for muligheter for sosialisering for kvinnene. Intern rekruttering ble også ansett som positivt av informantene, mens ekstern rekruttering ifølge informantene ga kvinner en følelse av ikke å være ønsket i lederposisjoner. Bruk av metaforer i beskrivelse av organisasjonene og av stillingen er viktig. Informantene mente at maskuline metaforer kan virke avskrekkende på kvinner, fordi dette ikke oppfattes og gi rom for samhandling og kommunikasjon, forhold informantene vektla som viktige motivasjonsfaktorer.

Spørsmål 4 om informantene hadde opplevde hindringer i forhold til å bli ledere, ble besvart med ikke så vidt de visste eller nei. Dette spørsmålet er et kontrollspørsmål i forhold til delspørsmål i spørsmål 3. Svarene er selvmotsigende i forhold til enkelte av svarene i spørsmål tre og var medvirkende til å beslutte hvem som skulle intervjues.

Spørsmål 5 om informantenes motivasjon til lederjobber avslørte at troen på at man utgjorde en forskjell for organisasjonen og samfunnet er viktigere enn lønn og makt. Informantenes

motivasjon til ledelse handler om kommunikasjon og samarbeid, påvirkningsmuligheter, beslutningsdeltagelse og det å utfordre seg selv. Informantene fremhevet viktigheten av følgende forhold; tilhørighet, selvstendighet, frihet under utøvelse av lederskap, tillitt, gode stabsfunksjoner til støtte for lederen er, gode rammer og strukturer, klare roller og definert ansvarsområde og sist men ikke minst er det viktig for informantene å vite at de utgjør en forskjell for de menneskene de arbeider med og for. Samhandling og kommunikasjon står høyt på listen over hva informantene verdsetter innen ledelse.

Spørsmål 6 omhandler informantenes opplevde ulikheter i ledelse mellom kvinner og menn. Den største ulikheten ifølge informantene, er at kvinner tar mer ansvar enn de burde. Kvinner er mer omsorgfulle og de har større bevissthet på den sosiale faktoren ved arbeidet. Kvinner stiller store krav til seg selv. Kvinner diskuterer mer og vurderer risiko ut fra en videre ramme, før en beslutning. Kvinner er mer detaljorienterte enn menn.

Informantene er av den oppfatning at menn er mer risikovillige, tar større sjanser og er bedre på å ramme inn stillingen. Menn tar, ifølge informantene, lettere på oppgaver, fordi de opplever at det å feile ikke er så farlig. De har en mer "laid back" holdning til ledelse. Menn like å vise at de tar raske beslutninger.

Spørsmål 7 om likestillingslovgivningens betydning avslørte at informantene ikke trodde denne hadde så stor betydning nå. Informantene oppgav at likestilling og kvotering av kvinner kan medføre økt usikkerhet rundt en ansettelse, (ansatt fordi man er kvinne eller for kvalifikasjonene). Informantene er klar på at til tross for lovgivning og rettigheter er det langt igjen før det er lik lønn og likhet i roller i arbeidslivet og i samfunnet. Informantene fremhevet at kvinner har fortsatt mer ansvar i familien enn menn. Forhold som tidspress og familie ble likevel ikke fremhevet av informantene. 1 av 20 informanter pekte på problemstillingen, men hun mente den ikke var av avgjørende betydning.

6.2 Informantenes svar om betydning av kultur i organisasjon.

Informantene beskrev situasjoner hvor de ble latterliggjort i møter, ble omtalt som skravlekjerringer og ikke ble hørt og sett i møter. Informantene møter stereotypiske holdninger i sin lederhverdag. Det er av betydning hvordan toppledergruppen forholder seg til likestillingstanken. I KPMGs topplederundersøkelse (2010) finner vi at 80 % av topplederne ikke synes kjønnsbalanse i toppledergruppen er viktig. Topplederne setter standard for kulturen i organisasjonen med sine holdninger. Når toppledergruppen mener kvinnelige toppledere ikke er vesentlig, vil dette svært sannsynlig være holdningene en finner nedover i

organisasjonen. Kulturen i organisasjonen handler om hvordan organisasjonens medlemmer snakker om kvinner generelt og kvinnelige ledere spesielt. Toppledelsen må være klar på at negative holdninger, som skriver seg fra toppledelsens omtale av kvinnelige ledere, kan oppleves som "sannheter". Slike forhold må lukes ut av organisasjonens kultur, om forventning om rettferdighet og likeverd skal innfris. Negative holdning til kvinnelige ledere som informantene beskriver, handler om kjønnsrollemønsteret i samfunnet og internaliserte verdier. Det handler om kjønnskontrakten som er en av de grunnleggende utfordringer i samfunnet, med tanke på å lykkes i forhold til å fremme kvinners muligheter i toppledelsen. Det handler om de usynlige verdiene gjemt i organisasjonens vegger. Disse ulike oppfatningene kan være avgjørende for hvordan man vurderer kvinner som ledere. Informantene beskriver at de har opplevd stereotypiske holdninger. Kommentarer om at de skravler mer enn de handler, og det tar for lang tid å fatte beslutninger, fordi man ikke klarer å bestemme seg. Det kan ha betydning for om organisasjonen mener det er verd bryet å ha "konflikter" med ansatte for å ansette en kvinne som toppler, dersom kvinner anses som lite beslutningsdyktige og skravlete. Organisasjonens medlemmer har sine verdier og meninger ut fra sosialiseringprosessen. West og Zimmermann (1987) beskriver hvordan denne prosessen starter i familien og følger individer gjennom utviklingen fra barn til voksen. Blant de verdier som internaliseres er hvem som utfører hva og hvem som passer til hvilke yrker. Undersøkelsen kunnskapsdepartementet gjennomførte om likestilling i barnehager i Hedemark i 2012 bekrefter at slike kjønnsoppfatninger fremdeles finnes i samfunnet. Kjønn ut fra strukturelt nivå handler om mannsdominans i topplergruppene. Denne dominansen kan virke hemmende for kvinnelig deltagelse. Kjønn ut fra et symbolsk nivå handler om hvilke oppgaver som ansees som egnet og passende for de ulike kjønn. I forhold til ledelse vil tradisjonelle stereotypiske holdninger falle i disfavør for kvinner. Begrepet "doing gender" som ble introdusert av West og Zimmermann (1987) beskriver dette. Det handler om den tradisjonelle kulturen og de tradisjonelle holdninger som finnes i kulturen. I organisasjonene må forståelse for hvordan kjønn gjøres gjeldende eller produseres i sosiale settinger i samfunnet økes. Denne kunnskapen vil bidra til økt forståelse for samhandlingen i de sosiale strukturene og den sosiale kontrollen som ligger i denne måten å samhandle på. Mertons (1938,1957) avviksteori bekrefter informantens opplevelse av ikke å være like gode som mennene. Kvinnene er ikke konforme, men avvikende fra majoriteten. I stedet for å arbeide med ulikhetene konstruktivt, benytter majoriteten seg av hersketeknikker som begrunnes ut fra kjønnsstereotyper og internaliserte verdier. Merton beskriver dette som en metode for å gjøre den kvinnelige lederen usikker på sin identitet i ledergruppen. Usikker på hva det vil si å

være leder og kvinne i settingen. Menn ønsker ikke konkurransen fra kvinner, derfor motarbeides kvinnelige ledere. Informantene beskriver at de som kvinner opplever stereotypiske holdninger. De opplever at de ikke blir tatt på alvor som ledere i ulike sammenhenger. Det benyttes ulike former for hersketeknikker som ikke å lytte til, unngå å høre på hva kvinner sier, men om en mann i gruppen gjentar kvinnens utsagn, så blir dette vurdert seriøst. Kulturen i organisasjonen tillater denne form for negativ adferd overfor kvinner. Informantene beskriver hvordan de får høre at de er snakkesalige og for omstendelige til å være ledere. Det forholdet som informantene beskriver at kvinner har behov for å vurdere helheten i situasjonen, og ikke kun det spesielle forholdet saken gjelder. Dette er ikke akseptert i organisasjonskulturen. Dette ”beviser” i organisasjonen at kvinnelige ledere ikke er beslutningsdyktige, på linje med menn. Forskjellen i hvordan menn og kvinner fungerer som ledere, er blant de forhold ved organisasjonenes kultur og struktur som informantene mener bør få et sterkere fokus, dersom organisasjonene skal nå det politiske målet med likestilling i deltagelse, fordeling av goder, ansvar og makt.

6.2.1 Kjønnsnøytralitet og usynlige hindringer

Fremdeles er det slik at vi i 2014 snakker om kvinnelige ledere og kvinnelige leger som en kuriositet, mens når vi refererer til en mann som er leder eller lege betones ikke profesjonen eller yrket av kjønnsbenevnelsen. Det å være mann er å være akseptert som det overordnede kjønn i debatten om muligheter og rettigheter. Kanter beskriver dette i sin bok ”Men and Women of the corporation” fra 1977. Kanters(1987) glasstakteori, om usynlige hindringer, har betydning for den opplevelsen informantene beskriver. Usynlige hindringer beskrives også av West og Zimmermann (1987) i artikkelen ”doing gender”, og internaliserte verdier viser samfunnets oppfatninger om hva en kvinne er, og hva en mann er, og hvilke aktiviteter som fra kulturens side er akseptable for de ulike kjønn. Kvinner føler, som følge av dette, at de må bevise mer fordi de blir lagt merke til på en annen måte enn sine mannlige kollegaer. Informantene beskriver at de opplever de har mindre handlingsrom og slingringsmonn når det skal tas en avgjørelse. De beskriver at de må dokumentere bedre resultater enn mannlige kollegaer. Dette forholdet gjør seg gjeldene i kulturen i organisasjonen og i samfunnet utenfor organisasjonen. Fra barnsben av formes vi av kulturen, holdninger og verdier i det samfunn vi vokser opp i følge West og Zimmermann (1987). Dette er tanker vi finner igjen i Taksdal og Widerberg (1992) Det manglende handlingsrommet og den manglende aksepten kvinnelig

ledere erfarer, kan betraktes i lys av internaliserte hindringer ikke bare i organisasjonene, men også i familien og samfunnet generelt. Internaliserte hindringer er usynlige. De erfares og føles, men tilsynelatende finnes de ikke i organisasjonen. Disse usynlige hindringene kan være årsak til at kvinner ikke finner seg til rette i ledergruppens sosiale sfære. Informantene beskrev manglende tilhørighet i den sosiale gruppen. Denne manglende tilhørigheten henger sammen med hvordan kvinnene opplever de stereotypiske kommentarene. Merton (1938,1957) i sin avviksteori beskrev betydningen av tilhørighet. Det samme finner vi hos Christensen (2007) når han beskriver motivasjons faktorer. Aksept og tilhørighet oppleves som grunnleggende for de muligheter individet opplever. Informantene beskriver at de som ledere ikke opplever den samme aksepten som mannlige ledere. Informantene beskriver hvordan kjønnsstereotypiske kommentarer og kjønnsobjektivering forekommer i organisasjonen. Merton(1938,1957) beskriver i sin avviksteori hvordan den manglende aksepten som leder, bidrar til utestengning fra fellesskapet. Informantene opplever manglende handlingsrom. Informantenes erfaringer handler om at organisasjonen ikke har tiltro til kvinner som ledere. Kvinnene vurderes på en annen måte enn menn i organisasjonen. Informantenes opplevelse er at et finnes ingen feilmargin for kvinner. Menn derimot kan tillate seg å gjøre feil. De blir ikke utsatt for negative vurderinger og kommentarer. I Samfunnsspeilet 2010/4 ser vi at menn tradisjonelt har eid mest, hatt bedre økonomi og sittet i de øverst posisjoner i samfunnet og at dette fortsatt er en realitet. Toppledergruppen bidrar ikke positivt til en endring av dette, ved stilltiende å akseptere at kvinner gis dårligere forutsetninger enn menn, for å gjennomføre jobben om leder. Informantene bekrefter at de opplever negative kommentarer og at de har lavere lønn enn mannlige kollegaer. En ulikhet i hvordan organisasjonene betrakter kjønnsverdi bidrar ikke til økt aksept og bedre kjønnsbalanse i toppledergruppene.

Den erfaringen informantene har, handler om oppfattelsen av kjønn som fremkommer i sosiale settinger, og som legitimerer fundamentalistiske samfunnsmessige holdninger. Dette er avhengig av et interaktivt samspill hvor den ene deltageren spiller rollespill for å ivareta den annens biologiske usikkerhet. Ser vi dette i forhold til Mertons (1938,1957)avviksteori, beskriver han hvordan kvinnelige ledere må tilpasse seg enten ved å bli konforme eller gli inn i stereotypiske roller for ikke å bli utstøtt av toppledergruppen. West og Zimmermann beskriver frykten menn føler på. Menn er redd for spiren til forandring som de opplever ved å slippe kvinner inn i toppledelsen og de gjør kjønn tydelig for å opprettholde egen status.

6.2.2 Finnes årsaker til hvorfor det er få kvinner i toppledelsen ved kvinnene selv.

På spørsmål om det kunne finnes noen forhold ved kvinnene selv, som påvirket hvorfor det er få kvinnelige toppledere, svarte informantene unisont at kvinner har dårlig selvtillitt og lav tiltro til egen kompetanse og egen erfaring. I følge informantene har kvinner en oppfatning om at de i motsetning til menn, må ha mer enn tilstrekkelig med kompetanse før de vurderer en jobb. Menn ifølge informantene har en bevissthet på at de er i stand til å ivareta en lederstilling, selv om de mangler kompetanse og erfaring. Dette kan også bidra til at det er få kvinnelige toppledere. Dette er et eksempel på hvor sterke de kulturelle tradisjoner i samfunnet er. Kvinnens plass er i hjemmet het det tidligere. Kvinner ivaretar omsorg og familien, mens mennene sørger for økonomien. Dette kan vi lese om i Samfunnspeilet (2010/4) og i Danielsen mfl.(2013). Dette er internaliserte holdninger. Det er vårt kognitive minne som forteller oss hvem vi er, og ikke hvem vi ønsker å være. I West og Zimmermann (1987) leser vi at det stereotypiske kjønnsbildet fortsatt er av betydning, når kvinner og menn vurderes. Kjønnet kan ikke vurdere hverandre, uten den forforståelsen som befinner seg i det kognitive minnet. I Johansen og Renolen(2012) finner forskerne ut at jenter og gutter behandles på forskjellig måte av barnehagepersonalet. Gutter er tøffe og modige og jenter er søte og snille. Med en slik oppfatning av seg selv, en oppfatning som bærer i internaliserte verdier, er det ikke unaturlig det informantene har erfart. Kvinner unngår å søke på topplederjobber, fordi de ikke tror de har den riktige kompetansen og nok erfaring. Menn søker på topplederjobbene selv med manglende kompetanse, men med en holdning om forteller at dette går bra. Menn har selvtillit nok til å søke. Denne selvtilliten er bygget opp gjennom år, hvor gutter og menn har erfart at de er det Kanter (1977) beskriver det foretrukne kjønn, det som er overordnet og allment akseptert som sådant. Når menn har selvtillit nok til å søke, og kvinner unngår å søke, fordi de mangler selvtillitt, gir dette et skjevforhold i søknadsmassen. Det vil da naturlig være flere mannlige kandidater å velge blant. Hvilket kan bety at kvinner stenger seg selv ute fra toppledermarkedet, grunnet en frykt for ikke å strekke til eller komme til kort, sammenlignet med de mannlige søkerne. Kanter(1977) beskriver et glasstak i organisasjonen, og vi kan se på dette som et kulturelt glasstak i samfunnet utenfor organisasjonene. Denne usynlige hindringen som skapes av internaliserte holdninger og av kvinnene egenoppfatning. Mertons (1987) avviksteori beskriver sosialiseringens betydning, og dennes påvirkning på kulturen. Kan kvinner selv bidra til en positiv sosialisering i ledergrupper, ved å våge å innta en plass i toppledergrupper. Holdningene kvinnene møter i ledergruppene vil være avgjørende. Skal kvinner bli tatt på alvor i toppledergrupper i dag,

synes det nødvendig for kvinner å endre adferd i samsvar med Mertons avviksteori. Informantene bekrefter nødvendigheten av at man fremstår mer lik den mannlige væremåten, for å bli tatt på alvor. Informantene beskriver negative og stereotype kommentarer som handler om at de er kvinner, kjønnsobjektivering. Kanter(1977) mener at organisasjonene er kjønnsnøytale. Kjønn er ikke utslagsgivende i forhold til om man blir toppleder eller ikke. Kanters oppfattning om at kjønn ikke er av betydning, stemmer ikke overens med informantenes opplevelse. Informantene opplever at de ikke finner aksept som leder ved å være seg selv som kvinne. Informantenes opplevelse er om de ønsker å bli tatt alvorlig i ledergruppen må de endre adferd. De må diskutere mindre, fatte beslutninger raskere og ta mindre hensyn til helheten. De må lære seg til kun å se sitt begrensede ansvarsområde. Informantenes oppfattning av situasjonen de befinner seg i som leder, er mer i samsvar med Mertons avviksteori, enn Kanters oppfattning av kjønnsnøytrale organisasjoner hvor kvinner og menn har samme verdi.

6.2.3 Motivasjon til ledelse

I Fafo rapport 381 (2002) og i Arbeidsmiljøsenderets rapport (2008) slås det fast at kvinner vil lede. Hvor blir så kvinnene av? Samtlige informanter er ledere etter eget ønske, men 70 % av alle informantene er også blitt anmodet av ledere og kollegaer om å søke på høyere lederstillinger. Informantene beskriver at de har for liten tiltro til seg selv som ledere. Tallene fra informantene bekrefter også dette. 30 % av informantene har vært modige eller tøffe nok til å tro at dette klarer de uten at de er anmodet om å søke på lederstillinger. Den manglende selvtilliten som ble beskrevet i forrige avsnitt gjør seg gjeldende.

Det fremkommer også i informantenes svar at kvinnelige ledere oppleves å være mer avhengig av tydelige rammer og strukturer, enn sine mannlige kollegaer. Informantene fremhever at kvinnelige ledere er mer detaljorienterte, fordi de opplever liten feilmargin og de er derfor mindre villig til å ta risiko. Informantene beskriver kvinner som mer opptatt av kjernevirksomheten og påvirkningsmuligheter, ikke så mye av utvikling og langsiktig strategi. Informantene forteller at kvinnelige ledere ønsker å lede gjennom team og samarbeid. Manglende rammer og klargjøring av ansvarsområder påvirker kvinner. Det fremheves av informantene at kvinner ofte tar mer ansvar enn de faktisk har, fordi rammene og strukturene er uoversiktlige. Siden kvinner, som informantene beskriver, utvider sine ansvarsområder kan en lederjobb i perioder kan oppleves problematisk. Det kan bli vanskelige situasjoner hvis kvinnelige ledere kommer inn på mannlige lederes ansvarsområder, og ved dette truer

vedkommendes posisjon i ledergruppen. Dette kan sees i sammenheng med informantenes svar om at kvinner ser et behov for tydelige rammer i forhold til stillingers ansvarsområde. Informantene opplever at menn er flinkere til å sette rammer rundt en lederstilling enn kvinner. Ifølge informantene er det fortsatt slik at menn i lederposisjon har ansvar for seg og sin jobb. Kvinner i lederposisjon har ansvar for jobb og familien. Denne form for dobbeltarbeid er likevel ikke noe informantene vektlegger. Kun 1 av 20 har nevnt dette forholdet i en bisetning. Informantenes utsagn om at kvinner opplever større arbeidsbyrde i familien understøttes i NOU (2012:15;kapittel 12.)

6.2.4. Informantene om rekruttering

I organisasjonenes vegger ligger også holdninger om kjønnsstereotyper og hvem som eger seg til hva. Organisasjonene kan ha fokus på og ønsker om å ansette kvinnelige ledere, men kulturen og strukturen bidrar til at dette ikke får det rette fokus. Informantene fremhever også at ”gutteklubben grei” fortsatt lever i organisasjonene. Dette begrunner informantene med at når det kommer til rekruttering og ledervalg, velges de som er mest lik lederen. Når lederen er en mann fører det til at menn oftest blir valgt. Det handler om at like barn leker best, så også på ledernivå. FNH lederundersøkelse (2004) bekrefter at mannlige ledere er mest komfortable med menn. De kjenner igjen reksjonsmønstre og kommunikasjonsmønstre ut fra seg selv og ved dette trygges de i egen lederrolle. Denne form for reproduksjon medvirker til at mannlige ledere ikke utfordres i forhold til egne verdier og holdninger. Toppledergruppen bevarer sin egenart ved å ha bevissthet på at menn er foretrukne som nye medlemmer inn i toppledelsen. Dette skjer gjennom kognitive prosesser, internaliserte holdninger og stereotyper. Gjennom disse holdningene er det skapt bilder av sannheter, som gir små muligheter for kvinner til å komme i posisjoner. I følge West og Zimmermann (1987) vil mannlige ledere føle seg truet av kvinnelig nærvær og er følgelig mer positive til mannlige ledere. Informantene er klar på at disse holdningene kan medvirke til at kvinner unngår å søke på stillinger, fordi denne typen adferd er hva kvinner forventer. Informantene beskriver at det å bli bedt om å søke er viktig for kvinner. Informantene sier at da vet kvinnene at de er dyktige nok, og at organisasjonen ønsker seg nettopp dem som ledere. Mentorprogram for kvinner er viktig ifølge informantene. Dette medvirker til å styrke kvinners tro på seg selv, og tro på at de vil ivareta en lederstilling på en god måte. Det å bli valgt ut til et mentorprogram viser også at kvinner er ønsket inn i lederstillinger. Informantene er positive til headhuntingsfirmaer i jakten på de gode lederkandidatene. Det handler om at kvinner som forespørres vet de har kompetanse og

erfaring nok til stillingen. Teksten i annonser er viktig. Informantene er også bevisst på betydningen av ordlyden i annonser ved rekruttering. Ordlyden oppfattes i dag å basere seg på maskuline metaforer og dette mener informantene skremmer kvinner fra å søke. Denne reaksjonen har sammenheng med kulturelle forhold i samfunnet. Kjønnstereotypiske kommentarer og handlinger virker ikke positivt på selvtilliten til kvinner. Informantene mente også at dersom det var interne utlysninger ville dette bidra til å få kvinner til å søke, mens eksterne utlysninger medvirket til det motsatte. Når stillingen ble utlyst eksternt, kunne dette oppfattes som om eventuelle kvinnelige kandidater i organisasjonene ikke var vurdert som gode nok.

7.0 Avslutning

Kvinner må tørre å utfordre seg selv, utfordre kulturelle holdninger og å ta spranget inn i topplederdivisjonen. Nyere forskningen, som for eksempel Anne Grethe Solbergs doktorgradsavhandling (2012), har vist at ledere med karakteristika fra begge kjønn er ønsket som ledere. Organisasjonens kultur og struktur er av betydning for hvilke verdier og holdninger medlemmene i organisasjonen inntar. Internaliserte verdier er av betydning, fordi disse er så innvevde i tanker, adferd, holdninger og mønstre at individet ikke er klar over at disse er en iboende del av bevisstheten. Holdninger og verdier er med på å bestemme hvordan vi møter eller forholder oss til andre mennesker. De definerer hvem og hva vi er, og er knyttet til helt grunnleggende forhold i følge artikkelen til West og Zimmermann (1987). Det er i samspill med andre at mennesker i sosialiseringprosessen, at vi tilegner oss væremåter og normer for adferd. En øket bevissthet rundt lederrekruttering er en mulighet til å klare å øke kvinnedeltagelsen i toppledelsen. Kvinner kan også ha problemer med å se muligheter for sosial tilhørighet i en mannsdominert gruppe, noe som kan gjøre det vanskelig å søke på topplederstillinger. Det er derfor viktig med kvinnelige referansepersoner, da dette viser at det finnes kvinner i lederposisjoner i organisasjonen.

Organisasjonene og samfunnet som oppdrageranstalt og utvikler, må bidra på hver sin måte skal en utvikling på disse områdene lykkes. Det er viktig å se etter muligheter og ikke begrensninger for felles utvikling. Doktorgraden til Anne Grethe Solberg (2012) dokumenter at glasstaket ikke finnes, og understreker at mulighetene er de samme for kvinner og menn. Solberg har vurdert temaet kvinner i ledelse rent matematisk. Hun har sett på antall kvinnelige ledere totalt og ikke utviklingen av hvilke lederposisjoner kvinnene har. I *KMPG s Topplederundersøkelse (2012)* ser vi at bildet er mer nyansert. Kvinner befinner seg i

lederstillinger, men de fleste kvinner befinner seg ikke i den type lederstillinger som gir makt og innflytelse, slik dette er definert i Johnsen (2002). Hvordan man skal kunne etablere kvinnelige ledere på generelt grunnlag og ikke i spesielle funksjoner er det store spørsmålet. Kvinner selv må bli tøffere. Det er viktig for kvinner å kjenne på usikkerheten om man er god nok, uten å bli bedt inn i varmen. Det å tørre å stå opp for seg selv og motbevisne stereotypiske holdninger. Utfordringen med disse holdningene er at de er ubevisste. Uttalelser i daglig samhandling kan oppleves støtende på kvinner, men aktørene avfeier uttalelsene med at det er blitt uttrykt som en spøk. I beste fall er dette en dårlig spøk.

Skal holdninger og adferd endres på sikt må dette arbeidet begynne i det små der hvor primærsosialiseringen foregår i familiene. Fremdeles sitter det i ryggraden til den enkelte at mor har omsorgsansvaret og ansvar for daglig drift av familien og far er den strenge og den som står for ressurstilgangen. Lover og rettigheter er ikke nok til å endre fastgrodde holdninger i samfunnet. Barn trenger rollemodeller som viser at det ikke handler om damer eller menn, men om personen bak kjønnet. Organisasjonene og samfunnet som oppdrager bør ta ansvar og sørge for større bevissthet rundt problemet i barnehager og skolen. Det må arbeides for å oppheve den "kjønnskontrakten" som hviler over i samfunnet i dag, den kontrakten som stilltiende bekrefter at menn er overordnet og kvinner er underordnet. Organisasjonene bør øke bevisstheten rundt internaliserte holdninger om de skal tilrekke seg kvinnelige toppledere. Det kan gjøres gjennom å sørge for et regelverk for hvordan man løser situasjoner når medlemmer i organisasjonen går over streken. Reaksjoner som medvirker til bevissthet rundt situasjonene, enten det handler om utelukkelse, ubevisste holdninger eller sexisme. Det å reagere og skape debatter i organisasjonene for å forhindre uakseptabel adferd er viktig. En antagelse er at de fleste ansatte har hørt "slik gjør vi det her" når det foreslås å endre fremgangsmåter eller arbeidsmetoder. Slike kommentarer befester hvor sterk kulturen er. Også innenfor toppledergruppene bør det arbeides aktivt med holdninger, og aktiv tilretteleggelse for kvinnelige medlemmer. Nødvendigheten av dette ser vi i uttalelsene fra toppledergruppen i *KPMG's* undersøkelse 2010 om at kjønnsbalansen i toppledergrupper ikke ansees som viktig.

Begrepet kjønnsmakt dreier seg om samfunnsstrukturer som favoriseres menn som gruppe, fremfor kvinner. Ser man på dette fenomenet ut fra en symbolsk vinkel; tanker, handlinger, forestillinger og ideer om hva kvinner og menn er skapt til og i stand til å gjennomføre og ikke minst bør gjøre, femkommer et kjønnsrollemønster vi kjenner. Kvinner ivaretar omsorg og menn er handlekraftige. Avvik fra disse symbolske verdiene virker skremmende i følge West og Zimmermann (1987).

Kanter beskriver organisasjonene som kjønnsnøytrale. Det burde i så fall ikke være nødvendig å vektlegge mindretallets opplevelse, i forhold til majoritetens adferd. Det burde heller ikke være nødvendig for kvinner å tilpasse seg menns verdier og adferd slik Merton beskriver. Denne form for kvinnelig tilpasning bekreftes i Solberg(2012) hvor hun beskriver kvinnelige ledere oppfører seg og kler seg på samme måte som menn.

Norge har lagt til rette for formell likestilling, men det er den reelle likestillingen som er utfordringen. Når det er allment akseptert at kvinner er trailersjåfør og menn jordmødre, da tror jeg vi kan begynne å tenke at vi kan oppnå intensjonen om kjønnsnøytrale organisasjoner som Kanter(1977) beskriver. Inntil dette er en reell mulighet, vil Mertons (1938,1957) avviksteori om hvordan utsatte grupper må tilpasse seg være en realitet, slik informantene faktisk beskriver at de opplever hverdagen.

Konklusjonen ut fra empirien er at det finnes usynlige og opplevde hindringer i organisasjonene, et "glasstak" om man vil. Dette "glasstaket" befinner seg også i kvinnene selv, ved at de mangler selvtillitt og tiltro til egen kompetanse og erfaring. Rekruttering av toppledere skjer på menns premisser. Det er maskuline verdier som profileres noe som fremkommer ved bevisst bruk av maskuline metaforer. Sterke ord som kan forhindre kvinner i å søke, ut fra den beskrevne manglende tiltroen til egen kompetanse. Kjønn er fremdeles på den politiske dagsordenen i dag, fordi det fortsatt er en skjevfordeling i deltagelse og fordeling av ansvar, makt og beslutningsmuligheter.

Internaliserte verdier som årsak til hvorfor kvinner ikke kommer seg opp i lederhierarkiet er en plausibel forklaring. Det behøver ikke ligge noen negative eller diskriminerende forhold til grunn, men kan handle om et glasstak av ubevisste holdninger og verdier, internaliserte verdier, nedarvet gjennom generasjoner. Kjønsroller er fundamentalt, utholdende og institusjonalisert, fordi samfunns medlemmer hele tiden bevisst eller ubevisst utfører kjønnsrollene "doing gender" for å opprettholde egen status. Spesielt gjelder dette om det kan oppleves som en trussel om forandring. De foretrukne sannheter i organisasjonene og i samfunnet, er ikke til fordel for kvinner om ønsker seg en topplederposisjon. Organisasjonene er ikke bevisst hvor dype og omfattende de internaliserte verdiene er. Vi snakker om kognitive og emosjonelle betydninger av kjønn, og den verdi som legges i kjønnsbegrepet. Oppfatninger og erfaringer organisasjonens medlemmer erverver gjennom primær og sekundærsosialiseringen og som påvirker samhandlingen med det annet kjønn. Dette påvirker også hvordan organisasjonene rekrutterer nye toppledere gjennom reproduksjon.

Kjønsbegrepene i organisasjonene er problematiske og synes å bli vurdert i forhold til

hverandre som en dikotomisert verdi, hvor det ene kjønns betydning er viktigere enn det annet ut fra tradisjon og kultur. Det som fremkommer gjennom en form for legalisering av handlinger, som sies å være til kvinnenes beste. Kvinnene må beskyttes og ivaretas. Kvinnene lever en form for skjulte liv innad i organisasjoner, hvor de ivaretar kjønnsstereotypiske oppgaver. Kvinner som ledere og fagpersoner blir ikke tatt helt seriøst. Ikke seriøst nok til at de kan ivareta topplederstillingene i organisasjonene. Denne form for paternalisering og usynliggjøringen av kvinner er passive handlinger. Dette er handlinger om ikke egentlig finner sted i organisasjonene. Kvinner usynliggjøres ved hjelp av latterliggjøring og hersketeknikker, og disse teknikkene forsøkes kamuflert om spøk når de blir konfrontert. Dette er en ufarliggjøring av forhold menn oppfatter som en trussel, med tanke på egne posisjoner

Litteraturliste

1. Andreassen. Jorun & Folkenborg. Kari, (2002) Faforapport 381 *Vi vil! Slipp oss til*
2. Arbeidsmiljøsenderet; (2008) *Vi Vil.* utgave 3
3. Christensen, Peter Holdst (2007)*Motivasjon i videnarbeide* Hans Reizlers Forlag. København
4. Danielsen, Hilde Larsen Eirinn & Ovesen. Ingeborg W(2013) *Norsk likestillingshistorie 1814-2013* Fagbokforlaget
5. Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe. (1995) *Kvinner og Ledelse – gjennom glasstaket.* Tano A/S. Oslo
6. FNs kvinnekonvensjon (1979)
<http://www.fn.no/Bibliotek/Avtaler/Menneskerettigheter/FNs-kvinnekonvensjon>
7. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi 2006. De nasjonale forskningsetiske komiteer.
8. Handlingsplan Likestilling 2014.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/rapporter_planer/planer/2010/handlingsplan-likestilling-2014.html?id=662327
9. FNH lederundersøkelse 2004 *Kvinner og menn i ledelse og samspill. Hvordan få økt mangfold*
10. Gilligan. Carol (1977) *In a different voice: Women`s conception of the Self and of Morality.* Harward University s 481 -576
11. Johnsen, Erik, (2002) *Managing the Managerial Process.* Copenhagen. Oslo: DJØF Publishing. Universitetsforlaget
12. Kanter. Rosabeth ,Moss (1977) *Men and Women of the Corporation* New York NY Basic Books
13. KUN Senter for kunnskap og likestilling (2010) Integrering av likestillingsperspektivet. Skisse til opplæringsprogram for ledere KUN, Universitetet i Agder
<http://www.kun.nl.no/filer/prosjekter/Rapport%20ledere%20170211.pdf>
14. Kunnskapsdepartementet (2012) *Likestilling i barnehagene.* Prosjektarbeidere: Johannesen. Nina & Renolen. Mona
http://www.likestillingssenteret.no/Portals/0/Rapporter/2013/Likestilling%20i%20barne_Hedm_2012_Web.pdf
15. Lov om likestilling mellom kjønnene av 09-06 i 1978 endret 2013-06-
<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>
16. <http://mariasmetode.wordpress.com/category/mikropolitikk/>
17. Merton. Robert, King (1938) *Merton's Paradigm of Deviant Behaviour*<ref>Tepperman, L., & Curtis, J. (2006). "Principles of Sociology: Canadian Perspectives", p. 117. Oxford University Press. Canada. ISBN 0-19-542348-)
18. Merton .Robert, King (1957) *Social Theory and Social Structure.* Glenco IL. Free Press
19. Norut samfunnsforskning A.S. Rapport 13-2000
20. Statistisk Sentralbyrå(SSB), Arbeidskraftundersøkelsen 2013. <http://www.ssb.no/aku/>.
21. Storvik. Aagoth, Elise 2005:5 *Toppledere i Staten*
22. Sæther, Jan Petter 2009/16 *Sosial arv - utdanning, yrke og materielle kår* Statstisk sentralbyrå Kongsvinger

23. Taksdal, Arnhild & Widerberg, Karin (1992) *Forståelse av kjønn i samfunnsvitenskapenes fag og kvinneforskning*. Ad. Notam. Gyldendal
24. Widerberg, Karin (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.
25. West, Candace og Zimmermann, Don (1987) *Artikkelen "Doing gender" av West, Candace & Zimmermann, Don ble publisert i Gender & Society volum 1, nr 2, June 1987. sidene 125 -155*
26. FNH lederundersøkelse 2004 *Kvinner og menn i ledelse og samspill. Hvordan få økt mangfold*
27. NOU 1997:10
28. NOU 2008:6
29. NOU 2011:18
30. NOU 2012:15
31. KPMG Topplederundersøke 2010
32. KPMG Topplederundersøke 2012
33. KPMG Topplederundersøke 2013
34. Dagbladet 6/9 2012 Artikkel av Fagerland, Benja Stig
<http://www.samfunnsforskning.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/Glasstaket-er-ikke-borte#sthash.dKePt6Eg.dpuf>
35. Caroline Englund. DN. Ekonomi 29/11 2013 <http://www.dn.se/ekonomi/sakrast-med-kvinnor-pa-vd-posten/>
36. Tonje Egedius. Publisert: 2/1 2014 21:07 <http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html#.UufjGBDsTIU>
37. 1 Hilde Haugsgjerd Publisert: 03.01.14 kl.08:01
http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Et-glasstak_-men-i-familien-7422407.html#.UufUuRDsTIU
38. Siri Gedde-Dahl , Olga Stokke Publisert: 03/1 2014 14:22
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/LO-lederen---Kvinner-moter-flere-hindringer-enn-menn-pa-sin-vei-til-toppen-7422875.html#.UufVRBDsTIU>
39. Mari Teigen, forskningsleder ved Institutt for samfunnsforskning og leder av CORE
Publisert: 4/1 2014 17:03 <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Glasstaket-er-ikke-borte-7423117.html#.UufWgxDsTIU>
40. Samfunnsspeilet 2010/4
41. Statistisk Sentral Byrå. Lønn alle ansatte. Mars, 2013 <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt>
42. Fullførte utdanninger ved universiteter og høyskoler, 2011/2012
<http://www.ssb.no/eksuvh>
43. Den individbaserte utdanningsstatistikken Statistisk Sentralbyrå Oslo/Kongsvinger,
http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_d351/nos_d351.pdf
44. Vedlegg 1 NDS
45. Vedlegg 2 Informasjonsbrev til informanter
46. Spørreskjema 1
47. Spørreskjema 2

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35660

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Universitetet i Nordland sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 15.05.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. arbeidssted, yrke, alder) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

KVINNER OG LEDELSE

Hvorfor finnes ikke flere kvinner i topp posisjonene?

Bakgrunn og formål

Dette er en Masteravhandling innen ledelse ved Universitetet i Nordland. Formålet med studien er å se på hvilke faktorer som påvirker kvinner mulighet til å komme i posisjoner i en organisasjon. Dette er et enkeltprosjekt.

Utvalget til prosjektet har jeg funnet blant kvinnelige ledere og via coaching og leder grupper jeg er medlem av på Facebook og via organisasjoners HR avdelinger.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien er frivillig og man kan trekke seg når som helst. Alle informanter vil få innsyn i mitt materiale. Informasjonen skal hentes inn via et spørreskjema. Det vil være rom for å utdype svarene. Dersom jeg er usikker på informasjonen vil jeg foreta et telefonintervju med den enkelte informant. Dette intervjuet vil bli tatt opp slik at jeg kan analysere svarene i etterkant. All informasjon vil behandles konfidensielt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og all informasjon vil bli behandlet kun av meg. Det vil ikke være mulig for lesere å koble informasjonen til den enkelte eller ulike arbeidsplasser

Prosjektet skal etter planen avsluttes i februar 2014. All informasjon vil da destrueres

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt meg Bente Kleven på telefon 948 91 794/ bentekleven58@gmail.com eller min veileder Jill Beth Otterlei

Jill. Beth. Otterlei@uin.no Telefon: 755 17346

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vh

Bente Kleven

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg godkjenner å delta i spørreundersøkelsen _____

Jeg godkjenner og delt i et intervju ved behov _____

Vedlegg 3

Spørreskjema til Mastergradsavhandling i ledelse 2013. Bente Jane Østhaug Kleven.

Spørsmål 1:

Hvilket ledernivå tilhører du og hvor lenge har du vært leder?

--	--

Spørsmål 2:

Hva medvirket til at du ønsket å bli leder?	JA	NEI
Eget ønske		
Påtrykk fra kollegaer		
Anmodet fra ledelsen		
Lønn og anseelse(makt/ansvar)		
Andre faktorer / <u>spesifiser.</u>		

Spørsmål 3:

Kun 3 av 10 toppledere er kvinner: Har du noen tanker om hvorfor det er så få kvinnelige toppledere? og hvilken betydning har rekrutteringsprosessen til toppleder/lederstillinger

Oppeles hindringer i organisasjonens struktur, språk, kultur, rammer?	
Er Kompetanse den viktigste faktoren?	
Er erfaring avgjørende for å søke?	
Kan forhold hos kvinnene selv som for eks. manglende selvtillitt og manglende motivasjon ha betydning?	
Lederansvar og oppgaver; er dette for omfattende? For mange krav? For lite strukturert til at kvinner ikke ønsker stillingene	
Kjønnsstereotypiske oppfatninger finnes de i organisasjonen? hvis ja, hvordan oppleves dette?	
Rekrutteringsmetode: Hva er viktig for å få kvinner til å søke?	

Fremgangsmåten ved rekruttering til lederstillinger er den av betydning? Og hvordan påvirker den deg til å søke ? Intern? Ekstern? Headhunting? Anmodning om å søke?	
---	--

Spørsmål 4:

Har du opplevd at det å være kvinne er en hindring for å komme i betraktning til lederposisjoner?

JA: Hvis ja utdyp hvilke hindringer du har erfart:	NEI
---	-----

Spørsmål 5:

Hvilke faktorer motiverer deg i din ledergjerning?

--

Spørsmål 6:

Opplever du at kvinner og menn er ulike som ledere - hvis så hva består ulikheten i ?

--

Spørsmål 7:

a)Hva tenker du likestillingslovgivningen har betydd for kvinner og kvinners mulighet for lederposisjoner?

--

Vedlegg 4
Avklarings spørsmål.

Nødvendige avklaringer på spørreundersøkelsen: Det uttrykkes at kompetanse som sådan ikke er et viktigste. Egnethet er viktigere? Kan dette begrunnes?

	Kvinner	Menn
Kompetanse behov er annerledes for kvinner hva legges i dette?		
lederkompetanse		
formal kompetanse		
realkompetanse		

<p>Årsaker til ulikeheten mellom kvinner og menn?</p> <p>Når det kommer til kompetanse og hvilken betydning kan denne ulikheten gi med tanke på lederposisjoner,</p>	
--	--

Ulike forhold ved kvinner selv som bidrar til skjevfordelingen på ledernivå:

Alle er enige om lav/liten selvtillitt. Hvordan fremkommer dette og hva innebærer dette?	
Rammer og struktur er også en forklaringsvariabel- hvordan på virker dette kvinners motivasjon?	

Kjønnsstereotypiske oppfatninger Bekreftes i svarene. Hvordan vises dette i praksis? Eksempler?	
---	--

<p>Det påpekes ulikheter i forhold til intern og ekstern rekruttering. Hva legges i dette? Påvirker dette kvinner søknader til lederstillinger?</p>	
<p>Utdyping av hva det innebærer å bli bet av ledelsen om å søke på en stilling. Her er ulike oppfatninger av hva som er best rekrutteringsmetode i forhold til kvinner. Er det mulig å utdype dette?</p>	