



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Kvinnelig ledelse i offentlige organisasjoner

Emnekode: EK205E

Dato: 22.05.2014

Kandidatnr.: 9

Totalt antall sider: 71



Abstract

The purpose of my study was to determine why there are so few women in management positions compared to men, in addition to bringing differences between the genders' leadership styles into the open. In the end I tried to answer these questions.

Theories on the differences between genders, men and women in leading roles, as well as theories about leadership styles and motivation helped discuss the various findings from my interviews with five different leaders.

There are few differences between men and women in leadership positions, but those worth mentioning are women's need for relations and the part of caring for the employees. In modern times the differences are getting less highlighted, and within a short period of time women might get the recognition as good leaders.

This being said, there are other problems concerning women's values and motivation. Women often prioritize family and relations to effectivity and results. Letting women know that a leadership position does not necessarily mean down-prioritizing your family life might work magic.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en treårig økonomiutdannelse ved Universitetet i Nordland. Oppgaven har vært en lang og krevende prosess som omsider har gitt resultater, i form av en ferdig bacheloroppgave. Denne oppgaven har vært svært lærerik og interessant for meg, og den tilegnede kompetansen kommer jeg til å ta med meg videre i en yrkeskarriere.

Ut fra profileringen 'Relasjonsmarkedsføring og ledelse' valgte jeg et tema fokuserende på kvinner og ledelse. Min forståelse og innsikt i et utvilsomt aktuelt tema er større nå enn da jeg begynte med oppgaven.

Jeg vil gjerne takke mine veiledere: Elisabet Ljunggren i første delen av prosessen, og Frank Lindberg i siste del. Uten dem hadde oppgaven blitt betydelig vanskeligere å få fullført. I tillegg ønsker jeg å takke de fem informantene som stilte opp med godt humør og svarte på spørsmål så godt de kunne.

Handelshøgskolen i Bodø, ved Universitetet i Nordland, 22. mai 2014

Karoline Hansen

Sammendrag

Til tross for et iherdig arbeid mot likestilling må en fortsatt innrømme at det norske samfunnet – og resten av verden – ikke er i mål. Som et aktuelt og interessant tema har jeg valgt følgende problemstilling:

Hva utgjør forskjellene i lederstil mellom kvinner og menn, og hvorfor er det relativt sett få kvinner i lederstillinger i offentlige organisasjoner?

For å forske på dette temaet intervjuet jeg fem ledere, herav tre kvinner og to menn, for å få tilført ulike meninger om temaet, i tillegg til å tolke forskjeller på svar mellom kvinner og menn. Informantene ble stilt spørsmål om seg selv, organisasjonen sin, ledelse, og kvinner i ledelse, og ga meg en rekke funn som videre ble brukt i drøftingen.

Den første delen av problemstillingen omfatter hvilke forskjeller som eksisterer mellom mannlig og kvinnelig ledelse. Nærmere bestemt hvilken lederstil de benytter seg av. Situasjonsbestemt ledelse blir viktigere og viktigere, og moderne lederteorier tar for seg nettopp denne typen ledelse.

I henhold til kjønnsteorier og samfunnets normer bør kvinner helle mot relasjonell ledelse, der gruppen har mye myndighet og lederen tar for seg gruppens meninger før en avgjørelse tas. Motsatt vil menn styre med en instruerende lederstil, med minimal påvirkning av sine ansatte. I virkeligheten er det sjeldent slik. Gjennom funnene mine oppdaget jeg at kvinner og menn er mer like enn man skulle tro. Begge ligger et sted midt mellom relasjonell og instruerende ledelsesstiler, og effektsforskjellene en mann kan tilføre en gruppe kontra hva en kvinne kan er minimale.

Faget ”ledelse” har utviklet seg så mye at det nå er nødvendig å være allsidig som leder, altså kunne styre forskjellige personer på en ulik måte. Både tydelighet og mellommenneskelige ferdigheter er viktige lederegenskaper, og behovet for allsidige ledere har gjort kvinner og menn til ”like gode” ledere. Som et resultat av dette kan ikke forskjeller i lederstiler brukes som en begrunnelse til hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger.

Den andre delen av problemstillingen handler om hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger i offentlige organisasjoner. Det kom raskt frem at kvinner prioriterer familie og fritid i større grad enn menn, og at dette kunne være en årsak til at det er flere menn enn kvinner i lederstillinger. Kvinner ønsker rett og slett ikke at karrieren skal påvirke familielivet, og sier seg derfor fornøyd med den stillingen de har, i stedet for å søke på en lederstilling. En kvinnelig informant mente at hovedgrunnen til at kvinner heller ville ha mellomlederstillinger foran topplederstillinger var at det lar seg bedre kombinere med familie.

Informantene er også inno for kvinners tendens til å være forsiktige og deres frykt for å bli målt og bli funnet for lette. Disse faktorene kommer av at kvinner har lavere selvtillit, noe samtlige kvinner nevner som en begrunnelse til at det er for få kvinner som søker på lederstillinger. Menn har en mye lavere terskel for å ta sats og søke på en ledig stilling enn en kvinne har. Dette kommer sannsynligvis av graden konsekvensstenkning, der mannen hevdes å være nærmest konsekvensblind.

Et resultat av undersøkelsen er at kvinners verdivalg fungerer som hindrende i prosessen før man blir ansatt i en lederstilling. En forsiktighet og frykt for å mislykkes gjør at færre kvinner søker på høytstående stillinger, og heller ønsker å forbli i den tryggheten de er i. Samtidig vil en antakelse om at en lederstilling påvirker de sosiale behovene, i form av familie og relasjoner, fungere ødeleggende for motivasjonen. Det er derfor viktig å kommunisere med kvinnelige ledertalenter og la dem få innblikk i hvordan stillingen er før kvinnene avgjør at de ikke har tid eller anledning til å søke en slik stilling.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	v
Figurliste.....	vii
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3 Litt om kjønnsfordelingen i offentlig sektor.....	3
1.4 Oppgavens ambisjon.....	3
1.5 Oppgavens disposisjon.....	4
2. Beskrivelse av bedriftene.....	5
2.1 Fiskeridirektoratet.....	5
2.2 Salten Brann.....	5
2.3 Salten politidistrikt.....	5
2.4 Luftfarstilsynet.....	5
2.5 Universitet i Nordland.....	6
3. Teorigrunnlag.....	7
3.1 Kjønn.....	7
3.1.1 Perspektiver.....	7
3.1.2 ”Menn er fra Mars – kvinner er fra Venus”.....	10
3.2 Kvinner og menn i lederrollen.....	11
3.3 Lederstiler.....	12
3.3.1 Situasjonsbestemt ledelse.....	13
3.3.1.1 Hersey og Blanchard.....	13
3.3.1.2 Tannembaum og Schmidt.....	15
3.4 Motivasjon.....	16
3.4.1 Behovsteorier.....	17
3.4.1.1 Maslows behovspyramide.....	17
3.4.1.2 Mclelends behovspyramide.....	18
4. Metode.....	20

4.1 Forskningsdesign.....	20
4.1.1 Eksplorativt design.....	20
4.2 Valg av metode.....	21
4.3 Datainnsamling.....	22
4.3.1 Utvalg av informanter.....	23
4.3.2 Utvalgsstørrelse.....	23
4.3.3 Rekruttering av informanter.....	24
4.4 Innhentingsprosessen.....	24
4.5 Validitet og Rentabilitet – Metodens kvalitet.....	26
5. Funn.....	28
5.1 Lederen.....	28
5.1.1 Oppsummering av ”Lederen”.....	33
5.2 Organisasjonen.....	34
5.2.1 Oppsummering av ”Organisasjonen”.....	35
5.3 Ledelse.....	36
5.3.1 Oppsummering av ”Ledelse”.....	37
5.4 Kvinner og ledelse.....	38
5.4.1 Oppsummering av ”Kvinner og ledelse”.....	41
6. Drøfting.....	43
6.1 Kjønn.....	43
6.2 Kvinner og menn i lederrollen.....	46
6.3 Lederstiler.....	49
6.4 Motivasjon.....	52
7. Konklusjon.....	54
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1.....	62

Figurliste

Figur 1: Hersey and Blanchard.....	14
Figur 2: Tannembaum og Schmidt.....	15
Figur 3: Maslows behovspyramide.....	17
Figur 4: Hvordan indre og ytre faktorer fører til ytelse.....	19
Figur 5: Valg av metode.....	21

1.0 Innledning

I gamle dager var kvinners hverdag preget av å være hjemme og holde huset rent, ta hånd om barna, mens mennene var ute i arbeid og tjente penger for å forsørge familien. Det var slik kjønnsrollene i samfunnet var tidligere. Etter hvert så kvinner seg lei av rollen de hadde i samfunnet og ønsket å bidra med mer enn bare å arbeide i heimen. Etter hvert som tiden og utviklingen gikk fikk kvinnene en større og viktigere rolle i samfunnet. I 1913 fikk kvinner over 25 for første gang stemmerett i Norge, mens menn hadde hatt stemmerett helt siden 1898. 9. Juni 1978 ble det vedtatt en lov som ville ha en stor betydning for kvinnene, likestillingsloven. Denne loven omfatter at uansett kjønn skal man ha de samme mulighetene i samfunnet, hjem og arbeid. Det ble nå tatt hensyn til kjønnsforskjellene i samfunnet, og loven skulle være med på å gjøre disse forskjellene mindre.

I år er det 101 år siden kvinner fikk stemmerett i Norge. I løpet av disse årene har vi kommet nærmere og nærmere likestilling, men fortsatt er samfunnet vårt preget av kjønnsforskjeller. Som en følge av disse forskjellene i samfunnet og kampen for likestilling er dette et svært aktuelt tema. Fysiske forutsetninger skal ikke bestemme hvem som er best egnet som ledere, så hva er det som gjør at kvinner er i undertall i lederstillinger?

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Jeg bestemte meg tidlig for å skrive om kvinner og ledelse. Ledelse går ut på å koordinere menneskelige, tekniske og økonomiske ressurser (Drake og Solberg: 213, 1995), og kvinner vil på lik linje med menn ha det som trengs for å kunne drive både faglig og lønnsomt. Den makten og posisjonen en leder har i samfunnet, gjør tilknytningen mellom kvinner og ledelse sentralt. Kvinner har blitt sett på som svakere enn menn, og har i store deler av historien vært undertrykt. At man nå kjemper for likestilling gjør at den symbolske verdien av å ha kvinnelige ledere er spesielt stor, og en av grunnene til at dette er en sentral problemstilling i dag.

Ifølge nøkkeltall fra SSB så har 31,6% kvinner og 26% av menn høyere utdanning, men samtidig har menn høyere bruttoinntekt enn kvinner og utgjør 64,8% av lederne i dag. I følge statistikker er færre enn 1 av 5 toppledere kvinner (Statistisk sentralbyrå, ref. I Ung) og man kan dermed si at menn er svært dominerende i ledende stillinger i arbeidslivet i dag. Dette trenger ikke nødvendigvis være forbundet med manglende likestilling i Norge, og det er i

hovedsak det jeg skal se på gjennom denne oppgaven. Henger undertrykkelse av kvinner fortsatt igjen fra eldre tider, eller er det rett og slett forskjeller mellom kvinner og menns natur som gjør at menn passer bedre som ledere? Viktige nøkkeltall fra SSB hvor temaet er likestilling:

- 2 av 5 studenter ved universitet og høyskoler er menn.
- 2 av 3 kvinner er sysselsatte.
- 2 av 5 sysselsatte kvinner jobber deltid.
- 7 av 10 ledere er menn.
- 40,1 prosent av styrerepresentantene i allmennaksjeselskaper er kvinner (styreledere, nestledere, styremedlemmer).
- 87,2 prosent av barn i alderen 1-5 år gikk i barnehage i 2008.
- 3 av 5 stortingsrepresentanter er menn.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Med bakgrunn i temaet jeg har valgt, og begrunnelsene for valget av forskningsområdet, har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

Hva utgjør forskjellene i lederstil mellom kvinner og menn, og hvorfor er det relativt sett få kvinner i lederstillinger i offentlige organisasjoner?

Presiseringer:

Med ”relativt få” menes at det er færre kvinner enn menn i lederstillinger, til tross for at det er et større antall kvinner enn menn i offentlig sektor, som du vil kunne lese om under 1.3.

Med lederstillinger menes personer med ledelsesfunksjoner i offentlige virksomheter, gjennom en tildelt stilling. Det kan være både toppledere og mellomledere, altså personer med et stillingsbeskrevet ledelsesansvar i en bedrift.

Med offentlig sektor menes stats- og kommuneforvaltninger samt forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunene (Idsø, J. ikke angitt)

Siden dette er et svært stort og komplekst tema valgte jeg å avgrense det til å handle om kvinnelig ledelse i offentlig sektor. Det finnes mange ulike virksomheter i offentlig sektor og jeg velger å begrense det til ulike lokale offentlige enheter her i Bodø. Enhetene jeg valgte var Fiskeridirektoratet, Salten Brann, Salten Politidistrikt, Luftfartstilsynet og Universitet i Nordland. De tre første enhetene er virksomheter med kvinnelige ledere, mens de to siste har mannlige ledere. På samme vis er noen av virksomhetene svært dominert av menn, mens andre har en mer jevn fordeling av kjønnene. Det er viktig å se hvem de ulike lederne egentlig leder, altså hvilke kjønn de har under seg. Har lederen menn eller kvinner under seg, eller er det jevnt fordelt? Vil dette kunne påvirke hvordan lederen leder?

1.3 Litt om kjønnsfordelingen i offentlig sektor

I privat sektor er bare 24% av lederne kvinner, mens i offentlig sektor er hele 54% av lederne kvinner. Med det første kan det se ut som at man i offentlig sektor er mer ”kvinnevennlig” enn i privat, men tallene skyldes at i offentlig sektor består over 70% av de sysselsatte av kvinner, og utgjør en langt større andel enn i privat sektor. I forhold til antall sysselsatte er det flere kvinner som har lederstillinger på det private markedet enn i det offentlige. Typiske yrker som er dominert av kvinner er førskole- og grunnskolelærere, sykepleiere, bioingeniører, rengjøringspersonale, frisører og sekretærer (Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet, 2009). Andelen av kvinner i offentlig sektor fortsetter å øke, i 1991 var 6 av 10 sysselsatte kvinner og i 2009 økte det til 7 av 10. Forskning viser også til at kvinner som får barn flytter fra privat til offentlig sektor (Forskning.no, 2013). Så hvorfor er det så få kvinnelige ledere i offentlig sektor når prosentandelen av kvinner er så høy, og det dermed er langt flere å velge mellom?

1.4 Oppgavens ambisjon

Oppgavens hovedformål er å prøve å identifisere mulige årsaker til hvorfor det er en så liten andel av kvinnelige ledere i offentlig sektor. Jeg vil i teoridelen lage en teoretisk ramme rundt problemstillingen, og blant annet drøfte ulike lederstiler og sammenlikne dem med kjønnsnormene. Jeg vil undersøke diverse kjønnsforskjeller ved å se på hva som er typisk mann eller kvinne. I tillegg vil oppgaven ta for seg hvordan kvinner og menn er i lederrollen, og om dette har sammenheng med flertallet menn i lederstillinger. Til slutt vil jeg se på hvilken betydning motivasjon har for å kunne bli en god leder. Jeg vil dele hensikten med å velge dette temaet i to:

1. For det første vil jeg belyse et aktuelt problem i dagens samfunn – nemlig at det er færre kvinner enn menn i lederstillinger.
2. Finne ut hvordan vi kan få flere kvinner i lederstillinger.

Undersøkelsene mine vil fokusere på ledere med ulike valg og muligheter for lederstiler, og deres synspunkt i henhold til problemstillingen. Samtidig kan det være interessant å få en forståelse for hvordan rekrutteringsprosessen er, da det kan si noe om hvorfor det er færre kvinner som søker på lederstillinger enn menn. I bunn og grunn vil mye av oppgaven omhandle ”gamle” teorier, og et forsøk på å sette disse i sammenheng med et moderne tema: nemlig forskjeller på kvinner og menn i lederstillinger

1.5 Oppgavens disposisjon

Oppgaven bygges opp av følgende kapitler:

- Innledning – Her presenteres temaet for oppgaven, bakgrunn for valg av forskningsområde, problemstilling og hensikt.
- Teori – I teoridelen vil temaet for oppgaven og problemstillingen settes inn i et teoretisk rammeverk.
- Metode – Presentasjon av valg av metode, hvordan planleggingen og gjennomføringen av metoden var.
- Funn – Her vil funnene som kom fram av undersøkelsen legges systematisk fram.
- Drøfting – Her vil funnene og teorien kobles sammen og diskuteres.
- Konklusjon – Bruker det man kommer fram til i drøftingen for å komme fram til en konklusjon.

2.0 Beskrivelse av bedriftene

2.1 Fiskeridirektoratet

Fiskeridirektoratet er myndighetenes rådgivende og utøvende organ innen fiskeri- og havbruksforvaltning i Norge og skal bidra med å oppfylle Fiskeri- og kystdepartementets overordnede mål (Fiskeridirektoratet, 2011). De skal bidra til å sikre rammebetingelsene for en lønnsom og bærekraftig fiskeri- og havbruksnæring. Hovedoppgavene deres er knyttet til regulering, rettleiding, tilsyn, ressurskontroll og kvalitetskontroll. Fiskeridirektoratet er lokalisert i Bergen og har sju forskjellige regionavdelinger. Avdelingen i Bodø blir ledet av Janne Andersen, hvor hun har to mannlige seksjonssjefer under seg. Håvard Dekkerhus er seksjonssjef for forvaltning, mens Frank Ove Olsen er sjef for ressurskontroll.

2.2 Salten Brann

Salten Brann er et interkommunalt selskap som har det brannfaglige ansvaret for flere kommuner i Salten (Salten Brann, ikke angitt). Arealmessig og avstandsmessig har Salten Brann ett av de største ansvarsområdene i landet. Disse ansvarsområdene dekkes av 345 ansatte som er fordelt på hel- og deltid i Salten Brann. I administrasjonen sitter øverste leder Rolf Sørtorp som har stillingen ”brannsjef” og under seg har han Ann-Christin Berg som er personalsjef. Under disse er det flere underavdelinger som beredskapsavdelingen og forebyggende avdeling hvor hver avdeling har en egen leder.

2.3 Salten politidistrikt

Salten politidistrikt har hovedkontor i Bodø, i tillegg har de åtte lensmannskontor (Politiet, 2014). Ansvarsområdet er fordelt på ca. 85000 innbyggere i tolv forskjellige kommuner. Hovedlederen i Salten politidistrikt er Geir Ove Heir med tittelen ”politimester”, hvor han samarbeider tett med tre mannlige regionsledere. I tillegg har han på sin høyre hånd Heidi Kløkstad som er Retts- og påtaleleder under de på toppen vil det være ulike ledere på forskjellige fagområder.

2.4 Luftfartstilsynet

Hovedoppgaven til luftfartstilsynet er å bidra til økt sikkerhet i all norsk sivil luftfart (Luftfartstilsynet, ikke angitt). Hovedkontoret ligger i Bodø og har 170 ansatte med en eller annen form for kompetanse innen luftfart. Luftfartstilsynet blir ledet av luftfartsdirektør Stein

Erik Nodeland som øverste leder og Petter Haugen som assisterende direktør. Under disse igjen er det åtte andre som leder sine avdelinger med sine egne ansvarsområder.

2.5 Universitet i Nordland

Universitet i Nordland skal bidra til bærekraft og verdiskapning gjennom utdanning og forskning står det på hjemmesiden deres (UiN, ikke angitt). Universitetet tilbyr utdanninger på bachelor-, master- og ph.d-nivå. Universitet består i dag av rundt 6000 studenter og 600 ansatte. Det øverste styringsorganet er styret som er satt sammen av flere personer hvor de bidrar til at universitet holder godt nok faglig kvalitet og holder de lover og regler som er fastsatt. Mens under de er rektoren som er leder for det faglige og det administrative, og setter i gang det som vedtas i styret i de ulike avdelingene. Rektoren på universitetet er Pål Pedersen.

3.0 Teorigrunnlag

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på teorier som belyser ledelsesforskjeller mellom kvinner og menn, og da spesielt i forhold til egenskaper som har påvirkning i arbeidssammenheng. Det er utvilsomt forskjeller på kvinner og menn, og jeg skal starte med å presentere kjønnsteorier - altså hvorfor det er forskjeller, og hva årsaken til det er. Deretter vil jeg fokusere på å knytte disse ulikhetene til lederstiler: hva er det som gjør en mann bedre skikket til en spesiell jobb, kontra en kvinne, og vice versa. Er det egentlig så stor forskjell som man tenker, og kan man gjøre noe for å minske forskjellene? Teoriene som blir fremstilt i dette kapitlet vil gi et grunnlag for empiri og drøfting senere i oppgaven, og valg av metode og innfallsvinkel for intervjuer vil være basert på et teoretisk rammeverk presentert her.

3.1 Kjønn

3.1.1 Perspektiver

”Blir det en gutt eller ei jente?”, er et spørsmål stilt av alle som venter barn. Svaret på spørsmålet bestemmer langt på vei utgangspunktet for barnets videre liv, og har på mange måter en større betydning enn nødvendig. For å skille mellom kjønn differensierer man mellom *biologisk kjønn* og *sosialt kjønn* (Mortensen, ikke angitt). Biologisk kjønn, også kjent som arv, innebærer hva som rent kroppslig skiller menn og kvinner. Jo lenger teknologi og forskning har utviklet seg, jo flere svar har menneskeheten fått på forskjeller mellom gutt og jente. Anatomi og hormoner er i så måte selvforklarende, og er ikke hovedfokus i denne oppgaven, rett og slett fordi at dette ikke påvirkes av miljø og normer i samfunnet. Likevel kan det være interessant å se på hvordan en utvikling over tid i det biologiske kjønn kan foregå. For å få et innblikk i det skal vi se kort på Darwins evolusjonsteori:

I 1859 ga Charles Darwin ut boken ”*Artenes opprinnelse*” (Kennair, 2004). Denne skulle vise seg å endre måten man så på biologi og evolusjon for alltid. Han forklarte her hvordan artene ved hjelp av naturlig seleksjon har utviklet seg gjennom historien. Dette gjorde han med en rekke observasjoner på Galapagosøyene, hvor han oppdaget at artene han utforsket hadde variasjoner i utseende og egenskaper, til tross for at det var samme art. Gjennom naturlig seleksjon overlever de sterkeste, og deres fordelaktige egenskaper ble videreutviklet og arvet videre fra generasjon til generasjon. Etter lang nok tid vil bærere av disse fordelaktige

egenskapene bli mer og mer vanlige, og populasjonen er dermed bedre tilpasset til miljøbetingelsene.

Sosialt kjønn, eller miljø, vil utgjøre en større del av oppgaven da det beveger seg inn på hvordan samfunnsmessige normer og andre ytre faktorer påvirker kjønn. Sosialt kjønn er samfunnsmessige tolkninger av hvordan de forskjellige kjønnene skal te seg, noe som viser seg å ha stor innvirkning på hvilke roller kjønnene får i samfunnet. Man kan også dele sosialt kjønn i to forskjellige perspektiver: et mellommenneskelig og et kulturelt (Drake og Solberg, 1995:44).

Det mellommenneskelige perspektivet er opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen. Bakgrunnstanken for dette perspektivet er at jenter og gutter utvikler seg ulikt på grunn av sitt forhold til omgivelsene. Kjønnssosialisering vil si å tilpasse seg til samfunnets krav, altså hvordan man skal være som et resultat av det kjønn man har blitt tildelt, og er en del av begge de sosiale perspektivene. Man blir formet av miljøet man er en del av og hjemmet man vokser opp i. Psykologen Hanne Haavind sa i 1982 (Drake og Solberg, 1995:49): "Kjønn er ikke noe man har. Kjønn er en del av den man er". Det er nettopp det som er utgangspunktet for moderne kjønnsteorier – kjønnsrollene blir satt gjennom påvirkning heller enn de biologiske forskjellene man blir født med.

Allerede fra barn er to år ser man tegn på at gutter har en tendens til å være mer selvstendige. Dette kan forklares ved at man i denne alderen blir mer bevisst de biologiske kjønnsforskjellene som eksisterer, da først og fremst med tanke på kjønnsorganene. Gutten, som fra fødselen er like knyttet til moren som jenta er, oppdager at moren er forskjellig fra seg selv, og løsriver seg dermed fra moren i større grad enn jenta gjør. Gutten oppdager at han har mer til felles med faren, og man vil ofte se at han flytter mer fokus over på faren enn tidligere. Mens jenters utvikling preges av et lengre avhengighetsforhold til moren, handler gutters utvikling om å løsrive seg tidligere, og dermed bli selvstendig i større grad. Samtidig vil dette være en forklaring på at jenter generelt synes å ha en sterkere relasjonsorientering, altså et større behov for tydelige relasjoner, senere i livet.

Bjørg Aase Sørensen har en teori om kvinners ansvarsrasjonalitet og menns teknisk begrensende rasjonalitet (Drake og Solberg, 1995:56). Her tar hun for seg hvordan kvinner tenker gjennom konsekvensene deres handlinger har for alle rundt henne, og deretter utfører

handlinger med disse konsekvensene i bakhodet. Om konsekvensene likevel viser seg å være belastende for kjæresten eller andre rundt seg, påtar kvinnen seg selvfølgelig ansvaret og ønsker å endre sin oppførsel. På motsatt side har man mannen som i utgangspunktet har øyne på et saklig mål, og ikke legger stor vekt på hvordan konsekvensene av hans atferd rammer andre. Om noen så påpeker disse konsekvensene og følgene det har for andre, vil mannen bedyre sin uskyld så lenge konsekvensene ikke er intendert, noe de sjelden vil være da han ikke tenker gjennom disse på forhånd.

Denne innfallsvinkelen er interessant, om enn noe satt på spissen, da den ikke bare omhandler kvinnen og mannen i et parforhold, men også i arbeidsrelasjoner. ”Målet helliger midlet”, er en mye brukt unnskyldning, og i følge Sørensen teori blir den brukt i langt større grad av mannen enn av kvinnen. Det skal sies at denne teorien ble formulert i 1982, og mye har forandret seg siden den gang. Likevel kan det være et interessant synspunkt med tanke på mannsdominansen i lederstillinger, og hvordan lederens karrierevei til stillingen sin er. Det kan argumenteres for at et stort antall ledere ikke nødvendigvis har kun rent mel i den moralske posen sin, da spesielt i prosessen for å rykke opp til lederstillingen. Kan det være slik at menn er oftere plassert som ledere nettopp på grunn av sin egoistiske evne til å overse konsekvenser? Jeg vil se nærmere på dette senere i oppgaven.

Å se kjønn fra et kulturelt perspektiv er kanskje den mest utbredte forståelsesrammen. Fra man blir født er det visse uskrevne ”regler” som skal følges. Samfunnet nærmest krever at gutter skal bli kledd i blått, mens jenter kles i rødt og rosa. Disse kravene gjør at kjønnene utvikler forskjellige sosiale sammenhenger og verdier, og i følge Berit Ås kan man derfor si at de tilfører forskjellige kulturer (Drake og Solberg, 1995:57). Jenter leker med dukker, mens gutter blir gitt småbiler og båter. Er det naturlig at jenter skal leke med dokker, eller er det et resultat av et miljø man blir påtvunget? Jenter skal være jenter, mens gutter skal være gutter. Dersom en kvinne er mandig blir hun omtalt som ”guttejente”, mens en feminin gutt også skiller seg ut. Slike fordommer kommer av at man i oppveksten har blitt fortalt, gjennom foreldre, venner, media og samfunnet, at jenter er jentete, mens gutter er guttete. En del av dette kan tilskrives kjønnenes pre-disponibelhet, altså våre forutsetninger (Oppstad, 2010). Det vil si at fordi at menn har et høyere testosteronnivå og utvikler seg forskjellig fra menn, for eksempel med tanke på muskelbygging og andre fysiske faktorer, kan noe av kjønnsforskjeller alltid linkes til det. Likevel må det presiseres at en gutt ikke er født med

meninger om at gutter ikke kan gå i skjørt, bruke sminke, eller at det er mer akseptert med kvinner som gråter eller viser følelser.

Jenter og gutter som oppholder seg i rene jente- og guttegrupper vil tilegne seg helt forskjellige erfaringer. Slike erfaringer vil gjøre det vanskelig å forstå hverandre, og noe gutter synes er en selvfølge kan være helt urimelig fra ei jentes ståsted. Til og med felles opplevelser, enten det er på skolen, i hjemmet eller i andre sammenhenger, kan gi helt andre erfaringer for gutter og jenter. Det er oppveksten og miljøene man tilbringer tid i som først og fremst styrer dette.

3.1.2 ”Menn er fra Mars – kvinner er fra Venus”

En som ikke er like interessert i å forske på årsaker til at kvinner og menn er ulike, men heller beskrive forskjellene, er psykologen John Gray (Drake og Solberg, 1995:60). Han ga i 1992 ut den bestselgende boken ”*Men Are From Mars, Women Are From Venus*”, som prøver å forklare hvor forskjellige menn og kvinner er. Det er ikke lett å plassere John Grays perspektiv på kjønnsforskjeller innenfor de ovennevnte kategoriene, men det er likevel ingen tvil om at han har gjort suksess med sitt arbeid omkring kjønnsforskjeller.

På mannens planet, Mars, verdsettes kraft, dyktighet, effektivitet og prestasjoner. For å selvrealisere seg selv må man oppnå resultater, lykkes med det man gjør og finne løsninger. Menn holder seg mest mulig ute, og har interesser som jakt, fiske og biler. Gjenstander er viktigere enn mennesker og følelser, og de liker nyheter og sport, men kan ikke fordra romantiske romaner. Mars symboliserer en verden der styrke og selvstendighet står i førersetet, og følelser blir plassert lengst bak i tankene til beboerne. På kvinnens planet, Venus, lever de etter helt andre idealer. Her verdsettes kjærlighet, kommunikasjon og estetikk. Kvinnene ønsker å vise mest mulig omsorg for hverandre, og definerer seg selv gjennom følelseslivet og kvaliteten på forholdene til andre rundt seg. Kvinnene ønsker å forbedre ting for å kunne leve i harmoni, heller enn å bygge store bygninger og veier. Hvis noe kan forbedres sier man på Venus i fra. Det er noe helt annet på Mars, der man tenker at hvis noe fungerer, bør det ikke endres. Menn prater også lite om følelser sammenliknet med kvinner.

Alt i alt kan man si at det er utallige meninger om årsakene til forskjeller, og selve forskjellene mellom kvinner og menn. Arv og miljø er utvilsomt viktige temaer innenfor

denne forskningen, og diskusjonen knytter seg heller til hvor stor innvirkning hver av dem har. Kvinner og menn har hver sine særtrekk og egenskaper, og selv om det ikke finnes noen fasit, begynner det å ligne at samfunnet konstruerer en slik.

3.2 Kvinner og menn i lederrollen

I følge eldre forskning føler ofte kvinnelige ledere frustrasjon på arbeidsplassen på grunn av problemer med å finne en egen stil (Drake og Solberg, 1995:215). Det viser seg at forventinger, råd og støtte ikke alltid er i samsvar med det som virker å være den riktige måten å løse et problem på. Resultatet av dette kan være at kvinner velger å kopiere den tradisjonelle lederrollen, i stedet for å finne sin egen, mer effektive rolle. Rådene og forventningene kommer ofte med en fordom av at kvinner ikke kan ta en mansrolle, og dermed må basere seg på en lederstil tilpasset kvinner.

Realiteten er likevel at kvinner kan tilpasse seg de aller fleste roller. I dag er det liten tvil om at kvinner generelt kan være både handlekraftig og autoritær, også mot menn, og det er derfor grunn til å tro at samfunnet allerede har forandret seg mye de siste tiårene. Kvinner er per i dag bedre utdannet enn menn i samme stillinger, noe som kan tolkes på forskjellige måter: først, og kanskje mest sannsynlig, er dette et resultat av forbedringen av det arbeidet som har blitt gjort for å øke kvinners status og rolle i samfunnet (E24, ref. i Studenttorget, 2010). I 2013 feirer vi hundreårsjubileum for kvinners rett til å stemme ved valg, og ettersom hundre år er en svært lang periode, er det naturlig å se en videre utvikling på dette området.

Forklaringen vil i så tilfelle være at kvinner har høyere utdanning som en følge av at alderen er lavere og at dagens generasjon er høyere utdannet enn noen sinne. Mennene derimot har ofte vært ledere og styremedlemmer over en lengre tid, ergo høyere alder, og med press fra samfunnet blir kvinner mer og mer innlemmet i lederposisjoner. Likevel er kvinner fortsatt underrepresentert i lederstillinger, noe som fører over til det andre alternativet – nemlig at kvinner fortsatt har en lavere anseelse som ledere. Denne negative forklaringen grunner i at menn blir foretrukket, til tross for lavere utdanning, som en følge av at menn ofte vil ses på som det tryggere og logiske valget av leder.

Hvilke kjønnsbetingete assosiasjoner får du om du hører lederbegreper som sjef, diktator, overlege eller formann? De aller fleste vil svare mann (Drake og Solberg:216). Mens menn er mer forbundet med det tradisjonelle begrepet leder, som omhandler en sterk og klar skikkelse,

som er bedriftens ansikt utad, er det flere lederverdier som passer bedre for en gjennomsnittlig kvinne. For eksempel er sosial kompetanse svært viktig for å motivere de ansatte, og slik sørge for at maskineriet er smurt godt nok til at bedriften presterer til sitt beste. Man kan si at uten denne smøringen vil prosessene være hakkete og trege, og kan til slutt skjære seg totalt. Menn kan selvsagt smøre maskinene selv, men en manns tradisjonelle, autoritære holdning til sine ansatte er det fare for at det er kun styringsdelen som opprettholdes på et godt nivå.

I en kvalitativ studie av kvinnelige toppledere (Kvitvik, ref. i Drake og Solberg, 1995), kom de frem til en rekke typiske ledertrekk for kvinnen. Også her vil fokuset være på det relasjonelle, som at kvinner er gode lyttere, samarbeidsvillige og at de fører en kontinuerlig dialog. I tillegg kom det frem at kvinner ofte er veldig entusiastiske i lederrollen, og formidlet en positiv holdning og et godt arbeidsmiljø. Menn derimot, ble fremstilt som analytiske, kontrollerende, strategiske, konkurrerende og selvstendige, altså en teori som forsterker de teoriene vi allerede har sett på. Som vi ser ut fra disse stikkordene vil en leder som klarer å kombinere de trekkene som ”hører til” kjønnet sitt, med det motsatte kjønns trekk, være meget godt rustet som leder. Så, ettersom at kvinner er underrepresentert i lederstillinger, er det slik at menn klarer å adoptere typiske kvinners ledertrekk bedre enn kvinner klarer det motsatte? I dag er det vanlig å implementere en ledergruppe med både kvinner og menn, noe som sørger for at det er en større sjanse for å dekke alle disse områdene, men samtidig finnes det alltid en toppleder som tar avgjørelsene, og må ha forståelse for kvinnelige synspunkter.

3.3 Lederstiler

I dette underkapittelet vil jeg se nærmere på to ulike lederstiler. Først og fremst vil teorier om lederstiler presenteres, men samtidig er det viktig at disse settes i sammenheng med underkapittel 2.1 om kjønn. Jeg vil derfor forsiktig se på kjønnenes tilpasning til de ulike lederstilene, en prosess som vil utdypes i drøftingen senere i oppgaven.

Det hersker liten tvil om at forskjellige organisasjoner krever ulike lederstiler og ledertyper. En leder kan bevisst tilegne seg en lederstil som passer til en gitt situasjon i en gitt bedrift, eller lederen kan benytte seg av den lederstilen som ligger han eller henne naturlig. Det finnes ingen fasit angående hva som er den beste eller mest effektive lederstilen, men også her finnes det uskrevne regler om hva som egner seg best i ulike situasjoner. Nedenfor vil jeg se nærmere på noen lederstiler der forskjellene mellom kjønn, som nevnt tidligere, kommer til

syne. Derfra vil jeg i drøftingsdelen se sammenhengen mellom ledelses- og kjønnteorier, og vurdere om enkelte lederstiler passer bedre for menn enn kvinner, og motsatt.

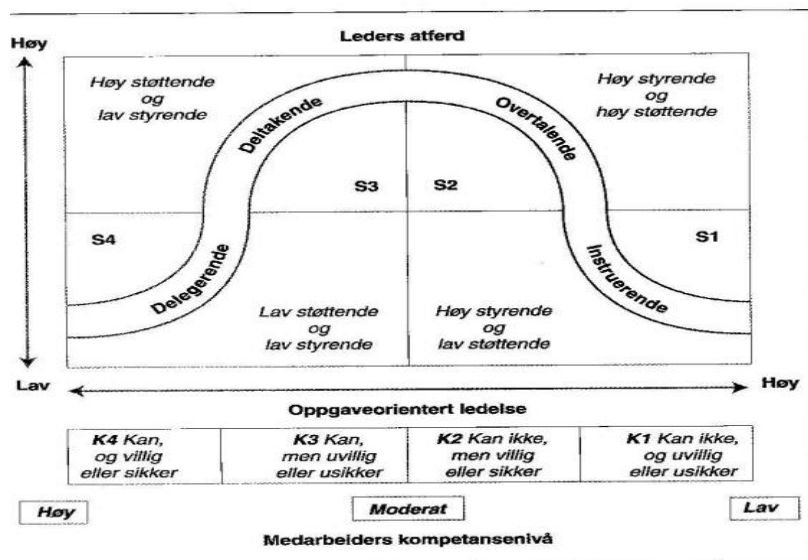
3.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

3.3.1.1 Hersey og Blanchard

Hersey og Blanchard introduserte på 60-tallet en teori om hvordan ledelse varierer fra situasjon til situasjon (Nybrodahl, 2004a). Situasjonsbestemt ledelse er en av verdens mest brukte ledelsesteorier, rett og slett på grunn av dens enkelhet, både i form av forståelse og anvendelse. Teorien baserer seg på at ingen mennesker er like, og derfor vil reagere ulikt på en fast lederstil. I bunn og grunn betyr det at en leder må tilpasse atferd og kommunikasjon til hver enkelt ansatt for å oppnå en ønsket stimulus, og slik oppnå et best mulig resultat. For å kunne sette sammen en lett leselig matrise valgte Paul Hersey og Ken Blanchard å videreføre to faktorer fra eldre teorier om ledelse: viktigheten av å være styrende - autoritær ledelse - men samtidig å være støttende – relasjonell ledelse. Velger man en lederstil som er tvers gjennom styrende, vil en del av undersåttene falle utenfor, og motsatt med tanke på støttende. Ikke alle trenger å oppleve den samme lederen for å oppnå høyest mulig motivasjon. Samtidig må lederen vurdere grad av kompetanse og villighet for å finne en passende lederstil til hver enkelt ansatt. En ansatt med lavt kunnskapsnivå, men med interesse for å lære, vil kunne utnyttes på en annen måte enn en ansatt uten interesse for å lære eller gjøre jobben sin på best mulig måte.

I følge Hersey og Blanchard må situasjonen først vurderes. Her skiller duoen mellom ineffektiv og effektiv ledelse. Forskjellen mellom disse typene ledelse ble definert som: *”Ledere som kun oppnår resultater når de selv er tilstede og overvåker arbeidet driver ineffektiv ledelse. Hvis produktivitet, kvalitet og drive holder seg uforandret når lederen ikke er til stede, står vi overfor effektiv ledelse. Ved en effektiv ledelse er altså medarbeiderne selvgående og ikke avhengig av å ha en leder som kontrollerer og kontinuerlig motiverer dem”* (Nybrodahl, 2004b). Det er den effektive ledelsen man bør streve etter, men som vi skal se er det ikke alltid mulig å bedrive denne formen for ledelse. Det kan for eksempel være arbeidsoppgavens omfang, medarbeiderens kompetanse, eller tilgjengelige ressurser som tid og økonomi som styrer hvilken situasjon lederen er satt i. Lederen må derfor bedømme situasjonen på best mulig måte, og utarbeide en plan basert på denne vurderingen.

Videre utviklet som sagt Hersey og Blanchard en populær matrise som enkelt skal kunne følges for å utøve den riktige formen for situasjonsbestemt ledelse. Matrisen består av fire ruter, hvor hver av dem står for lederens utgangspunkt i en gitt situasjon. Den horisontale siden av firkanten måler grad av styring, mens den vertikale siden måler grad av støtte. Lederstilene blir så delt i fire, med den første kalt ”instruerende ledelse” (Nybrodahl, 2004c).



Figur 1 - Hersey and Blanchard (2004)

Denne ruten befinner seg ned til høyre og kjennetegnes dermed av sterkt styrende og lite støttende atferd. Her vil lederen ta alle avgjørelser, velge arbeidsmetode, og fortelle medarbeiderne hva som skal gjøres, uten å ta til seg innspill fra de ansatte. Man kan derfor si at denne lederstilen baserer seg på enveiskommunikasjon, faglig svake, og demotiverte medarbeidere. Mange vil mene at denne autoritære stilen er tilegnet menn, og ikke kan utøves av kvinner. Samtidig kan det virke som at denne stilen i dagens samfunn blir mindre og mindre populær, da den ikke innbyr til effektiv ledelse, og på den måten synes å gi bedriften en ulempe i det konkurransepregede markedet.

Den andre lederstilen, ”rådgivende lederstil”, ligger øverst til høyre, og kjennetegnes ved sterkt styrende og sterkt støttende atferd. Her vil også lederen dirigere arbeidet, men til forskjell fra den autoritære lederstilen åpner lederen her for toveis kommunikasjon, og viser mer støtte. Her vil de ansatte komme med innspill, og lederen vil i større grad forklare avgjørelsene til sine ansatte. Medarbeiderne vil normalt sett ha et lavt kunnskapsnivå, men være mer motiverte enn i den første lederstilen.

Den tredje lederstilen kalles ”medvirkende lederstil” er plassert øverst til venstre, og tar for seg en støttende, men mindre styrende atferd. Medarbeiderne er faglig sterke, men mangler noe motivasjon for å kunne yte sitt aller beste. Lederen vil derfor ansvarliggjøre sine ansatte, og inkludere dem i oppgaveløsning, samt oppmuntre dem så snart det butter mot. Åpne samtaler og dialoger gjør at den ansatte føler tilhørighet, og slik opplever økt motivasjon. Kanskje kan de to øvre rutene egne seg bedre for kvinner, som i følge kjønnteoriene presentert tidligere er bedre på relasjoner og støtte.

Sist, men ikke minst, presenterer Hersey og Blanchard lederstil nummer fire, en ”delegerende lederstil”. Denne lederstilen er den optimale for bedriften, og kan linkes til begrepet ”effektiv ledelse”. Her vil lederen utøve ledelse basert på lav styring og lav støttende atferd. Som nevnt i forbindelse med effektiv ledelse, er det nokså hårete målet å få alle ansatte til denne ruten. For å ende her, krever det mye kompetanse og motivasjon fra de ansatte, noe som gjør at de kan være relativt selvstyrte samtidig som de presterer godt sett med lederens øyne. Videre må lederen vurdere om alle kompetente og motiverte arbeidere egentlig ønsker ansvaret som følger med denne lederstilen, eller om de til tross for deres kompetanse ønsker å bli styrt.

3.3.1.2 Tannembaum og Schmidt

Tannembaum og Schmidt har laget en annen teori om situasjonsbestemt ledelse (Faggruppe ledelse og pedagogikk). Denne handler også om å finne den ”riktige” formen for lederstil til ulike situasjoner. Man kan også bruke denne modellen til å vurdere hvordan ledere kan velge én enkelt stil, og hvordan denne har innvirkning på de ansatte. For enkelhets skyld vil jeg dele inn de sju ulike fasene med bokstavene A til G. Grafen viser grad av innflytelse fra lederen, og i andre enden gruppens medvirkning. Senere vil denne modellen kunne brukes til å videre vurdere hvilke lederstiler som passer best til kvinner kontra menn.

Lederens myndighetsområdet			Gruppens myndighetsområdet			
Lederatferd						
Lederen tar beslutninger og annonserer dem	Lederen selger sine beslutninger	Lederen presenterer ideer og inviterer til spørsmål	Lederen presenterer forskjellige forslag	Lederen presenterer problemer, får forslag og tar beslutninger	Lederen definerer grenser og lar gruppen ta beslutning	Lederen tillater de underordnede å fungere som delvis selvstyrte arbeidsgrupper
Form for samhandling						
Informativ	Overtalende		Konsulterende		Delegerende	

Figur 2 - Tannembaum og Schmidt

Helt til venstre finner vi lederstil A. Her er lederens innflytelse maksimert, mens gruppen ikke har noen medvirkning for hvilke beslutninger som blir tatt. Lederen tar beslutningen og meddeler den til sine underordnede. Lederstil B innebærer også stor innflytelse fra lederens side, men til forskjell fra A vil lederen her prøve å ”selge” beslutningen sin. Det vil si at han eller hun ønsker at de ansatte skal akseptere den beslutningen lederen har tatt, til tross for at de ansatte ikke har hatt anledning til å påvirke avgjørelsen. Lederstil C beveger seg enda lenger inn mot gruppens medvirkning i beslutningene. Her legger lederen frem sin beslutning for medarbeiderne, og er derfra åpen for spørsmål. Spørsmålene er ment for å oppklare eventuell usikkerhet blant medarbeiderne, men utover dette har ikke de ansatte noen påvirkningsmulighet. Lederstil D, som ligger i midten, gir gruppen mulighet til å påvirke avgjørelsen. Her vil lederen presentere et forslag som kan endres etter innspill fra de ansatte.

Lederen tar fortsatt den endelige avgjørelsen, og behøver ikke ta hensyn til disse innspillene om han eller hun er uenig. Lederstil E er den første hvor lederen ikke legger frem et løsningsforslag på forhånd. Her vil problemet legges frem, før lederen tar en beslutning basert på medarbeidernes innspill. Lederstil F innebærer at lederen definerer rammebetingelsene, og anmoder gruppen om å ta en beslutning, mens lederstil G gir gruppen enda større frihet, med mindre faste rammebetingelser, og lederens fulle tillit til å fatte en beslutning.

3.4 Motivasjon

Når man foretar valget og ønsket om å bli leder må det helt klart ligge en eller annen form for motivasjon der. Hva individer blir motivert av er forskjellig fra person til person, og i dette kapitlet kommer det fram hva motivasjon egentlig er, i tillegg til ulike motivasjonsteorier.

Motivasjon kan betegnes som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som setter i gang og styrer adferden i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse, og vi kan skille mellom to ulike former for motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 1998): Indre motivasjon, hvor motivasjonen kommer fra selve utførelsen av arbeidet, og ytre motivasjon, der motivasjonen kommer fra eksterne forhold utenfor jobbaktiviteten.

Det finnes mange forskjellige studier og teorier om motivasjon i organisasjoner. Det er spesielt fire motivasjonsteorier som er sentrale: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier eller jobbkarakteristika-modeller. I denne oppgaven vil det fokuseres på

behovsteoriene fordi det er de mest relevante teoriene i forhold til problemstillingen og hvordan man blir motivert til å ta steget opp som leder.

3.4.1 Behovsteorier

Behovsteorier handler om at mennesket har latente biologiske, psykologiske og sosiale behov som påvirker valgene man tar.

3.4.1.1 Maslows behovspyramide

Den mest anerkjente behovsteorien er Maslows behovshierarki som er delt inn i fem forskjellige behov vi mennesker har. Hierarkiet er illustrert i en pyramide og teorien går ut på at man må oppfylle det nederste nivået i pyramiden før man kan oppfylle det neste. Behovene og pyramiden ser slikt ut:

1. Fysiologiske behov – dette er det nederste nivået i Maslows pyramide, hvor dette er behov som er helt grunnleggende for menneskets tilpasning og overlevelse. Eksempler på slike behov er næring, vann, luft og tak over hodet. Er man tørst og sulten tenker man ikke å noe annet og vil da ikke være motivert til å tilfredstille andre behov.
2. Sikkerhetsbehov – Det neste nivået handler om å ha trygge omgivelser som sikrer mot psykiske og fysiske skader.
3. Sosiale behov – Her handler det om behov for vennskap, kjærlighet og fellesskap for å kunne høre til eller ha et forhold til enkeltpersoner eller grupper. Det handler om å føle seg akseptert hos de som er rundt deg og som borger i dette samfunnet.
4. Anerkjennelse – På dette nivået handler behovet om mulighet for personlig vekst. Slike behov er for eksempel selvtillit, status og verdighet.
5. Selvrealisering – Dette er det høyeste nivået i pyramiden og handler om å utvikle evner og egenskaper man har i seg – det å kunne realisere sitt potensialet (Kaufmann & Kaufmann, 1998)



Figur 3 - Maslows behovspyramide

Maslow betraktet de tre nederste behovene for mangelbehov som betyr at man mangler noe og ønsker å få de behovene for å bli tilfredstilt. De to øverste behovene sa han var vekstbehov og man vil aldri bli tilfredstilt helt her. De tre nederste nivåene i pyramiden kan mettes og vil da stå i motsetning til de to øverste nivåene. Maslows teori er noe svakt utformet. Når er behovet tilfredstilt og hva betyr det? Når klatrer man høyere opp?

3.4.1.2 McClellands behovsteori

Maslows teori går ut på at behovsnivåene er hierarkisk ordnet mot hverandre, mener David McClelland at behovene er ordnet langs et kontinuum og at det er mulighet for å bevege seg både opp og ned hvis man ikke klarer å tilfredstille bestemte behov. McClelland mener at mennesket handler ut ifra tre sentrale behov:

1. Prestasjoner – ofte vil man være tiltrukket av situasjoner med personlig ansvar for å løse et problem. Handler om å gjøre noe bedre og annerledes enn tidligere.
2. Kontakt/tilhørighet – de personene som har avhengig eller et stort behov for å være i kontakt med andre mennesker og føle en tilhørighet til en sosial gruppe, vil være mer opptatt enn andre til å bli godt likt
3. Makt – De personene som har dette behovet vil være svært opptatt av å kontrollere og påvirke andre.

Motivasjon ved prestasjoner kan være et uttrykk for en indre motivasjonskilde og vi deler slik motivasjon inn i to:

1. Håp om suksess
2. Frykt for å mislykkes

Ut ifra disse to får vi et skjema som ser slikt ut – og vi får at dette fire hovedtyper av prestasjonsmotiverte mennesker:

Håp om suksess

		Høy	Lav
<i>Frykt For nederlag</i>	Høy	A	B
	Lav	C	D

A og B vil klare seg godt i en prestasjonssituasjon, men type A vil ha en tendens til å ”kjøre med full gass og fulle bremses. Hvordan prestasjonsmotivasjon påvirker oss henger ofte sammen med hvordan man vurderer situasjonen. Det handler ikke bare om sjansen for å lykkes eller mislykkes, men også hvilke verdier og meninger oppgaven har for oss. I tillegg til dette kan vi observere at ulike individer ser på årsakene til suksess eller nederlag forskjellig og vi skiller her mellom indre og ytre årsaksfortolkning:

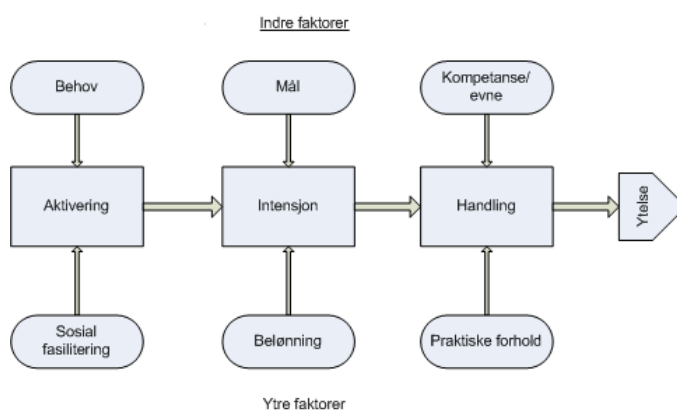
Indre årsaksfortolkning – At suksessen eller nederlaget kommer som et resultat av egne prestasjoner.

Ytre årsaksfortolkning – At suksessen eller nederlaget kommer som et resultat av ytre faktorer koblet til oppgaven.

Personer som er sterkt prestasjonsmotivert vil ofte ha en sterk indre motivasjon og trekke frem egne prestasjoner som forklaring på å lykkes med en oppgave. Slike personer er også opptatt av å gjøre ting bedre og mer effektivt og vil lete etter oppgaver de har personlig ansvar for å finne løsninger på. Personer som er lite prestasjonsmotiverte vil skyelde på ytre faktorer når de lykkes med en oppgave og indre faktorer hvis en oppgave blir mislykket.

Maktmotiverte personer liker å være i stillingsposisjoner hvor de kan styre og ha stor makt og innflytelse på andre. De vil være svært opptatt av prestisje og status og vil være mindre opptatt av egne prestasjoner. Trives godt i situasjoner som er konkurransepreget.

De personer med høyt tilknytningsmotivasjon vil være svært opptatt av å bli likt av andre og vil være ”spille med” og ikke være seg selv for å bli likt. Slike personer unngår situasjoner preget av konkurranser og foretrekker samarbeid med andre og gruppesituasjoner.



Figur 4 - Hvordan indre og ytre faktorer fører til ytelse

4.0 Metode

I dette kapitlet presenteres metoden jeg har valgt for å svare på forskningsspørsmålet i min bacheloroppgave. I kapitlet vil jeg beskrive valg av forskningsdesign og metode. Videre beskrives innsamlingen av data og utvalgsprosessen, og til slutt vurderes kvaliteten på innsamlet data opp mot validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen inneholder en beskrivelse av undersøkelsen, det vil si hva undersøkelsens formål er, hvem som er aktuelle informanter, hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2009). Valg av riktig forskningsdesign er viktig med tanke på å få ut det du trenger og ønsker for å få de resultatene som må til for å belyse den aktuelle problemstillingen, altså vil problemstillingen være avgjørende for valg av framgangsmåte. Problemstillingen min er: ”hvorfors det er så få kvinnelige ledere i offentlig sektor”. Når jeg nå vet hva jeg ønsker å få belyst må jeg finne den beste måten og teknikken for å få belyst min problemstilling på. Det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

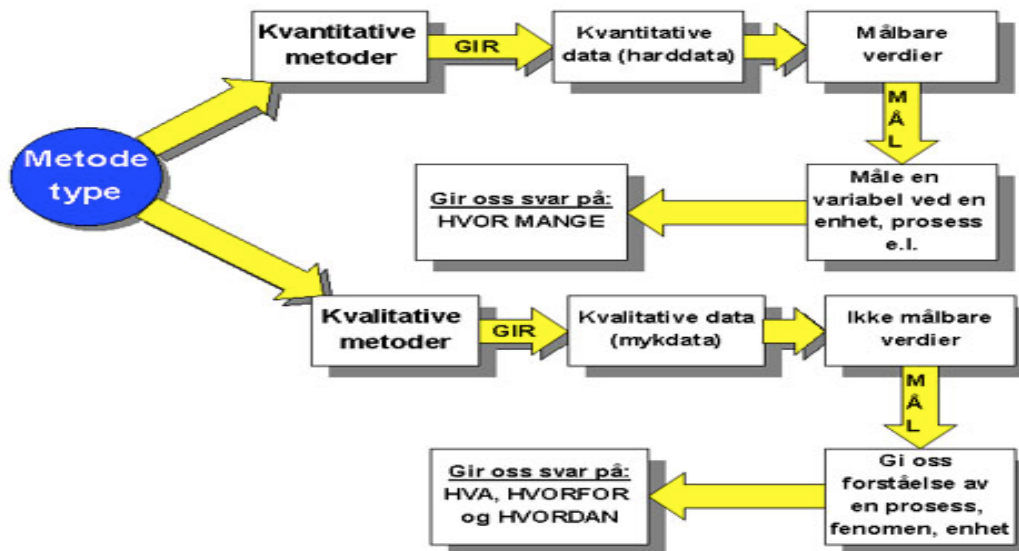
Hvilket design man velger er avhengig av hvor mye man vet om området. Det finnes tre hovedtyper av forskningsdesign vi skiller mellom, deskriptiv design (beskrivende), kausalt design (årsaks-virkning) og eksplorativt design (utforskende) (Gripsrud, 2004). I min oppgave prøver jeg å få mer forståelse om et bestemt fenomen og vil si at det befinner seg inne på det eksplorative designet.

4.1.1 Eksplorativt design

I eksplorativt design ønsker man å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent. Kunnskapen man har om fenomenet kan være mangelfull eller ikke-eksisterende. (Johannessen et al, 2011). Et slikt design blir da brukt når man ønsker en større innsikt i fenomenet på grunn av uklarhet og lite viten om fenomenet som skal undersøkes. Etter at undersøkelsen er ferdig vil man vite mer om fenomenet og vurderinger kan gjøres og man kan trekke konklusjoner fra de resultatene som kommer frem av undersøkelsen.

4.2 Valg av metode

Et skille som dukker opp i den samfunnsvitenskapelige metodelæren, er det mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen et al, 2011). I modellen nedenfor ser vi på noen forskjeller mellom de to ulike metodene.



Figur 5 - Valg av metode

Kvantitativ metode går ut på å samle inn data ved hjelp av spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer (Johannessen et al, 2011:37) Dataen du samler inn ved en slik undersøkelse vil ligge i form av tall. Disse vil ha en mer deskriptiv tilnærming. I kvalitativ metode vil man samle inn kvalitativ data som foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilder. Det finnes to forskjellige måter å samle inn kvalitativ data på: gjennom intervju, der dataen bygger på hva informanten sier i samtaler med forskeren, eller gjennom observasjon, der dataen bygger på forskerens sanseinntrykk av ulike handlinger og samhandling i konkrete situasjoner (Johannessen et al, 2011). Det er ikke noe klart skille mellom disse ulike metodene siden intervjuet kan være en del av observasjonsstudie og forskeren vil ubevist eller bevist gjøre observasjoner av informanten under intervjuet.

Til denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode, som er knyttet til eksplorativt design. En av årsakene til at jeg valgte kvalitativ metode var at temaet er veldig stort og uoversiktlig samtidig som det er etisk vanskelig og jeg vil få mest ut ved å intervju forskjellige ledere slik at jeg kan gå mer i dybden på temaet. Ved å bruke kvalitative metoder vil jeg få tak i tanker, meninger og erfaringer som nødvendigvis ikke kan måles eller tallfestes. Jeg velger derfor å

velge et utvalg av personer med erfaring og kunnskap som kan være med å bidra til at jeg får en større oversikt over det temaet jeg ønsker å finne ut av. En annen faktor var tidsdimensjonen for oppgaven, hvor jeg føler at et kvantitativ design ville tatt mye lengre tid med tanke på at man må lage et spørreskjema og sende det

Det finnes flere forskjellige kvalitative forskningsstrategier, fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Fenomenologisk design går ut på utforske og beskrive mennesker og hvilken forståelse og erfaring de har om et fenomen eller tema. I grounded theory ønsker man å lage nye teorier med utgangspunkt i dataen man har. Ved etnografisk design går ut på å beskrive og tolke en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. Det siste designet som er casedesign, går ut på at man studerer et eller flere caser over tid ved hjelp av omfattende og detaljert innsamling av data. Valget mitt av kvalitativt design er valgt på grunnlag av problemstillingen min og valget falt på fenomenologi på grunn av at dette designet handler om å utforske mennesker som er knyttet til den gitte problemstillingen. I tillegg er dette designet knyttet til bruk i eksplorative undersøkelser som jeg skrev tidligere at jeg skulle benytte meg av. Valget av slik forskningsstrategi vil gjøre det viktig å analysere meningsinnholdet, for eksempel det informantene forteller under intervjuet. Analyseprosessen vil først begynne ved at dataen samles inn og gjøres om til tekst. Deretter vil teksten kodes hvor kodene deler opp ulike temaer i intervjuet. Datamaterialet vil nå sorteres etter temaene for at det skal bli lettere å se mønstre, sammenhenger og forskjeller eller like trekk. Materialet vil nå være klart for analysen hvor man skal identifisere mønstrene, sammenhengene og prosessene som skal beskrives på et høyere abstraksjonsnivå. Selv om jeg har valgt fenomenologi vil jeg ikke ha tid eller ressurser til å gjennomføre et studie av fenomenet mitt med mange personer og samle inn omfattende mengder med data. Valget av forskningsdesign er ikke helt ideelt, men på grunnlag av forhold i konteksten så jeg at denne strategien ville gi den best mulig beskrivelse av problemstillingen min.

4.3 Datainnsamling

Ved datainnsamling har jeg brukt både primærdata og sekundærdata. Forskjellen mellom disse to dataene er at primærdata er noe man har samlet inn selv, mens sekundærdata er data som er samlet inn på grunn av et annet fenomen, i tillegg til at det er tilgjengelig for allmennheten. Sekundærdata er all data som foreligger, mens primærdataen er den dataen jeg selv har samlet inn ved hjelp av dybdeintervjuer av ulike informanter. Det positive med denne

dataen er at du samler inn dataen til den bestemte undersøkelsen, men på den andre siden kan det være veldig tids- og arbeidskrevende. Det positive med sekundærdata er at disse ofte er lett tilgjengelig og gratis. Sekundærdataen har jeg samlet inn ved å søke gjennom litteratur på Universitetet i Nordland og på Internett. Her har jeg lagt mest vekt på litteratur om kvinner og ledelse. I tillegg til dette har jeg hatt egne fagbøker i forhold til teorier om metode.

4.3.1 Utvalg av informanter

Før man setter i gang selve datainnsamlingen må man lage seg et bilde av hvem det er som skal undersøkes. Det vil si: hvilke personer skal man utføre undersøkelsen på for å få tak i den informasjonen vi ønsker oss, og slik finne en løsning på problemstillingen? Med andre ord er hvem og hvor mange man velger som informanter er avhengig av problemstillingen. Når man benytter seg av kvalitative metoder, er formålet å komme nær innpå personer som er i målgruppen som man ønsker å vite noe om (Johannessen et al, 2011). Når man bruker kvalitative metoder er det vanlig å velge ut informanter strategisk. Man velger ut personer som har erfaring og kunnskap om det temaet som strategisk skal løse problemstillingen og de teoretiske perspektivene undersøkelsen har. Ifølge Johannessen et al. (2011) er strategisk valg noe som tas mellom alternativer, mens et taktisk vil være den praktiske gjennomføringen basert på de valgene som er tatt. Informantene ble valgt strategisk ut ifra hvilken målgruppe undersøkelsen skulle omhandle; ledere. Det finnes mange forskjellige utvalgsstrategier. Et krav for informantene var at de skulle være ledere og ville derfor ikke kunne trekkes tilfeldig. *Ekstreme/og eller avvikende utvalg* er et utvalg av personer eller tilfeller som har rik informasjon på grunn av at de er ekstreme, spesielle eller annerledes enn andre (Johannessen et al, 2011). Informantene som ble valgt ut måtte jobbe i offentlig sektor og være leder i en virksomhet. Jeg fant hvilke offentlige virksomheter jeg ville skulle være med i undersøkelsen min ved hjelp av internett og samtaler med andre personer som jobbet i offentlig virksomhet hvor de brukte snøballmetoden og foreslo personer jeg burde prate med. Til slutt sto jeg igjen med seks forskjellige offentlige virksomheter i Bodø, hvor jeg intervjuet en som var leder på en eller annen form i virksomheten. Denne personen blir da mer spesiell og avvikende enn andre personer jeg kunne intervjuet i virksomheten på grunn av at han er leder.

4.3.2 Utvalgsstørrelse

Ved kvalitative undersøkelser gjelder det å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Dette vil variere med tanke på problemstillingen man har og på hvilken måte dataen samles inn på (Johannessen et al, 2011). Det er vanlig at et utvalg i kvalitative

intervjuer består av 10-15 informanter. Med studentprosjekter sier Tufte & co at intervjuene begrenses til færre enn 10 stykker. Jeg har valgt å intervju seks forskjellige ledere for det var det jeg hadde ressurser og tid til. Variasjonen i mitt utvalg er alderen, erfaringen og i tillegg har jeg intervjuet ledere med forskjellige kjønn så den faste felles faktoren i utvalget er at alle informantene er ledere. Jeg ønsket en variasjon i mitt utvalg for å kunne få forskjellige syn og erfaringer med tanke på temaet kvinner og ledelse.

4.3.3 Rekruttering av informanter

Hensikten med kvalitative undersøkelser er jo å få mer kunnskap om det fenomenet man har undersøkelsen om. Rekruttering av informanter har derfor et klart mål (Johannessen et al, 2011). Informantene fant jeg som sagt ved å søke på internett og ved samtaler med andre personer som kunne noe eller hadde erfaring med temaet. Jeg valgte å rekruttere informantene mine ved å kontakte virksomheten ved mail for å høre hvilke personer det var best å intervju for å kunne svare på min problemstilling. Da jeg fikk kjennskap til hvilke personer som var aktuelle å intervju rekrutterte jeg dem ved hjelp av telefon. På denne måten ble rekrutteringsprosessen mindre og jeg kunne komme raskere i gang å innhente data.

4.4 Innhentingsprosessen

Det finnes mange forskjellige datainnsamlingsmetoder med tanke på kvalitative metoder. Jeg ønsker å finne ut hvorfor det er så få kvinnelige ledere i offentlig sektor og har derfor lagt til grunn at dybdeintervju vil være den beste metoden for å få fram dataene jeg trenger for å løse problemstillingen min på. Et intervju vil gi meg mer informasjon om oppførsel, motiver og personlighet gjennom å ha samtaler med personer som har kjennskap og erfaring med det jeg studerer. Ifølge Johannessen et al. (2011) kan man gjennomføre intervjuet på tre forskjellige måter når det gjelder kvalitativ intervjuet:

- *Ustrukturert intervju* – uformelt intervju hvor spørsmålene er åpne og forskeren har et tema gitt og spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.
- *Semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju* har en intervjuguide som er utgangspunktet i intervjuet hvor temaer, spørsmål og rekkefølgen kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden.
- *Strukturert intervju* har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmål, og det er faste svaralternativer som forskeren krysser av for.

Det finnes forskjellige ulemper og fordeler ved disse forskjellige måtene. På den ene siden har vi strukturerte intervjuer med hvor opplegget allerede er satt, med faste spørsmål og rekkefølge. Men her vil man få mer utfyllende svar enn ved for eksempel spørreskjema. Problemet med slike intervjuer er at de er for lite fleksible og intervjueren kan ikke lage et eget intervju beregnet bare for informanten. På den andre siden har vi et ustrukturert intervju hvor spørsmålene og opplegget ikke er fast og intervjuet vil ligne mer på en samtale. Det vil være mer løst og ledig slik at det blir lettere å snakke for informanten. Intervjuet er mer fleksibelt og man vil da kunne tilpasse spørsmålene ettersom samtalen med informanten går. Men problemet med slike intervjuer er at de er for ”åpne” ar det fort kan bli prat om forskjellige emner som ikke er relevant til intervjuet. Mellom disse to ytterpunktene har vi semistrukturert intervju som vil være en mellomting mellom disse og det var et slikt intervju jeg valgte å legge vekt på når jeg utformet intervjuguiden. Hvilket gjennomføring av intervjuet man velger å gjøre er avhengig av objektet man intervjuer og hva man dette objektet besitter av informasjon.

Intervjuet mitt er i utgangspunktet et strukturert intervju hvor jeg på forhånd har tema og spørsmålene klare. Siden jeg hadde veldig åpne spørsmål lot jeg det ligge til rette for underspørsmål om jeg følte at informanten måtte utdype mer enn hva han svarte på. Jeg følte det var viktig med slike underspørsmål hvis det kom opp temaer jeg ønsket å vite mer om eller få en større forståelse for. Jeg startet det hele med å utarbeide en intervjuguide og hadde det første intervjuet i mars. Den eneste endringen jeg gjorde på intervjuguiden fra første til siste intervju var å komme med flere underspørsmålene men hovedspørsmålene bestod. Innsamlingen startet ved at jeg personlig tok kontakt med de lederne jeg ønsket å gjøre et personlig intervju med og fikk avtalt hvilke datoer og sted som passet og egnet seg best for dem. Jeg innledet hvert intervju med hva intervjuet ville handle og hvor lenge intervjuet vil vare sånn ca. Jeg intervjuet seks forskjellige ledere i alderen 40-50 hvor vær og en hadde en bredd erfaring innenfor ledelsesfaget. Alle disse hadde forskjellige bakgrunner og synspunkter som ville gjøre det lettere for meg å få mer informasjon om temaet som igjen ville gjøre det lettere å finne et svar på problemstillingen min. Alle intervjuene ble utført ved personlig møte siden alle lederne jobbet i Bodø. Dette anså jeg som den beste måten siden jeg følte jeg fikk mer informasjon ut av et slikt intervju enn for eksempel ved et telefonintervju. Ved personlig møte fikk jeg se hvordan informanten reagerte og kunne rette opp og veilede om informanten misforsto spørsmålene. I tillegg fikk jeg observere oppførsel og skape en relasjon med informanten som ga meg et større bilde av intervjusituasjonen. Under alle

intervjuene brukte jeg personlig båndopptaker og intervjuene varte fra 25-55 minutter. Innen få dager ble båndene lyttet til og mer eller mindre skrevet ned. I følge Kvale (2009) går transkribering ut på å gjøre intervjumaterialet klart for en analyse. Transkribering er å gjøre tale om til tekst. Intervjuet ble transkribert i sin helhet selv om dette var veldig tids og ressurskrevende.

4.5 Validitet og Rentabilitet – Metodens kvalitet

Rentabilitet og validitet brukes for å si noe om kvaliteten på undersøkelsen man gjør som igjen er avhengig av hvor godt man måler et eller flere fenomener. Ofte bruker man begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* som ulike mål på kvalitative undersøkelser (Johannessen et al, 2011).

Reliabiliteten er knyttet til undersøkelsens data og hvor pålitelig resultatene fra datainnsamlingen er. Og om resultatet ville blitt det samme ved å bruke den samme metoden på andre forskere (Kvale, 2009). Det var viktig for meg å ikke ha noen ledende spørsmål i intervjuguiden min og brukte mye tid og ressurser på å unngå dette. Jeg brukte båndopptaker på og transkriberte alle intervjuene som nevnt. Transkribering er et hjelpemiddel for å få frem riktig innhold i dataen, men ulempen er at dette hjelpemiddelet kan virke negativt på påliteligheten. Det er fordi at man er avhengig av at det som blir sagt under intervjuet blir forstått på rett måte (Kvale, 2009). Dette sikret jeg med å be informantene foreta en gjennomlesing av transkriberingen slik at ingenting ble misforstått og mistolket. Siden jeg valgte å gjøre det siste grepet føler jeg at påliteligheten til denne undersøkelsen er god.

Validitet går ut på å måle styrken og gyldigheten i noe som er sagt og viser til om en metode kan brukes til å undersøke det den faktisk skal undersøke (Kvale, 2009). Det er vanlig å se på begrepsvaliditet når det gjelder kvantitative undersøkelser. Kvalitative undersøkelser vil ikke være valide siden resultatene ikke kan måles. I kvalitative undersøkelser handler validitet om hvilken grad forskerens funn reflekterer virkeligheten. Her vil troverdigheten innebære at man skal ha tillit til at funnene og resultatene er ekte og at man reflekterer det informantene har oppfattet og erfart. For å øke troverdigheten til en kvalitativ undersøkelse bør man ta seg god tid i felten og benytte seg av metodetriangulering. Eller kan man tilbakeføre resultatene man har funnet til informantene for å få bekreftet det eller la noen kollegaer se på datamaterialet for å finne ut om de tolker det på samme måte (Johannessen et al, 2011).

Kvalitative undersøkelser vil ofte kritiseres for forskerens subjektive holdninger. Denne kritikken er ikke usann og den er et resultat av at den kvalitative forskningen blir påtvunget spillereglene til den kvantitative forskningen. Det riktige vil være at kvantitativ forskning har til hensikt å generalisere til en populasjon, men en kvalitativ forsøker å generalisere til teori. På grunn av dette vil mange avstå fra å bruke rentabilitet og validitet. I stede bruker de mål som troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekrefbarhet når de vurderer datakvalitet (Lincoln & Guba, 2010). I min analyse av datakvaliteten har jeg lagt til grunn begrepene troverdighet og pålitelighet.

5.0 Funn

Data alene gir ikke noe svar dersom den ikke bearbeides og analyseres. I dette kapittelet vil jeg se nærmere på resultatene intervjuene ga meg. Dette vil gjøres ved å bryte ned intervjuet spørsmål for spørsmål, og se nærmere på hvilke funn som er gjort. Funnene kan omfatte alt fra svært motstridende meninger til bred enighet – altså alt som forteller noe om temaet for hvert enkelt spørsmål. Problemstillingen gjør at det i passende tilfeller vil bli presisert hvilket kjønn svarene kommer fra. Dataen og funnene vil med all sannsynlighet ikke alene gi et entydig svar på problemstillingen min. For å komme frem til en konklusjon må dataen også analyseres og settes opp mot eksisterende teori, presentert i kapittel to. Resultatene fra metoden vil brukes sammen med teorien for å gi teorier grobunn – eller avfeie dem – relatert til min problemstilling. Disse drøftingene vil lede videre til konklusjonen.

Ved å sammenligne og analysere resultatene fra spørsmålene vil jeg forsøke å isolere viktige momenter og forskjeller blant svarene fra informantene i en oppsummering på slutten av hvert underkapittel. Jeg vil spesielt se på om det er store forskjeller i svar på tvers av kjønnene, og det vil derfor i mange tilfeller være interessant å bemerke hvilket kjønn som mener hva. Ellers skilles det ikke på informantene, og de holdes anonyme. Det er totalt fem informanter, tre kvinner og to menn. Disse er alle en form for ledere på arbeidsplassen sin, og kan betegnes som eksperter innenfor temaet.

5.1 Lederen

Spørsmålene om lederen blir stilt for å lære mer om selve lederen: for eksempel vil det være interessant å vite noe om livssituasjonen og personlige erfaringer i forhold til informantens lederstilling. Det vil være nyttig å bli kjent med informantene tidlig, i forhold til å kunne stille riktige oppfølgingsspørsmål, samt å gi informantene tillit til meg som intervjuer.

”Hvordan er din familiesituasjon? Gift? Barn?”

Av de fem informantene har alle barn, den med flest barn – en mann – har fem. Samtidig er tre av de fem gift, i tillegg til en med samboer.

Dette er et interessant spørsmål med tanke på hvordan familie affekterer en kvinne kontra en mann, samt at det kan være vanskelig å balansere jobb og familie og dermed vanskeligere å gjøre karriere. Derfor ble det også stilt et oppfølgingsspørsmål:

”Vil du si at familiesituasjonen din påvirker arbeidslivet?”

Her var meningene delte: tre sa ja, mens to sa nei. Informantene som mente det påvirket arbeidslivet var klar på at familien var viktig, og at det var nettopp derfor den hadde en slik påvirkning. En av informantene kunne fortelle at han ukependlet til Moss ettersom familien hans bor der, og at dette tok mye tid. For han er det vanskelig å ikke kunne støtte opp om familien hver dag. Samtidig er det viktig for alle informantene å skille mellom arbeid og familie, og ikke la arbeidet ta over tiden man er hjemme, dette til tross for at ikke alle klarer det hele tiden. Begge informantene som sa nei begrunnet dette med at barna deres begynte å bli store og selvstendige, men at det kunne vært vanskeligere om barna var små og trengte større grad av tilsyn.

”Hva vil du si kreves i din stilling?”

Svarene som gikk igjen var at man må være ærlig, inkluderende og strukturert, og to av tre kvinnelige ledere var særs opptatt av strukturen: at man må være ryddig og ordentlig. Med tanke på ærlighet kom det frem to ulike varianter av ærlighet – både utad og innad i organisasjonen. Med utad menes ærlighet overfor ”kunder”, omverdenen og media, mens innad fokuserer på ærlighet til sine ansatte. Å fronte organisasjonen til omverdenen ble nevnt, og deretter forklart med viktigheten av ærlighet.

Et annet interessant poeng er at den lederen som fokuserte mest på forholdet til sine ansatte er en mann. Han konkluderte med at *”samspillet og effekten på hverandre er viktig”*, etter å ha forklart viktigheten med samarbeid på tvers av avdelinger, koordinering og evnen til å lytte til alle spørsmål og problemer.

” Kan du fortelle litt om karriereveien din? Hvordan du har fått den jobben? Utdannelse?”

En av de kvinnelige informantene fikk lederstillingen sin i en rettferdig konkurranse med tre menn, mens en annen fikk stillingen sin på bakgrunn av erfaring og evner, heller enn utdanning. Det var mellom tjue og tretti søkere, og hun hadde lave forventninger til utfallet,

men endte opp med å bli ansatt. Hun forteller at hun i ettertid har blitt spurt om hennes ansettelse kunne være et tilfelle av kvotering, noe hun helt ærlig svarer at hun ikke vet. Hun var den eneste kvinnen av sju som ble ansatt langs hele Norges kyst, men kan ikke se noe problem med det nå da hun gjør jobben sin godt.

”Kan du fortelle litt mer om hvordan det er å være i en lederjobb?”

Enkelte av informantene fortalte her mer om arbeidsoppgavene sine og hva som kreves, mens andre fokuserte på beskrivelser som ”spennende”, ”utfordrende” og ”morsomt”. En av informantene utbrøt ”hektisk!”, med det samme spørsmålet ble stilt.

Felles for informantene er at de trives med ansvaret som kommer av å lede mennesker. En av de kvinnelige informantene forteller om hvordan så godt som alle hennes ansatte er menn, og hvordan dette kan være en utfordring. Hun arbeider i et mannsdominert yrke og miljø, og er den første av sitt slag i den stillingen hun har. Med sitt slag menes at hun er en kvinne uten tidligere erfaring fra yrket hun arbeider innen, noe toppledelsen bestemte kunne være en god idé. Hun sier at til tross for at mennene ikke alltid er enige, respekterer de avgjørelsene hennes og gjør som hun sier.

”Hvordan vil du beskrive deg selv om leder? Har du en fast stil? Er du autoritær? Snill?”

En mannlig informant beskriver seg selv som mer eller mindre autoritær, tydelig og effektiv, til tross for en vilje til å lytte til sine ansatte: *”Jeg er ikke en sånn kommandosentral, jeg lytter inntil et punkt, så må man trekke konklusjoner og komme seg videre.”*

En annen mannlig informant ser på seg selv som mer opptatt av det relasjonelle, men anser seg likevel som handlekraftig dersom det skulle være nødvendig: *”Jeg tror de vil si at jeg bryr meg, at jeg evner å lytte, at jeg evner å handle når det er nødvendig og at jeg har en evne til å prioritere”.*

En kvinnelig informant beskriver seg selv som ærlig, forutsigbar, og en leder de ansatte vet hvor de har, mens en annen karakteriserer seg selv som snill.

En annen kvinnelig informant ser ikke på seg selv som en typisk kvinnelig leder: ” *”Jeg er veldig konkret og direkte, litt som en typisk mann, men det er nok for at jeg er preget av miljøet jeg har vært i”*.

Informantene ble i tillegg bedt om å nevne områder de er spesielt sterke eller svake på, samt områder de ønsker å forbedre. Som hos suksessfulle personer flest var det her en bred konsensus om at det alltid er noe å forbedre. En av informantene sa det fint: *”Hvis man tenker at man er utlært blir det kjedelig resten av livet!”*. Samtlige av de kvinnelige informantene poengterte at de ønsket å være tøffere: først og fremst gjennom å være mer utadvendte og få en bedre evne til å takle vanskelige situasjoner.

Den ene informanten gjør et poeng av at hun kun arbeider med mannlige ledere, og at det derfor er vanskelig å måle seg mot dem: *”Her er det jo bare mannfolk som ledere så av og til tenker jeg at jeg skulle vært litt tøffere, kjørt litt tøffere på, for å si det rett ut. Men jeg vet ikke om det er rett å sammenligne seg med dem heller, for det er ikke sikkert at det er den rette veien heller, det er bare det at de blir mange”*.

En av de mannlige informantene ble spurt hva som motiverer han i arbeidet:

”Jeg har jo følt det på mange måter er en eksamen hver dag. Og det har frem til i dag trigget meg veldig: det å kunne levere, det å kunne presentere nokså synlige resultater med at vi har lykkes og gått den veien vi har bestemt”.

”Kan du beskrive en situasjon som har vært vanskelig for deg som leder spesielt? Og hvorfor var den vanskelig, og tror du en mann/kvinne ville taklet det noe annerledes?”

Funnene her var svært avhengige av informantens vilje til å være ærlig, snakke fritt og være åpen om et vanskelig spørsmål. Informanten er bedt om å fortelle om vanskelige situasjoner som kan ses på som potensielle svakheter eller feil i hans eller hennes karriere som leder. Forståelig nok var det en viss generalisering av problemene, og det florerte ikke med eksempler. Likevel kom det frem flere viktige – men forskjellige – meninger:

Tre av fem informanter, herav to kvinner og en mann, var tydelige på at det er forskjeller på hvordan menn og kvinner håndterer vanskelige saker, og at det kan være fordeler med en kvinnelig tilnærming – og vice versa. Den mannlige informanten fortalte blant annet om sine vanskeligheter med å håndtere personalsaker i form av oppsigelser og andre vanskelige

samtaler. Han sier han har tenkt at kvinner kunne håndtert sakene bedre, ved å vise større forståelse og nærhet, i motsetning til han selv som i en travel hverdag fra tid til annen ser seg nødt til å sette foten ned uten å gi vedkommende den oppmerksomheten som kreves. Sett fra den andre siden mener han like fullt at menn har en fordel i omorganiseringsprosesser. Dette begrunnes med at en typisk mann bestemmer seg for en konklusjon, holder seg til den, og legger til rette for at en eventuell tidsfrist nås. Han poengterer at det selvsagt finnes unntak, men at kvinner har en tendens til å være mer prosessorientert.

En av de kvinnelige informantene innrømmer at hun generaliserer når hun skildrer en situasjon der en kvinne legger følelser i en vanskelig sak, mens mannen trekker på skuldrene, blåser og sier: "Ja, nå går vi videre". Hun også nevner at det finnes unntak, deriblant henne selv, som er mer konkret og direkte enn kvinner flest. *"Men vi er mer omsorgspersoner"*, avslutter hun med.

Den siste av de tre som mener at det er forskjeller på hvordan kjønnene håndterer vanskelige saker, også hun kvinne, forteller om en vanskelig situasjon hun ble satt i kort tid etter hun takket ja til stillingen. Hun hadde en vanskelig personalsak som hun ikke visste hvordan hun skulle håndtere, og i stedet for å ta et valg selv ba hun om hjelp fra sine overordnede. Etter lang tid førte dette til en løsning av saken, men hun spekulerer i at en mann ville forsøkt å løse den uten å be om hjelp, uten at hun vet om resultatet ville blitt bedre av å velge en hardere tilnærming.

Den eneste informanten som mener det er liten forskjell på kjønnenes håndtering av vanskelige saker har en annen forklaring på hva som bestemmer fremgangsmåten: *"Jeg har ikke noen grunnleggende tro på at en mann eller en kvinne ville gjøre det vesentlig bedre eller vesentlig dårligere. Jeg tror det er mer hvilken person du er, hvilke holdninger du har og hvilke verdier du står for"*.

Den siste informanten var usikker på om det hadde med kjønn å gjøre, og valgte heller å fortelle om selve forventningene som følger med at man er kvinne i en lederjobb. Da hun startet i stillingen følte hun en forventning fra en kvinnelig ansatt om at hun skulle være mer enig med henne enn den foregående sjefen var: *"Det blir forventet at siden jeg er jente så skal jeg være enig med jentene, og sånn er det jo egentlig ikke"*.

5.1.1 Oppsummering av ”Lederen”

Det ble gjort flere viktige observasjoner under spørsmålene om lederen, og her vil de viktigste oppsummeres.

For det første har alle informantene barn, men kun tre av dem mener at familielivet påvirkes av karrieren. Til tross for at alle gir uttrykk for å ikke blande arbeid med fritiden, er det tydelig at ikke alle klarer det. (Litt kynisk kan en spørre seg om karrieren er verdt det om det påvirker familielivet i stor grad, og om det er det kan det fortelle noe om informantens verdivalg, som igjen er sentralt for oppgavens problemstilling.)

For det andre forteller en kvinnelig informant om at det kan være utfordrende å lede i et mannsdominert miljø, til tross for at de respekterer avgjørelsene hennes. En annen kvinnelig informant skulle ønske at hun klarte å være tøffere mot dem, og er usikker på om det er rettferdig å sammenligne seg mot menn.

For det tredje svarer en mann at han er svært opptatt av det relasjonelle, noe som strider mot enkelte kjønnsteorier.

For det fjerde ser en av de kvinnelige lederne seg selv mer som en mannlig leder enn en kvinnelig, og begrunner dette med påvirkning av miljøet hun har vokst opp i.

For det femte poengterte samtlige av de kvinnelige informantene at de ønsket å være tøffere: først og fremst gjennom å være mer utadvendte og få en bedre evne til å takle vanskelige situasjoner.

For det sjette kom en av de kvinnelige informantene med en interessant skildring av en vanskelig situasjon: en kvinne legger følelser i det, mens mannen blåser, trekker på skuldrene og sier: ”Ja, da går vi videre”.

For det syvende er det tre av fem informanter som mener det er forskjeller på hvordan kvinner og menn håndterer vanskelige saker, mens én er usikker, og den siste mener det er mål, verdier og holdninger som definerer hvordan en er som ledere – ikke kjønn.

5.2 Organisasjonen

I forhold til organisasjonen er det nyttig å vite hva slags organisasjon det er snakk om knyttet til problemstillingen: for eksempel hvordan fordelingen mellom menn og kvinner er, og om det gjøres noe for å rekruttere flere kvinner.

”Hvordan er fordelingen av kvinner og menn i mellomlederstillinger i bedriften?”

I og med at enkelte av bedriftene jeg har valgt å undersøke er typiske mannsdominerte yrker hadde jeg forventet en skjev fordeling av kvinner og menn. Likevel ble jeg overrasket av noen av svarene.

En av de kvinnelige informantene sier at hun er den eneste kvinnen med lederansvar på arbeidsplassen sin: *”Det her er en ekstremt mannsdominert arbeidsplass. Nå har jeg jobbet i politiet og jobbet litt forskjellige plasser som har vært mannsdominert, men det kan ikke sammenlignes med det her”*.

Til tross for at to av informantene presiserer at det har vært en lik fordeling av menn og kvinner i fortiden, kan samtlige av informantene bekrefte at det nå er en skjev fordeling i favør menn.

Den assisterende luftfartsdirektøren, som kan vise til omtrentlig 20 % kvinner i lederstillingene fra hans arbeidsplass, ble bedt om å svare på hvorfor det er en slik skjev fordeling: *”Jeg tror dels det har med luftfartens historikk å gjøre, hvor vi rekrutterer for å ha kompetanse til å utøve de ulike oppgavene i fagene som åtte avdelinger representerer. Også har det kanskje noe med den lille kjønnsforskjellen som er når det gjelder hvilken lyst man har til å stå i ulike posisjoner”*.

”Hvordan er rekrutteringsprosessen deres? Og hvilke kvalifikasjoner ser dere etter?”

Dette er et spørsmål som normalt bør generere ulike svar, da vidt forskjellige yrker krever forskjellige evner og kvalifikasjoner. Likevel er det noen beskrivelser som er felles på tvers av yrkene. Det er viktig med utdanning og dyktighet. En av informantene forklarer presist hva han ser på i en rekrutteringsprosess: *”Hva de har av bakgrunn, hva de har av utdanning, det de har av erfaringer, også har vi gjerne hatt et blikk på at de må være unge. Så vi har hatt*

et lite øye for det at hvis det er mulig så rekrutterer vi gjerne inn unge personer. Også bruker jeg å legge til at vi vil gjerne ha folk som har hatt, eller har, tilhørighet i regionen, og som har vært ute å tilegnet seg utdanning og erfaring som kan komme tilbake å bidra til institusjonsutviklingen.”

En kvinnelig informant mener hun kan belyse et problem med kjønnsfordelingen ved å knytte det til rekrutteringsprosessene. Noen bedrifter har krav som må oppfylles for at søkerne skal godkjennes og kunne ansettes, mens andre har krav om at man må ha en tilknytning til institusjonen før begynnelse på utdanningen. For eksempel var det slik i politiet i lang tid, mens det fortsatt er slik i brannvesenet. Etter at politiet endret disse reglene har antall kvinner i både utdanning og jobb økt betydelig. *”Jeg tror det vil gjøre veldig mye med den kvinnelige rekrutteringen hvis vi dropper det”*, sa informanten.

”Gjør dere noen tiltak for å få kvinner opp i ledelsen? For eksempel med tanke på rekruttering?”

Samtlige informanter er klare på at deres organisasjoner ønsker flere kvinnelige ledere. En informant forteller at de fikk 62 søknader til en ledig stilling, men bare seks eller syv av dem var fra kvinner. Da tok de bevisst et par av dem inn til intervju, til tross for at de i utgangspunktet var dårligere kvalifisert enn noen menn. *”... Det var nok noen som var nær ved å få jobb, men som ikke fikk det den her gangen, rett og slett fordi de hadde et dårlige utgangspunkt”*.

Ønsket om å ansette flere kvinner i lederstillinger synes også av denne informantens svar: *”I de tilfellene hvor vi står med to gode kandidater, én av hvert kjønn, så prøver vi bestandig å se på muligheten for å få kvinner inn siden de er underrepresentert”*. Flere nevner også hvordan de bevisst anbefaler kvinner å søke for å få en jevnere kjønnsfordeling.

5.2.1 Oppsummering av ”Organisasjonen”

Disse spørsmålene lot informantene svare på avslørende spørsmål om organisasjonen deres, og de viktigste funnene presenteres her:

For det første er det en skjev fordeling i favør menn i lederstillinger hos samtlige av informantenes organisasjoner. En kvinnelig informant kan fortelle at hun er eneste kvinne med lederansvar på sin arbeidsplass.

For det andre forteller en kvinnelig informant at de mottok 62 søknader til en ledig stilling, hvorav kun seks eller syv av disse var fra kvinner. Det utgjør omtrent ti prosent kvinner og nitti prosent menn. Den samme informanten avslører at et par kvinner som tydelig var underkvalifiserte likevel fikk komme til intervju i håp om å ansette flere kvinner. Dette støttes av en mannlig informant som sier at dersom han står ovenfor et valg med to like gode kandidater av ulikt kjønn, velger han kvinnen for å jevne ut forskjellene.

5.3 Ledelse

Spørsmål om ledelse legger grunnlaget for en sentral del av problemstillingen: forskjeller på menn og kvinner i lederstillinger. Her er poenget å definere ledelse, samt se på viktige lederegenskaper.

”Hvilke tanker har du rundt begrepet leder?”

”Jeg tenker at en leder er en som med sine medarbeidere evner å skape resultater ved bruk av ulike arbeidssett, men hvor mål og verdier er sentrale. Mål, verdier og holdninger, og hvis man kombinerer den miksen på en fornuftig måte så er det både elementer av å lytte og å styre”. Dette er en definisjon på ordet ’leder’ gitt av en mannlig informant. Definisjonen har ingen klare hentydninger til om det er noen favorisering av ett av kjønnene sett opp mot beskrivelsen.

En kvinnelig informant mener at en leder er en som sørger for at utviklingen og resultatene går i riktig retning blant annet gjennom tilrettelegging. Andre tanker rundt begrepet er synlig, tydelig og inkluderende, samt *”en veldig viktig person i en organisasjon”*. Poenger om at man må ha evnen til å ta inn kunnskap og meninger fra andre, og deretter falle på en riktig og god beslutning, trekkes også inn.

”Hvis du skal velge tre egenskaper som leder, hva er de viktigste?”

Fire av fem informanter nevner enten å være lyttende eller gode til å kommunisere, mens fire av fem også velger å trekke frem det å være tydelig og gi klare tilbakemeldinger.

Flere av egenskapene kan sies å henge sammen – for eksempel vil det å være lyttende og tydelig kunne føre til at de ansatte har tiltro til deg, en egenskap som også blir nevnt. Andre tanker om hva som er viktig som leder er å være en frontfigur, trygg, ha en evne til å skape resultater, i tillegg til at man har læringsiver.

” Tror du at ulike yrker krever forskjellige ledere? For eksempel må man være en annen leder på sykehuset kontra i politiet?”

En kvinnelig informant hadde et interessant svar på dette spørsmålet:

” Jeg vet ikke med ulike jobber, men jeg tenker egentlig at ulike personer krever ulike typer ledere. Folk er så ulike, det er nesten som unger liksom, du oppdrar to unger likt, men i og med at de er så ulike i utgangspunktet kan det bli urettferdig og feil. Så det er litt det der at jeg har troen på at ulike personer krever ulike ting. Ulike tilbakemeldinger. For det er jo enkelte som krever oppmerksomhet og oppfølging hele tiden, mens det er andre som ikke gjør det, som er helt annerledes igjen.”

Et par av informantene sa at gode ledere kan gå inn i hvilken som helst jobb, så lenge de er dedikert og motivert. Med andre ord mente de at det ikke nødvendigvis trengtes andre ledere, men kanskje bruk av en annen lederstil. En kvinnelig informant hadde et annet syn på saken: hun mente at man i mellomlederstillinger var avhengige av ulike typer ledere, i større grad enn i toppledelsen. Arbeidsoppgavene er relativt like i topplederstilling, med tanke på personalledelse, utfordringer og beslutninger, mens mellomlederstillinger kan være mer basert på faglig kompetanse og ulike utfordringer.

5.3.1 Oppsummering av ”Ledelse”

Funnene her fokuserer på hvordan informantene ser på faget ledelse, og hva som er viktig for å utøve det godt:

For det første nevnes mål, verdier og holdninger, sammen med å skape resultater, i en informants definisjon av ledelse, heller enn spesifikke egenskaper.

For det andre valgte fire av fem informanter både å være lyttende eller gode på kommunikasjon og å være tydelige eller klare i tilbakemeldingene som én av tre viktige lederegenskaper.

For det tredje nevnes det at ulike personer – heller enn ulike yrker – krever forskjellige ledere. Situasjonsbestemt ledelse er viktig ettersom mennesker er forskjellige og reagerer positivt på forskjellig påvirkning.

5.4 Kvinner og ledelse

Her er selve kjernespørsmålene sett opp mot problemstillingen. Det stilles spørsmål om hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger

”Har du tenkt på hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger?”

Dette er ett av intervjuets hovedspørsmål fordi det er sterkt linket til den valgte problemstillingen.

En av informantene har tidligere vært ansatt som statssekretær i Likestillingsdepartementet, og har således og mange timers erfaring og grubling angående temaet. Hans tanker om spørsmålet handler først og fremst om at menn og kvinner har forskjellige verdier, noe som gjør at kvinner har vanskeligere for å føle seg komfortabel i en lederstilling. Som et resultat av dette mener han at kjønnene fortsatt ikke stiller med like vilkår. Kvinner prioriterer familie i større grad, og til tross for at mange ønsker ansvar i en lederstilling har de større bekymringer med tanke på å bli målt og funnet for lette. Kvinnene vil derfor være mer forsiktige i frykt for å feile.

”Hva tror du kan gjøres for å få flere kvinner opp i lederstillinger?”

”Jeg tror det viktigste er at mannlige ledere ser de kvinnelige talentene og hjelper dem på alle mulige måter til å få positive opplevelser med lederskap, og det å sette dem inn i situasjoner hvor de utøver reell ledelse med en liten mentorhånd i den første fasen”.

En annen mannlig informant uttrykker lignende tanker om at kvinner og menn har forskjellige sett av menneskelige egenskaper: *”Drivkraften eller motivasjonen er litt i ulik retning når det gjelder det man antar at lederrollen innebærer før man har prøvd det”*.

Kvinnene har mer delte meninger om hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger, men er helt enige i én faktor: *selvtillit*. Kvinner tror ikke nok på seg selv, på egen kompetanse og evnen til å fylle en lederstilling slik menn gjør. En av informantene setter et humoristisk – dog seriøst – bilde på forskjellen i selvtillit:

”Når en mann ser en utlysningstekst så er det ofte listet opp, la oss si ti punkter, så fyller han ett av de punktene og tenker ”Yes, jeg søker!”. En kvinne leser den og tenker at hun må oppfylle alle, og er hun i tvil på ett så søker hun ikke”.

Samme kvinne poengterer også at det alltid har vært et stort overtall menn, og at folk i ansettelsesprosesser har en tendens til å ansette personer som er like dem selv. En annen kvinne er enig med mennene og konkluderer raskt med at det er verdivalgene, da først og fremst familie og fritid, som er avgjørende. Det blir også nevnt forskjeller i forventninger. Det forventes at menn skal stille seg fremst i køen, og da blir det raskt slik.

”Hva vil du si er fordelene med å være en kvinnelig leder? Har kvinner noen fordeler kontra menn?”

Dette spørsmålet førte til gjennomgående diplomatiske svar på tvers av informantene. Det kan være et resultat av et stadig videre fokus på likestilling, eller det kan være fordi at det rett og slett er slik: kvinner og menn har like forutsetninger til å utøve ledelse på en god måte. Noen av informantene var likevel inne på at kvinners forutsetninger til å fokusere på den mellommenneskelige delen, omsorgsbiten, er bedre enn menns. Konklusjonen ble likevel at fordeler og ulemper for de ulike kjønnene for det første var personavhengig, og for det andre jevnet seg ut mellom kjønnene.

Én av de mannlige informantene nevnte at det nok i mange tilfeller er forskjeller mellom mannlig og kvinnelig lederskap. Under spørsmålet om hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger snakket han om at kvinners forsiktighet og frykt for å feile kunne være en del av svaret på spørsmålet, men at dette samtidig var en av de viktigste kvalitetene hos en

kvinnelig leder: *"Jeg opplever dem som veldig nøyaktig, veldig dedikert og produserer og leverer mye bedre enn menn i de aller fleste tilfeller"*.

"Kan lederegenskaper trenes? I hvor stor grad?"

Alle informantene er enig i at lederegenskaper kan trenes til en viss grad. Det nevnes spesielt kommunikasjon og hvordan en organisasjon fungerer. Fire av fem er enige i at man likevel må være født med en dels annen personlighet og egenskaper, for eksempel en naturlig autoritet, enn personer som ikke er ledere: *"Jeg tror ikke at alle kan trenes opp til å bli ledere, men at det finnes folk som har noen latente egenskaper liggende der og som hvis dem får selvtillit, blir vist tillit og blir fortalt at de har et potensiale som de bør ta ut, så er det mulig å trene dem opp til å bli gode ledere"*. En kvinnelig informant sier også at det er mange flere menn som er født ledere enn kvinner.

Det mest interessante er at en av de kvinnelige informantene føler seg sikker på at hun ikke er født leder. Hun sier at mange nok er det, og at det kan være veldig vanskelig å endre et menneskes personlighet, men hun utelukker ikke muligheten. Hun mener at det i større grad handler om hva man opplever i oppveksten og hva slags liv man har levd. Det nevnes for eksempel at søskenplasseringen kan ha en innvirkning, ved at man ved å være eldst i en søskenflokk allerede fra ung alder får ledertrening.

"Tror du rekrutteringen er for lite tilpasset kvinner?"

Meningene her var delte. Mens den ene mannlige informanten blankt svarte nei, fortalte den andre om en interessant erfaring: for noen år siden leste han en doktorgrad om nettopp dette temaet. Der ble det blant annet diskutert en stillingsannonse fra Nesna der de søkte ingeniører. På annonsen var det et bilde med en gjeng svette, skitne mannfolk som satt på et pauserom og røykte. Informanten arbeider innenfor høyere utdanning, og etter å ha blitt gjort oppmerksom på dette gjorde han små endringer på studienavn og beskrivelser for lignende fag. Responsen var overveldende, og i løpet av kort tid økte tilstrømningen av jenter med over 50 %.

En kvinnelig informant fokuserer i større grad på veiledning og opplæring av ansatte, mens en annen mener at rekrutteringen i hennes bedrift ikke er for lite tilpasset kvinner.

”Hvorfor tror du at det er flere kvinner i mellomlederstillinger i forhold til topplederstillinger?”

En kvinnelig informant poengterte at det kan være nærmere faget de kjenner, slik at de blir mer en form for fagleder enn en overordnet leder. Samtidig gir det en større trygghet å ha en leder over seg som kan fortelle hva som må gjøres om man er i tvil, og at det derfor også kan knyttes til selvtillit. En annen informant svarer kontant: *”For det lar seg bedre kombinere med familie”*.

En mannlig informant stiller spørsmålstegn ved om dette er noe kvinnene selv velger, eller om det er en del av karriereveien deres. Det er flere mellomlederstillinger, og det er derfor naturlig at det er en bedre fordeling der.

5.4.1 Oppsummering av ”Kvinner og ledelse”

Som forventet ble det gjort mange funn her - noen viktigere enn andre. I og med at dette er en meget viktig del av intervjuet ble det brukt mye tid her, og noen av de viktigste funnene oppsummeres her:

For det første mener begge de mannlige informantene at kvinner og menn ikke stiller med like vilkår for å bli ledere, i og med at verdivalgene er ulike. Den ene informanten forteller at kvinner prioriterer familie i større grad. I tillegg mener han at kvinner har større bekymringer enn menn med hensyn til å bli målt og funnet for lette. Den andre informanten sier at drivkraften og motivasjonen drar i en litt annen retning for kvinner enn for menn.

For det andre mener samtlige kvinner at kvinner mangler selvtillit i forhold til menn. En informant illustrerer det ved et eksempel der mannen oppfyller ett av ti krav for en stilling og søker, mens kvinnen er *i tvil* om ett av ti krav og søker ikke. Forskjeller i forventninger nevnes også som en årsak.

For det tredje nevnes kvinners mellommenneskelige kvaliteter som en fordel kontra menn, mens en mannlig informant mener at kvinners frykt for å feile er en av kvinnens viktigste kvaliteter. Han går så langt som å si at kvinner er så dedikerte og nøyaktige at han opplever at de i de fleste tilfeller presterer bedre enn menn.

For det fjerde er fire av fem informanter enige om at man må være født med en viss grad av spesielle egenskaper for å bli leder. Den femte informanten bedyrer at hun ikke er født som noen leder, men er heller et resultat av påvirkning i oppveksten. En annen kvinnelig informant kommer med en interessant påstand da hun mener at det er langt flere menn enn kvinner som er født ledere.

For det femte kunne en mannlig informant fortelle at han økte tilstrømningen av jenter med over 50 % kun ved å endre studienavn og tilhørende beskrivelse på noen mannsdominerte fag.

For det sjette forklarer en kvinnelig informant hvorfor det er flere kvinner i mellomlederstillinger enn i topplederstillinger med at det bedre lar seg kombinere med familie. En annen kvinnelig informant forklarer det med at mellomledere ofte er fagledere, noe som gir en ekstra trygghet.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil teori og funn knyttes sammen til en analyse. Analysen vil steg for steg drøfte de valgte teoriretningene i sammenheng med den innsamlede dataen fra intervjuene.

Nøkkeltemaene vil være kjønnsteorier, kvinner og menn i lederrollen, lederstiler og motivasjon.

6.1 Kjønn

En kvinnelig informant mente at det helt klart var flere menn enn kvinner som er født ledere – kan det være slik? I følge kjønnsteorier vil man, sett ovenfra, kunne dele inn kjønn i to deler: *biologisk kjønn* og *sosialt kjønn*, også kalt arv og miljø. For å starte med biologisk kjønn: kan det ha seg slik at menn er født ledere i større grad enn kvinner? Menn har gjennom den største delen av historien vært ledere, både innad i familien og i nyere tid på arbeid. Mens mannen i en familie tok ansvar for å jakte mat, gjorde kvinnen husarbeid og la til rette for mannens hjemkomst. Ledere gjennom historien har i all hovedsak vært menn, noe som kan ha fått biologiske følger som merkes i dag:

Fire av informantene er enige i at noen er født med egenskaper som favoriserer ledelse. I følge Darwins evolusjonsteori vil fordelaktige egenskaper over tid utvikles og bli en del av populasjonens natur. Ettersom mannen nær sagt alltid har ledet kvinnen har mannens lederegenskaper utviklet seg, og siden dette har foregått gjennom tusener av år har det skjedd en biologisk utvikling. Menn har lært fra andre menn, men ikke tatt seg bryet ved å lære bort ledelse til kvinner, som i all hovedsak skulle holde seg hjemme. Derfor har heller ikke kvinner – frem til nyere tid – utført den samme formen for ledelse i praksis. Evolusjonen kan derfor sies å ha hatt en innvirkning på at menn har blitt bedre tilpasset til å lede, mens kvinner har blitt tilpasset rollen som husholderske. Fordi det er udiskutabelt at de biologiske faktorene er lite påvirkelige innenfor en kort tidsramme, rettes fokuset derfor over på sosialt kjønn.

Sosialt kjønn er i større fokus enn biologisk kjønn i oppgaven, nettopp fordi det påvirkes av miljø og påvirkning fra samfunnet. En gjentatt påstand fra informantene er at det forventes at menn skal lede, stikke hodet frem og ta ansvar, i mye større grad enn kvinner. Dersom man ser bort fra mulighetene for at dette er et resultat av menns fysiske tilstedeværelse, i form av at menn per natur er større og fysisk sterkere enn kvinner, kan vi se på den samfunnsmessige påvirkningen:

I dag er det flere kvinner i lederstillinger enn noen gang. Likevel er det langt opp til en lik fordeling mellom kjønnene. Frykt for å feile og forsiktighet nevnes som grunner til at kvinner flest ikke tar steget opp til topplederrollen. Moderne kjønnteorier fokuserer på at kjønnsrollene blir satt gjennom påvirkning heller enn de biologiske forskjellene man er født med. Med dette i tankene kan det være flere grunner til at kvinner er i undertall i lederstillinger. Den første grunnen som skal ses på er de forventningene som stilles til en kvinne i samfunnet, i samsvar med definisjonen av *kjønns sosialisering*: nemlig å tilpasse seg etter samfunnets krav, altså forventningene til hvordan man skal være som et resultat av det kjønn man har blitt tildelt. Disse forventningene har oppstått på grunn av den historiske dominansen menn har hatt i lederyrket. Deler av verdens befolkning vil rynke på nesen når USAs første kvinnelige president blir valgt, akkurat som de gjorde det da Barack Obama, som USAs første fargede president, ble innsatt. Det er kjønns sosialiseringen som sørger for en slik reaksjon, ikke befolkningens viten om at kvinner ikke kan lede.

Alle informantene er enig i at man ikke kan si at kvinner er dårligere ledere enn menn, og påpeker at det heller er andre faktorer – som vil diskuteres i fortsettelsen av drøftingen – som avgjør hvorfor det er færre kvinner i lederstillinger. En mannlig informant, kjent med kvinnelige toppledere og mellomledere, har observert at kvinner i mange tilfeller presterer bedre enn menn: *”Jeg opplever dem som veldig nøyaktig, veldig dedikert og produserer og leverer mye bedre enn menn i de aller fleste tilfeller”*.

På spørsmål om man er født som leder svarer en kvinnelig informant at hun er sikker på at hun ikke er født leder, og mener det heller handler om hva man opplever i oppveksten og hva slags liv man har levd – en påstand som støttes av teorien om kjønns sosialisering. Dette støttes av ett av de to perspektivene av sosialt kjønn – det mellommenneskelige perspektivet. Det er opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen, og tar utgangspunkt i at jenter og gutter utvikler seg ulikt på grunn av sitt forhold til omgivelsene. Sammen med det andre perspektivet – det kulturelle perspektivet – kan man gjøre en interessant observasjon. Mens jenter allerede som små barn får prasket på seg rosa klær, dukker og andre jenteleker, får gutter actionfigurer, biler og klær beregnet for gutter. Allerede da begynner utviklingen av kjønn, og i henhold til sosialt kjønn vil en gutt som behandles som ei jente være det som isolert sett betegnes som ei jente. Det biologiske kjønn forhindrer at dette er den fulle sannhet, men forsterker likevel denne informantens påstand.

En kvinnelig informant har et eksempel på Bjørg Aase Sørensens teori om kvinners ansvarsrasjonalitet og menns tekniske begrensede rasjonalitet: *”Når en mann ser en utlysningstekst*

så er det ofte listet opp, la oss si ti punkter, så fyller han ett av de punktene og tenker "Yes, jeg søker!". En kvinne leser den og tenker at hun må oppfylle alle, og er hun i tvil på ett så søker hun ikke". Kvinnen tenker på konsekvensene ved at hun ikke helt oppfyller det ene kravet, og ønsker derfor ikke søke på stillingen i frykt for at hun ikke er kvalifisert nok. Mannen derimot ser at han oppfyller det ene kravet, tenker ikke på mulige konsekvenser av at han ikke oppfyller de ni andre, og søker derfor på stillingen. Man kan si at den hypotetiske mannen er egoistisk, og ikke tenker på konsekvensene dette kan få både for han selv og menneskene han skal lede. Kvinnen ønsker ikke at hennes mangler skal få konsekvenser for personer rundt henne, og tenker at andre er bedre kvalifisert til stillingen. Selvtillit synes også å være tilstedeværende i større grad hos menn enn hos kvinner, og alle de kvinnelige informantene nevner selvtillit som en årsak til at det er færre kvinner enn menn i lederstillinger.

Kvinnens tendens til en mer bekymret og konsekvensbevisste natur enn det menn har, bringer inn den neste mulige årsaken til at kvinner er underrepresentert i lederstillinger: *kjønnetes verdivalg*. Verdivalgene ble hyppig nevnt blant informantene som en årsak til at det er færre kvinner enn menn i lederstillinger.

"Drivkraften eller motivasjonen er litt i ulik retning når det gjelder det man antar at lederrollen innebærer før man har prøvd det".

Verdivalgene bestemmer hvilken drivkraft eller motivasjon man har, og en kvinnelig informant svarte følgende på spørsmålet *"Hvorfor tror du at det er flere kvinner i mellomlederstillinger i forhold til topplederstillinger?"*:

"For det lar seg bedre kombinere med familie".

Informanten har et poeng. Psykologen John Gray ga i 1992 ut boken *"Men Are From Mars, Women Are From Venus"*, der han forsøker å skildre hvilke verdier som verdsettes hos de ulike kjønnene. Her skriver han at menns verdier ofte sirkler rundt kraft, dyktighet, effektivitet og prestasjoner, mens kvinners verdier berører temaer som kjærlighet, kommunikasjon og estetikk. En mannlig informant beskriver kvinners fokus på kjærlighet og kommunikasjon som en av kvinnens viktigste kvaliteter i en lederstilling, og det som gir den største fordel kontra menn. Likevel kan det tenkes at disse er verdier som i større grad kan hindre en lederkarriere heller enn å hjelpe den. Man trenger ikke se lenger enn informantens svar: *"For det lar seg bedre kombinere med familie"*.

Dersom kvinner verdsetter familie høyere enn effektivitet og prestasjoner, og lavere stillinger lar seg bedre kombinere med familie, er det utvilsomt en faktor som, om enn frivillig, påvirker representasjonen av kvinner i lederstillinger.

6.2 Kvinner og menn i lederrollen

”Jeg tenker at en leder er en som med sine medarbeidere evner å skape resultater ved bruk av ulike arbeidssett, men hvor mål og verdier er sentrale. Mål, verdier og holdninger, og hvis man kombinerer den miksen på en fornuftig måte så er det både elementer av å lytte og å styre”.

Denne definisjonen på en leder kom fra en mannlig informant, og i utgangspunktet favoriserer den ikke ett av kjønnene. Det er derfor viktig å lese mellom linjene – hva ligger bak begrepene brukt i beskrivelsen? ”*Search Inside Yourself – Leadership Institute*” lister opp flere egenskaper som karakteriserer en god leder, deriblant selvbevissthet, evne til å motivere og sosial intelligens. I følge Bjørg Aasne Sørensens rasjonalitetsteorier mangler menn en evne til å se konsekvenser - og som en følge av vanskeligheter for å ta på seg skyld – også selvbevissthet. Teorien er utvilsomt satt litt på spissen, men får likevel frem et interessant poeng i forhold til menns ansvarsforskyvning og mangelen på å se konsekvenser. Selvbevissthet innebærer å være klar over egne styrker og svakheter, som igjen kaster ballen tilbake til informanten som mente at menn kan føle seg kvalifisert for en stilling med kun ett av ti krav tilfredsstilt.

Under det foregående kapittelet ble det nevnt at kvinners verdsetting av familie og relasjoner kan fungere hindrende for å ta steget opp som leder. I dette kapittelet tas det en forutsetning om at personene som drøftes allerede er ansatt i en form for lederstilling, og dermed innehar en lederrolle. Da kan man igjen se på hva en gjennomsnittlig kvinne har slags verdier: kjærlighet, kommunikasjon og estetikk i følge Gray.

I følge informantene er ikke disse verdiene negative å inneha som ledere – tvert i mot. Fire av fem informanter valgte det å være lyttende eller gode å kommunisere som én av tre essensielle egenskaper som leder, som igjen kan føre til tillit og tiltro. Om man skal kunne tolke verdiene som negative for ledere må man se på verdier som kjærlighet og kommunikasjon som direkte motstykker til å være effektive, trygge og å ha en evne til å skape resultater. Disse blir også nevnt som viktige lederegenskaper. Gray skriver at kvinner ønsker å vise mest mulig omsorg for hverandre, og definerer seg selv gjennom følelseslivet og relasjoner. Det kan argumenteres med at

en leder ikke skal være for knyttet til sine ansatte, da det tidvis må tas tunge og vanskelige avgjørelser, men isolert sett er det ikke noe som tilsier at man ikke kan være både omsorgsmennesker og i stand til å ta vanskelige beslutninger.

Informantene ble spurt hvilke fordeler en kvinnelig leder har sammenlignet med en mann, og det mellommenneskelige aspektet av lederrollen var en gjenganger blant svarene. En mannlig informant påpekte at kvinner kunne ha lettere for å håndtere situasjoner som krever sosiale ferdigheter i større grad enn seg selv. Han mener at en av hans største utfordringer er i forbindelse med oppsigelser og vanskelige situasjoner, og at mens han fort ble kynisk og raskt satte foten ned og avsluttet saken, kunne en kvinnes større grad av forståelse og omsorg passe bedre. Fra en annen side påsto den samme informanten at menn hadde en større fordel i omorganiseringsprosesser enn kvinner har. I følge informanten er menn mer bestemte og effektive, og som et resultat av det vil en slik prosess bli mer effektivt behandlet. Denne påstanden støttes av Gray med tanke på hans teori om hvilke egenskaper menn verdsetter høyest: kraft, dyktighet, effektivitet og prestasjoner. Mannen setter en tidsfrist og sørger for at den holdes, mens kvinnen er mer prosessorientert og bruker derfor mer tid på selve prosessen, ikke bare inntil beslutningen er tatt. En kvinnelig informant forsterker inntrykket av at menn kan være mer beslutsomme ved å fortelle at hennes ansatte nok ville beskrevet henne som litt utydelig, selv om hun forklarer utydeligheten med at hun må se en helhet i organisasjonen som de ansatte ikke trenger å se. Samtidig kan dette knyttes til teorien om menns teknisk begrensede rasjonalitet og kvinners ansvarsrasjonalitet, ved at kvinnen tenker gjennom konsekvensene i større grad enn mannen, og derfor er en del av prosessen i stedet for å trekke seg tilbake.

En av de kvinnelige informantene støtter tankene om at menn har vanskeligheter for å vise forståelse og omsorg i vanskelige saker. Hun innrømmer at hun generaliserer i det hun skildrer en situasjon der en kvinne legger følelser i en vanskelig sak, mens mannen trekker på skuldrene, blåser og sier: ”Ja, nå går vi videre”. Hun nevner at det finnes unntak, deriblant henne selv, som er mer konkret og direkte enn kvinner flest. ”*Men vi er mer omsorgspersoner*”, avslutter hun med. Å være en omsorgsperson kan likevel gjøre situasjoner vanskeligere heller enn å hjelpe slik den mannlige informanten i avsnittet over beskrev. Et eksempel på at det kan gjøre en situasjon vanskeligere kan ses i sammenheng med en mangel på trygghet i rollen sin. Da vil en vanskelig samtale raskt føles enda vanskeligere. ”Er det et riktig valg jeg gjør?”, ”Kommer den ansatte til å ta meg seriøst?”, ”Skal jeg la tvilen komme den ansatte til gode? Det er jo snakk om en god person.”.

En mangel på trygghet og selvtillit kan også føre til en vanskeligere lederrolle sett i sammenheng med å lede menn. En informant fikk spørsmålet ”Er det lettere for en mann å ta i mot ordre fra en annen mann enn en kvinne?”:

”At det fortsatt i 2014 er menn som sliter med å bli ledet av en kvinne? Ja, jeg tror det ville vært naivt å tro noe annet”.

To av de kvinnelige informantene innrømmer at det tidvis kan være utfordrende å lede menn, og en av informantene sier det slik:

”Her er det jo bare mannfolk som ledere så av og til tenker jeg at jeg skulle vært litt tøffere, kjørt litt tøffere på, for å si det rett ut. Men jeg vet ikke om det er rett å sammenligne seg med dem heller, for det er ikke sikkert at det er den rette veien heller, det er bare det at de blir mange”.

I begynnelsen av drøftingen ble det sett på biologisk kjønn, og påstanden om at noen er født ledere. Informantene ble spurt også spurt om lederegenskaper kunne trenes, og at man slik kunne bli gode ledere uten å være født som leder. Kort fortalt svarte informantene ja, man kan trene lederegenskaper som kommunikasjon og hvordan man styrer en organisasjon. Fire av fem mente likevel at man måtte ha en grad av leder i seg for å kunne bli en god leder:

”Jeg tror ikke at alle kan trenes opp til å bli ledere, men at det finnes folk som har noen latente egenskaper liggende der og som hvis dem får selvtillit, blir vist tillit og blir fortalt at de har et potensial som de bør ta ut, så er det mulig å trene dem opp til å bli gode ledere”.

For å oppsummere: kjønnene har i utgangspunktet ulike forutsetninger som ledere, først og fremst ved kvinners mellommenneskelige kvaliteter og de forskjellige verdivalgene. Den sosiale kompetansen har definitivt sine fordeler i lederrollen, og vil diskuteres ytterligere i forbindelse med motivasjon senere i drøftingen. Samtidig viser det seg at skillet mellom menn og kvinners verdier krysser mer og mer. En mannlig informant var for eksempel den med størst fokus på det relasjonelle i forhold til sine ansatte på spørsmål om hva som kreves i stillingen hans, mens en kvinne la mest vekt på det å skulle fronte organisasjonen på en solid og ærlig måte. Flere informanter var enige om at ærlighet, både til omverdenen og sine ansatte, er en svært viktig verdi. Er det da egentlig det biologiske kjønn som avgjør hvordan man er i lederrollen? En mannlig informant har et godt svar:

”Jeg har ikke noen grunnleggende tro på at en mann eller en kvinne ville gjøre det vesentlig bedre eller vesentlig dårligere. Jeg tror det er mer hvilken person du er, hvilke holdninger du har og hvilke verdier du står for”.

6.3 Lederstiler

Det synes å være forskjeller på kvinner og menns egenskaper og verdier, som igjen kan påvirke valg av lederstil. Fokuset her vil være på situasjonsbestemte lederstiler, da det gir muligheten til å benytte seg av flere innfallsvinkler, i tillegg til å kunne sette en gjennomsnittlig person av hvert kjønn inn i modellene. Dette vil sette et tydeligere bilde på forskjellene mellom menn og kvinner. Det er også viktig å ha i tankene at det alltid finnes unntak: kvinner som leder som menn, og menn som leder som kvinner. Et slikt fenomen kan knyttes til sosialt kjønn, der en jente hypotetisk sett kan være en gutt – og motsatt.

Det er viktig å forstå at mennesker er forskjellige, og derfor trenger forskjellig påvirkning for å prestere. En informant sier det på denne måten:

”Jeg tenker egentlig at ulike personer krever ulike typer ledere. Folk er så ulike, det er nesten som unger liksom, du oppdrar to unger likt, men i og med at de er så ulike i utgangspunktet kan det bli urettferdig og feil. Så det er litt det der at jeg har troen på at ulike personer krever ulike ting. Ulike tilbakemeldinger. For det er jo enkelte som krever oppmerksomhet og oppfølging hele tiden, mens det er andre som ikke gjør det, som er helt annerledes igjen.”

Som et resultat av at ledere forstår dette mer og mer blir det også utøvd mer og mer situasjonsbestemt ledelse. Hersey og Blanchard mener i så måte at en leder må tilpasse atferd og kommunikasjon til hver enkelt ansatt for å oppnå en ønsket stimulus. Først og fremst skiller de mellom *effektiv* og *ineffektiv ledelse*. Ineffektiv ledelse innebærer at lederen kun oppnår resultater så lenge han eller hun er tilstedeværende, mens effektiv ledelse betyr at effektiviteten og resultatene opprettholdes til tross for at lederen ikke er til stede. For å oppnå effektiv ledelse er det svært viktig med tillit og tiltro begge veier.

Når en av de mannlige informantene skal velge de tre viktigste lederegenskapene sier han blant annet: *”Å skape tillit med kollegaer ved se på dem som mennesker med egne mestringsmål, og ved å skape tillit får man igjen resultater”*. En annen informant forteller at noe av det viktigste for henne som leder er å alltid ha døren åpen for sine ansatte: *”Min beste egenskap er tilstedeværelsen, at når de banker på døra så er jeg her og lytter til dem”*. Å ha slike verdier og holdninger skaper tillit, noe som igjen kan føre til effektiv ledelse. I henhold til Hersey og Blanchards teori er målet å få alle ansatte til den delegerende ruten i figuren. Det er der man oppnår effektiv ledelse.

Hersey og Blanchard deler inn i fire lederstiler: Delegerende, deltakende, overtalende og instruerende. Hvilken stil man bruker avhenger av hvilken grad av styring og støtte man benytter seg av. For at modellen skal kunne brukes fullt ut er man avhengig av å vite noe om motivasjonen og kunnskapsnivået til de ansatte. Det vet vi ikke i denne situasjonen, og den blir derfor brukt som en modell for å sette kjønnsteoriene opp mot hvilke lederstiler kvinner passer best i, og om de hypotetisk sett vil kunne tilpasse seg alle disse lederstilene.

En kvinnelig informant er opptatt av at det ikke skal være et stort skille mellom henne og sine ansatte:

”Vi har hver våre uker der vi skal påse at oppvaskmaskinen blir satt på, at det blir satt på plass i skapene, og levere ei kake på fredagen til to-kaffen på fredager da vi har vinlotteri. Og da tenker jeg at der må man gå frem som et godt forbilde og ikke snike seg unna.”

Dette forsterker inntrykket av at relasjoner er viktig for kvinner. Det er viktig for henne at lederen ikke har noen særfordeler, og til tross for en bevissthet med tanke på at lederen også må ta tunge og vanskelige avgjørelser ønsker hun å ha gode relasjoner til sine ansatte. Kjønnsteorier mener at kvinner er lyttende omsorgsmennesker, som fokuserer på relasjoner mer enn effektivitet og prestasjoner. I så måte kan man si at den deltakende stilen er den som passer kvinner best, med høy grad av støtte og lav grad av styring. Til sammenligning kan den instruerende lederstillingen dras inn. Denne stilen fokuserer på mye styring og så godt som ingen støtte. En slik lederstil vil føre til ineffektiv ledelse, og brukes derfor sjeldent i dag. Likevel har den blitt brukt mye tidligere, og innebærer at lederen kommanderer sine ansatte, og involverer seg lite i arbeidet. Kvinner, som tenker konsekvenser og er prosessorienterte, vil i følge kjønnsteoriene passe dårlig til denne typen ledelse, og bedre til de to stilene som innebærer høy grad av støtte.

For å høre hva informantene mente om deres egen lederstil ble de bedt om å beskrive seg selv som leder. En mannlig informant beskriver seg selv som mer eller mindre autoritær, tydelig og effektiv, til tross for en vilje til å lytte til sine ansatte: *”Jeg er ikke en sånn kommandosentral, jeg lytter inntil et punkt, så må man trekke konklusjoner og komme seg videre”*.

I forhold til Tannenbaum og Schmidts teori om situasjonsbestemt ledelse, kan man med utgangspunkt i figuren si at lederen har valgt en rolle på D eller E, altså nært midten. Det gir en jevn fordeling av myndighet mellom lederen og gruppen. Den samme informanten svarte følgende på spørsmålet *”Hvis du skal velge tre egenskaper som leder, hva er de viktigste?”*:

”Jeg tror det er lyttende, det er tydelig, også tror jeg faktisk det handler veldig mye om omsorg, altså det å kunne løfte andre fram og bidra til at de kan lykkes. Altså det å få andre til å bli god”.

Ved å velge en slik stil har lederen fortsatt det siste ordet, men lytter til gruppen og lar den påvirke lederen før den endelige beslutningen tas.

De kvinnelige informantene har vært innom at menn er nøyere på å ta raske beslutninger, og deretter la saken ligge, uavhengig av hvordan det får dem til å fremstå. Én av de kvinnelige informantene sier at dette er en generalisering av den ”klassiske” mannen, og ikke selvopplevd. Tvert i mot sier hun at hennes tidligere mannlige sjef er et omsorgsmenneske. Dersom man ser tilbake på kjønnsteoriene kan man erindre at Gray i *”Men Are From Mars, Women Are From Venus”* trakk frem kraft, effektivitet, prestasjoner og dyktighet som drivere hos menn. Samtidig har menn blitt fremstilt som egoistiske, selvsikre og konsekvensblinde i litteraturen, noe som skulle tilsi en lederrolle mot venstre i figuren.

Den andre mannlige informanten ser på seg selv som mer opptatt av det relasjonelle, men anser seg likevel som handlekraftig dersom det skulle være nødvendig: *”Jeg tror de vil si at jeg bryr meg, at jeg evner å lytte, at jeg evner å handle når det er nødvendig og at jeg har en evne til å prioritere”*. Selvsikkert sagt, men like fullt et tegn på at gamle kjønnsteorier nærmer seg utdaterte. Dagens ledere synes å være avhengige av å kunne møte utfordringer og sine ansatte på ulike måter, og må bedrive situasjonsbestemt ledelse for å lede effektivt. Det kan argumenteres i at det stilles større krav til ledere nå enn det gjorde før, ettersom en stor del av befolkningen er utdannet, i tillegg til at presse og media har gjort hele landet mer åpent enn tidligere.

Én kvinnelig informant beskriver seg selv som snill, mens en annen som ærlig, forutsigbar og en leder de ansatte vet hvor de har. Alle disse beskrivelsene kan i utgangspunktet passe med kjønnteoriene som omhandler kvinner, og det er nærliggende å tro av disse beskrivelsene at den valgte lederrollen finner sted mot høyre i figuren. I følge kjønnteorier og normer i samfunnet skal kvinner være opptatt av kjærlighet, kommunikasjon og estetikk, og være forsiktige omsorgsmennesker. De skal ikke skille seg ut eller stikke hodet frem, men heller sørge for harmoni og fredfylte omgivelser..

Den siste kvinnelige informant har en annerledes beskrivelse av seg selv: *”Jeg er veldig konkret og direkte, litt som en typisk mann, men det er nok for at jeg er preget av miljøet jeg har vært i”*. Med det støtter hun teorien om sosialt kjønn, og at kjønn bestemmes av påvirkningen fra omgivelsene heller enn de biologiske forskjellene. Samtidig beskriver hun seg som mer ”kvinnelig” når hun forteller om sin svakeste lederegenskap. I vanskelige situasjoner har hun en tendens til å tenke seg selv dårligere, og nærmest føle seg handlingslammet. Hun mener at dette kommer av dårlig selvtillit – et vanlig problem blant kvinnelige ledere, og en av de mulige årsakene til den lave representasjonen av kvinner i lederstillinger.

6.4 Motivasjon

Til tross for hindringer og fordommer mot kvinnelige ledere er det mange kvinner som drømmer om å bli gitt et slikt ansvar. Det betyr at de må ha en drivkraft som skyver dem fremover mot et mål. I løpet av intervjuene var det ingen informanter som nevnte lønn som en motivasjonsfaktor. I stedet ble ord som ”spennende”, ”utfordrende” og ”morsomt” brukt til å beskrive hvordan det er å være i en lederstilling. Dette tyder på at informantene har en indre motivasjon, heller enn en ytre motivasjon, til å være ledere. Det vil si at viljen til å lykkes ikke kommer av ytre faktorer som lønn, men heller fra indre drivkrefter som et ønske om anerkjennelse eller selvrealisering. En mannlig informant beskriver motivasjonen sin slik:

”Jeg har jo følt det på mange måter er en eksamen hver dag. Og det har frem til i dag trigget meg veldig: det å kunne levere, det å kunne presentere nokså synlige resultater med at vi har lyktes og gått den veien vi har bestemt.”

Informanten er helt tydelig prestasjonsmotivert med en sterk indre motivasjon, og kan med det knyttes til McClellands behovsteori. Motivasjon ved prestasjoner kan deles i to: håp om suksess,

og frykt for å mislykkes. Den samme informanten mener at kvinner har en større frykt for å mislykkes enn menn. Kvinner har en tendens til å inneha en indre årsaksfortolkning - på samme måte som deres ansvarsrasjonalitet - og dermed ta på seg skylden for eventuelle nederlag. Menn har derimot i større grad en ytre årsaksfortolkning, og gir derfor ytre faktorer skylden for nederlaget. Urettferdig nok blir årsaksfortolkningene ofte snudd om det er snakk om suksess. Menn tar æren for suksessen, mens kvinner er mer beskjedne og deler æren, noe som tyder på at menn er mer prestasjonsmotiverte enn kvinner. Informanten mener likevel at det er en av de viktigste fordelene for kvinner i lederstillinger, noe som bekreftes av McClellands teori: ledere med frykt for å mislykkes vil klare seg godt i prestasjonssituasjoner.

Maslows behovspyramide består av fem nivåer, der nivået under må være oppfylt for å komme videre til neste nivå. Vi har allerede vært innom hvordan trygghet er viktig for å kunne bevege seg oppover i nivåene. I tillegg vil familie kunne fungere som en demotiverende faktor. Dersom arbeidet tar for mye tid vil ikke det sosiale behovet oppfylles, og vedkommende vil da ikke ha noen motivasjon for å bevege seg til vekstnivåene. Tre av informantene svarte interessant nok at karrieren påvirker familielivet deres. Én av de mannlige informantene kunne fortelle at han ukependler til Moss, og betrakter at han ikke kan være til stede og støtte opp om familien sin hele tiden som den vanskeligste delen med karrieren hans.

7.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har det blitt forsket på årsaker til at kvinner er underrepresentert i lederstillinger, og forskjeller på kvinner og menns lederstiler, herav problemstillingen:

Hva utgjør forskjellene i lederstil mellom kvinner og menn, og hvorfor er det relativt sett få kvinner i lederstillinger i offentlige organisasjoner?

Spørsmålene er vanskelig å gi et kort, presist svar på. Forskjeller i lederstil kan være en potensiell årsak til at det er flere menn enn kvinner i lederstillinger, og er derfor den første delen av problemstillingen. Kvinner har i utgangspunktet en mer forsiktig, relasjonsbasert natur enn menn har, noe som kan påvirke valg av lederstil. Sammenlignet med figur 2, ”Tannenbaum og Schmidt” kan en si at kvinnelige lederstiler basert på kjønnsteorier plasseres til høyre, der gruppens innflytelse er stor. Den klassiske mannen vil derimot velge en lederstil langt til venstre, der lederens innflytelse er stor.

Teoriene bekreftes delvis av informantene i beskrivelsene av seg selv. For eksempel beskriver en kvinne seg som snill, og påpeker under et annet spørsmål at kvinner er mer relasjonsorienterte og legger mer følelser i saker enn menn gjør. En mannlig informant beskriver at han lytter til et visst punkt, før han må ta en beslutning og gå videre. Samtidig er ikke disse beskrivelsene de eneste informantene trekker frem: kvinner er også i stand til å ta beslutninger og være tydelige, mens menn kan være mer opptatt av det relasjonelle enn kvinner.

Etter å ha pratet med fem forskjellige ledere – tre kvinner og to menn – kan jeg konkludere med at forskjellene i lederstiler ikke er så store. Informantene betegner seg selv som lyttende og inkluderende, på samme tid som de kan ta avgjørelser når det er nødvendig. Det vil med andre ord plassere dem rundt midten i Tannenbaum og Schmidts teori om situasjonsbestemt ledelse. Dette kan illustreres med en mannlig informants beskrivelse av seg selv:

”Jeg tror de vil si at jeg bryr meg, at jeg evner å lytte, at jeg evner å handle når det er nødvendig og at jeg har en evne til å prioritere”.

Informanten beskriver seg selv som en svært allsidig leder og lederyrket har i større og større grad krevd slike ledere. Ledere som kan utøve situasjonsbestemt ledelse på ulike nivåer, avhengig av hvem de leder. For eksempel trenger noen irettesetting og konstant tilsyn for å prestere, mens andre kan behøve ros og anerkjennelse, eller mer ansvar.

Det større fokuset på situasjonsbestemt ledelse er i mine øyne den største grunnen til at det ikke er så store forskjeller mellom menn og kvinner i lederstillinger. Ledere står i dag overfor større krav om å være allsidige ledere, som kan lede ulike personer på en ulik måte. Forskning har vist at den autoritære eller instruerende lederstilen, som kan ses i Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, brukes i mindre og mindre grad. Denne stilen ble sagt å være tilpasset menn, men etter hvert som samfunnet har utviklet seg har også faget ”ledelse” utviklet seg. Forskere kan i større grad konkludere med hva slags egenskaper en god leder bør ha, og disse egenskapene fordeler seg ofte over et bredt spekter. Det holder ikke lenger å kun mestre det autoritære og instruerende aspektet av ledelse.

Denne utviklingen i ledelsesfaget kan også være en forklaring på hvorfor det blir flere kvinnelige ledere i offentlige organisasjoner. I dag verdsettes kvinnelige verdier i ledelsesfaget mer enn noen gang som et resultat av at ledelse har utviklet seg til et mer allsidig fag. Dessverre ligger det fortsatt samfunnsmessige krav til kjønnene som en hindring for kvinners representasjon i lederstillinger. Forventningene og de forutinntatte meningene har enda ikke nøytralisert seg, noe som fører til at kvinner og menn ikke har like vilkår. Dette til tross for at det er en minimal forskjell på hvordan kvinner og menn utøver ledelse.

Etter å ha snakket med informantene kom jeg frem til en forskjell mellom betydningen av verdivalgene som er viktig å skille mellom. Et populært syn på kjønnene er at kvinner er forsiktige omsorgsmennesker med en frykt for å feile, mens menn blir fremstilt som konsekvensblinde, selvsikre og nådeløse. Til tross for at disse ytterpunktene ikke er helt virkelighetstro er det et snev av sannhet i dem, som noe kontroversielt blir påpekt av Kristin Skogen Lund, leder i NHO:

”Det er en myte at det finnes et glasstak som gjør at kvinner ikke når toppen, at de stenges ute av Gutteklubben Grei og må jobbe dobbelt så hardt for å bli tatt seriøst”

Denne ”myten” forklares som en sannhet av en kvinnelig informant som mener at det alltid har vært et overtall av menn, og at man i ansettelsesprosesser har en tendens til å ansette personer som er like dem selv. Mitt inntrykk etter å ha intervjuet to mannlige informanter er at kvinner på ingen måte stenges ute fra lederstillinger – tvert i mot. En av de mannlige informantene nevner at stående ovenfor et valg mellom to like kandidater av ulikt kjønn ville han valgt mannen. Den samme mannen er klar på at kvinners forsiktige natur er deres viktigste kvalitet i lederstillinger.

Informantene er derimot tydelige på at kvinners verdier og personlighetstrekk som forsiktighet, frykt for å feile og lav selvtillit er avgjørende for at det er flere menn enn kvinner enn kvinner i lederstillinger. Ergo er det en avgjørende forskjell om man ser på kvinners verdier i forhold til veien til å bli leder, sammenlignet med hvordan verdiene spiller inn etter man er ansatt som leder.

Skogen Lund mener at skylden ligger på kvinnene selv, som ikke yter nok for å bli ledere. Det kan være et spørsmål om motivasjon, noe som kan forklares gjennom Maslows behovspyramide sett i sammenheng med Grays definisjon av viktige verdier for kvinnen. En kvinne prioriterer kjærlighet og relasjoner fremfor effektivitet og prestasjoner, og en mangel, eller frykt for mangel, av det sosiale behovet vil fungere som en demotiverende faktor med tanke på å bli ledere. Det er ikke så mye å gjøre med en kvinnes ønske om mer fritid og tid til familie, men en frykt for mangel kan skyldes en feil vurdering av situasjonen, noe en mannlig informant påpeker:

”Drivkraften eller motivasjonen er litt i ulik retning når det gjelder det man antar at lederrollen innebærer før man har prøvd det”.

Det kan derfor være en mangel på informasjon og rekruttering som gjør at mange kvinner har en svakere drivkraft i forhold til å ønske en lederstilling. En lederstilling trenger ikke være slik en kvinne, som tenker mye på konsekvenser, tror. To av informantene mente at karrieren deres ikke påvirket familielivet – begge kvinner – og det påvirker derfor ikke de sosiale behovene. Et tiltak som kan gjøres for å rekruttere flere kvinnelige ledere blir forklart godt av en mannlig informant:

”Jeg tror det viktigste er at mannlige ledere ser de kvinnelige talentene og hjelper dem på alle mulige måter til å få positive opplevelser med lederskap, og det å sette dem inn i situasjoner hvor de utøver reell ledelse med en liten mentorhånd i den første fasen”.

Viljen for å få dekket de sosiale behovene vises også ved at det er flere kvinner som er interessert i mellomlederstillinger enn i topplederstillinger. En typisk antakelse er at en mellomleder har mindre å gjøre enn en toppleder, og at det derfor lar seg kombinere bedre med familie, men er det nødvendigvis sant? Mellomlederen vil likevel ha en gruppe under seg, i tillegg til en toppleder å svare til over seg i hierarkiet. Det gir en større trygghet ja, men i mange tilfeller ikke mer fritid.

For å oppsummere ønsker jeg å trekke frem problemstillingen enda en gang:

Hva utgjør forskjellene i lederstil mellom kvinner og menn, og hvorfor er det relativt sett få kvinner i lederstillinger i offentlige organisasjoner?

Det finnes marginale forskjeller på *hvordan* en gjennomsnittlig kvinne og en gjennomsnittlig mann utøver ledelse. Disse forskjellene knyttes til vanlige personlighetstrekk hos de ulike kjønnene. Kvinner i form av et nøyaktig og mellommenneskelig fokus, mens menn har større fokus på effektivitet og tydelighet. Dette betyr likevel ikke at det er forskjeller på hvilke *resultater* kvinner og menn produserer, og i mine øyne har ikke ett av kjønnene et sett med egenskaper som gir en overordnet fordel når det kommer til å være leder. Man kan også konkludere med at en del av gamle kjønnsteorier er i ferd med å bli utdaterte, da forskjeller i sosialt kjønn minskes for hvert år som går.

Med hensyn til hva som påvirker den lave representasjonen av kvinner i lederstillinger kan *verdivalg* nevnes som en sentral påvirkningskilde. Kvinner prioriterer i større grad familie, relasjoner og kjærlighet enn menn, og en *uvitenhet* om hva en lederstilling omfatter kan være en ufrivillig hindring for kvinner. En lederstilling trenger ikke endre på at familien er prioritert først, og dersom en kvinne tror dette vil motivasjonen falle drastisk. Bedre rekruttering, tilgang til informasjon, og bruk av mentorer vil kunne bedre situasjonen ytterligere. Mye av ansvaret ligger hos menn for å få opp øynene til de som fortsatt er forutinntatte, samt vise uvitende kvinner at også de kan lede godt.

Jeg vil avslutte med et flott sitat fra en av de mannlige informantene angående kvinnelige ledere:

”Jeg opplever dem som veldig nøyaktig, veldig dedikert og produserer og leverer mye bedre enn menn i de aller fleste tilfeller”.

Litteraturliste

- Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet (2009). *Likestilling for likelønn*. Lokalisert på:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-6-20102011/4/4/1.html?id=625686> (lastet ned: 02.04.14)
- Drake, I og Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: Tano Aschehoug.
- Egedius, T. (2014, 14.januar). Mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinner selv. *Aftenposten*. Lokalisert på:
 - <http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html#.U30Wai5Ws48> (lastet ned: 31.01.14)
- Faggruppe ledelse og pedagogikk (u.å). *01 Ledelse – Militært lederskap og militær pedagogikk/undervisningslære*. Upublisert manuskript. Luftforsvarets skolesenter Kjevik.
- Fiskeridirektoratet (2011). *Fiskeridirektoratets oppgaver*. Lokalisert på:
<http://www.fiskeridir.no/om-oss/vaare-oppgaver> (Lastet ned 02.04.14)
- Forskning.no (2013). *Flere kvinner jobber i det offentlige*. Lokalisert på:
<http://www.forskning.no/kortnytt/350253> (lastet ned: 17.03.2014)
- Gripsrud, G, Olsson, U.H og Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget
- Idsø, J. (ikke angitt). *Offentlig sektor*. Lokalisert på:
http://snl.no/offentlig_sektor (lastet ned: 03.03.2014)

- Kaufmann, G, & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjonen og ledelse*. 4. Utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kennair, L. E. (2004). *Evolusjonspsykologi: en innføring i menneskets natur*. Trondheim: Taper akademisk forlag
- Kristoffersen, L, Tufte, P.A & Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademis
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G (2010). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Luftfartstilsynet (ikke angitt). *Kort om Luftfartstilsynet*. Lokalisert på: <http://www.luftfartstilsynet.no/oss/> (Lastet ned: 02.04.14)
- Martinsen, Ø (2004). *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mortensen, G (ikke angitt). *Kjønnsroller*. Lokalisert på: <http://ndla.no/nb/node/53409> (lastet ned: 10.12.2013)
- Nybrodahl, T. S. (2004a). *Situasjonsbestemt ledelse*. Lokalisert på: <http://home.online.no/~steinny/Kap12/innledning.htm> (lastet ned: 02.12.2013)
- Nybrodahl, T. S. (2004b). *Selve situasjonsvurderingen*. Lokalisert på: http://home.online.no/~steinny/Kap12/selve_situasjonsvurderingen.htm (lastet ned: 02.12.2013)
- Nybrodahl, T. S. (2004c). *De 4 lederstilene*. Lokalisert på: <http://home.online.no/~steinny/Kap12/De%20%20lederstilene.htm> (lastet ned: 02.12.2013)

- Oppstad, J (2010). *Arv og miljø former kjønn*. Lokalisert på:
<http://www.frilansjournalist-oslo.net/2010/03/1-0-til-eia-arv-og-milj-former-kjnn.html>
(lastet ned: 10.12.2013)
- Politiet (2014). *Salten politidistrikt*. Lokalisert på:
https://www.politi.no/salten/om_oss/ (Lastet ned 02.04.14)
- Salten Brann (ikke angitt). *Om oss*. Lokalisert på:
<http://saltenbranniks.no/index.php?id=organisasjon> (Lastet ned 02.04.14)
- Studenttorget (2010). *Kvinner i lederroller bedre utdannet*. Lokalisert på:
<http://www.studenttorget.no/index.php?show=4513&expand=4631,4513&artikkelid=8975> (lastet ned: 10.12.2013)
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.
Bergen: Fagbokforl.
- Ung (ikke angitt). *Statistikk likestilling mellom kjønn i Norge*. Lokalisert på:
http://www.ung.no/likestilling/114_Statistikk_likestilling_mellom_kjonn_i_Norge.html
(lastet ned: 06.12.2013)
- Universitet i Nordland (ikke angitt). *Ledelse og administrasjon ved UIN*. Lokalisert
på:
<http://www.uin.no/omu/ledelse/Pages/default.aspx>(Lastet ned 02.04.14)

Vedlegg 1:

INTERVJUGUIDE

OM LEDEREN:

1. Kan du beskrive hvordan din arbeidsdag er?

- Hovedansvar og arbeidsoppgaver?
- Hva trives du best med?

2. Hvordan er din familiesituasjon?

- Er du gift? Barn?
- Hvordan påvirker familiesituasjonen din arbeidslivet?

3. Hva vil du si kreves i din stilling?

- Spesielle utfordringer?

4. Kan du fortelle litt om din karrierevei?

- Hva har vært viktig med tanke på din nåværende jobb?

5. Kan du fortelle litt mer om hvordan det er å være i en lederjobb?

- Hva er en leders viktigste arbeidsoppgaver?
- Trives du med ansvaret?

6. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

- Autoritær eller støttende?
- Varierer du, eller har du en fast stil?
- Hva er dine beste lederegenskaper?
- Hvilke egenskaper ønsker du å forbedre?

7. Kan du beskrive en situasjon som har vært vanskelig for deg som leder?

- Hvorfor var den vanskelig?
- Ville en mann/kvinne passet bedre i denne situasjonen?
- Hvorfor (ikke)?

8. Hva vil du si motiverer deg som leder?

ORGANISASJONEN:

9. Hvordan er fordelingen av kvinner og menn i mellomlederstillinger i bedriften?

- Resoner rundt det. Hvis det er skjevt hvorfor tror du det? Hvis det er likt har dere gjort noe for dette?

- Hvor mange sjefer? Mellomledere og hvor mange som er på gulvet?

10. Tilbyr dere noen form for lederprogram?

11. Hvordan er rekrutteringsprosessen deres?

- Hvilke kvalifikasjoner er viktige for dere?

12. Gjør dere noen tiltak for å få flere kvinner opp i ledelsen? For eksempel med tanke på rekruttering.

- Enklere eller vanskeligere i offentlig sektor? Flere å velge mellom.

OM LEDELSE

13. Hvilke tanker har du rundt begrepet "leder"?

14. Hvis du skal velge tre egenskaper som leder, hva er de viktigste?

15. Finnes den perfekte lederen?

- Lederstil?

16. Krever ulike jobber forskjellige typer ledere? For eksempel må man være en annen type leder i politiet enn på sykehuset?

OM KVINNER OG LEDELSE

17. Har du tenkt på hvorfor det er flere menn enn kvinner i lederstillinger?

- Hva kan gjøres for å få flere kvinner opp?

18. Hva er fordelen med å være en kvinnelig leder?

19. Kan lederegenskaper trenes? Altså for å komme med et eksempel, kan en kvinne trenes til å være autoritær og en mann trenes til å være relasjonell?

- I hvor stor grad?
- Gjelder det for alle?

20. Hvorfor tror du at færre kvinner søker på lederstillinger?

- Er rekrutteringen for lite tilpasset kvinner?

21. Hvorfor tror du at det er flere kvinner i mellomlederstillinger i forhold til topplederstillinger?

22. Har du noe du ønsker å tilføye?