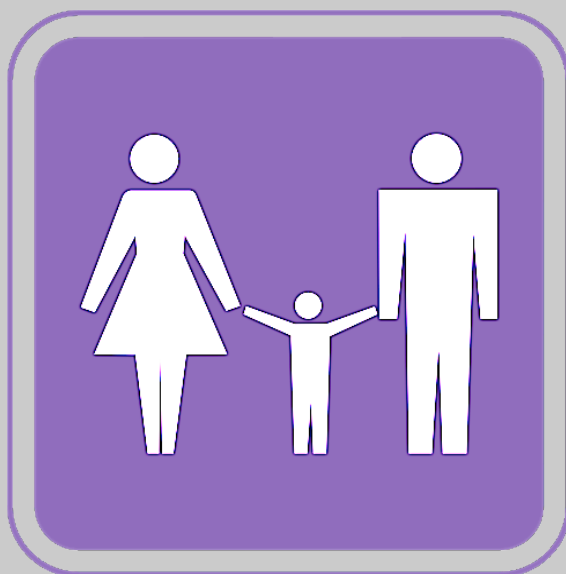


KARRIEREKVINNEN – EN MORS BEKJENNELSER

KVINNELIGE LEDERE OG DERES UTFORDRINGER NÅR KARRIERE OG FAMILIELIV KOMBINERES



BACHELOROPPGAVE 2012, MARKEDSHØYSKOLEN



”DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV UTDANNELSEN VED MARKEDSHØYSKOLEN. MARKEDSHØYSKOLEN ER IKKE ANSVARLIG FOR OPPGAVENS METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER.”

STUDENTNUMMER:

979883

979868

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Forutsetninger og avgrensninger.....	7
1.4 Oppgavens videre strukturelle konstruksjon.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Ledelse.....	9
2.2 Hva er en leder og en lederstil?	10
2.2.1 Lederrollen	10
2.2.3 Lederstil	11
2.3 Ledelsesteorier.....	12
2.3.1 Situasjonsbestemt ledelse	12
2.4 Ulike ledelsesnivå	13
2.5 Lederens roller	14
2.5.1 Gode ledere.....	15
2.6 Personlighet	16
2.6.1 Big Five	16
3.0 Kvinner	18
3.1 Kvinnens utvikling i Norge.....	18
3.2 Kvinnens utdannelse og ledelse	20
3.3 Karriere og familieliv	21
3.3.1 Karriere.....	21
3.4 Opphold og avhopp i karrieren og avkall på ansvar	23
3.5 Glasstaket.....	24
3.6 Balanse mellom jobb og privat	25
3.7 Likestilling	26
3.8 Fremtid.....	27
3.9 Kvinnelig lederstil – fakta eller myte?	27
4.0 Motivasjon og nettverk	29
4.1 Motivasjon	29
4.1.2 Hva er motivasjon?.....	29
4.1.3 Ulike teorier på motivasjon	29
4.2 Nettverk	32
4.2.1 Hva er nettverk?	32
4.2.2 Bruk av nettverk	32
5.0 Metode	34
5.1 Forskningsdesign	34
5.2 Kvalitativ metode.....	35
5.3 Dybdeintervju.....	36
5.4 Utvalg	37
5.5 Prosessen frem til intervjuet	38
5.5.1 Gjennomføringen av intervjuet.....	38
5.6 Analyseprosessen	39
5.7 Refleksjoner	40
5.7.1 Det å skrive to sammen	40
5.8 Validitet og reliabilitet.....	40
6.0 Analyse	42
6.1 Innledning.....	42

6.2 Datareduksjon	43
6.3 Analyse og tolkning	43
6.4 Meningsfortetting	44
6.5 Funn ved meningsfortetting og teoretisk diskusjon	56
6.5.1 Ledelse.....	56
6.5.2 Kvinner.....	57
6.5.3 Motivasjon.....	58
6.5.4 Nettverk.....	59
6.5.5 Utfordringer.....	60
6.5.6 Karriere og familieliv.....	63
6.5.7 Balansen mellom jobb og hjem.....	64
6.6 Sammendrag	66
7.0 Konklusjon	67
8.0 Kilder	69
8.1 Litteratur	69
8.2 Internett	71
8.3 Annet	74

Figurer:

1.0 Modell av situasjonsbestemt ledelse.....	12
2.0 Klassifikasjonsmodell.....	14
3.0 En utradisjonell ledermodell.....	28
4.0 Maslows Behovspyramide.....	30
5.0 Biologisk presentasjon av respondenter.....	44

Vedlegg:

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 - Intervjuer

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende oppgaven i vår utdanning på Markedshøyskolen Campus Kristiania, bachelor i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling, 2009 – 2012.

Høsten 2011 begynte vi for alvor å diskutere aktuelle emner til bacheloroppgaven, og vi ble raskt enige om at kvinner og ledelse var et spennende tema, og et utgangspunkt for en aktuell problemstilling. Ledelsesfagene vi har hatt på Markedshøyskolen har vært fag som har fascinert oss, og er et viktig og spennende fenomen mener vi. Vi er selv to jenter på 22 og 24 år som har store ambisjoner om skulle lede andre en dag, og emnet ville derfor være lærerikt, nyttig og givende.

Videre ville vi bryte litt med den tidligere forskningen som baserer seg hovedsakelig på likheter og uliker, kvinner vs. menn, hvilket kjønn leder best. Etter litt frem og tilbake tok vi det endelige beslutningen først i slutten av januar, hvor vi valgte å fokusere på kvinnene, deres utfordringer knyttet mot karrieren og rollen som mor og kone i hjemmet.

Det blir stadig vanligere å se kvinner som velger en karriere innen det som tidligere var et mannsdominert domene, nærmere bestemt lederposisjoner og lignende stillinger som har med styring og ledelse å gjøre. Med likestillingsloven i ryggen og utdanningsmuligheter på lik linje som menn er det ingenting som hindrer kvinner å strekke seg etter slike jobbmuligheter. Eller er virkeligheten slik?

Det er mange som har bidratt og hjulpet til underveis, slik at vi har klart å gjennomføre dette forskningsprosjektet. Vi ønsker å rette en stor takk til Tom Karp, som har bidratt med god hjelp underveis og Arild Borg for flere gode råd.

Vi ønsker til slutt å takke våre intervjuobjekter, de valgte å stille opp selv om de har en travel og hektisk hverdag. De var inviterende, blide og snakkesalige alle som en. Tusen takk til dere alle, dere har vært til stor hjelp og vi har blitt svært inspirert av de gode samtalene.

God lesning!

Studentnummer: 979888 og 979868. Oslo 30.mai 2012.

**”Jeg har ikke det minste imot
å leve i en mannsverden
så lenge jeg får lov til
å være kvinne i den.”**

- Marilyn Monroe



1.0 Innledning

Temaet kjønn og ledelse er blitt viet mye oppmerksomhet i media og er blitt satt på dagsorden i mange bedrifter. Denne oppgaven omhandler kvinner og ledelse, hvilke utfordringer de møter og hvordan de kombinerer karriere- og familielivet.

At kvinner er lavt representert i lederstillingene i en organisasjon eller bransje, har lett for å bli oppfattet som et uttrykk for at kvinner diskrimineres på en eller annen måte. Menns dominans i lederposisjoner signaliserer deres makt, og tilsvarende blir kvinners fravær i lederposisjoner et tegn på deres avmakt (Aagoth Elise Storvik 2002, 272). Det er blitt påvist i tidligere forskning at maskulinitet og makt i arbeidslivet er nært knyttet til hverandre. Den høye andelen mannlige ledere blir av de fleste et ubestridelig bevis på maktdominansen menn har i samfunnet. Ledelse er blitt kjønnspektens symbol (Storvik 2002, 266).

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å få en bredere forståelse og et direkte innblikk i hvordan kvinnelige ledere håndterer hverdagen, og vi ønsker og å fordype oss innen temaet ledelse. Vi ønsker å finne ut hva slags holdninger og forventninger kvinnelige ledere har til seg selv, og eventuelt hvilke inntrykk og erfaringer de sitter igjen med etter å ha jobbet som ledere i større bedrifter. Deretter vil vi ut i fra disse tilbakemeldingene og observasjonene analysere og sammenligne resultatene for å komme frem til hvilke daglige utfordringer disse kvinnene møter når de kombinerer en slik karriere med familielivet.

Dette kapitlet omfatter først en kort redegjørelse av bakgrunnen for bacheloroppgaven. Deretter presenteres problemstillingen og forskningsprosjektets forutsetninger og avgrensninger. Avslutningsvis presiseres oppgavens videre strukturelle konstruksjon.

1.1 Bakgrunn

Det siste året i studiet, kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, har vi i høstsemesteret hatt faget "ledelse". Vi syntes begge dette var et spennende fag og bestemte oss tidlig for å sammen skrive om dette temaet i vår bacheloroppgave. Temaet kjønn og ledelse har vært mye forsket på tidligere, og da spesielt rettet mot likhetstrekk i forhold til kvinners og menns lederstil. I vår studie ønsket vi et annet fokus på emnet, og siden vi selv kunne ønske oss et lederyrke, er det interessant for oss å se nærmere på en kvinnes utfordring knyttet mot karriere og familieliv.

Vår inspirasjon til å gå inn i et så stort og komplekst tema fikk vi som sagt fordi vi selv ønsker å bli ledere og etablere en familie en gang i fremtiden. Vi visste relativt lite om det å være kvinnelig leder fra før, og syntes dette virket som et interessant og lærerikt fagområde å skrive om. Vi så fort at flere kvinner ikke liker betegnelsen ”kvinnelig lederskap”, fordi den peker på antatte forskjeller mellom kjønnene i en tid da folk forsøker å overbevise seg selv og andre om at det ikke finnes noen forskjeller, og at menn og kvinner fungerer på fullstendig samme måte når det gjelder lederstil (Marilyn Loden 1987, 12).

Vi vil se nærmere på en kvinnelig leders hverdag, historien bak kvinner og kvinnelig ledelse i Norge, samt spekulere i fremtiden. Vi lever i en verden med kontinuerlige forandringer der nyutdannede gutter og jenter møter et arbeidsliv med mange utfordringer. Konkurransen om de beste jobbene er høy, og er det slik at man kan bli forbigått kun fordi man er kvinne? Ikke nødvendigvis grunnet kjønn selv, men kvinners psykologiske innstilling til seg selv – ”er jeg god nok?”. Janteloven er sterk representert i den norske kulturen og mytene om kvinnelige ledere er mange. Statistikk viser at flertallet av de som besitter lederposisjoner fremdeles hovedsakelig er menn, selv om Norge er et av de fremste landene på verdensbasis innen likestilling. I vår kultur er det også fremdeles slik at kvinnene primært har hovedansvaret i hjemmet (Irmelin Drake og Anne Grethe Solberg 1995)

1.2 Problemstilling

Det er i dagens samfunn færre kvinner enn menn som besitter lederposisjoner, som fremtidige ledere er dette et spennende tema vi ville forske nærmere på. Vi slo tidlig fra oss tanken rundt det å fokusere på personlige egenskaper i forhold til hvordan kvinner og menn utøver ledelse. Ved å vinkle det litt annerledes, vi kom tilslutt fram til følgende problemstilling: *Hvilke utfordringer møter kvinnelige ledere når de kombinerer de ulike rollene innen karriere og familieliv?*

1.3 Forutsetninger og avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å ha kvinnelige ledere som et overordnet tema. For å innskrenke dette store og omfattende emnet, har vi valgt å fokusere på kvinnens rolle på jobb og i hjemmet. I forhold til et spesifikt fokus var vi først litt usikre på hvordan vi skulle vinkle det videre, men valgte tilslutt å ta for oss de utfordringene disse kvinnene eventuelt møter. Vi valgte deretter å innskrenke det til norske forhold for avgrense forskningen ytterligere. For at

undersøkelsene våre skulle være gyldige var vi avhengige av å bruke riktig datainnsamlingsmetode, og vi forutsatte at intervjuer ville være den beste fremgangsmåten. Det betydde videre at våre intervjuobjekter måtte være villige til å åpne seg helt og fortelle om sine personlige opplevelser. Vi er to som har skrevet sammen og det har krevd en tillitt til hverandre, slik at man kan være trygg på å dele egne synspunkter og stå sammen i arbeidet. Vi lagde felles ”spilleregler” og har hele veien turt å være ærlige med hverandre. Det har vært en viktig forutsetning for oss, på den måten har vi kunnet veilede hverandre, gitt ris og ros, samtidig som vi har unngått unødvendige konflikter.

1.4 Oppgavens videre strukturelle konstruksjon

Vi har valgt en struktur som først tar for seg litt historie og tidligere forskning på området, før vi videre greier ut om aktuell teori og knytter denne opp mot våre undersøkelser og studier som vi har gjort gjennom å intervjuer en rekke kvinner. Det er våre analyser og den allerede eksisterende teorien og litteraturen som skal bidra til ytterligere belysning av problemstillingen.

I metodekapitlet ser vi på hvilke metoder vi har brukt for å finne svar på problemstillingen. Oppgaven baserer seg på kvalitativ forskning, nærmere bestemt dybdeintervjuer, av seks forskjellige respondenter. Tilslutt vil vi presentere resultatene av forskningen, hvor vi vil drøfte og sammenligne disse for å komme frem til en konklusjon og avslutning.

2.0 Teori

Hensikten med teorien er å skape en forståelse for hvilke aspekter oppgaven bygger på. Både for å skape en større forståelse for leseren, og for å belyse og beskrive termene i vår problemstilling som lød ”Hvilke utfordringer møter kvinnelige ledere når de kombinerer de ulike rollene innen karriere og familieliv?”

For å gi leseren en helhetlig forståelse om hva oppgaven innebærer, vil vi definere begreper og teori rundt emnet ledelse, vi har valgt å fokusere på lederstil, ledelsesnivåene, noen sentrale teorier, samt lederrollen og tilslutt konkludere med hva som er god ledelse. Videre vil vi se på kvinner, presentere kvinnens utvikling, karrieremuligheter og rollen i hjemmet. Deretter vil vi kort diskutere feminin og maskulin ledelse opp mot hverandre, hvor vi avslutter kapitlet med å se på balansen mellom jobb og privat, motivasjon og nettverk, da fra en kvinnes perspektiv. Alt dette vil til sammen danne et godt teoretisk grunnlag for videre forskning.

2.1 Ledelse

Å definere begrepet ledelse er ikke alltid like lett, vi har sett både gode og dårlige definisjoner, samt noen nye og gamle. For at vi skal kunne sette oss inn i ”kvinnelig ledelse” er det nødvendig å trekke frem noen grunnleggende teorier; vi vil definere hva ledelse er, hvilke teorier som finnes, ulike ledelsesnivåer, lederens roller og tilslutt kjennetegn på gode ledere.

Ledelse handler om å skape resultater, hvordan ledere lykkes med prosjekter og endringer samt mål og veien for å nå det. Dette gjelder nesten uansett hvilken virksomhet eller hvilke organisasjon man befinner seg i. Ledelse handler altså om å skape resultater gjennom eller sammen med andre, men også om hvordan resultater skapes. Ledelse er videre å skape mening og handlingsrom for medarbeidere. Medarbeidere ønsker å bruke og utnytte sin kompetanse, og arbeidsplassen er derfor en viktig arena for læring og personlig vekst. God ledelse er derfor viktig for å rekruttere og beholde gode medarbeidere (Tom Karp 2010)

Man finner mange forskjellige definisjoner på begrepet ledelse og lederskap, og i de fleste av de ser man at mål er sentralt. Vi vil derfor hevde at hensikten med ledelse er å nå noen definerte mål.

”Lederskap er å påvirke seg selv og andre for å nå noen felles mål” (Peter G. Northouse 2007), og ”Ledelse er målrettet, problemløsende samspill som foregår på en aktiv og bevisst måte” (Sitert Erik Johnsen i Per Grøholt 1984, 12), er to definisjoner av ledelse og lederskap vi begge mener er veldig gode. De forklarer hva begrepet lederskap betyr, og hva som legges i det. I tillegg vil vi nevne en del kvaliteter som vi mener kjennetegner godt lederskap. Som leder har man et overordnet ansvar og man må ta seg av oppgaver som tidsplanlegging, kompetanseutvikling og konflikthåndtering. Man må også være oppmerksom på rolleavklaring, rollemestring og hele tiden ha et overordnet blikk over hvor man står i forhold til målene.

2. 2 Hva er en leder og en lederstil?

2.2.1 Lederrollen

Hvorfor trenger mennesker ledere? Menneskets behov for lederskap har sitt utgangspunkt i usikkerhetsfaktorer og i de risikoene det medfører å være menneske (Kjetil Sander 2004, a). Det finnes mange teorier som prøver å forklare hva som skaper en god og effektiv leder. Det finnes to grunnleggende forskjellige syn på ledelse. Det ene går ut på at noen mennesker har medfødte egenskaper som gjør dem i stand til å være ledere (Northouse, 2007). Det andre vektlegger at ledelse er en prosess som skjer i møtet mellom leder og medarbeider - og som derfor kan læres (Northouse, 2007).

Lederrollen har utviklet seg i løpet av årene som har gått, vi vil si fra en kontrollerende til en overbevisende til så en mer coachende lederstil. En kontrollerende leder fokuserer på instruksjon, informasjon og påvirkning, mens en overbevisende leder delegerer, kommuniserer og underviser, og sist, men ikke minst, en coachende leder skaper inspirasjon gjennom læring og dialog. Det er store forventninger til hva en leder skal bidra med, de ansatte har med andre ord en rekke krav. Her er noen kvaliteter som vi mener kjennetegner godt lederskap: Selvinnsikt, tar ansvar, har klare mål, sunne verdier og visjoner, ser og lytter, god kommunikasjonsevne, samarbeidsvillig, respekterer alle, målbevisst, god oversikt, ydmyk og forståelsesfull, håndterer stress og vanskelige situasjoner, skaffer ressurser, utnytter ulikheter, tilrettelegger for selvstendighet, har tillit til medarbeidere og får ansatte til å føle at de utretter en positiv forskjell på arbeidsplassen.

2.2.3 Lederstil

Begrepet defineres som: ”Lederstil er en preferanse for måte å utøve lederfunksjonen på” (Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann 2003, 325). Betegnelsen lederstil viser også til hvordan lederrollen utøves, altså lederens atferdstype (Egil Fivelsdal, Jørgen Frode Bakka & Odd Nordhaug 2004, 273).

En arbeidsgivers lederstil og atferd har mye å si for hvordan en arbeidsplass fungerer. Man kan kort forklart si at det finnes to hovedvinklinger på ledelse, i våre pensumbøker kalt oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Oppgaveorientert ledelse defineres som en lederstil der lederen oppfører seg etter tradisjonell metode, en ledelsesteori som legger vekt på masseproduksjon, struktur og effektivisering av arbeidsrutiner. Disse lederne tar selvstendige beslutninger uten å inkludere medarbeiderne, og kommunikasjonen er generelt preget av ordre. Den oppgaveorienterte lederen sitter gjerne på toppen av en hierarkisk organisert organisasjon. Det vil si at han fremstår som rasjonell med hovedfokus på planlegging og budsjettering. Han fungerer som en styrer for sine ansatte, framfor en coacher som legger mer vekt på veiledning av sine ansatte (Gary Yukl 2010).

I den relasjonsorienterte lederstilen fungerer lederen som en veileder for sine ansatte og det legges vekt på motivering og inspirering av ansatte, team, prosjektarbeid og konflikt-håndtering. Ledere som benytter seg av denne lederstilen, prioriterer gode relasjoner mellom medarbeiderne og involverer de i beslutninger knyttet til arbeidet. Slik kan de i fellesskap komme opp med løsninger og gode resultater. I motsetning til oppgaveorientert ledelse, som bygger på målorientert ytelse, er disse lederne som sagt opptatt av å motivere til innsats. Dette oppnår de ved å kontinuerlig utvikle gode forbindelser med de underordnede, og ved og blant annet være oppmerksomme, hensynsfulle og støttende (Yukl 2010).

Disse to lederstilene er ikke bindende og kan kombineres. En leder kan plasseres på en skala hvor ytterpunktene henholdsvis er oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Mellom disse ytterpunktene finnes ulike varianter av autoritære og demokratiske lederstiler som blant annet velmenende autoritær og konsulterende lederstil. I dag er utfordringen å samkjøre disse to formene for ledelse for å kunne oppnå mest mulig effektiv ledelse. Allikevel har den relasjonsorienterte lederstilen blitt mer og mer utbredt i nyere tid, grunnet dens fokus på og verdsetting av bedriftens menneskelige ressurser (Karp 2010).

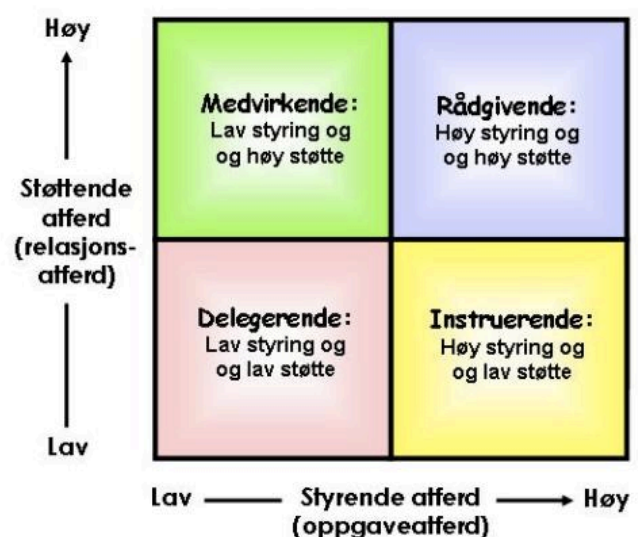
2.3 Ledelsesteorier

”En teori er en påstand som knytter sammen ulike teoretiske begreper og hypoteser om et fenomen. Teorienes formål er å forenkle virkeligheten på en måte som gjør det lettere for oss å forklare og forutsi atferd og sammenhenger ved individer, grupper og prosesser” (Sander 2004, b). Det finnes veldig mange teorier om ledelse, og her er noen eksempler på de mest anerkjente; ”Store-mann” teorien, X og Y teorien, ledelsesrutenettet og situasjonsbestemt ledelse. Sistnevnte sies å være en av verdens mest anvendte teorier for ledelse, dette skyldes teoriens enkelhet og det faktum at den er lettfattelig og lett anvendelig i praksis (Stein Tore Nybrodahl 2004).

2.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

Utnytt ulikheter, det blir feil å behandle ulikt likt. Den situasjonsbestemte teorien startet med en grunntanke om de to hovedelementene ved lederatferd, nemlig relasjonsorientering og oppgaveorientering, de to lederstilene vi nevnte tidligere. Fred Fiedler var den første som utviklet en teori om situasjonsbestemt ledelse, han mente at for å utøve god ledelse må man ta en betraktning ut i fra lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i. Han presiserer tre sentrale trekk ved situasjonen som er av betydning for lederens mulighet til å påvirke de ansatte: forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og lederens stillingsmakt. Disse tre trekkene utgjør ulike situasjoner som krever ulik grad av oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse (Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, 2007).

Hersey og Blanchard foretok en videreutvikling innenfor situasjonsbestemt ledelse og grunntankene om behovet for styring og støtte. Med dette som utgangspunkt laget de den velkjente og velbrukte modellen for ledelse. Matrisen forklarer sammenhengen mellom lederens oppgaveorientering og relasjonsorientering, slik at man lettere kan se hvilken lederstil som egner seg best. Innenfor dette skillet, kan vi dele situasjonsbestemt ledelse inn i fire lederstiler. Disse er instruerende (styrende), rådgivende



Figur 1.0: Situasjonsbestemt ledelse

Kilde: (Paul Hersey Kenny Blanchard 2001)

(coachende), deltakende (medvirkende) og delegerende lederstil. Hersey og Blanchard har lagt vekt på en tredje variabel i tillegg oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil, og denne består av lederens vektlegging av medarbeiderens kompetansenivå og modenhet.

Kompetansenivået hjelper lederen å finne den rette lederstilen som er mest hensiktsmessig.

Kompetansenivå og lederstil er knyttet sammen på følgende måte:

- Er medarbeideren inkompetent og demotivert så er den riktige lederstilen *instruerende*
- Er medarbeideren inkompetent men motivert er den riktige lederstilen *rådgivende*
- Er medarbeideren kompetent men mangler motivasjon er den riktige lederstilen *medvirkende*
- Er medarbeideren kompetent og motivert er den riktige lederstilen *delegerende*

En leder må altså lære seg å tilpasse sin lederstil ut i fra hvert enkelt menneske, siden alle individer og deres kompetansenivåer er unike. Som modellen over viser, kan man skille mellom styrende og støttende atferd. Hvilken lederstil som skal benyttes, avhenger av de ansattes kompetanse. Styrende atferd legger vekt på å stille krav og instruere den ansatte i hvordan oppgavene skal utføres, og kommunikasjonen er preget av enveiskommunikasjon. Den støttende atferden viser til en leder som har evnen til å lytte, oppmuntre, gi ros, tilrettelegge og gi psykologisk støtte. Kommunikasjonen kjennetegnes med dialog.

2.4 Ulike ledelsesnivå

Fagområdet ledelse kan plasseres på fire nivåer. Ledelse av deg selv, ledelse av andre, ledelse av prosesser og ledelse av organisasjoner.

Ledelse av deg selv: Denne typen ledelse omfatter blant annet mål ambisjoner og verdier. En viktig personlig arbeidsoppgave er for eksempel å stadig være på jakt etter muligheter til å lære mer, innhente ny kompetanse og være bevisst på egne lederegenskaper.

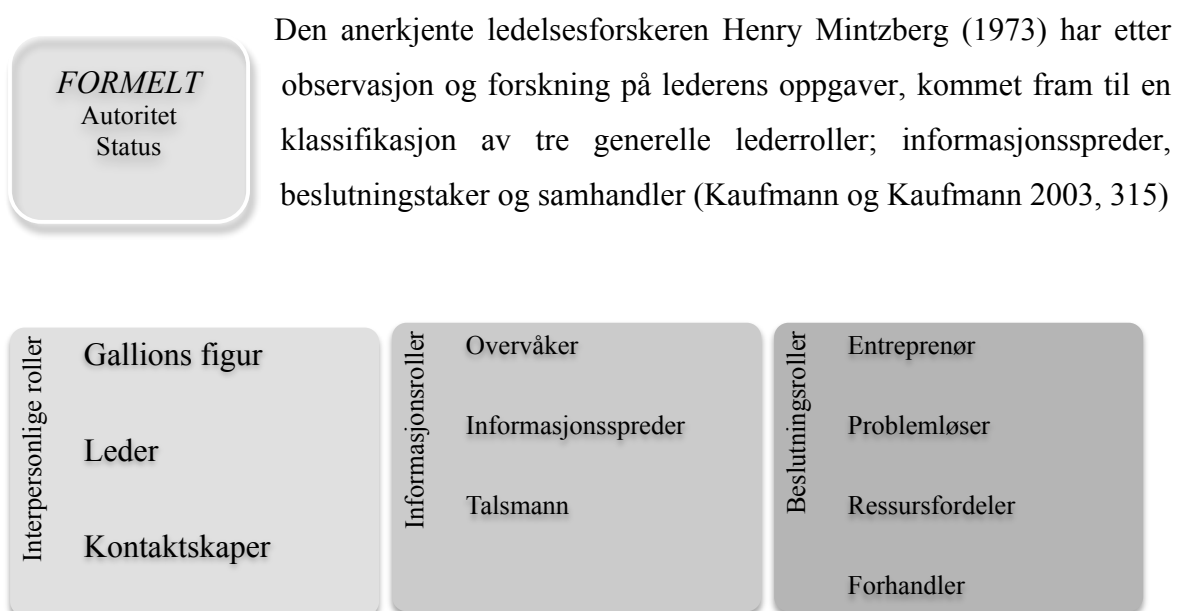
Ledelse av andre: Når man skal lede andre er det viktig å skape en vi-følelse, slik som COOP gjør for sine medlemmer ved å si ” COOP – Litt ditt”. Arbeidsoppgavene her er altså å skape felles visjoner, veilede, kontrollere og motivere. Man må i fellesskap ønske å bli bedre sammen. Ledelse av andre omfatter blant annet teamarbeid, konflikthåndtering, kompetanseutvikling og medarbeidersamtaler.

Ledelse av prosesser: Prosessledelse handler om å sette mål for prosessene og å måle dem. Vi må forstå hvem som er kundene våre og beherske å arbeide i team. Prosessledelse omfatter blant annet det å lede team, å forbedre prosesser og ha kontinuerlige forbedringer

Ledelse av organisasjoner: Organisasjonsledelse innbefatter å etablere en visjon og en retning for hvor organisasjonen skal gå. Ledelse av organisasjoner favner over blant annet mål, ambisjoner, verdier, strategier, endringsledelse, kompetanseutvikling og en kontinuerlig forbedring. Det finnes ledelse på ulike nivåer i en organisasjon, disse fem er: Ideologisk ledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse, operativ ledelse og selvledelse.

2.5 Lederens roller

En leders rolle innebærer å samhandle med andre personer, som medarbeidere, underordnede og eksterne kontakter. Derfor er det viktig at en leder har sosiale ferdigheter. Et krav til ledelse er å vinne innflytelse som krever personlige egenskaper som er viktig for å mestre dette. Ledelse er rettet mot å oppnå mål, det vil da være viktig med rette holdninger og evner på dette området for å mestre lederrollen på mest effektiv måte. En leders personlige egenskaper kan ha innvirkning på hvordan han takler sine lederoppgaver. For eksempel kan det ha fatale konsekvenser for bedriften hvis lederen har dårlig evne til å se og utnytte markedets muligheter (Kjell Grønhaug, Odd Henning Hellesøy og Geir Kaufmann 2001).



Figur 2.0: Mintzberg modell over lederroller. (Klassifikasjonsmodell)

Kilde: (Mintzberg 1973)

Rollen som informasjonsspreder går ut på å erverve og formidle informasjon fra omgivelsene. Han har ansvaret for å betjene formelle og uformelle nettverk i omgivelsene. Dette betraktes også som overvåkning av bedriftens indre og ytre funksjoner. Rollen som talsmann for bedriften vil si å gi informasjon om gruppen og gruppens arbeid til utenforstående. En leder må være i stand til å formidle bedriftens anliggende på en slik måte at bedriften får et positivt omdømme. Tilslutt, rollen som beslutningstaker går ut på å være entreprenør, være innovativ og se nye muligheter. Videre er det viktig å være en god problemløser, her under å kunne løse konflikter og tvister. Det inngår også i lederrollen som beslutningstaker å være en god forhandler og å kunne fordele ressurser på et rettferdig måte.

Til slutt i Mintzbergs (1973) klassifikasjonsmodell, pekes det på rollen som samhandler. Lederen skal fungere som en frontperson innad og utad i bedriften, skape nettverk, ta vare på eksisterende og nye kunders interesser, samt være bedriftens talsperson i media. Den siste oppgaven i samhandlerrollen kalles lederskap og går ut på å skape visjoner som skal motivere de ansatte til å jobbe sammen mot bedriftens felles mål (Mintzberg; Kaufmann og Kaufmann 2003, 315).

2.5.1 Gode ledere

Vi har nå sett litt på lederrollen, ledernivåer og ulike lederstiler, hva som oppfattes som god ledelse av noen, kan like gjerne oppfattes som dårlig av andre. Ledelse er kontekstavhengig, hvor den viktigste konteksten anses å være nasjonal eller regional kultur. Derfor vil vi nå prøve å komme frem til en konklusjon på hva vi mener er god ledelse og hvorfor.

En god leder har en klar filosofi på hva han vil med sin ledelse, dette innebærer også en visjon, et mål og en intensjon. Lederen må også ha riktig kompetanse i forhold til organisasjonen, det vil si kunnskap, ferdigheter og holdninger. Lederen må kjenne til de ulike ledelsesprosessene og han må ha en grunnleggende forståelse for hvordan mennesker tenker, føler og handler. Ledelse handler i grove trekk om å engasjere og å legge forholdene til rette slik at medarbeiderne blir motivert til økt produktivitet og økt trivsel på jobb. Vi har lært at det er viktig å skape en god kultur på arbeidsplassen, der de ansatte får muligheten til å utfolde seg, og at lederen tar i bruk de ressursene alle mennesker har i seg. Dette tror vi er viktig siden dagens arbeidsliv stadig er i omstilling og ansatte i virksomheter kontinuerlig er avhengige av å utvikle seg. En viktig oppgave vil da være å kjenne medarbeiderne sine, her er

stikkordene tillit, kommunikasjon og inspirasjon. I hvilken grad en leder blir akseptert er først og fremst en konsekvens av om vedkommende lever opp til de forventninger medarbeiderne har, be om tilbakemeldinger og ta lærdom av andres reaksjoner. Tilslutt, en god leder må kjenne seg selv, ha selvinnsikt og være seg selv og spille på det man er god på. Respekt er ikke noe du har, men noe man gjør seg fortjent til.

2.6 Personlighet

Alle ledere leder på ulike måter i utfordrende situasjoner, mye på grunn av at alle besitter sin egen personlighet som er unik og aldri lik noen andres (Karp 2010). Ordet personlighet betyr maske (Karp 2010, 219), og er et samlebegrep for typiske kjennetegn ved et individs måte å tenke på, føle og handle på i en rekke ulike situasjoner over en lengre tidsperiode (Store norske leksikon, b). Det sies i en artikkel fra 2007 at den beste måten å komme seg frem til ekte lederskap, som vil være et resultat av dine verdier, din tro og din overbevisning, først og fremst handler om å forstå historien om ditt eget liv. Man kan si at ledelse er verdier omsatt til handlinger (Discovering Your Authentic Leadership, 2007). Denne type ledelse kaller vi gjerne autentisk (Karp 2010, 23). De tradisjonelle teoriene har fokusert mye på personlighet som en konstruksjon, som en fast størrelse som sier noe om hvem vi er. Den nyere forståelsen har samme grunnforestilling, men utdyper at det også er en prosess, som ikke er en gitt størrelse, men inneholder dynamiske elementer som fortsetter å formes igjennom hele livet (Karp 2010, 233).

I følge Karp er lederens personlige kvaliteter noe som utgjør en forskjell når de tar lederskap. Med personlige kvaliteter mener vi egenskaper og evner som henger sammen med menneskers behov, viljestyrke, karakterstyrke, moral integritet, verdier, prinsipper, dyder og/eller livserfaringer. ”Personlighet er noe vi med tiden får, noe vi må jobbe med – kanskje ikke noe vi har, men noe vi trenger. Alternativet er forvirring, usikkerhet og angst” (Karp, 2010, 219).

2.6.1 Big Five

I alle år har det blitt brukt mye tid og energi på å utforme klassifiseringsmetoder innen for personlighetspsykologi. Den aller mest kjente og brukte metoden innen for ledelsesforskning og personlighetspsykologi er ”Big Five” metoden. Den blir flittig brukt av forskere, hodejegere og lederutviklere fordi variasjonen innenfor fem helt sentrale personlighetstrekk

kan forklare noe om individets egenskaper som kan egne seg for utøvelse av ledelse (Karp, 2010). De fem er organisert som; ekstraversjon, nevrotisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet.

Den amerikanske professoren og psykologen Dan McAdams har spesialisert seg innen personlighets- og utviklingspsykologi. Hans prosjekt har vært å utarbeide teorier som i mye større grad kobler personlighet mot situasjonsvariabler og relasjonelle forhold, i tillegg til erfaringer, livshistorier, motivasjon, behov, verdier og lignende, som former oss. Det konkluderes med at vi må forstå at personligheten er noe som har flere lag, uten noe bestemt ytre og indre lag, og heller ingen bestemt kjerne (Karp 2010). "Great person theory" er et annet perspektiv som vi synes er svært interessant. Dette bygger opp under at effektiv ledelse er medfødte eller ervervede individuelle egenskaper. (Michael A. Hogg, Graham M. Vauhan 2011). På grunn av oppgavens oppbygging og hovedfokus velger vi å ikke utdype dette noe ytterligere.

3.0 Kvinner

Når man søker opp ordet ”kvinne” i en søkemonitor på nettet, kommer det opp en rekke og ord synonymer som forbindes med kvinner; jente, jomfru, hustru, menstruasjon, graviditet, fødsel, mor, kjønnsrolle og feminisme. Disse ordene er en god pekepinn for bakgrunnen av oppgaven vår. En kvinne har i 2012 utallige roller, og en av de største kommer av det faktumet at vi er kvinner og det er vi som kan / må føde barn og beskjedent sagt, føre verden videre.

Å fastslå en definisjon på kvinner er komplisert. Man kan beskrive en kvinne som et voksent menneske av hunkjønn som skiller seg ut fra mannen, både biologisk og sosialt sett. En annen måte å definere det på, er å se på typiske egenskaper som det er et klassisk feministisk preg på; omsorgsfull, medgjørlig, hengiven, følsom og tålmodig (Elin Ørjasæter 2008). Hva betyr egentlig alle disse egenskapene? De kan defineres som ”egenhet, attributt, særegenhet, side, kvalitet, evne og karaktertrekk hos et individ.” (Bjarne Berulfsen og Dag Gundersen 2003, 61) Det er viktig å få frem at en egenskap/ferdighet er noe som preger deg gjennom hele livet. Den genetiske arven din, pluss det du har lært/erfart i livet så langt danner grunnlaget for egenskapene og ferdighetene dine. Det er ikke noe du kan bestemme deg for og endre over natten, men du må jobbe med det permanent over lang tid (Logos verdi) Grunnen til at vi velger å utdype dette med egenskaper i forhold til kvinner, er at dette ligger til grunn for mye av det vi baserer vår oppfatning av kvinner på.

3.1 Kvinners utvikling i Norge

På 1880 – tallet begynte kvinnebevegelsene å organisere seg. En av deres største kampsaker på denne tiden var yrkesmuligheter for kvinner. Det ses derfor på som naturlig at vi i dagens samfunn, med bakgrunn av kvinners yrkesinnsats og kvinnebevegelsene for nesten 150 år siden, er opptatt av kvinner og ledelse (Elisabeth Aasen 2001).

Det finnes mange årstall som har betydd mye for kvinners utvikling i Norge, både når det gjelder rettigheter som kvinner og mor, men også i forhold til utdanning. Fra tidlig 1880-årene jobbet kvinnesaksforkjemperne hardt for at kvinner skulle få utdanning og flere yrkesmuligheter. På denne tiden var det borgerlige idealet at kvinnen skulle følge sin ”bestemmelse”, kvinnen hadde sin plass i hjemmet hvor hun skulle ta seg av husarbeid og barn (Aasen, 2001). Det tok nesten hundre år før kvinnene stod på sitt og brøt med uttallige

barrierer, det var først på 1960-70-tallet at ting begynte å skje. Kvinnesaken ble igjen satt på dagsordenen etter å ha vært fraværende i norsk politikk etter krigen, dette resulterte i en ny lov mot diskriminering av kvinner og arbeidsfordelingen mellom kvinner og menn kom i større balanse (Elin Kvande og Bente Rasmussen 1990).

1875 – ”Den Kvinnelige Industriskole” åpnet i Kristiania.

1882 – Kvinner fikk rett til å ta artium og Cecilie Thoresen ble vår første kvinnelige student.

1884 – Kvinner fikk rett til å studere ved alle landets fakulteter ved Universitetet.

1906 – Den første norske kvinne utnevnt til embetsmann, adjunkt Mathilde Schjødt.

1913 – Alminnelig statsborgerlig stemmerett

1936 – Arbeidervernloven gir mødre rett til å ha fri fra arbeidet seks uker før og etter fødsel.

1959 – Jenter og gutter i skolepliktig alder skal ha samme undervisning og pensum.

1959 – Likelønnsrådet opprettes.

1961 – vedtar LO og NAF en rammeavtale for gjennomføring av likelønnsprinsippet.

1972 – Likestillingsrådet opprettes og erstatter likelønnsrådet.

1979 – Likestillingsloven trer i kraft. Den regulerer den kjønnsbestemte arbeidslivet.

1982 – LO-rekommandasjon nr. 165 og konvensjon nr. 156 som opprettes. De skal gi like muligheter og lik behandling av kvinner og menn i arbeidslivet, og foreldre gis formelt likt omsorgsansvar,

1981 – Gro Harlem Brundtland blir statsminister.

1992 – Lønnet fødselspermisjon utvides til 2+33 uker (2,2+44 uker med 80 % lønn).

(Kvinnehistorie)

Etter at Gro Harlem Brundtland satt som statsminister skjedde det mye endring politisk sett. Det var spesielt på områder som gjaldt kvinners deltagelse og posisjonering. Som man kan se på tidslinjen har det skjedd mye i Norge når det gjelder kvinner og ledelse, og det fortsetter å utvikle seg i riktig retning. I 1960 var det få sysselsatte kvinner i Norge og vi lå på bunn av alle landene i Europa prosentmessig (22 %). Det var først på 1970- tallet at norske kvinner begynte å ta seg ut i arbeidslivet – og det har aldri stoppet opp etter dette. På tross av at tallene på yrkesaktive kvinner har økt betraktelig siden 1970 tallet, finnes det fortsatt typiske kvinne- og mannsdominerte yrker.



Kilde: War Production
Co- Oroiating Committee

3.2 Kvinneres utdanning og ledelse

De siste 30 årene har antall kvinner som fullfører høyere utdanning økt kraftig. I følge Statistisk sentralbyrå er det i dag betraktelige flere kvinner enn menn avlegger eksamen på universitet og høyskolenivå (Statistisk sentralbyrå, a). Samtidig ser man ut i fra tallene at selv om det er en økende andel yrkesaktive kvinner, så påvirker ikke dette nødvendigvis yrkesaktiviteten til menn. På tross av disse gode tallene, er det fremdeles ett fåtall som velger topplederjobber. Vi ser fortsatt en tendens til at kvinner går tradisjonelle veier og utdanner seg innen omsorg og undervisning, mens menn på en annen side holder seg til teknikk og naturvitenskap. Det har blitt forsket svært mye disse er tilfellene, og man har kommet frem til mange forskjellige konklusjoner. Det er i all hovedsak kun et resultat som går igjen, og det er det såkalte glasstaket som hevdes å være en forklaring på hvorfor kvinner velger bort høyere lederstillinger. Glasstakeeffekten er et begrep som tar utgangspunkt i kvinners hindringer ved å oppnå forfremmelse, det vil si at kvinners karriere ofte stopper på et mellomledernivå (Ann M Morrison, Randall P. White & Ellen Van Velsor 1987). Vi kommer nærmere inn på dette under neste avsnitt ”karriere og familieliv”.

Mer enn 1600 norske ledere deltok i en studie gjennomført for organisasjonen Lederne av Great Place to Work Institute. Hovedtema for studiene var å kartlegge ledernes opplevelse av tillit, stolthet og fellesskap. Ut ifra disse faktorene skiller kvinner seg ut i en positiv retning (Ledernet). I følge forbundsleder i Lederne, Jan Olav Brekke, er det mye som tyder på at det har skjedd et stemningsskifte i lederrollen, man kan også se en endring i forhold til hvilke egenskaper som verdsettes i arbeidslivet. Et uventet resultat var at 86 % av kvinnene uttrykte at jobben var meningsfylt og at de så på den som mer enn bare en jobb, mennene på en annen kom dårligere ut, bare 76% kunne si seg enige i dette. Det var forventet at det skulle være et mindre skille mellom kjønnene uttalte direktøren i Great Place to Work, Jannik Krohn Falck. Videre sier han at dette kan tyde på at lederskap i norske bedrifter har forandret seg. Det at kvinnelige ledere nå er mer fornøyd enn sine mannlige kolleger, viser en positiv utvikling. ”Tillit lønner seg for å skape resultater, og en opplevelse av tillit og fleksibilitet medfører at flere kvinner som tradisjonelt har tatt størst ansvar på den private arena, nå klarer å finne plass til en spennende lederrolle” (Jannik Krohn Falck for Ledernet 2011).

3.3 Karriere og familieliv

For omlag 70 år siden ble det sett på som en selvfølge at mor skulle være hjemmeværende, mens far måtte jobbe og tjene penger for å forsørge familien. I dagens samfunn har situasjonen endret seg betraktelig. I dag har begge kjønnene like muligheter til utdanning og samme forutsetninger i arbeidslivet. Det betyr nødvendigvis ikke at forventningene rundt kvinner, og deres rolle som hjemmeværende er helt borte, og mye tyder fremdeles på at mannen i mange tilfeller, fortsatt har rollen som ”forsørger”. Vi ser allikevel at flere og flere kvinner satser på en karriere innen ledelse. I boken Makt og innflytelse beskriver Korsvold karrierekvinnen slik:

”Karrierekvinnen jobber gjerne i et stort selskap som har en kultur som passer hennes personlighet og egenskaper. Det som karakteriserer henne, er ønsket om å stige i gradene og således få større påvirkningsmulighet. Karrierekvinnen har energi, vilje, mot og lyst til å være der det skjer og påvirke næringslivets utvikling. For å komme seg oppover må hun jobbe mye og hardt, prioritere arbeidet høyt, bryte barrierer og bygge kompetanse. Hun tar gjerne utfordringer, har tro på sitt eget budskap og vil være med i store og viktige saker” (Anita Bemer Korsvold 2005, 13).

3.3.1 Karriere

Elin Kvande og Bente Rasmussen gjorde i 1990 en undersøkelse hvor fulgte kvinnelige og mannlige sivilingeniører. De kunne konkludere med at menn hadde lettere for å bli ledere på høyere nivå enn kvinner. Dette er en av mange undersøkelser som viser til påstanden om at kvinner ofte stopper opp på et mellomledernivå. De mener det finnes to forklaringer på hvorfor kvinner har svakere utsikter for jobbmessige muligheter enn menn:

- ”kvinnene mangler selvtillit og ambisjoner, og har ikke riktig utdanning”
- ”kvinnene velger familie og barn, fremfor jobb og karriere”

(Kvande og Rasmussen, 1990, 52)



Illustrasjon: Jan Kjetil Johansson Kilde: (Supermamma: slipp henne løs! 2004

Det er spesielt kvinner i en viss alder som prioriterer å bruke mer tid på barn og familie, i følge Petersen. Dette fører til perioder med yrkesavbrudd og ofte mye deltidsarbeid, noe som igjen kan være en ulempe når en prøver å nå relativt høye stillinger. Det er ingen hemmelighet at det kreves en stor arbeidsinnsats for å nå en lederstilling, og ikke minst også beholde den. I Norge er forholdene lagt godt til rette for at kvinners biologiske rolle ikke skal hemme dem i yrkeslivet. Likestillingsloven beskytter også mot at arbeidsgivere skal bruke kvinners rolle med tanke på å føde og amme som et argument i ansettelsessaker eller forfremmelser. Er det da tilfellet at kvinner velger bort en karriere på grunn av ønsket om en familien (Trond Petersen 1999)?

3.3.2 Kone og mor

Som en følge av at prosentandelen av kvinner med utdanning og yrkesaktivitet har økt siden 1960-tallet, har gjennomsnittsalderen for når man får barn økt. De siste tjue årene har gjennomsnittsalderen på førstegangsfødende økt fra 25 til 28 år. Kvinner mener fortsatt at man som en god mor skal ha en rik og emosjonell relasjon til barnet. Det og konsekvent være en kilde til omsorg, emosjonell støtte og fysisk tilgjengelighet til enhver tid hvis barnet skulle trenge det, er viktigere enn noe annet (Jeffrey H. Greenhaus og Stewart D. Friedman 2002).

Selv om rollefordelingen i hjemmet har jevnet seg ut i forhold til at kvinnen bruker mindre tid på husholdningsarbeid nå enn før, er det fremdeles slik at kvinner sammenlignet med menn

gjør mer. I en amerikansk studie gjort i private hjem, viser det seg at kvinnen bruker to timer mer hver uke på husholdningsaktiviteter enn menn. I tillegg til dette bruker de tre ganger så mye tid på å være aktive sammen med barna på fritiden. Kvinner ønsker å være støttende og tilgjengelig for barnet om det skulle trenge det, både emosjonelt og fysisk i tillegg til å være en kilde til omsorg som aldri skal stenges (Greenhouse og Friedman 2002).

3.4 Opphold og avhopp i karrieren og avkall på ansvar

Som vi nevnte tidligere rammes kvinner av et opphold i karrieren i forhold til svangerskap og fødsel. Permisjon er en tjenestefrihet fra arbeidet i begrenset tid. Vi har valgt å ta med et utdrag fra den norske lov, som belyser hva en har krav på:

§ 12-2. Svangerskapspermisjon

Arbeidstaker som er gravid har rett til permisjon i inntil tolv uker under svangerskapet.

§ 12-3. Omsorgspermisjon

(1) I forbindelse med fødselen har faren rett til to ukers permisjon for å bistå moren. Hvis foreldrene ikke bor sammen, kan retten til permisjon utøves av en annen som bistår moren.

(2) Adoptivforeldre og fosterforeldre har rett til to ukers permisjon i forbindelse med at omsorgen for barnet overtas. Dette gjelder ikke ved stebarnsadoptsjon eller hvis barnet er over 15 år.

§ 12-4. Fødselspermisjon

Etter fødselen skal mor ha permisjon de første seks uker, med mindre hun fremlegger legeattest om at det er bedre for henne å komme i arbeid.

§ 12-5. Foreldrepermisjon

(1) Foreldrene har rett til permisjon etter reglene i paragrafen her og i §§ 12-2 og 12-4 i til sammen tolv måneder. Foreldrene har uansett rett til permisjon når det ytes foreldrepenger fra folketrygden.

(2) Hver av foreldrene har i tillegg til permisjon etter første ledd, rett til permisjon i inntil tolv måneder for hver fødsel. Denne permisjonen må tas ut umiddelbart etter foreldrenes permisjon etter første ledd. Arbeidstaker som har delvis permisjon etter § 12-6 har likevel ikke rett til permisjon etter leddet her.

Endret ved lover 21 apr 2006 nr. 10 (ikr. 1 jan 2007 iflg. res. 21 apr 2006 nr. 428), 15 juni 2007 nr. 22 (ikr. 15 juni 2007 iflg. res. 15 juni 2007 nr. 629). (Lovdata).

Det sies at permisjon, nedsatt arbeidstid og tilrettelegging av arbeidet, er med på å modifisere kvinners mulighet til å nå toppstillinger. Dette fører til høyt fravær, og det er faktum at dette svekker mulighetene for kvinner til forfremmelser (Marianne Nordli Hansen, 2001).



Illustrasjon: Jan Kjetil Johansson

Kilde: (Supermamma: slipp henne løs! 2004)

Forskning i Norge viser til at kvinnen fremdeles er den som velger bort jobb og karriere for familien sin skyld. Resultatet av dette er som sagt at kvinnen jobber deltid og med dette får kortere og færre dager utenfor hjemmet. Det er økonomisk ugunstig for kvinner å føle denne omsorgsbyrden (Hansen 2001).

Storebrands forbrukerøkonom Knut Dyrre Haug sier til Karen Thue i en artikkel på Hegnar sin hjemmeside, at kvinner som dropper full stilling til fordel for familien bør regne ut hvor mye de taper i pensjon, og be partneren gjøre opp regningen. Tallene viser at kvinnen taper 18,1 prosent (i pensjon) av hver krone hun ikke tjener.

(Karen Thue 2012)

3.5 Glasstaket

Glasstaket er en kollektiv definisjon over alle de fordekte mekanismene i en organisasjon som gjør det tyngre og vanskeligere for kvinner å hevde seg på toppledernivå, i tillegg til den naturlige karriereutviklingen. Glasstakeffekten er ikke bare en barriere for et individ basert på at personen ikke har evne til å utføre en topplederjobb, men også en barriere der kvinner ikke avanserer til høyere posisjoner på grunn av ulikhet mellom kjønnene (Morris, White, Van Velsor, 1994). Vi kan dele disse hindringene inn i tre kategorier, organisasjonsmessige hindringer, mellommenneskelige hindringer og tilslutt personlige hindringer.

Organisasjonsmessige hindringer: dette perspektivet sier at kvinner kan bli satt i mindre gunstige stillinger når det gjelder karriereutvikling sammenlignet med menn med tilsvarende utdanning og kvalifikasjoner.

Mellommenneskelige hindringer: dette er hindringer som oftest oppstår i forbindelse med sosiale forhold på jobben. Dette kan eksempelvis være fordommer som at kvinner er dårligere ledere enn menn, at de blir holdt utenfor uformelle nettverk eller at man ikke blir godtatt.

Personlige hindringer: baserer seg på forhold i kvinners personlige liv, ofte til livet utenfor jobben, kan vise til hovedansvaret for husholdningen eller kombinasjonen av karriere og familie.

Kari Rueslåtten, konsulent i Administrativt Forskningsfond (AFF) tilknyttet Norges Handelshøgskole, har skrevet en masteroppgave om organisasjonskulturen i en stor norsk telekommunikasjonsbedrift. Hennes mål med denne oppgaven var å finne ut hvordan den lave kvinneandelen i ledelsen kan økes. Under intervjuene gikk begrepet ”glasstaket” igjen, og det var stort sett kvinner som tok det opp. Ikke fordi de selv var blitt hindret på grunn av dette, men fordi de kunne vise til andre kvinner som hadde opplevd det. På den andre siden viste det seg at mennene mente at det ikke fantes slike usynlige barrierer på vei opp. – ”Der har vi kjernen av problemet. Taket er jo usynlig helt til folk stanger i det” fastslår Kari Rueslåtten (Ivar Kvistum 2008).

I et fagtidsskrift fra juni 2003, skrevet av Jones og Oppenheim fant vi nyere forskning av glasstaket. De konkluderer med at det finnes et ”glasstak”, men at det er forårsaket av kvinnene selv. De hevder videre at det som viser seg å være det største hinderet for kvinners karriereutvikling er omsorg for familien.

3.6 Balanse mellom jobb og privat

Det er ofte en sammenheng mellom kvinners sivile status og valget om å gå inn i topplederstillinger. Antall barn, alderen på de eventuelle barna og partneres karriere er viktige faktorer for kvinner som velger og tre inn i lederposisjoner eller ikke (Greenhaus og Friedman 2000). Vi nevnte tidligere studien gjennomført for organisasjonen Ledere av Great Place to Work Institute. I tillegg til å kartlegge lederens opplevelse av tillit, stolthet og fellesskap, stilte de spørsmål om medarbeiderne og lederne opplevde at de ble oppmuntret til å finne balanse mellom arbeid og privatliv. Resultatet ble at 59 % av kvinnene bekreftet dette mens bare 48 % av mennene sa seg enige i det samme. Senior Vice President for støttefunksjonene i Telenor ASA, Kari Bech-Moen, mener det i dagens samfunn stilles høyere krav til mannen på

hjemmefronten enn tidligere, men hun tror forståelsen for dette henger etter i næringslivet. Hun mener at de lederne som selv etterstreber god balanse mellom jobb og hjem, også vil påvirke måten de behandler sine ansatte på, de unner de ansatte å være i samme situasjon, oppleve det samme og etterstrebe en god balanse mellom jobb og hjem. Mange menn får mindre forståelse enn kvinner gjør, om de legger fram for sjefen at de må være hjemme på grunn av sykt barn (Ledernet 2011).

3.7 Likestilling

Vi vil kort greie ut om likestillingstematikken for å danne oss et helhetlig bilde, når vi senere skal se på mødre som karrierkvinner og deres utfordringer. I følge Statistisk sentralbyrå var syv av ti ledere menn i 2011. Selv om det generelle antallet på kvinnelige ledere øker, er det færre enn en av fem kvinner i topplederstillinger. Den største andelen av kvinnelige ledere finner vi i mellomledelsessjiktet, og da som tidligere nevnt innen undervisnings- og omsorgssektoren.

I 1979 fikk vi likestillingsloven. Denne loven har en reel kvoteringsbestemmelse for kjønns sammensetningen i offentlige oppnevnte styrever, råd og utvalg. Bestemmelsen sier at det skal være minst 40 % av hvert kjønn (Statistisk sentralbyrå, a) På tross av slike reglement er det fremdeles skiller, spesielt på områder som lønn finner vi store forskjeller. I 2008 viste det seg at en kvinnes månedslønn utgjorde i gjennomsnitt 85% sammenlignet med en manns, det skal sies at dette vil varierer fra næring til næring, type utdanning og aldersgruppe.

Norge er en ledende nasjon når det kommer til likestillingen av kjønn, og i 2008 ble landet vårt kåret til verdens mest likestilte land av World Economic Forum (WEF). I tillegg til dette ble Norge også rangert til et av de beste landene som tilrettelegger best mulig og utnytter samfunnets muligheter på best mulig måte (Christian Lura 2008).

Tall fra den første totale kartleggingen av det norske arbeidsmarkedet, gjennomført av SINTEF og NTNU på oppdrag fra Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet kan kunngjøre at det er en økende andel av kvinner i lederstillinger. Prosentmessig har den steget fra 22 % i 1996 til 34% prosent i 2010 (Ukesavisen, ledelse 2012).

3.8 Fremtid

Fremtiden for kvinner i dagens norske samfunn ser lovende ut, men på enkelte områder er det er fremdeles langt igjen. Det finnes i dag flere kvinnenettverk og organisasjoner som er opprettet for og av kvinner, for å forbedre situasjonen ytterligere. Female Future er et eksempel på et slik nettverk; *”satsing med å styrke likestillingen i arbeidslivet, bedre kvinners representasjon i ledelse og styrer, samt trekke flere kvinner til privat sektor er et ledd i arbeidet for å sikre bedriftene tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft”* (NHO)

Vi vil også vise til Kapital, som en gang i året arrangerer en motivasjonsdag kalt ”Kvinner i fokus”. Her holdes det foredrag av mange kjente og suksessrike kvinner. I tillegg til dette kårer også bladet Kapital ”Norges mektigste kvinne”. I år som i fjor gikk ”seieren” til Telenor-direktør og NHO-president, Kristin Skogen Lund. Hun er svært engasjert for å få flere kvinner inn i det manndominerende næringslivet, men er også en forkjemper for at pappapermen skal utvides (Marianne L. Skarsgård 2012).

I boken Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket, har Drake og Solberg ramset opp en rekke utviklingstrekk som peker i retning av gode forutsetninger for at flere kvinner skal bli ledere. Eksempler på disse er at kjønnsrollene vil viskes ut, flere kvinner i organisasjonslivet vil øke variasjonen av atferdsmønstre hos kvinner. Noe som igjen vil bidra til færre stereotyper og større individuelt handlingsrom for kvinner. De forutser en økt etterspørsel etter kvinner for å få blandete lederteam og arbeidsgrupper. Det er kvinnene som er mangelvare, og som må tiltrekkes. Det vil være gunstig for bedrifter å inkludere kvinnelige dimensjoner i en organisasjon som preges av maskuline verdier og atferdsmåter. Et hovedargument for dette er at fremtidens generelle organisasjons- og lederskapsbehov peker i retning av mer feminine strukturer og lederroller. Siden det nå er en utvidet omsorgspermisjon totalt, og stor andel delt mellom mor og far, betyr det at man ikke lenger kan sette kvinner i bås på grunn av omsorgsrollen. Utvidelse gjør det mulig å ivareta ansvaret for spedbarn uten at jobben blir skadelidende (Drake og Solberg 1995, 237).

3.9 Kvinnelig lederstil – fakta eller myte?

Det har blitt diskutert mye frem og tilbake om kvinner har sin egen lederstil eller ikke. De fleste hevder at lederstil avhenger av personlighet, og ikke kjønn. Vi ønsker ikke ta noen

beslutning i forhold til hva som er rett eller galt, men belyser kort her hva som menes med det. I boken Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon, skrevet av Loden (1987) argumenteres det for en mer særegenhet over kvinnelig lederstil i forhold til den mer tradisjonelle stilen til mannen. Det sies at kvinners særegne evner gjør dem til gode ledere, ofte bedre ledere enn menn, noe som bygger opp under myten om at kvinner er svært forskjellig fra menn i sin utøvelse av ledelse. Loden mener den tradisjonelle ledermodellen bygger på anerkjente standarder ut ifra mannlig adferd. Motstykket til denne tradisjonelle modellen baserer seg på både feminine og maskuline egenskaper. Under har vi kategorisert disse egenskapene i to båser (Loden 1987).

Kvinner:

Menn:

<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsrettet • Hovedmål =kvalitetsprodukt • Gruppeorganisering = viktig • Mindre kontroll • Innlevelsessevne • Samarbeid • Høyere krav til prestasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkisk org.struktur • Hovedmål = vinne • Strategisk • Full kontroll • Rasjonell problemløsningsstil • Usentimental • Analytisk
--	---

Figur 3.0 Utradisjonell ledermodell
Kilde: (Loden 1987)

Nina Amble (2001) sier at det bedrifter som er humanistisk orientert, trenger en leder som har fokus på resultater gjennom menneskeorientert ledelse. Mangfold, samfunnsansvar og helhetstenkning er viktige faktorer som krever lederskap som i høy grad er preget av kommunikasjon, motivasjon og samhørighet, noe kvinner er gode på. Det er kjent at kvinner legger, i mye større grad enn menn, vekt på relasjoner og samarbeid samtidig som de er opptatt av å skape et arbeidsklima for gjensidig tillit og respekt (Amble 2001).

Konklusjonen er at kvinner skal bruke sine feminine og maskuline sider og forme den lederstilen som passer henne selv best. Kvinner kan ikke vente på at noen skal oppdage potensialet de innehar, men det er viktig å ha troen på seg selv; at de er gode nok, også som ledere. Her kan det læres mye av menn, da de er svært gode på å selge nettopp dette budskapet. Kvinner har en lei tendens til å sette svært høye krav til seg selv. Dette er i utgangspunktet ikke en negativ ting, men noen ganger kan 90 % være mer en godt nok. For å få de beste resultatene må en leder ta tak i kunnskapen hos sine medarbeidere og jobbe med å

få det beste frem i dem. Dette er ut ifra teorien, noe kvinner skal ha bedre grunnlag for sammenlignet med menn (Amble 2001).

4.0 Motivasjon og nettverk

I dette kapitlet ønsker vi å utdype motivasjon og nettverk, fordi dette er to vesentlige faktorer som ofte kan knyttes opp mot ledelsesfenomenet. Først vil vi redegjøre for hva motivasjon er, og deretter vil vi se nærmere på motivasjonsteori, som viser hvordan individer motiveres ulikt. Videre vil vi komme inn på emnet nettverk, hva det er og hvordan det brukes. Dette vil være interessant å kunne litt om da vi senere i oppgaven ønsker å undersøke hvorfor noen mennesker motiveres til å satse på en lederstilling. Vi vil også se nærmere på hvordan menn og kvinner på ulike måter benytter seg av nettverk, og hvordan dette kan være til hjelp for kvinnelige ledere.

4.1 Motivasjon

Å være leder er krevende. Jobben er preget av svært høye krav til produktivitet, kvalitet og arbeidsinnsats, det tar mye tid og energi og når man prioriterer en ting, velger man gjerne bort noe annet. Hva er det da som motiverer noen mennesker til å velge en lederkarriere innenfor slike rammebetingelser og hvordan holder de ut?

4.1.2 Hva er motivasjon?

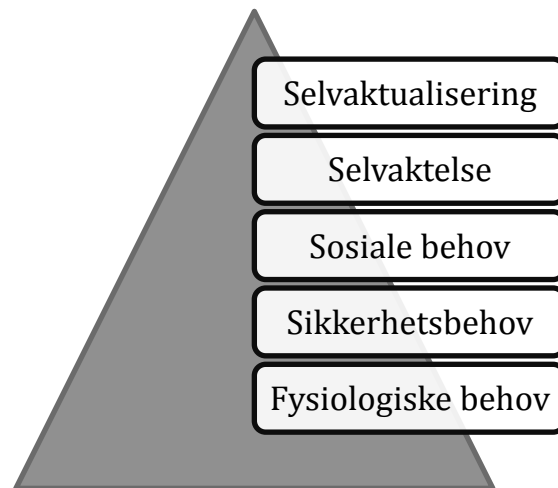
Motivasjon kan defineres som ”det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening” (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ordet motivasjon stammer fra det latinske verbet *movere*, som betyr å bevege. Man kjennetegner gjerne motiverte mennesker som mennesker som kommer i gang, viser engasjement og målrettethet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om et arbeid eller prosjekt. Motivasjon dreier seg om hvordan atferd starter, hvor energien til atferd hentes fra, og hvordan atferden opprettholdes, dirigeres og sluttes (McClelland i Jon Aarum Andersen, 1995,159).

4.1.3 Ulike teorier på motivasjon

Motivasjon kan deles inn i behovsteorier (Aarum Andersen 1995). Behovsteorier er teorier som setter fokus på hvordan vi inspireres. En av de mest kjente teoriene på motivasjon er

teorien til Abraham Harold Maslow, og hans behovspyramide. Maslow hevdet at vi har ni medfødte behov og disse er rangert i modellen under. Han anså de tre nederste nivåene som såkalte mangelbehov som oppstår når organismen mangler noe, mens de to øverste ble oppfattet som vekstbehov. Mangelbehovene står normalt sterkere noe som betyr at behovene for selvutvikling og selvrealisering settes i bakgrunnen hvis ett eller flere av de grunnleggende behovene ikke er tilfredsstillt.



Figur 4.0: Maslows behovspyramide

Kilde: (Aarum Andersen 1995)

1. Fysiologiske behov er på bunnen av hierarkiet, og er grunnleggende behov man må ha for å overleve. Som for eksempel mat, penger, vann og husly.
2. Sikkerhetsbehov har med trygghetsfølelsen og de følelsesmessige nødvendighetene å gjøre. Vi ønsker trygghet, stabilitet, beskyttelse og orden for å nevne noe.
3. Det tredje nivået i behovspyramiden er sosiale behov. Her handler det om behov for felleskap, kjærlighet, vennskap og lignede. Man vil føle seg akseptert både sine nære omgivelser, men også som borger i samfunnet.
4. Det fjerde nivået er selvaktelse. Dette innebærer behovene for selvrespekt, anerkjennelse, status og verdighet. Har man dette vil man enklere kunne utvikle god selvtillit og arbeide med å videreutvikle seg selv.
5. Det høyeste nivået i pyramiden er selvaktualisering, også kalt selvrealisering. På dette nivået jobber man med å virkeliggjøre sine mål ut fra egne evner og egenskaper. Når man har kommet til dette nivået vil man søke nye utfordringer slik at man kan jobbe med å utvikle og bruke sine kunnskaper. Man streber ofte etter å oppnå noe som oppleves som høydepunkter eller åpenbaringer.

I følge Maslow er ingen av behovene i pyramiden en effektiv motivasjon før behovene under i pyramiden tilfredsstilt. Man starter derfor gjerne nederst, og så snart man har innfridd et behov, kan man jobbe seg opp mot det neste. Han sier videre at når et behov er tilfredsstilt, vil det ikke lenger virke motiverende. Mange kvinner legger nok større vekt på de grunnleggende behovene i pyramiden, i motsetning til menn.

McClelland og Atkinson har en teori som tar utgangspunkt i at mennesket har tre typer behov: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Fra et prestasjonssynspunkt er det bra å ha et sterkt ønske om å få fremgang, samtidig som en ikke er redd for å mislykkes. Dette er mennesker som for det første søker utfordringer og er tiltrukket av situasjoner hvor de må ha personlig ansvar for å løse problemer. For det andre setter de seg krevende, men realistiske mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Kvinner er ofte mer redd for å mislykkes enn menn, og er derfor mer forsiktige med å våge. Kvinnelige ledere føler kanskje det blir satt strengere krav til dem siden de er kvinner, og at de hele tiden må bevise sin dyktighet, igjen for å vise at de er egnet som ledere. Behovet for kontakt eller tilhørighet viser til mennesker som har et sterkt behov for å være sammen med andre mennesker. De viser en sterk tendens til et ønske om å bli godt likt, det er svært viktig for dem å bli akseptert av sine kollegaer. Til slutt viser behovet for makt til personer som altså har et stort behov for makt, og som er svært opptatt av å påvirke og å kontrollere andre. De er svært tiltrukket av situasjoner som vil føre til status og prestisje. Dette er ofte mennesker vi typisk vil finne i lederposisjoner, om ikke annet mennesker som skulle ønske de hadde det.

I motsetning til behovsteorier har vi også prosessteorier, som fokuserer på hvordan vi tar avgjørelser i forhold til ønskede mål. Denne teorien er mer opptatt av ulikheten mellom individer og hvordan vi vil motiveres ulikt etter hva vi verdsetter. Prosessteorier gir individet en kognitiv avgjørelsesrolle. Uttrykket kognitiv prosess viser i vid forstand til en persons tenking og problemløsning, hvordan vi får innsikt i og fortolker situasjoner, resonnerer, danner oss meninger, lager oss forventninger og vurderer fremtidige konsekvenser av alternative handlinger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det er tre kognitiv baserte motivasjonsteorier, likhetsteori, forventningsteori og attribusjonsteori.

4.2 Nettverk

I følge glasstakteorien, referert i kapittel 3.5, finner vi som vist ulike barrierer som hindrer kvinner i å nå toppen: personlige-, mellommenneskelige-, og organisatoriske hindringer. Personlige hindringer viser til hindringer som ligger hos kvinnen selv. Dette går blant annet på motivasjon som beskrevet over. Ser vi på organisatoriske, og særlig mellommenneskelige hindringer, viser dette blant annet til hvor viktig bruken av nettverk kan være, dette vil vi komme nærmere inn på her.

4.2.1 Hva er nettverk?

”Nettverk kan forstås som et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører” (Drake og Solberg 1995,140). Teorien rundt bruken av nettverk kan sees fra to ulike tilnærminger. På den ene siden som et analytisk verktøy, hvor det fokuseres på å belyse relasjonene mellom individer eller organisasjoner. På den andre siden som en styreform, her dreier det seg om hvordan man skal styre relasjonene mellom mennesker. Nettverksteorien fokuserer altså både på relasjoner mellom ulike bedrifter og organisasjoner, og relasjoner mellom individer. Nettverk kan sees på som et lim som binder mennesker eller organisasjoner sammen.

Vi ønsker her å fokusere på nettverk mellom individer. Alle bedrifter har et organisasjonskart som viser hvordan organisasjonen er bygd opp. Men mye av det som foregår innenfor bedriften foregår i uformelle nettverk. Uformelle nettverk viser til sosiale og faglige bindinger mellom medarbeidere, ofte på tvers av avdelinger og hierarkiet, samt på tvers av selskaper. Problemet med disse uformelle nettverkene er at ”medlemmene” oftest er menn, og toppledere og styremedlemmer rekrutteres ofte fra disse uformelle nettverkene. Dette gjør at kvinner, i verste fall, på tross av utdanning og erfaring holdes utenfor. Dette betyr ikke nødvendigvis at menn ikke ønsker å ansette kvinner, eller at de mener kvinner ikke egner seg, derimot viser det til at vi velger det som står oss nærmest, og dem vi allerede kjenner. Det kan igjen bety at siden kvinner stort sett er utenfor disse nettverkene, kan det føre til at de ikke befinner seg i de posisjonene der det rekrutteres fra. Er nettverk den beste stillingsannonse?

4.2.2 Bruk av nettverk

Hovedformålet med nettverk er at de kobler sammen tilbud og etterspørsel. Nettverk som dannes i dag dannes ut i fra egen nytte, man deltar bevisst for å oppnå en stor og

betydningsfull bekjentskapskrets, motta og gi støtte til de andre deltakerne, og ikke minst for å hjelpe hverandre frem innenfor organisasjoner (Drake og Solberg 1995). Undersøkelser gjort på bruken av nettverk viser at høyt utdannede mennesker har et større nettverk, dette er ofte tidligere klassekamerater og kollegaer. Lavere utdannede menneskers nettverk består gjerne i hovedsak av familie og venner. Det viser seg også at mennesker fra ulike sosiale ”klasser” danner nettverk i ulik grad.

Den amerikanske forskeren Hermina Ibarra hevder at menn har en tendens til å knytte forbindelser med andre ”likemenn”, såkalte ensartede nettverksbånd. Menn søker menn med samme sosiale status, posisjon, utdanning og lignede, med andre ord ensidige relasjoner. Det betyr ikke nødvendigvis at menn velger menn, men at det ofte er menn som befinner seg i slike nettverk. Kvinner derimot har en mer differensiert bruk av nettverk. Kvinner forventer stort sett både sosialt og faglig utbytte av sine nettverk, men det er kun de færreste som bruker nettverk på en slik måte at de blir tilført noe i sin personlige eller karrieremessige utvikling (Hermina Ibarra 2004). Bruker menn sine nettverk mer bevisst? Og tar kvinner i større grad hensyn til andres ønsker og behov, ofte fremfor sine egne? Hovedforskjellene på kvinners og menns bruk av nettverk kan nok knyttes tilbake til de ulike rollene menn og kvinner er gitt i samfunnet, og hvilke forventninger som stilles til vår rolle.

5.0 Metode

I følge Vilhelm Aubert er metode en fremgangsmåte for å løse problemer, samt et hjelpemiddel til å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.

I dette kapitlet skal vi begrunne og drøfte vårt valg av metode og deretter beskrive fremgangsmåten vi har brukt for å komme frem til våre data. Først vil vi gå igjennom utformingen av undersøkelsen, også kalt forskningsdesignet, hvor vi begrunner vårt valg av undersøkelsesdesign. Videre vil vi beskrive vårt valg av datainnsamlingsteknikk, som er kvalitativ metode og dybdeintervju. Deretter presenterer vi prosessen rundt det å finne og kontakte de kvinnelige lederne, utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse. Vi vil også skildre forberedelsene, gjennomføringen og bearbeidelsen av intervjuet, før vi avslutter med en refleksjon og eventuelle feilkilder. Resultatet av samtalene med respondentene er utgangspunktet for besvarelsen av problemstillingen vår, og fundamentet for analysekapitlet senere i oppgaven, hvor vi skal sammenligne de ulike svarene.

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign, også kalt prosjektutformingsstadiet, er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven, og omfatter alle deler av forskningsprosessen etter at formål og problemstilling er definert.

Vi kan skille mellom tre forskjellige undersøkelsesdesign. Disse er eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Geir Gripsrud, Ragnhild Silkoset Ulf Henning Olsson 2010, 38). Før man velger forskningsdesign bør en ha klart for seg hvor mye man vet om et område og hvilke ambisjoner man har i forhold til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2010). Vi vil kort greie ut om de tre forskjellige designene:

Eksplorativt (undersøkende) design handler om å utforske et fenomen man har lite kunnskap til. En har lav kjennskap til relevante teoretiske begreper og modeller, og målet er ofte å skape hypoteser for videre forskning. Innsamlingsmetodene er ofte kvalitative som fokusgrupper og dybdeintervjuer, og designet er basert på litteraturstudier og bruk av sekundærdata.

Deskriptivt design, også skal kalt beskrivende design, benyttes når man vil oppnå resultater som beskriver en situasjon innenfor et område. Når man benytter seg av dette designet har man ofte en grunnleggende forståelse for problemområdet. Hensikten med dette designet er å få fram en kvantifisert beskrivelse av et fenomen og hovedteknikkene for datainnsamling er spørreskjema, observasjon og dagbokmetoden

Kausalitet betyr årsakssammenheng, det vil si at noe forårsaker noe annet. Designet benyttes når hensikten er å måle effekten av stimuli eller sammenligne effekten av stimuli. Denne formen for design omfatter at man velger å benytte seg av en form for eksperiment. Her skiller det mellom ekte eksperiment, kvasieksperiment, laboratorieeksperiment og felteksperiment.

Vårt forskningsområde er kvinnelige ledere, og vi skulle i vår undersøkelse som sagt studere utfordringer knyttet til kombinasjonen av det å være mor, kone og karrierекvinne. Vi valgte å benytte oss av et eksplorativt design, fordi dette passet best i forhold til vår oppgave. Vår problemstilling krevde at vi la til rette for personlige erfaringer, indre tanker og individuelle meninger, og derfor var kvalitativ metode naturlig i forhold til datainnsamlingen. Innenfor kvalitativ metode anvendte vi oss av dybdeintervju, en intervjuform som egnet seg godt for å få en dypere forståelse av problemstillingen.

5.2 Kvalitativ metode

I metodelitteraturen skiller man mellom to forskjellige grunnformer, disse kalles kvalitativ og kvantitativ metode (Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte 2011). Begge metodene innebærer innsamling av relevant informasjon, analyse og tolkning av data, men fremgangsmåten kan være noe forskjellig. I forhold til dette er det viktig å være bevisst på hvor man henter opplysninger fra og være kritisk.

Kvalitativ metode baserer seg på data i form av tekstmateriale hvor hensikten er å fortolke dataene og frembringe solide beskrivelser av et fenomen man i utgangspunktet ikke har god kjennskap til (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Kort fortalt vil det si at man konsentrerer seg om noen få forekomster og undersøker disse svært grundig. Kvantitativ metode baserer seg derimot på data i form av tallmateriale. Hensikten med denne tilnærmingen er å se på årsakssammenhenger gjennom kategorisering, opptelling og

utbredelse av fenomener vi har god kjennskap til fra før (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Den mest grunnleggende fremgangsmåten er spørreundersøkelser. Det er viktig å understreke at det ikke finnes klare skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder. Det vil si at fremgangsmåter og type datamateriale kan brukes om hverandre, men det forekommer sjelden store avvik fra det som er vanlig.

Kvalitativ metode er mye brukt innen områder som psykologi, sosiologi og antropologi for å få en forståelse av et fenomen. Metoden brukes gjerne hvis man ønsker mer kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse, deres tanker, erfaringer og meninger, noe som også kommer igjen i vår oppgave. De vanligste formene for datainnsamling er gruppesamtaler, case-studier og dybdeintervju.

5.3 Dybdeintervju

Et dybdeintervju er en type intervjuform som brukes når man vil ha en dypere forståelse av et definert problem. Samtalene skjer som regel uten et fastlagt skjema og med relativt få spørsmål. Det er fordi det er ønskelig at intervjuobjektet skal få muligheten til å snakke fritt rundt problemstillingen og emnet. Intervjuet varer gjerne fra en halv time til en og en halv time, og man intervjuer bare en person av gangen. Da dybdeintervju er en metode som blir brukt når man vil ha informasjon om menneskets tanker, erfaringer og meninger om et område, var denne metoden meget egnet til oppgaven vår.

Det er flere måter å legge opp et intervju på. Det kan være strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert. I et strukturert intervju er spørsmålene ferdig formulert og rekkefølgen er som regel fastlagt. Man har klart for seg hva man vil vite noe om, og intervjueren styrer det som skjer. Et ustrukturert intervju artet seg som en samtale om et emne, og intervjupersonen styrer samtalen i større grad (Olav Dalland 2012).

Vi valgte å bruke et halvstrukturert, også kalt semistrukturert, intervju. Vi ønsket å presentere problemstillingen og emnet vårt, og ha få, men konkrete spørsmål foreberedt. Etter å ha presentert temaet vårt ville vi guide samtalen ved å stille fokus- og oppfølgingsspørsmål underveis, samt å ha en stikkordsliste foran oss som vi kunne kikke på hvis vi mistet oversikten. Vi ville stille åpne spørsmål og rekkefølgen og formuleringen var ikke prioritert.

Det var viktig for oss at informanten fikk stor frihet i forhold til hvordan hun ønsket å besvare spørsmålene, slik at hun kunne uttrykke seg med egne ord.

Vi forventet å få et innblikk i disse kvinnenenes motivasjon for lederyrket, hvordan de oppnådde stillingen, om de benytter seg av kvinnenettverk og deretter hvilke utfordringer de har møtt eller møter. Videre ønsket vi å gå inn på det litt mer personlige plan og spørre om hvordan deres rolle som kone og eventuelt mor har påvirket dem i forhold til lederrollen.

5.4 Utvalg

Et utvalg omfatter de enhetene, ofte kalt respondenter, som deltar i en undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Det vil alltid være nyanser på hvor slående utvalget er, men forskningsmessig ønsker man å oppnå et så representativt utvalg som mulig. Vår veileder Tom Karp sa seg tidlig villig til å tipse oss om noen kvinnelige ledere, det var en stor fordel å ha et slags bekjentskap til respondentene, så vi benyttet oss av dette og fikk et godt utgangspunkt da vi skulle ta kontakt med intervjukandidatene. Arild Borg, en tidligere foreleser, var også behjelpelig med å sette oss i kontakt med et par kvinnelige ledere. Det gjorde uten tvil denne prosessen enklere da vi kunne hilse fra både Karp og Borg.

Vi kontaktet de kvinnelige lederne via e-post, hvor vi kort beskrev formålet med vår undersøkelse og oppgavens innhold. De fleste var meget positive og interesserte, og sa seg villige til å stille til intervju. Det var derimot et par kvinner som takket nei eller måtte avlyse underveis.

Vårt utvalg omfatter kvinnelige ledere i alderen 35-67 år, de er alle bosatt i Oslo-området. Kvinnene fikk selv bestemme hvor vi skulle møtes, og det har i all hovedsak vært på deres arbeidsplass, med unntak av en kvinne, som hadde hjemmekontor. Våre forutsetninger var å intervju minst fem respondenter, de måtte ha en etablert familie, være kvinnelige ledere og ha jobbet i bransjen en stund. Vi la ikke så stor vekt på hvilken bedrift de jobbet i, men så på det som en fordel om det var i typiske mannsdominerte organisasjoner.

5.5 Prosessen frem til intervjuet

Noen intervjuer er helt åpne og konsentrerer seg om enkelte temaer, mens andre er mer velorganiserte og følger et oppsett med standard spørsmålsformuleringer (Steinar Kvale 2004). Vi valgte som nevnt tidligere en halvstrukturert intervjuguide, da det var mest egnet til vår type oppgave og vår fremgangsmåte. Kvale understreker at ved valg av halvstrukturerte intervjuer kan man følge opp uforutsette tråder fra intervjupersonen og stille spontane spørsmål (Kvale 2004, 67). For oss var det viktig å ha muligheten til å tilpasse spørsmålene underveis, samt det å kunne stille ulike oppfølgingsspørsmål, alt ettersom hvordan den enkelte intervjusituasjonen utartet seg. I utgangspunktet ønsket vi å stille spørsmålene våre i ganske lik rekkefølge i hvert intervju, men også ha muligheten til å være fleksible når det ble snakket om temaer ulikt fra den rekkefølgen vi hadde satt opp. Vi vurderte også om begge skulle være tilstede under selve intervjuet. Kunne det virke skremmende at vi var to og på den måten føre til mindre åpenhet? Vi kom frem til at om en av oss alltid holdt seg litt i bakgrunnen under intervjuene, ville det antakeligvis gå bra.

Før intervjuene hadde vi klart for oss hvilke temaer vi ønsket å finne mer ut om. Vi ønsket først og fremst at intervjuet skulle bære preg av å være en uformell samtale, og hadde problemstillingen som et utgangspunkt. Videre ville vi gjøre spørsmålene åpne og lett forståelige for informanten, slik at de lettere kunne utfolde seg. Vår intervjuguide har vi lagt med som vedlegg (vedlegg I).

5.5.1 Gjennomføringen av intervjuet

De intervjuedes reaksjoner på intervjusituasjonen preges av hvordan vi som forskere fremstår for dem. Forskerens personlige egenskaper, kjønn, alder og sosial bakgrunn kan påvirke interaksjonen mellom intervjuer og informant (Tove Thagaard 2009).

Når intervjuer og respondent har samme kjønn, kan en ha et grunnlag for en felles plattform. Det kan føre til et fellesskap som igjen kan føre til en åpenhet. Når intervjueren er kvinne og den som intervjues er mann kan intervjuet bli preget av en såkalt kjønnsdikotomisering. Fordelen med å være et annet kjønn enn informanten, er at man kan bruke sin posisjon som utenforstående til å stille spørsmål ved det som ses på som selvfølgeligheter av personer av samme kjønn (Thagaard 2009). Vårt kjønn kan ha hatt betydning for den informasjonen vi har fått. Samtlige av respondentene var svært åpne, men det er vanskelig å si om det skyldtes at vi var kvinner. Det kan også avhenge av om det oppstår en god kjemi mellom forsker og den

intervjuede. Før vi gikk i gang med intervjuene tenkte vi over om vi kom til å bli tatt på alvor. Vi var relativt unge i forhold til dem vi intervjuet, og de var ledere og vi "bare" studenter. Men de viste stor interesse for vår oppgave og mange av de intervjuede hadde reflektert en del rundt temaet før de ble intervjuet.

Vi fikk ikke inntrykk av at noen av de intervjuede syntes det var ubehagelig at vi stilte to til intervjuet. Fordelen med at vi begge var til stede var at vi følte oss mer trygge på at vi ikke skulle gå glipp av verdifull informasjon. Den ene av oss gjorde alltid observasjoner og skrev notater, så den andre kunne konsentrere seg fullt og helt om intervjusituasjonen. Notatene som ble skrevet underveis i intervjuet var en oppsummering av det som ble sagt, om hvordan intervjusituasjonen artet seg, relasjonen mellom forsker og den intervjuede og ikke-verbal atferd, som gester og ansiktsuttrykk. Den av oss som satt i bakgrunnen kunne komme med innspill i form av oppfølgings spørsmål som dukket opp underveis.

Karin Widerberg vektlegger betydningen av å foreta intervjuer på arbeidsplassen til dem man skal intervjuer, for å få et helhetsinntrykk. Det kan gi synspunkt og informasjon som kan være av betydning både for intervjuene og for den etterfølgende analysen (Karin Widerberg 2001, 94). Vi valgte derfor å utføre intervjuene på respondentens arbeidsplass, som førte til at vi fikk innblikk i lokalene og miljøet deres. Vi fant dette nyttig i forhold til å forstå og lære å kjenne intervjupersonene våre bedre. Intervjuet foregikk enten på vedkommendes eget kontor eller inne på et møterom, og i ett tilfelle på et privat hjemmekontor. De intervjuede hadde satt av godt med tid slik at det ikke var andre avtaler som lå i bakgrunnen og presset på tiden. Intervjuene var av forskjellig varighet, men tok i gjennomsnitt litt over en time. Lederne fremstod som åpne og det var ingen av dem som uttrykte at de ikke ønsket å svare på noen spørsmål vi stilte dem. Det at vi var to under alle intervjuene, var en sikkerhet i forhold til at vi begge kunne stille oppfølgende spørsmål og avklare eventuelle misforståelser.

5.6 Analyseprosessen

Vi utførte transkriberingen sammen rett etter intervjuet slik at det ble så ordrett som mulig i forhold til det som hadde blitt sagt og slik at vi ikke overså verdifull informasjon. Ved å gjøre det sammen fikk vi begge den fulle og hele oversikten. Etter at alle intervjuene var transkribert, tok vi en nøye gjennomgang av materialet for å se etter likheter og forskjeller i svarene vi hadde fått. Vi sammenlignet deretter svarene i ulike emner som jobb, utdanning,

oppdragelse og så videre. Vi har forsøkt å anonymisere respondentene så mye som mulig og bare tatt med nødvendig bakgrunnsinformasjon som alder og lederstilling, slik at man som leser kan danne seg et visst bilde av kvinnene. For å få frem ledernes egne oppfatninger og erfaringer, ønsket vi å bruke respondentenes egne sitater som mye som mulig i analysen. Sitatene har for øvrig blitt endret til normalisert skriftlig form, siden de kvinnelige lederne har ulik dialekt.

5.7 Refleksjoner

5.7.1 Det å skrive to sammen

Som nevnt tidligere, viste det seg at vi hadde svært sammenfallende interesser i forhold til tema og fant dermed ut at det kunne være fruktbart å samarbeide om forskningen. Den største utfordringen ligger i det å opprettholde ”den røde tråden” gjennom hele oppgaven. For å mestre dette, har vi gjort det slik at vi har samarbeidet om hele oppgaven. Vi har kontinuerlig sendt kapitler til hverandre for å gi kommentarer og gjøre forbedringer. Det er lett å lese seg ”blind” på sitt eget materiale, så dette viste seg å være en gunstig måte å samarbeide på.

En fare når man er to som skriver sammen, er at analysen i stor grad kan bære preg av dette. Vi er to individer med ulike erfaringer som kan påvirke hvordan vi har lest og tolket intervjuutskriftene. På den annen side, kan dette også være en styrke. Det kan vise seg interessante forskjeller med tanke på hvordan man tolker materialet. Til tross for at vi har hatt like ideer i utgangspunktet, har vi likevel ulike måter å tilnærme oss materialet på. Dette er en grunn til at vi begge har arbeidet grundig med hverandres tekst, nettopp for å kvalitetssikre og ikke minst for å danne oss et helhetsperspektiv

5.8 Validitet og reliabilitet

”Validering avhenger av den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen, hvor funnene kontinuerlig må sjekkes, utspørres og tolkes teoretisk” (Kvale 2004, 167). Validitet handler om forskningens troverdighet, og reliabilitet omhandler påliteligheten til undersøkelsens data, altså innsamlingsmetoden og bearbeidelsen av dette. Vi var begge veldig klare på at kvalitativ metode var den rette veien for oss å gå, og vi er fornøyde med valget. For å styrke denne forskningens reliabilitet ønsket vi å gi leseren en beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. I forkant av møtene var vi veldig bevisste på at vi skulle gå inn i

intervjusituasjonen med en åpenhet og et ønske om å få vite mest mulig om respondentenes erfaringer rundt kjønn og ledelse. Vi hadde gjort oss en del refleksjoner og antakelser på forhånd, men lot ikke vår oppfatning være ett hinder for forståelsen av kvinnenes synspunkter. Vi har lest en del bøker fra slutten av 80- og begynnelsen av 90-tallet, hvor ”glasstaket” var sterkt i fokus, men vi fikk raskt inntrykk av at holdningene har endret seg, dette vil vi komme tilbake til senere.

Vi tok stilling til en rekke svakheter ved vår undersøkelsesmetode, det er lurt å være bevisst på disse før man setter i gang med prosessen. En av de største ulempene er tids- og kostnadsfaktoren. Vi oppsøkte alle intervjupersonene, noe som var tidskrevende og fordret en del planlegging. En annen ulempe var at vi måtte basere oss på et relativt lite utvalg, og man vil derfor aldri kunne få et representativt sortiment, hvor det er mulig å generalisere resultatene. Det vil si at svarere vi kom frem til ikke nødvendigvis er slående i forhold til populasjonen, men de er habile med tanke på de emnene vi forventet å få informasjonen om. En svakhet med vår intervjuform, var at det kunne være vanskelig for respondentene å forberede seg siden vi ikke hadde et strukturert intervju hvor man kunne sende konkrete spørsmål på forhånd. Tilslutt vil vi nevne utfordringen rundt det å kontrollere kvaliteten på svarene og det som faktisk skjer under intervjuet.

På en annen side er det også en rekke fordeler rundt det å bruke kvalitativ metode. En styrke ved å bruke de ustrukturerte, også kalt uformelle, intervjuene fremfor de formelle, er at respondentene ikke tvinges til å tenke på en spesiell måte og de kan svare fritt slik de selv ønsker. Intervjueren kan oppdage om intervjupersonen har misforstått et spørsmål, blir fornærmet, utålmodig eller andre lignede hemninger. Med andre ord kan forskeren dra nytte av å ha direkte kontakt med informantene, slik at uklarheter ved spørsmål kan oppklares fortløpende. I et intervju kan man lettere be informanten utdype momenter som er av interesse, og informasjon og elementer som forskeren ikke hadde tenkt på kan dukke opp.

Det er ikke bare selve undersøkelsen som må kontrolleres, man må også ha et kritisk blikk på seg selv i forskerrollen. Dette er noe vi forsøkte å følge opp underveis i tolkningsprosessen. Vi tenkte over om vi hadde tolket ledernes svar riktig og om vi hadde stilt de rette spørsmålene i intervjuene. Når det gjelder spørsmålene i intervjuguiden er dette selvsagt ikke noe man kan forandre på i ettertid, men noe man kan reflektere over underveis i tolkningsprosessen.

I tillegg må man som forsker gå inn i seg selv og forsøke å finne ut hvilke fordommer man faktisk har, er det også visse ting ved selve utførelsen av undersøkelsen man senere ser at kunne vært gjort annerledes. I ettertid har vi sett at det er enkelte spørsmål som det kunne vært svært interessant og hatt med i intervjuguiden. Dette er situasjoner man som forsker må regne med at oppstår, ettersom man tilegner seg mer kunnskap på området man utforsker. Vi tror imidlertid ikke at vi kunne gjort noe annerledes i startfasen, en slik prosess vil alltid være fulgt med læring og økt kunnskap, både om tema man studerer og om seg selv i forskerrollen. At det dukker opp andre interessante vinklinger underveis er jo nettopp noe av det som beviser at man har oppnådd mer og dypere kunnskap på sitt felt. Validitet og reliabilitet er viktige kriterier i forskning, til slutt kan man sammenligne sine egne konklusjoner med eksisterende forskning, for å se om resultatene er reliable.

6.0 Analyse

6.1 Innledning

Vi ønsker i dette kapitlet å presentere analysen, basert på intervjuene vi foretok i den kvalitative forskningsprosessen, som vi beskrev i forrige kapittel. Det er flere ulike analysestrategier man kan benytte seg av, men det er ingen klare regler for hvordan dataene skal analyseres i kvalitativ forskning. Det vil si at vi som forskere må være bevisste og engasjerte i forhold til oppbygningen av dataanalysen. Det vil være ønskelig å kunne se sammenhenger i datamaterialet, noe som forutsetter kreativ tenking fra vår side (Mehmet Mehmetoglu 2004, 98). Dette kapitlet tar for seg datareduksjon, en presentasjon av analyse og tolkning, samt validering og kvalitetssikring som er foretatt underveis.

Som nevnt tidligere er en av styrkene ved kvalitativ metode nettopp det at respondentene kan svare åpent og fritt innenfor gitte rammer. Det er derfor viktig at man bygger opp analysen på det samme prinsippet, man må fortsette denne åpenheten og ikke plassere data på steder der de kanskje ikke hører hjemme. Etter intervjuene satt vi, som tidligere nevnt, igjen med flere sider notater. Så det første steget i analysen var å renskrive dataene, altså gjøre ”tale” om til tekst. Vi skiller mellom de ulike respondentene ved å kode dem tilfeldig fra Respondent1 til Respondent6, videre forkortet til R1-R6. På denne måten har vi oversikt over hvem som har sagt hva, og i tillegg anonymisert intervjuobjektene.

6.2 Datareduksjon

Datareduksjon går ut på å redusere mengden av rådataene fra datainnsamlingen. Rådataene, altså transkriberingen, kan ikke direkte presenteres i rapporten, men må bearbeides til en meningsfull oversikt (Mehmetoglu 2004). På denne måten blir det mer oversiktlig for forskerne å analysere dataene og sammenligne svar. Det finnes ulike metoder for datareduksjon og denne oppgaven benytter seg av ”Cross case” reduksjon. Cross case reduksjon omhandler altså å redusere rådataene fra dybdeintervjuene. Dette gjøres ved å gruppere like svar fra ulike respondenter, på spørsmålene fra intervjuguiden. I vårt tilfelle var intervjuene forholdsvis ustrukturerte, men respondentene var stort sett innom de samme temaene, dog med ulike erfaringer. I noen tilfeller har vi laget en kategori basert på kun noen av respondentenes svar, men de fleste inneholder sitater fra alle respondentene.

6.3 Analyse og tolkning

I følge Mehmetoglu (2004) bør analysen utføres i en sirkulær og refleksiv prosess, som igjen bør være omfattende, systematisk og fleksibel. Tidligere har forskere måttet stole fullt og helt på de individuelle teknikkene de selv kom frem til, men i løpet av 90-tallet økte utvalget av analyseteknikker betraktelig. Vi har basert vår analyse på Kvale sitt rammeverk innenfor tekstanalyse. Han presenterer de fem viktigste metodene i den kvalitative analysen gjennom meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og ad hoc meningsgenerering. Det må presiseres at disse fem metodene er en grov kategorisering av et kvalitativt mangfold av analysemetoder (Kvale 2004).

Oppgaven benytter hovedsakelig analysestrategien meningsfortetting, som omfatter en forkortelse av respondentenes uttalelser, til kortere formuleringer, og hvor den umiddelbare mening i det som er sagt gjengis med få ord. Meningsfortetting er i forkant gjennomført på hele datareduksjonen, men analysen benytter kun meningsfortettinger som er relevant for intervjuet og den cross case – baserte datareduksjonen. I den andre fasen bestemmes de naturlige ”meningsenheterne” av forskeren. Den tredje fasen omhandler å uttrykke temaet som dominerer den naturlige meningsenheten og å tematisere uttalelsene ut ifra respondentenes synsvinkel, slik man tolker denne. På denne måten kan man trekke frem et sentralt tema, ut ifra den naturlige meningsenheten. I den fjerde fasen undersøker man meningsenheten og det sentrale temaet, i lys av studies spesifikke problemstilling, formål og teori. Man kan stille spørsmål ved meningsenhets temaer, ut ifra problemstilling og formål. I den siste fasen vil de viktigste emnene bindes sammen i et deskriptivt utsagn, dette har vi valgt å gjøre i en

oppsummering i slutten av kapittelet. Slik kan vi sammenligne respondentene og drøfte svarene deres opp mot relevant teori. Med denne strategien fortetter man altså de uttrykte meningene, slik at man kommer frem til mer og mer grunnleggende betydninger av hva som er gjennomgående for respondentene. Meningsfortetting er ikke begrenset til en bestemt forskningsstrategi, men kan benyttes i ulike kvalitative studier (Kvale 2004).

6.4 Meningsfortetting

Vi har laget en biografisk presentasjon av respondentene for gi et oversiktlig bilde av deres

	Respondent 1 (R1)	Respondent 2 (R2)	Respondent 3 (R3)	Respondent 4 (R4)	Respondent 5 (R5)	Respondent 6 (R6)
Alder	50	35	67	49	44	43
Sivilstatus	Skilt, gift på nytt med en mann som har barn fra før. Barnebarn.	Samboer, 2 barn.	Skilt, gift på nytt, ett barn. Barnebarn.	Skilt, gift på nytt, tre barn og en stesønn.	Gift, to barn.	Gift, tre barn.
Utdannelse	Økonomi, logistikk/ markedsføringskanaler og ledelse, Retorikk, kommunikasjon og ledelse, Menneskelig ressursforvaltning (alle er ettårstudier)	Grunnfag i engelsk og psykologi. Bachelor i administrasjon og ledelse (HIOA)	Offentlig rett, grunnfag og mellomfag (UIO), Master i helseadm. (UIO), Bioingeniør (Statens Bioingeniørskole)	Siviløkonom (BI), enkeltfag: Jus, ledelse, lederutvikling. Delvis en master innen lederskap og makt.	Handelsøkonom fra handelsakademiet i Oslo. Ett år på NHH i Bergen.	Utdannet jurist ved Universitet Paris II Assas. Har også til tatt noen spesialfag i EU-rett.
Stilling	HR-leder	Operational manager	Styreleder	Leder	Daglig Leder	Leder
År i sektor	1983	2004	1993	1986	2004	1998
År i bedrift	2012	2004	2010	1990	2004	2008
Leder-egenskaper	Tydlig, inkluderende, krevende og forventer at folk skal levere, engasjert, resultatorientert, flink til å delegere, litt utålmodig.	Tydlig, hensynsfull, opptatt av gode resultater.	Målbevisst og strukturert med høy grad av integritet og dedikasjon, streng, målrettet, krever mye av seg selv og andre, autoritær, snill	Direkte og tøff. Viser lite følelser. Effektiv.	Veldig tydelig og direkte. Spør mye, ikke så detaljorientert så lenge det blir resultater	Energisk, strategisk, direkte, tydelig, spiller på lag. Krevende ovenfor seg selv og andre.
Fritidsinteresser	Tidligere håndballspiller, sykler, ski, yoga, reise, venner & familie	Kom ikke inn på tema.	Hagearbeid på gården i Rygge, barnebarn.	Hyttetur med familien. Helg er hellig, reiser ofte bort da.	Trening, reise, familie.	Helse, familie og reise.

Figur 5.0: Biografisk presentasjon av respondentene

Kilde: Egne intervjuer

Hvor er du født og oppvokst?

Naturlig enhet:

R1: *Født i Trondheim, men oppvokst i Moelv. Hennes far var også leder, så hun har blitt litt preget av det og selv hatt forventninger til seg selv om å lykkes. Han har vært en rollemodell.*

R2: *Er fra Sogn, flyttet til Oslo på grunn av studier, er nå bosatt i Asker.*

R3: *Født og oppvokst på Toten. Flyttet hjemmefra da hun var 15 år for å gå på skole i Eidsvold. Bodde på et internat, ble raskt voksen og selvstendig. Flyttet senere til Oslo.*

R4: *Født og oppvokst i Oslo.*

R5: *Født i London, har en indisk far og engelsk mor. Flyttet fra England til Hønefoss, Norge, som sjuåring*

R6: *Født på Martinique i Kariben der hun og broren tilbrakte mye av barne- og ungdomstiden. Skoleårene fant sted i Frankrike, der jobbet hennes mor som sykehusdirektør og faren som ingeniør. Flyttet til Norge fra Frankrike i 1991.*

Sentralt tema: Samtlige har valgt å bosette seg og etablere en familie og karriere i Oslo og omegn.

Hva slags utdanning har du?

Naturlig enhet:

R1: *Begynte på en hotellfag utdanning i Sveits, fullførte ikke denne. Flyttet senere til Frankrike hvor hun studerte reiseliv, fullførte ikke på grunn av avslått oppholdstillatelse. Har senere tatt flere ettårsstudier, noe hun fortsatt gjør (se tabell).*

R2: *Grunnfag i engelsk og psykologi, exphil og exfac på UiO, samt en bachelorgrad i administrasjon fra HiO.*

R3: *Offentlig rett, grunnfag og mellomfag ved UIO, Master i helseadministrasjon også ved UIO og bioingeniør ved Statens Bioingeniørskole. Har også tatt en rekke kurs, vært på konferanser og seminarer innen coaching, lederopplæring, -utvikling, teamutvikling, motivasjon, kommunikasjon, forhandlinger med mer.*

R4: *Utdannet som siviløkonom ved Økonomisk College, Distrikt høyskolen og Handelsakademiet (nå BI). Har kontinuerlig studert fag underveis, eksempelvis ledelse, jus og lederutvikling. Studerer til en master innen lederskap og makt på nåværende tidspunkt.*

R5: *Er utdannet handelsøkonom, studerte ett år på Norges Handelshøyskole i Bergen og fire år på Handelsakademiet i Oslo. Gikk ut som en av de topp 20 beste studentene på skolen.*

R6: *Hun er utdannet jurist ved Université Paris II i Frankrike, med europarett som spesialområde, og har videreutdanning innen spesialpedagogikk fra Høgskolen i Oslo.*

Sentralt tema: Fem av seks har fullført høyere utdanning og samtlige har spesialisert seg innenfor fagfeltet ledelse.

Hvordan har du lyktes i å komme dit du er i dag, karrieremessig?

Naturlig enhet:

R1: *Hun fikk tidlig spennende jobber, og ble personalsjef som 25 åring på Royal Christiania, etter et tilfeldig vikariat på Grand Hotell i Oslo. Hun ble med det en av de yngste kvinnelige lederne i landet. Hun ble ansatt av en leder som selv var ung, som så at hun var "sulten" og lærevillig. Hun fikk gjennom en bekjent et jobbtilbud innen software, noe hun ikke trivdes med og gikk tilbake til HR, der ble hun, og klatret stadig, blant annet HR sjef for Coca Cola og HR sjef for IKEA i Norge og Danmark. Har opparbeidet seg en merkevare cv, som har gjort at hennes navn er ettertraktet. De siste årene har hun blitt headhuntet, og av den grunn ikke trengt å søke på jobber selv.*

R2: *Begynte på et kundesenter som medarbeider etter endt bachelor. Det var på den tiden vanskelig å få jobb (2004), og planen var å ha denne jobben midlertidig. Hun likte seg godt på arbeidsplassen, og ble etter ett år oppgradert til assisterende teamleder. Hun så da karrieremulighetene innenfor bedriften, men sier det var tilfeldig at hun ble leder. Hun fortsatte å stige i gradene, til fast teamleder, deputive leder og nåværende stilling, operational manager. Fremtidsplanene vil være å skifte litt beite, et annet felt enn kundeservice, men ikke nødvendigvis utenfor nåværende bedrift.*

R3: *Etter endt utdanning, ble hun personalsjef på Aker sykehus. Hun har hatt flere store stillinger i offentlige virksomheter. Ble senere konsulent hvor hun hjalp andre ledere med å nedbemanne og omstille på en ordentlig måte innenfor ulike offentlige virksomheter. Hun har hatt tre karriereskifter, bioingeniør, toppleder og konsulent. Hun var i konsulentbransjen i 19 år og har vært med på å bygge opp flere selskaper. For to år siden opprettet hun et eget selskap hvor hun selv er styreleder og seniorpartner. Hun er av Norges mest etterspurte topplederrådgivere. Både som toppleder og konsulent har hun erfaringer fra store omstillingsprosesser og har en solid strategi- og organisasjonsforståelse*

R4: *Hun har jobbet i banksektor i 26 år. Denne organisasjonen var flink til å prioritere jenter den gangen hun startet der, de var svært opptatt av likestilling innad i bedriften. Det har skjedd mye underveis, men i dag er hun leder for bedriftsmarkedet innenfor lån og næringsliv. I hennes ledergruppe er det åtte personer, hvorav tre er kvinner inkludert henne selv. Denne lederrollen har hun hatt i to år, men har vært leder siden 1990.*

R5: Hun ble tilbudt en prosjektleder jobb etter studiene, hun byttet senere selskap og fikk stillingen markedsansvarlig i et revisjonsselskap. Der kjente hun veldig på det å være kvinne i et mannsdominert miljø, hvor samtlige var over 50 år. De behandlet henne bra. Deretter fikk hun jobb hos et teleselskap som skulle etablere seg på det norske markedet. Dette er et av høydepunktene i henne karriere, da hun fikk være med på selve oppbyggingen av selskapet. Hun har alltid jobbet i vekstbransjer, som data, telia, multimedia og dot com. Byttet jobb nok en gang til en ny bedrift, hvor hun tok over som administrerende direktør etter seks måneder. Hun har de siste årene jobbet som konsulent og drevet eget firma fra et hjemmekontor.

R6: Hun begynte i Utlendingsdirektoratet i 1995, der jobbet hun med ulike sider av Norges integreringspolitikk. I 1998 ble hun den først lederen for et nytt statlig senter Dette ledet hun frem til 2002. Hun var deretter i kort tid direktør i et departement før hun i 2007 ble minister på Stortinget. Hun er i dag leder innenfor helsesektoren, samt styremedlem i et råd for psykisk helse.

Sentralt tema: Alle kvinnene fikk lederstillinger tidlig i karrieren. Samtlige har hatt ulike lederstillinger, og fire av seks har også byttet bransje og bedrift opptil flere ganger.

Kan du si litt om motivasjonen din i forhold til valg av utdanning og valg av yrke?

Naturlig enhet:

R1: Hun har alltid vært opptatt av det å jobbe, samt det å takle utfordringer. Hun liker å ha noe å bryne seg på, ellers kjeder hun seg fort. Hun synes ansvar er motiverende og har grepet sjansen når muligheter har oppstått. Når hun var ung var det også litt prestisje i det å bli leder, men det er ikke en motivasjonsfaktor i seg selv lenger.

R2: Hun har som et overordnet mål å være den beste på den stillingen hun besitter. Det er viktig for henne å kjenne på en mestringfølelsen og det å oppnå gode resultater ut i fra satte mål.

R3: Hun får til det hun bestemmer seg for og får energi av å jobbe. Lærte og måtte jobbe tidlig, det å behandle mennesker likt og generelt det å stå på.

R4: Hun har ikke like store ambisjoner lenger som det hun hadde før, men er fremdeles svært engasjert i arbeidet sitt og har en god egen "drive".

R5: Alltid vært bevisst på å ha en karriere, hun ville opp og frem og tjene penger. Hun ville ha synlige verdier på at hun hadde lyktes, samt ha rette titler. Det er sånn hun har blitt oppdratt. Disse behovene har endret seg, er i dag mer målorientert enn før.

R6: Velger oppgaver som motiverer, og hvor hennes bidrag har betydning. Har alltid likt oppdrag som er samfunnsrelevant. Hun ønsker å bidra og bygge opp.

Sentralt tema: Samtlige er glade i jobbe, det å søke utfordringer, være resultatorienterte og målbeviste.

Hvilke egenskaper har du som har hjulpet deg dit du er kommet dit du er i dag?

Naturlig enhet:

R1: *Hun er trygg på seg selv og bevisst ved sine veivalg. Bruker sin egen erfaring for hva den er verdt. Er rask til å ta beslutninger og flink til å bruke folk rundt seg. Hun er uredd og villig til å ta sjanser.*

R2: *Hun så aldri på seg selv som en vanlig medarbeider, følte hun dugde til noe mer. Kunne nok fort blitt lite utfordrende med en "vanlig" stilling. Det var riktignok ikke et bevisst valg, men lederrollen naturlig.*

R3: *Hun er streng og målrettet. Krever like mye av andre som hun krever av seg selv. Har man sagt ja, så skal man stå ved det og levere. Hun tør å ta sjanser i forhold til posisjon, kompetanse og erfaring, dette er hun veldig stolt av.*

R4: *Hun beskriver seg selv som veldig direkte og tøff, fordi det er man helt avhengig av å være. Å opptre litt "følelseskald" er viktig, for menn kan fort benytte seg av kvinner og deres følelser om de vises..*

R5: *Har fått høre at hun har mange maskuline trekk, noe hun ser på som en fordel. Hun har lært en del teknikker av mannlige kollegaer, som gjør at hun tenker litt maskulint. Hun verdsetter sin tid høyt.*

R6: *Hun mener at man må forstå at posisjon gir muligheter. Men ulike posisjoner har man ulike muligheter, uansett nivå.*

Sentralt tema: Egenskaper som går igjen er beslutningsdyktighet, selvsikkerhet, det at man er målrettet, uredd og kravstor.

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Naturlig enhet:

R1: *Som leder er hun tydelig, inkluderende, krevende og resultatorientert. Hun har forventninger om at medarbeidere skal levere og er flink til å engasjere dersom det er nødvendig.*

R2: Hun er tydelig og tar mye hensyn til andre. Det er viktig for henne å være personlig, men på et profesjonelt nivå. Hun vil at medarbeiderne skal være resultatorienterte og trives på jobb.

R3: Hun er autoritær, strukturert og målbevisst med høy grad av integritet og dedikasjon. Veldig snill, sier gjerne ja om noen spør, men forventer å ha det ryddig rundt seg. Behersker alt og tilpasser seg etter dagens samfunn, viktig å være oppdatert. Forventer at de ansatte leverer.

R4: Som leder vil hun beskrive seg selv som effektiv, rett og slett fordi hun må hjem. Hun er flink til å planlegge og er trygg på å ta beslutninger. Trenger ikke ta 120% riktige beslutninger, bare sørg for at det er ca 90%.

R5: Veldig tydelig og direkte. Hun spør mye og sier selv hun utfører situasjonsbestemt ledelse. Er ikke så detaljorientert, men forventer gode resultater. Hun føler selv hun er bedre på å lede menn, i forhold til kvinner, da de gjerne opplever henne som litt for tøff. Hun har en "døra på gløtt" filosofi, det vil si at hun alltid er tilgjengelig, men at det må være viktig. Hun tar lite følelser med seg på jobb.

R6: Energisk, strategisk, tydelig og spiller på lag. Hun er krevende ovenfor seg selv og andre.

Sentralt tema: Kvalitetene som går igjen blant kvinnene, er at de er tydelige, støttende, inkluderende og resultatorienterte.

Er du opptatt av å bygge og bruke nettverk?

Naturlig enhet:

R1: Hun har et stort nettverk, men er aldri med på rene kvinnekurs eller kvinnemiddager. Mener slike arrangementer bare er tull, og tror derimot at de gode relasjonene, dialogene og prosjektene blir til da det er en god blanding på tvers av kjønn og alder.

R2: Hun har nedprioritert det sosiale, med tanke på å være med på arrangementer og festligheter. Jobber man mye, må man bruke resten av tiden på barn og mann.

R3: Hun er veldig god på nettverk, dette er en av hennes spesialiteter. Hun lever mer eller mindre av det. Hun har etablert seg et godt navn i markedet, og kundene kontakter derfor henne, og ikke motsatt. Har vært med på å se forandringer i forhold til kjønn.

R4: Det er viktig å bygge relasjoner for det gjør det enklere å få jobb. Kvinner er dårlige på å skaffe nettverk, spesielt utenfor arbeidstid. Man må delta på kurs og foredrag, men dette har hun selv ikke tid til. Da prioriterer hun heller å pleie et par gode venninner i tillegg til familien.

R5: *Da hun begynte for seg selv som konsulent, oppdaget hun hvor viktig det var med nettverk. Hun har i dag etablert seg et solid nettverk, hun drar godt nytte av.*

R6: *Hun er gift med en norsk næringslivsleder og tidligere politiker, noe som har gitt henne et springbrett inn i norsk næringsliv og politikk. Hun brukte også de fire første årene i Norge på å bli kjent med det norske samfunnet. Hun er med i et uformelt nettverk av kvinnelige jurister som møtes i sosiale sammenhenger.*

Sentralt tema: Alle kvinnen har et greit nettverk, men det er delte meninger rundt fokuset og prioriteringen av dette. To av seks skiller seg ut, de er mer avhengige av det.

Kan du fortelle oss om din familiesituasjonen?

Naturlig enhet:

R1: *Møtte sin første ektemann i ung alder. Er nå gift for andre gang, men har ingen barn. Nåværende ektemann har et barn fra tidligere forhold, samt barnebarn. De tilbringer tid med dette barnebarnet en gang i uken, og mener det er viktig og bevisst sette av "luker" til slik familietid.*

R2: *Hun er forlovet og de fikk sitt første barn da hun var 30 år. Dette var rett etter at hun hadde blitt oppgradert til fast teamleder, hun hadde permisjon i ett år. Seks måneder etter at hun hadde blitt oppgradert til deputive leder, ble hun gravid igjen. Hun jobbet under hele svangerskapet. Hun delte permisjonen i to og var tilbake på jobb etter et halvt år, mannen hadde permisjon i mellomtiden. Det er viktig som leder å gå foran som et godt eksempel for de andre ansatte, hun ville vise at graviditet ikke er noe hinder.*

R3: *Har en datter fra første ekteskap. De er nå skilt og hun er gift for andre gang. Har aldri vært hjemmeværende, med unntak av seks uker i fødselspermisjon, hun har alltid hatt et behov for å være på jobb. Datteren var i privat barnehage på sykehuset fra hun var to måneder til hun var sju år. Dette har hun hatt dårlig samvittighet for i etterkant. I dag har hun også fått et barnebarn.*

R4: *Gift for andre gang. Fra første ekteskap har hun to sønner på 19 og 23 år. I nåværende ekteskap har de en felles datter på åtte og en stesønn. Har hatt veldig god støtte i besteforeldrene tidligere, men de begynner å bli gamle nå. Hun forstår folk som ønsker å bruke praktikanter, men ønsket ikke å benytte dette, da hun ville å oppdra barna sine selv. Det at hun er jente har aldri hindret henne å satse på karrieren, men samtidig er hun veldig mamma og har tatt mye hensyn til barna*

R5: *Ville i utgangspunktet ikke ha barn, fordi hun trodde det var vanskelig å kombinere dette med egen karriere. Dette endret seg i midlertidig da samboeren hennes ønsket å etablere en familie, de giftet seg og har i dag to barn. Hadde to tøffe svangerskap, spesielt det siste, hvor hun var sengeliggende store deler av tiden. Det var ugunstig for henne å ta permisjon etter den første fødselen, men da hennes mann ikke fikk permisjon i det hele tatt, valgte hun å jobbe deltid. Hun trodde karrieren tok slutt når hun skulle i permisjon, men det visste seg at det var da den startet*

R6: *Gift og har tre barn.*

Sentralt tema: Fem av seks har ett eller flere barn og tre av seks er gift for andre gang.

Kan du fortelle om din partners/ekspartners karriere?

Naturlig enhet:

R1: *Første ektemannen driver sitt eget firma. Nåværende ektemann jobber også mye, han har en krevende stilling som tidvis innebærer mye reising.*

R2: *Hun er forlovet med en musiker.*

R3: *Har giftet seg to ganger, først med en overlege og nå gift med en bonde.*

R4: *Nåværende ektemannen har gått fra å være aksjemegler til bilselger.*

R5: *Hennes mann har hatt ulike lederstillinger, som blant annet salgsdirektør. Jobber i dag som mellomleder.*

R6: *Politiker og næringslivsleder.*

Sentralt tema: Fem av seks har partnere/ekspartnere innenfor ledelsessjiktet.

Hvordan kombinerer du familie og karriere?

Naturlig enhet:

R1: *Hun har en intensiv uke, og har med årene blitt veldig bevisst på at helgen er hellig. Hun kan jobbe litt søndag kveld, men aldri på en lørdag. Har ikke egne barn, hun skulle ha taklet det, men tror også det ville vært krevende. Vår generasjon er mer opptatt av balansen mellom familie og karriere, mens den eldre var mer karrierebevisst. Ønsker man i dag og ta ansvar for de store lederstillingene? Hun tror dette blir mer overveid i dag.*

R2: *Nøkkelord er planlegging og delegering. Viktig å stole på at medarbeiderne kan hjelpe deg, slik at du slipper å gjøre alt selv, slik sparer man masse tid. Det har tidvis vært tøft med to små barn og en lederjobb. De største utfordringene per dags dato, er å ikke ha dårlig samvittighet for å jobbe mye, samt det å ikke ha nok tid hjemme sammen med barna. Samboeren er som tidligere nevnt musiker, og har en fleksibel jobb, dette er en fordel. Hun er*

veldig dedikert til jobben og tenker mye på den selv om hun ikke nødvendigvis er der fysisk tilstede. Det er derfor viktig med en total time-out noen ganger og da legger hun igjen pcen på kontoret. En vanlig dag på jobb er fra klokka 08.00 til 16.00, da vil hjem for å være med familien, jobber heller noen få timer på kvelden etter de har lagt seg om det er nødvendig.

R3: Hverdagen som småbarnsmor var utfordrende siden både mor og far var glade i å jobbe mye. Han kjørte datteren til barnehagen og hun hentet, siden han ofte jobbet sent. Dette resulterte i at de aldri fikk tid til hverandre, noe som endte med skilsmisse. Hun er gift for andre gang, og denne gangen med den rake motsetning av henne selv og tidligere ektefelle. Hun jobber og bor i Oslo fra mandag til torsdag, og tilbringer helgen hjemme på gården i Rygge sammen med mannen. Her kobler hun av og lader batteriene. Det er viktig med menn som backer opp karrieren din, finn en mann som vil deg vel.

R4: Verden forventer at du hele tiden er tilgjengelig. Tempoet går mye fortere nå med tanke på beslutninger og lignende. På grunn av dagens teknologi og fleksitid, kan man jobbe mer hjemmefra, noe som igjen gjør det lettere å kombinere karriere og familieliv. For henne er helgen hellig, da er det familie som er første prioritet. Synes det er deilig å reise bort, for eksempel til hytta, for og få ordentlig kvalitetstid sammen med de hun er glad i.

R5: Sier selv at "så lenge mor trives, så fungerer hele familielivet og livet til mannen". For å skape en fellesskapsfølelse lager familien et nytt familiemotto hvert år, i tillegg til individuelle mål. Hun sier hun er gift med en enestående mann, som har gitt henne støtte hele veien. Han var salgsdirektør, men skiftet jobb da førstefødte var knapt to år, slik at hun kunne beholde lederjobben. Mannen fikk senere et jobbtilbud han takket nei til, siden det var hennes tur, han fortsatte derfor som mellomleder. De har samarbeider veldig godt sammen. Prislappen på en topplederstilling var for høy i forhold til livsfasen hun var i, med tanke på en karrieremann og to barn.

R6: Nødvendig med godt samarbeid med ektefelle og nettverk i nabolaget, basert på gjensidighet. God planlegging kreves for å være tilstede i det hun gjør, når hun er på jobb da er hun der, og når hun er med familien så vier hun all sin tid til de.

Sentralt tema: Gjennomgående for alle respondentene er at man må ha en forståelse og respekt for hverandre. Det å være effektiv og kunne prioritere tid til begge arenaer er viktig. På grunn av tidsklemma er det viktig at man er god på å planlegge og er fleksibel.

Hva har vært dine største utfordringer i forhold til karrieren og familielivet?

Naturlig enhet:

R1: *Vært i mange mannsdominerte bransjer, men det har ikke vært en hindring i seg selv. Hun hadde litt dårlig selvtillit i startfasen av karrieren, siden hun ikke hadde fullført utdanningen sin. Hun hadde også en tøff start fordi det var en bratt læringskurve og hun var veldig ung i sin første jobb. Hun føler at HR ikke får like stor anerkjennelse som enkelte andre stabfunksjoner, som IT- og økonomiavdelingen. Tidsknapphet er også en utfordring da hun holder et to dagers HR kurs (HR i praksis), samt studerer ved siden av jobb. Hun har i gjennomsnittet byttet arbeidsplass hvert femte år, noe som skyldes en rastløshet. Dette er krevende i seg selv, men HR er nesten uavhengig av bransje fordi man jobber med mennesker. Hun trekker også frem utfordringer ved det å være leder, med tanke på oppgaver som oppsigelser, dette opplevde hun som spesielt vanskelig under finanskrisen.*

R2: *Den største utfordringen i dag er at du skal være supermenneske på alle områder; det forventes at du utfører en god jobb, har en fremgangsrik karriere og samtidig har rikelig med tid hjemme med familien. Det ideelle er at du også har et sosialt liv og et stort nettverk. Hun husker hun gruet seg til å fortelle sjefen at hun var gravid for andre gang, men det var mest for sin egen del, siden hun var veldig interessert og glad for den nye stillingen hun nylig hadde fått.*

R3: *Møtte mest motstand i egen familie, spesielt i karriereskiftene da hun skulle prøve seg på noe nytt forretningsmessig. Hun har måttet lære seg å prioritere, siden hun ikke har hatt tid til å utføre alle planene og ønskene sine. Tidligere i karrieren opplevde hun stadig at menn prøvde seg på henne, dette har ikke vært et problem i senere tid. Hun unngår nok mange komplikasjoner i dagens rådgivningssituasjoner med tanke på alderen, spesielt når det kommer til temaet sex og mann- og kvinneforhold. Man må være tydelig på hvilke signaler man sender, hun har selv måttet si ifra til kvinnelige ansatte om hvordan de kler seg.*

R4: *Hun sier hun ikke har møtt de aller største utfordringene. En ting hun kan trekke frem og som har plaget henne er lønnen. Hun har selv vært utsatt for forskjellbehandling da hun fikk sin nåværende stilling, hun ble da tilbudt en lavere lønn enn den forrige mannlige sjefen som ble sparket. Dette tok hun opp med høyere hold noe som ga gode resultater. Har også opplevd i ung alder, å bli seksuelt trakassert av en kunde. Dette var heldigvis et engangstilfelle, men i etterkant har hun vært svært bevisst på hvordan hun kler og ter seg. Det er veldig mye lettere å kritisere en jente enn en gutt, spesielt om du er jente og stikker deg frem. Degradering av mennesker, spesielt menn, samt det å skulle lede eldre mennesker er også to utfordringer hun*

trekker frem. Dette fordi hun er kvinne og er mer preget av følelser. Vær trygg på egne beslutninger, alle har en mening om alt, og du kan ikke bli likt av alle.

R5: Hennes største utfordringer har vært å innse at man ikke trenger å gjøre alt på en gang, og at man på senke skuldrene, for karriereløpet er lengre enn man tror. Kvinner møter flere utfordringer på den personlige plan, de henger seg opp i personlige kamper, begrensninger og tanker. Etter den første fødselen revurderte hun sin karriere og muligheter, hun hadde det ikke så bra med seg selv, og var redd det skulle slite på ekteskapet. Hun tror at kvinner møter flere utfordringer med tanke på de ulike rollene de skal fylle, vi skal være mor, kone, arbeidsgiver, venninne og aktiv innen barnas omgivelser, man må gå inn i disse rollene med alvor og være pliktoppfyllende.

R6: Hun uttrykker at det å være leder i stor grad handler om det å takle eller løse utfordringer, hun synes det er vanskelig å peke på én konkret utfordring. Videre sier hun at det å være mor innebærer en annen type utfordringer. Hun føler at hennes lederegenskaper hjelper henne når hun skal løse kompliserte situasjoner, også som mor, men det betyr ikke at hun er leder til enhver tid i. Hun ønsker ikke å bruke lederuttrykk når hun snakker med barna sine. Da hun oppdager at dette skjer skjønner hun at det er på tide med nye impulser.

Sentralt tema: De fleste viser til tidsknappheten og følelsen av å ikke strekke til. Noen nevner personlige konflikter, forventningspresset rundt alle rollene og utfordringene knyttet til lederjobben.

Hvilke tanker og erfaringer har du rundt kjønnsstatistikken i forhold til ledelse?

Naturlig enhet:

R1: Hun har jobbet i mange mannsdominerte bransjer, hvor det har vært et fåtall av kvinner i ledergruppen. I den nåværende jobben er det nesten 50/50 av kvinner og menn, hun sier dette skyldes at HR er et typisk kvinnefelt. Det har bare vært en fordel for henne å få jobbe sammen med menn. Hun har ikke opplevd noen ubehageligheter og så lenge man forstår kodene og kulturen, samt kan sin jobb får man den respekten man fortjener. Hun mener at som kvinnelig leder har man en evnen til å oppdage og løse konflikter før de blir for store.

R2: Hun opplever at kvinner er mer effektive og kanskje mer samvittighetsfulle når det kommer til jobb og familie. Menn er flinkere til å koble av, noe hun selv synes er vanskelig til tider. Hun sier videre at det er ulike forventninger til kjønn i samfunnet, men ikke nødvendigvis på jobb. I hennes avdeling er 80 % av lederne kvinner, men toppledelsen består utelukkende av menn. Erfaringsmessig kan kvinner være verre mot andre kvinner på jobb, enn det menn er.

R3: Hun har alltid jobbet mye sammen med menn, og foretrekker dette da hun bare har gode erfaringer. Hun har opplevd at kvinner klager mer, har større sykefravær og plages av sjalusi. Menn blir foretrukket i ansettelse, men hun påpeker at den som skal ta over etter henne, skal være en kvinne. Hovedforskjellene på kjønn er måten de kommuniserer på, kvinner må bli tøffere og flinkere til å bygge seg et omdømme. Vi trenger flere kvinnelige rollemodeller.

R4: Norge har kommet ekstremt langt i forhold til likestilling. Norge trenger kvinner som jobber og får barn. Menn og kvinner er verdifulle for hverandre, man må utnytte hverandres kvaliteter, og legge til rette for at kvinner tør og får muligheter. Det er viktig at kvinner beholde de feminine egenskapene, vi trenger det i lederskap. Vi vil jo ikke være like menn, og det vil ikke menn at vi skal være heller. Man vil bli oppfattet som seriøs og det er derfor viktig å kle seg anstendig for å sende de riktige signalene. Hun har sett en tendens til at gutter er flinkere til å selge seg inn i jobber enn det jenter er. Jenter føler en trang til å bevise at de kan, før de krever, mens guttene går rett på kravene. Det er fremdeles få kvinnelige toppledere, hun tror kvinner velger å prioritere familie og privatliv fremfor å satse på de største stillingene.

R5: Har jobbet mye i mannsdominerte miljøer, men utfordringene har vært større da hun har arbeidet med andre kvinner. Hun tror at dagens norske kvinner er lært opp til at det ikke er noe begrensninger i arbeidslivet. Ingen får bestemme hva hun får til eller ikke får til, det bestemmer man selv uavhengig av kjønn. Kvinner kan være mer nådeløse mot hverandre, det er i hvert fall hennes opplevelse.

R6: Hun har personlig bare gode relasjoner og erfaringer med menn i arbeidslivet og føler at dette er et ikke-tema. Begge kjønn har kvaliteter som man er helt avhengig av i ledersammenhenger, og føler at de utfyller hverandre.

Sentralt tema: Alle sier de har gode erfaring rundt det å jobbe med menn. Flere nevner også at det kan være en større utfordring å jobbe med andre kvinner. Videre sies det at kvinner er mer effektive og samvittighetsfulle, men at de også kan være litt forsiktige i motsetning til menn.

Gode råd vi vil ta med oss videre

R1: Man må være seg selv. Ikke vær en dårlig kopi av andre, vær i stedet en god utgave av deg selv.

R2: Ikke vær redd for å delegere og ta i mot hjelp.

R3: Alle kan komme langt bare de jobber og vil, man trenger ikke være super intelligent. Man er sin egens lykkes smed.

R4: Hvis du tror at du kan tilfredsstille alle, kommer du aldri til å gjøre en god jobb. Si ifra det du mener!

R5: Du må drive prosessen dit du vil, for det er ingen som gjør det for deg.

R6: God planlegging gir mange muligheter til et rikt arbeidsliv og rikt familieliv.

6.5 Funn ved meningsfortetting og teoretisk diskusjon

De naturlige enhetene og de sentrale temaene hjelper oss med å forenkle prosessen, slik at vi lettere kan knytte respondentens svar opp mot teori, problemstilling og formål. Funnene blir kategorisert under temaene ledelse, karriere, familieliv, utfordringer, motivasjon, nettverk og kombinasjonen av familie og jobb. Ut i fra svarene til respondentene opplever vi at vi har den samme oppfatningen av begrepene karriere, ledelse og familie, dette samsvarer også med den gjennomgåtte teorien. Hovedfunnene vil bli diskutert opp mot teori, før vi avslutter med et sammendrag under hvert tema.

6.5.1 Ledelse

Våre respondenter har alle store lederroller, som innebærer krevende ansvarsområder og mye arbeid, fellesnevneren er at de legger ned mye tid og innsats på jobb. Bortsett fra dette kunne vi ikke finne noen sentrale likheter i forhold til jobbsituasjonen, dette skyldes nok at stillingene er nokså ulike og fagområdene varierer og har ofte endret seg over tid. I utgangspunktet kan det være vanskelig for alle kvinnene å skulle kombinere disse lederrollene med familieliv og det å skulle være kone og mor. Respondentenes ansvarsområder og arbeidsoppgaver samsvarer stort sett med det administrative nivået (Jacobsen og Thorsvik 2002). Her inngår mellomledere som har et overordnet ansvar, for begrensede områder av en virksomhet. Allikevel kan de betraktes som ledere på høyt nivå, på grunn av størrelsen på organisasjonene eller ansvarsområdene. En av respondentene var i midlertidig toppleder, og skilte seg ut fra resten.

En god leder bør være tydelig, inkluderende og støttende, dette er en sammenfattende mening blant respondentene. I tillegg mener fem av seks at det er svært viktig å være resultatorientert, både med tanke på seg selv og de ansatte. Dette viser deres forståelse av det å være en god leder og belyser hva de legger vekt på for å mestre sin egen jobb

6.5.2 Kvinner

Kommunikasjonsevnen og det å være tydelig var en egenskap som ble nevnt av samtlige av kvinnene vi snakket med. Tre av de seks respondentene trekker også frem empati, forståelse og effektivitet da de snakker om egenskaper som er mer utbredt hos kvinnelige ledere enn mannlige. I teorien knyttet til "hva er en kvinne", nevnes egenskaper som er typisk kvinnelige og det antas derfor at dette er egenskaper kvinnen tar med seg i lederrollen. Egenskapene som anvendes i teorien fokuserer blant annet på kvinners evne til å kommunisere, vise omsorg og forståelse for andre, gjøre flere ting samtidig og at de prioriterer annerledes enn menn (Christophersen, Laurantzson og Johansen 2001). Man ser videre at samhold og omsorg er to begreper som har vært nevnt, flere ganger intervjuene igjennom, og kan kobles opp mot at kvinner gjør flere ting samtidig og prioriterer annerledes enn menn. Egenskapene som kommer frem i dette avsnittet kjennetegnes også i den moderne lederstilen, relasjonsledelse (Jan Spurkeland 2004).

Videre ønsker respondentene med barn å være en god mor, som har tid, og som faktisk er til stede for barna sine og gir dem trygghet. Det er også gjennomgående at en god mor skal oppdra barna selv, være engasjert og en god rollemodell. De mener samtidig at en mors oppgave er å dekke barnas behov, gi kjærlighet og støtte og forstå barna sine. Christophersen et al. tar blant annet for seg at en mor er en som gir trygghet, trøster og oppmuntrer, stiller opp når hun trengs, er ansvarsfull, omsorgsfull og moderlig (Christophersen, Laurantzson og Johansen 2001). Begge beskrivelser nevner trygghet og tilstedeværelse. I tillegg kan det å oppdra, vise vei og engasjere seg jevnføres med moderlighet, det å stille opp når det trengs, være ansvarsfull og omsorgsfull.

Vi ønsker å trekke frem det faktum at kvinnene foretrakk å jobbe med menn, fremfor kvinner. I teorikapitlet poengterte vi at kvinner må lære seg menns teknikker og utvikle egne. Kvinner kan lage egne strategier passende for omgivelsene og samspillet mellom kvinner og menn i organisasjoner vil føre til en synergieffekt (Drake og Solberg 1995). Det er godt å se at

glasstakeffekten ikke er tilfelle blant disse kvinnene da det kommer til undertrykkelse av mannlige kollegaer, har vi i dagens samfunn klart å bryte ned denne barrieren?

6.5.3 Motivasjon

Motivasjon er en grunnleggende kilde til alt vi foretar oss. Det kreves mye å være leder, både det å skulle besitte stillingen, men også veien dit. Jobben tar mye tid, og som vi har vært inne på tideligere kan dette gå utover tiden man har til familie, venner, fritidsaktiviteter, hobbyer og lignede. Vi spurte respondentene våre om hva som motiverte de i forhold til karriere og valg av yrke, hva er det jobben gir dem som gjør at de er villige til å legge ned så mye tid og arbeid?

En faktor som går igjen hos respondentene er at de kontinuerlig søker nye utfordringer, fem av seks har vært veldig målbevisste på å ha en lederkarriere hele veien, mens hun siste ble oppgradert ganske tidlig og fikk fort smaken på det, og har vært leder siden. Vi fikk fort inntrykket av at disse kvinnene liker å jobbe og trives i lederstillingene, hun ene sa ”er jeg frisk, skal jeg jobbe til jeg er 90 år”, dette symboliserer hvilken stå på vilje disse kvinnene har. Motivasjon er antatt å være en funksjon av forventning om at en bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket av den enkelte. Ingen av kvinnene har fått noe gratis, de har jobbet hardt for å komme dit de er i dag, og det har for mange vært en motivasjonsfaktor i seg selv, de vet at ved å gjøre en god innsats og ved å levere gode resultater, kan man jobbe seg oppover i systemet. Ved å gjøre det vil man få nye utfordringer, mer ansvar, bli synligere, samtidig som man oppnår en mestringsfølelse og selvutvikling. Disse behovene tar oss tilbake til de humanistiske motivasjonsteoriene, nærmere bestemt Maslows behovshierarki. Den bygger på det faktum at mennesket har et innebygd anlegg for et sosialt liv, et ønske om å prestere, være til nytte for andre, ha en trygghet og sikkerhet i forhold til økonomi og følelser samt det å selvrealisere seg, for å nevne noen behov. Selv om disse behovenes styrke om dominans varierer veldig fra person til person, var det tydelig at disse var sammenfallende med våre respondenter. Når et mål er tilfredsstilt melder et nytt seg, og det er samspillet mellom disse som er interessante da vår problemstilling baserer seg på kombinasjonen av disse behovene. En av våre respondenter uttalte også at det som motiverte henne før, ikke nødvendigvis er så viktig i dag, det viser at behov også endres over tid, men at motivasjonen i seg selv fortsatt er tilstede. Vi mener samtlige av våre respondenter er motiverte mennesker,

dette fordi de er mennesker som kommer i gang, er målrettet, engasjerte, utholdende og har positive tanker rundt arbeidet de utfører.

Vi har alle ulike mål og det er ulike ting som motiverer oss. Også disse kvinnene har mål, og disse målene når de gjennom den jobben de gjør. Målsetting er altså en viktig faktor. Har man et spesifikt mål å jobbe mot øker motivasjonen. En av våre respondenter poengterte; ”det er viktig for meg å kjenne på en mestringsfølelsen og det å oppnå gode resultater ut i fra satte mål.” Ut i fra motivasjonsteoriene og svarene til respondentene, ser vi at motivasjon er en viktig pådriver til handling i disse kvinnenes liv.

6.5.4 Nettverk

Respondentene hadde noe delte meninger i forhold til dette med nettverk. Det var forholdsvis tre som sa de brukte det aktivt og dyrket det ytterligere. De tre andre mente i all hovedsak at de ikke benyttet seg av nettverk for å komme seg opp og frem. De sa videre at grunnen til dette er at de sjelden har tid til å være med på sosiale sammenkomster, kurs, seminarer og lignede utenfor arbeidstiden. Samtlige respondenter har et relativt stort nettverk i form av at de kjenner mange, særlig innen eget selskap, men også fra tidligere arbeidsplasser. Da vi spurte om de var med i et uformelt nettverk kun for kvinner fikk vi stort sett nei til svar, hun ene sa; ”jeg er aldri med på rene kvinnekurs eller kvinnemiddager. Slike arrangementer er bare er tull, de gode relasjonene, dialogene og prosjektene blir til da det er en god blanding på tvers av kjønn og alder”. En annen respondent kunne derimot meddele at hun var med i et slikt nettverk som jevnlig møtes.

I følge teoriene hevdes det er menn er flinkere til å benytte seg av nettverk enn det kvinner er, og at det er en mulig forklaring på den skjeve kjønnsfordelingen på toppen i ledelsessjiktet. Som en uttaler; ”vi kvinner må hjem klokken fire for å hente barn i barnehagen og forberede middag, menn er flinkere til å ta en øl etter arbeidstid, de kan ta seg tid til sånt”. Dette svaret går igjen hos flere av respondentene, det handler om prioriteringer, de mener nettverk er viktig, men de velger å sette familie og venner først.

Teorien sier at nettverk som dannes i dag dannes ut i fra egen nytte, man deltar bevisst for å oppnå en stor og betydningsfull bekjentskapskrets, motta og gi støtte til de andre deltakerne, og ikke minst for å hjelpe hverandre frem innenfor organisasjoner (Drake og Solberg 1995).

De tre respondentene som poengterte viktigheten av nettverk, er også de tre som har eller fortsatt besitter de største lederstillingerne av de seks vi har intervjuet. Vi tror nok ikke dette er en tilfeldighet. En respondent sa at nettverksbygging er en av hennes spesialiteter og at hun mer eller mindre lever av det. Vår oppfatning er at betydningen av nettverk øker for de som har startet et eget selskap, og at dette kan komme dem til gode og være en vesentlig suksessfaktor da de skal ut på markedet som nyetablert.

6.5.5 utfordringer

I forhold til vår oppgave har vi valgt å dele utfordringene inn i tre kategorier, disse er organisatoriske, mellommenneskelige og tilslutt de såkalte personlige hindringene. Førstnevnte omhandler punkter som forskjellsbehandling, kjønnsdiskriminering og lignede konflikter. Neste dreier seg om eksempelvis fordommer, mobbing og utestengelse. Og tilsutt sistnevnte som viser til forhold i et individs personlige liv, og i denne sammenhengen kombinasjonen mellom karriere og familieliv. Dette er typiske hindringer vi finner i glasstak teorien, kvinnene i vår undersøkelse erkjenner at disse hindringene er til stede, men ikke at de nødvendigvis er selvopplevde.

Organisatoriske utfordringer:

Alle respondentene sa de har jobbet eller jobber i mannsdominerte bransjer, og påpekte at dette ikke har vært en hindring i seg selv. Tre av seks respondenter ga uttrykk for at de foretrekker å jobbe med menn fremfor kvinner, da dette erfaringsmessig er mindre utfordrende. En av kvinnene sa til og med at hun foretrekker å ansette menn; *”jeg opplever at kvinner klager mer, har større sykefravær og plages av sjalusi, det er mer tull med jenter”*. En annen utalte at kvinner kan ofte være verre mot andre kvinner på jobb, med tanke på baksnakking, sjalusi og negativitet. Om dette er baksiden av kvinnelige egenskaper, eller bare tilfeldige oppfatninger vil ikke vi uttale oss om, men det er interessant å se i forhold til tradisjonell teori som hevder at det er menn som gjør arbeidsdagen for kvinnelige medarbeidere utfordrende.

Videre var det ingen sammenfallende utfordringer som var felles for respondentene under denne kategorien. I forhold til forskjellsbehandling var det en av respondentene som viste til en episode da hun ble oppgradert til en høyere lederstilling, hun skulle ta over for en mannlig leder, og ble tilbudt lavere lønn til tross for at arbeidsoppgavene knyttet til stillingen var uendret. Hun sa imidlertid i fra til høyere hold og gikk opp til tilsvarende lønn som han som

gikk av. Samme respondent viste også til en ubehagelig situasjon da en av hennes kunder hadde trakassert henne på jobben ved berøre henne på en provoserende måte. Dette var kun et engangstilfelle, og hun kan le av det i dag, selv om det den gang var veldig oppsiktsvekkende. En annen respondent fortalte også at i hennes tidligere karriere, da hun var i tjuårene, ofte opplevde at menn på arbeidsplassen flørtet med henne, men at det var sånt man måtte regne med og det har ikke vært et problem i senere tid. Tre av respondentene nevnte at som kvinne bør en være bevisst ved hvilke signaler man sender, en må tilpasse seg arbeidskulturen og klesstilen deretter. Lisa Wade er uttaler i boken Makt og innflytelse ”Du skal kle deg som den du ønsker å være” (Sitert i Korsvold 2005, 71). Videre skriver Korsvold i sin bok ”Klær snakker sitt språk. Klær, sko og annet tilbehør gir uttrykk for hvem du er, og symboliserer det du står for. Din klesdrakt kan derfor ha stor betydning for hva du oppnår” (71).

Mellommenneskelige utfordringer:

Ser vi videre på de mellommenneskelige hindringene dreier dette seg mye om egenskaper. Det at fem av de seks kvinnene har en relevant utdanning, tradisjonelt typisk for det maskuline og de har en del egenskaper som ofte assosieres med det maskuline. Fem av seks har også jobbet såpass lenge innenfor et mannsdominert miljø, og gir ikke uttrykk for å ha opplevd noen konkrete utfordringer i forhold til det å jobbe med andre menn.

Det er kun en respondent som ikke har fullført en bachelorgrad, hun påpekte at hun i startfasen av karrieren sin hadde dårlig selvtillit knyttet til dette. Hun var ung og hadde en bratt læringskurve, hun tok utfordringen på strak arm og kom likevel godt ut av det. Ut i fra teorien ser vi at dette er noe som kan favne flere kvinner i usikre situasjoner,

”En rekke undersøkelser både i og utenfor bedriftslivet finner at voksne kvinner generelt har lavere selvtillit enn menn i vår kultur, både i betydningen lavere forventninger til egne prestasjoner og lavere vurderinger av egen dyktighet og utførte prestasjoner” (Drake og Solberg 1995, 99).

Noe som går igjen hos nesten alle kvinnene er dette med tidsknapphet. Det er utfordrende å skulle strekke til på både jobb- og hjemmearena. Men med god planlegging og riktig prioritering går denne kombinasjonen lettere, det er en del av det å være leder, en må takle og løse slike utfordringer. Videre nevnes utfordringer rundt det å skulle takle ulike situasjoner

som leder, to av respondentene viser til det å skulle utføre oppsigelser og degraderinger, og spesielt da det kommer til menn. ”Det er veldig mye lettere å kritisere en jente enn en gutt, spesielt om du er jente og stikker deg frem”, sa en av respondentene. Vi kom over et sitat av Eva Odendahl som sier, ”En kvinne som ønsker å nå toppen, må se ut som en ung pike, oppføre seg som en kvinne, tenke som en mann og arbeide som en hest.”

Personlige hindringer:

Når det kommer til de personlige hindringene vil vi først gjenfortelle det en av respondentene våre sa; ”Kvinner møter flere utfordringer på den personlige plan, de henger seg opp i personlige kamper, begrensninger og tanker”. Vi kan se en sammenheng mellom denne beskrivelsen og det vi har lest om typiske feministiske egenskaper. ”Kvinner har fortsatt en tendens til å undervurdere sin egen kompetanse, og de har behov for en annen støtte og oppmuntring for å tro på egne evner” (Drake og Solberg 1995, 257). Det kan også knyttes opp mot det faktum at kvinner gjerne forventer mer av seg selv, enn det menn gjør. De har mange roller de skal fylle, og respondentene kjenner seg igjen når det kommer til presset rundt det å strekke til. Ønsket om å ha en karriere har vært et mål hos samtlige av respondentene, de har innsett at man ikke kan ha tid til alt, og at når man gjør et valg, velger man samtidig bort noe annet. ”Min største utfordring har vært å innse at man ikke trenger å gjøre alt på en gang, jeg har lært å senke skuldrene, karriereløpet er lengre enn man tror”, dette er et vesentlig utsagn en av kvinnene delte.

Vi opplever disse kvinnene som veldig positive og uredde, de sier det de mener og har de bestemt seg for noe, er de ikke redde for å gjøre ting annerledes enn det som tradisjonelt ikke er forventet av kvinner. De liker utfordringer og behersker situasjoner der de må ta personlig ansvar.

”Kvinner som lykkes, synes å ha utviklet tilstrekkelig selvsikkerhet, og overvunnet frykten for å bli oppfattet som suksessrik.”

- Gro Harlem Brundtland

6.5.6 Karriere og familieliv

Samtlige respondenter med barn var i gang med karrieren før de fikk sitt første barn. Det er en trend vi har sett de siste årene, som vi så i teorien har det skjedd en forandring på dette område. Siden flere tar høyere utdanning og velger og satse på jobb og karriere, er gjennomsnittsalderen for førstefødte økt til 28 år.

Fem av seks partnere/ekspartnere har eller har hatt en ledende stilling. Dette kan føre til en hektisk hverdag hvor tiden ikke strekker til, og det vil være svært viktig å kunne organisere og delegerer oppgaver i hjemmet. Frogg og Kallerud beskriver viktigheten av støtte fra partner som avgjørende for at kvinner skal kunne gjøre karriere. I tillegg nevnes faktorer som forståelse fra mannen for at kvinnen velger å prioritere sine karrieremål, at mannen aktivt oppmuntrer og at mannen har en fleksibel jobb og har mulighet til å jobbe mindre i perioder for å kunne tilpasse seg familiens behov (Frogg og Kallerud 1999). I og med at partnere/ekspartnere også har en ledende stilling, kan dette bidra til økt forståelse av hverandres situasjon, og at det kan være lettere for mann og kvinne å bli likestilte parter i hjemmet. Det antas at det er mer sannsynlig å støte på konflikter i hjem for mann og kvinne med et ulikt utdanningsnivå eller karriereutvikling. Det samme kan eventuelt gjelde om kun en av partene satser på karriere, da det kan være vanskeligere for partene å forstå hverandres situasjon og ta et felles ansvar for hjem og barn. Samtidig kan dette være en løsning om man bytter på å satse på karriere, og det å ta seg av barn, for eksempel i ulike faser i livet. Fire av våre respondenter har vært igjennom en skilsmisse, tre av disse har som fellesnevner at begge har jobbet for mye, og det har ikke fungert siden de begge har hatt så krevende jobber.

Videre har samtlige respondenter uttalt at de er flinke til å planlegge og prioritere slik at hverdagen skal gå så knirkefritt som mulig. Fordelingen forenkles av fleksible arbeidsordninger. Teorien nevner at kvinnelige ledere spesielt verdsetter at ektemannen eller samboeren tar sin del av husarbeidet og godtar at konsekvensene av et karrierevalg på hjemmebane. Kvinnene vektlegger også mennenes engasjement for barna og deres fritid (Frogg og Kallerud 1999). Ved å organisere hverdagen på en best mulig måte, gjerne med faste planer eller rutiner, kan en travel hverdag bli enklere å håndtere. For å takle hverdagen med karriere og arbeidsoppgavene i hjemmet, har flere av respondentene nevnt at de benyttet barnehage eller dagmamma.

Når det kommer til valg om familieliv sier alle respondenter at valget om familieliv ikke endret karriereutviklingen. Teorien nevner videre at trettiårene er den tidsperioden mange får mulighet til et karrieremessig sprang i en jobbsituasjon og det og få barn har forskjellig innvirkning på menn og kvinners karriereutvikling. Kvinner må ha et kortere eller lengre barselopphold fra sin jobb, og blir på den måten satt ut av spill for en periode. Man kan på denne måten miste sjansen til å delta på ulike prosjekter, oppgaver eller man kan gå glipp av lønnsstigninger eller forfremmelser (Løgstrup og Carlsen 2005). Det var kun to av respondentene som sa seg enige i dette. Ut i fra tidligere utsagn, kan grunnen se ut til å være at respondentene har funnet gode løsninger på hverdagslige utfordringer. På den annen side, kan det bunne i arbeidsgiverens grad av tilpasning og forståelse, eller motivasjon og engasjement også for å mestre en karriere.

En av respondentene nevnte at hennes partner hadde ofret en topplederstilling for henne, fordi det var "hennes tur" til å utfolde seg. Vi forstod det som at de ikke hadde ofret seg for hverandre, men tilpasset seg hverandre, og gav hverandre muligheter. Ut i fra helhetlig overblikk over tidligere uttalelser kan det se ut til at det å tilpasse seg hverandre når det gjelder stillingsprosent, fleksitid eller liknede, i ulike faser av karrieren, var meget relevant for de fleste av respondentene.

Alle respondentene har hatt permisjon i forbindelse med fødsel. En respondent skilte seg i midlertidig litt ut da hun kun hadde permisjon i en og en halv måned. Generelt har de fleste hatt relativt korte opphold fra sin karriere og det kan dermed være lettere å komme tilbake til karrieren.

6.5.7 Balansen mellom jobb og hjem

En vellykket kombinasjon av familieliv og karriere går for alle ut på at familien, basert på forståelse og respekt for hverandre, sammen finner en balanse som gir tid til begge arenaer. Det er nødvendig å prioritere begge områdene. I følge Thuen er det flere forhold som kan være med på å skape ubalanse. Når det gjelder forhold på jobben, er blant annet høyt arbeidspress, skiftarbeid og manglende mulighet til fleksitid nevnt. I hjemmet kan blant annet omsorgsoppgaver for små barn eller gamle foreldre skape ubalanse. I tillegg kommer spillover problematikken, som omhandler hvordan jobben påvirker hvordan man har det hjemme og omvendt. Positiv og negativ påvirkning kan forplante seg på de ulike arenaene

(Thuen, i Einarsen og Skogstad, 2004). Respondentenes utsagn om prioritering til både jobb og hjem, går på tidsknappheten. Flere av respondentene har nevnt viktigheten av å klare å koble av og sette jobben til side. I tillegg ble det trukket frem at det var viktig å ha et overskudd også når man kommer hjem fra en tung arbeidsdag, slik at man gir familien positiv energi. For å kunne klare å utstråle en positiv energi både på arbeidsplassen og i hjemmet, kan det påstås at begge arenaer må være noe man virkelig ønsker å mestre, og engasjerer seg for.

Respondentene er enige om at det er noen personlige egenskaper man bør inneha for å klare å kombinere jobb og hjem. Man må være effektiv og ha tro på seg selv, slik at man klarer å prioritere riktig.

Hovedegenskapene familien bør inneha er en gjensidig respekt og forståelse for hverandre. I tillegg drar fire av seks respondenter frem at man må bidra, støtte og hjelpe hverandre. Thuen beskriver egenskaper ved familien som kan påvirke hvordan man opplever motsetningene mellom jobb og hjem. Dette innebærer for eksempel om begge foreldrene jobber og har like ambisjoner når det gjelder jobb og familie, fordeling av forpliktelser, omsorg for små barn eller gamle foreldre og graden av sosial støtte (Thuen, i Roness og Mathiesen 2002). Teorien og respondentenes erfaringer dekker i stor grad de samme egenskapene ved familien. Både mor og far jobber og hadde like ambisjoner da det gjaldt valg om både karriere og familieliv.

Problemer man mest sannsynlig støter på i denne kombinasjonen, er tidsklemma. Ved tidsnød kan det være vanskelig å fylle rollekravene fra begge arenaer og det vil antakelig ha en negativ innvirkning på blant annet stress, bekymringer og utbrenthet. Det samme kan gjelde for atferd, da forventninger til atferd på de ulike arenaene vanskeliggjøres ytterligere av mangel på tid.

6.6 Sammendrag

I dette kapitlet ble funn fra undersøkelsen og oppgavens teori sett i sammenheng, før vi drøftet. Vi har tatt for oss hovedtemaene fra intervjuene. Vi har sett hvordan de forholder seg til rollen som leder og rollen som mor og kone. Samtlige respondenter med barn var yrkesaktive og hadde påbegynt sin karriere, før de fikk førstefødte. I tillegg har de fleste partnere/ekspartnere med høy utdanning og ledende stilling, noe de mener gjør det lettere å forstå og støtte hverandre som partnere og tilpasse seg til familiens behov. De hadde alle ønske om en familie, samtidig som de ønsket å utvikle en karriere. To yrkesutøvere som begge ønsker barn, kan antas å ha en enighet om livsstil. Det viser seg at respondentenes hverdag er avhengig av planlegging og organisering, for å få tiden til å strekke til. Videre gir ingen uttrykk for at valg av familieliv ikke endret deres karriereutvikling, men det kan se ut til at det å tilpasse seg hverandre i ulike faser av karrieren, var meget relevant for respondentene. Alle har hatt permisjon i forbindelse med fødsel.

Samtlige respondenter blir motivert av jobben og det å søke utfordringer, samt ha satte mål som de når og leverer på. Med unntak av tre respondenter, benytter de resterende kun nettverk i den grad det er hensiktsmessig, de velger selv å ikke bruke så mye tid på middager, sosiale sammenkomster eller annen form for nettverkspleie. Når det kommer til utfordringer viser de fleste til tidsklemma og følelsen av å ikke strekke til. Personlige konflikter blir nevnt, i forhold til personlige konflikter, forventningspresset rundt alle rollene og krevende oppgaver knyttet til lederrollen.

Tilslutt ble funnene fra temaet balansen mellom jobb og hjem gjennomgått. Her la respondentene vekt på å oppnå en balanse basert på forståelse og respekt, som gir tid til begge arenaer. Det å mestre kombinasjonen karriere og familie så ut til å ha sammenheng med det å sette klare grenser i forhold til jobb og hjem. I tillegg kan det anses som grunnleggende at man må ha et ønske og et engasjement for å klare å lykkes på begge arenaer. Personlige egenskaper som kan spille inn er effektivitet, det å ha tro på seg selv og klare å prioritere. Egenskaper ved familien som trekkes frem som vesentlige, er det å ha gjensidig respekt og forståelse for hverandre. Egenskaper ved jobben som er av stor betydning er det å legge til rette for kombinasjonen gjennom fleksibilitet og forståelse, for at man har en familie. Alle respondentene styrte sin egen arbeidstid.

7.0 Konklusjon

I denne siste delen av bacheloroppgaven vil vi komme med en konklusjon i forhold til vår problemstilling som stilte spørsmål ved utfordringer til kvinnelige ledere når de skal kombinere karriere og familieliv. Formålet vårt vil være å beskrive faktorer som er viktig for å gjøre denne kombinasjonen enklest mulig, samt presentere suksessfaktorer ved denne utfordringen. Når vi sier suksessfaktorer mener vi de metoder eller løsninger som kan/burde benyttes for å gjøre utfordringene minst mulig.

I analysen har vi gjort beskrivelser på bakgrunn av respondentens erfaringer og uttalelser rundt kombinasjonen karriere og familie. Ut ifra disse beskrivelsene har vi analysert, tolket og kommet frem til en del felles suksessfaktorer. Den første suksessfaktoren vi vil trekke frem er nødvendigheten av å sette *klare grenser i forhold til jobben*. Dette vil være en strategi som omhandler både jobb- og familiearenaen, og strategien går ut på å veksle på hvem av partene som skal satse på karriere. Den kan også benyttes for å unngå en spillovereffekt og tidsbaserte konflikter. Som vi har sett i analysen har en av respondentene brukt denne metoden og opplevd den som fordelaktig.

Når det kommer til balansegangen mellom karriere og familieliv baseres dette på *forståelse, støtte og gjensidig respekt, innad i familien* og ikke minst med partneren. Det er i samspillet med andre at man lærer seg selv og kjenne og fungerer optimalt. Det er et dårlig utgangspunkt om man ikke får støtte hjemmefra, og da fem av seks respondenter hadde en partner eller ekspartner med høy utdannelse og en ledende stilling, kan dette være gunstig i forhold til at de lettere kan forstå hverandres krav både hjemme og på jobb.

Man må ha *et oppriktig ønske og et genuint engasjement for både jobb og hjem* om man skal lykkes på begge arenaer. Personlige *egenskaper som effektivitet, det å ha tro på seg selv og beherske og å prioritere*, er viktige kvaliteter da man skal kombinere karriere og familieliv.

Ut i fra hva respondentene våre sa i forhold til tidsklemma, vil vi til slutt trekke frem viktigheten av å *organisere og planlegge gjennom ukentlige planer, faste avtaler og eventuelle rutiner*. Dette gjelder blant annet fordelingen av oppgaver i hjemmet, kjøring og henting av barn, samt oppfølging av barna. Dette var en nødvendighet for flere av respondentene, som en løsning på en hektisk hverdag.

Vi er noe overrasket over resultatet da vi trodde kvinnene hadde flere utfordringer i forhold til det å være karrierekvinne og mor. Vi trodde de skulle vise mer til elementer som stress, utbrenthet, forskjellsbehandling på jobben, kjønnsdiskriminering, og generelt flere barrierer fra glasstaketeorien. Vi kan ikke annet enn å beundre disse kvinnene som åpenbart har sprengt seg gjennom glasstaket, de kan ha vært heldige og sluppet lettvint unna, men vi tror suksessen til disse kvinnene ligger mye i personlighet og holdninger.

Gjennom konklusjonen har vi forstått at det finnes en rekke suksessfaktorer som kan sies å være avgjørende for lettere å kunne kombinere nettopp karriere og familieliv. Det kan også bidra til å hjelpe kvinner og familier som ønsker å mestre nettopp denne kombinasjonen, på en best mulig måte. Det kan fungere som konkrete råd eller som en bevisstgjøring, som får en til å tenke igjennom sin situasjon. Videre kan det føre til at man som kvinne tør å stille krav til arbeidsgiver.

I tillegg kan det bidra til en økt forståelse for kombinasjonen karrierekvinne og rollen som mor, for eksempel for arbeidsgivere, kollegaer eller familiemedlem. Det kan også være med på ufarliggjøre ansettelser av kvinner i lederstillinger, ved at man viser arbeidsgivere hvordan de kan legge til rette for at det skal være mulig å kombinere karriere med familieliv. Dette kan gjelde ved nyansettelse, men det kan også være en resurs for arbeidsgivere som ønsker å tilrettelegge forholdene bedre for sine kvinnelige ansatte.

8.0 Kilder

8.1 Litteratur

Andersen, Jon Aarum. 1995. *Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskning kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Berulfsen, Bjarne & Dag Gundersen. 2003. *Fremmedord for alle*. Oslo: Kunnskapsforlaget.

Dallan, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Utg. 5. Oslo: Gyldendal akademiske.

Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.

Fivelstad, Egil, Jørgen Bakka & Frode Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. Utg. 4. Oslo: Cappelen Akademiske.

Frogg, Nanna & Bitten Kallerud. 1999. *Toppleder og kvinne*. Oslo: Statskonsult

Greenhaus, Jeffrey H & Stewart D. Friedman. 2002. *Work and family, allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford University Press.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grøholt, Per. 1984. *Bevisst ledelse: prinsipper og verktøy for utvikling av egen ledelsesteori*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy & Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hals, Anne Hilde, Ingebjørn Trydal & Andreas Aase. 2001. *Å lede mennesker, verdivalg, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal.

- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson. 2001. *Management of organizational behaviour: leading human resources*. Utg 8. New Jersey: Prentice Hall.
- Hogg, Michael A. & Graham M. Vaughan. 2011. *Social Psychology*. Utg. 6. Essex: Pearson Education
- Ibarra, Hermina. 2003. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston Mass: Harvard business school press.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen & Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Utg. 3. Oslo Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Asbjørn & Per Arne Tufte. 2002. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Korsvold, Anita Bemer. 2005. *Makt og innflytelse, om påvirkningens kraft*. Oslo: Cappelen.
- Kvande, Elin & Bente Rasmussen. 1990. *Nye kvinneliv: Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.
- Kvale, Steinar. 2004. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Løgstrup, Jeanette & Jette Meier Carlsen. 2005. *Kunsten at gjøre karriere: om kvinner, valg og dilemmaer*. København: Jyllands-Postens Forlag

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Morrison, Ann M., Randall P. White & Ellen Van Velsor. 1994. *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* 2.utg. New York City: The Perseus Book group.

Northouse, Peter Guy. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Utg. 3. California: Sage Publications.

Spurkeland, Jan. 2004. *Relasjonsledelse*. Utg. 3. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Utg 3. Bergen: Fagbokforlaget

Widberg, Karin. 2001. *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Ørjasæter, Elin. 2008. *Lederboka, hodejegerens beste tips*. Oslo: Cappelen Damm.

8.2 Internett

Aasen, Elisabeth. 2001. "Fra posisjon til avmakt. Kvinner og ledelse i kulturhistorisk perspektiv." *Kilden, informasjonssenter for kjønnsforskning*. Lesedato 15. april 2012: http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17552&within_tid=17494

- Amble, Nina. 2001. "Leder og kvinne. Hva handler det om?" *Kilden, informasjonssenter for kjønnsforskning*. Lesedato 15. april 2012. http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17607&within_tid=17494
- Husmo, Marit. 2001. "Feminisering av den kvinnelige lederen." Lesedato 8. april 2012 http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17600&within_tid=17494
- NHO. "Female Future". Lesedato 15.mai 2012: <http://www.nho.no/ff/>
Ukeavisen ledelse. 2012. "Norsk arbeidsliv er mer kjønnsdelt enn tidligere" Lesedato: 21.februar 2012: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/arbeidsliv/norsk-arbeidsliv-mer-kjonnsdelt-enn-tidligere/>
- Nybrodahl, Stein Tore. 2004. "Situasjonsbestemt ledelse". Lesedato 17. april 2012: <http://home.online.no/~steinny/Kap12/innledning.htm>
- Kvinnehistorie. Kvinner i Norge gjennom 100 år. Lesedato 20. April 2012: www.kvinnehistorie.no
- Kvistum, Ivar. 2008. "Kvinner stanger i glasstaket." *Ledernet*. Lesedato 10. mai 2012: <http://www.ledernet.no/id/20888>
- Ledernet. 2011. "Kvinnelige ledere mest fornøyd". Lesedato 16. mars 2012: <http://www.ledernet.no/id/51119.1>
- Logos Verdi. 2002. "Prestasjonskulturer og avklarte grunnverdier." Lesedato 9. mai 2012: <http://www.logos-etikk.com/verdi/verdiavklaring.htm>
- Lura, Christian. 2008. "Norge best på likestilling." *Bergens Tidene*. Lesedato 11. mai 2012: www.bt.no/nyheter/innenriks/Norge-best-pa-likestilling1906655.html#.T6zZPD9Bs68
- Lovdata. "Rett til permisjon." Lesedato 10. mai 2012: <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-012.html>

Sander, Kjetil. 2004. a. "Hva er en teori?" *Kunnskapssenteret*. Lesedato 13 .mars 2012:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2476/1/Hva-er-en-teori-/Hva-er-en-teori-.html>

——— b. "Hvorfor trenger vi ledere?". *Kunnskapssenteret*. Lesedato 13. mars 2012:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2217/1/Hvorfor-trenger-vi-ledere/Hvorfor-trenger-vi-ledere.html>

Skarsgård, Marianne L. 2012. "Norges mektigste kvinner." *Hegnar Online Kvinner*.
Lesedato: 3.mai 2012: <http://www.hegнар.no/kvinner/demektigste/article690542.ece>

Statistisk Sentralbyrå a. Likestilling. Lesedato 4. april 2012: <http://www.ssb.no/likestilling/>

——— b. Det "lønner" seg å være mann. Lesedato 7.april 2012: <http://www.ssb.no/ssp/utg/201001/04/>

——— c. Den kjønnsdelte arbeidsmarknaden. Lesedato 7.april 2012: <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200306/03/>

Store norske leksikon a. Likestillingsloven. Lesedato 20.mai 2012:
<http://snl.no/likestillingsloven>

——— b. Personlighet. Lesedato 29.mai 2012: http://snl.no/sml_artikkel/personlighet

Thue, Karen 2012. a. "Dette fratar en hel generasjon fremtidshåpet." *Hegnar Online Kvinner*.
Lesedato: 2. mai: <http://www.hegнар.no/kvinner/article690552.ece>

——— b 2012. Klistre regningen på kjøleskapet. Lesedato 9mai. 2012:
<http://www.hegнар.no/kvinner/okonomi/article691380.ece>

8.3 Annet

Greenhaus, Jeffery H. & Nicholas J. Beutell. 1985. "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of Management Review*. 10(1):76-88. Business Source Premier (4277352)

Hansen, Marianne Nordli. 2001. "Om ferdigheter og rettferdighet i juridiske karrierer." *Lov og rett*, Norsk Juridisk tidsskrift. Oslo: Universitetsforlaget

Loden, Marilyn. 1987. *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Petersen, Trond 1999. *Kjønns spørsmålet: hvor står vi i arbeidslivet*. FAFO rapport, det 21. århundrets velferdssamfunn.

Storvik, Aagoth Elise. 2002. "Mellomledere på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten." Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

VEDLEGG I

Intervjuguide

FASE 1 – Innledning; rammesetting.

Løs prat

Informasjon – om teamet vårt (bakgrunn og formål) hvordan vi ønsker at samtalen skal utarte seg, forklare hensikten med intervjuet og fortelle om anonymiteten.

Spørsmål:

FASE 2 – Historie, erfaringer og bakgrunn.

Her ønsker vi at respondenten skal få ”frie tøylar” og starter med et åpent spørsmål.

Spørsmål:

- *Hvor er du født og oppvokst?*
- *Hva slags utdanning har du?*
- *Kan du fortelle oss om din familiesituasjon*
- *Hvordan har du lykkes i å komme dit du er i dag, karrieremessig?*
-

FASE 3 – Fokusering.

Oppfølging og nøkkelspørsmål

Spørsmål:

- *Kan du si litt om motivasjonen din i forhold til valg av utdanning og valg av yrke?*
- *Hvilke egenskaper har du som har hjulpet deg dit du er kommet i dag?*
- *Hvordan vil du beskrive deg som leder?*
- *Er du opptatt av å bygge og bruke nettverk?*
- *Kan du fortelle om din partners/ekspartners karriere*
- *Hvordan kombinerer du familie og karriere?*
- *Hva har vært dine største utfordringer i forhold til karrieren og familielivet?*
- *Hvilke tanker og erfaringer har du rundt kjønnsstatistikken i forhold til ledelse?*

FASE 4 – Tilbakeblikk.

Oppsummere

Noen tillegg opplysninger

Har vi forstått deg riktig

Løs prat

Spørsmål:

- *Har dere noen råd til oss?*

VEDLEGG II

1. utkast

Hege Aamotsmo:

50 år

Stilling: HR direktør

Utdanning:

Begynte på hotellfag utdanning i sveits. etter gymnaset tok hun reiseliv, tok halvt år i frankrike. fikk ikke arbeids og oppholdstillatelse. fikk helt tilfeldig et vikariat på grand hotell i Oslo. synes det var veldig gøy. skrevet diplomoppgaver, tar økonomifag og skal ta bachelor senere. har tidlig fått spennende jobber.

hennes første leder 25 år, personalsjef på det som nå er royal christiania hotell. en av de yngste kvinnelige ledere.

skrekk blandet fryd. søkte på den jobben. hadde litt erfaring, så søkte. veldig overrasket da hun fikk jobben. ble ansatt av en ung leder. han så at hun var sulten og så at hun var villig. bratt læringskurve, en tøff start. ble kastet uti. for henne handlet det om å være uredd og ta noen sjanser. var der i fire år.

hun har holdt seg innen HR hele tiden. klatret veldig i starten.

møtte mange utfordringer under finanskrisen, sa opp mange, gikk over til konsulent. tok et side steg, var også en lederjobb, men mer rådgiver og konsulent stilling, drev mye med opplæring.

hadde litt dårlig selvtillit pga utdannelsen. gjorde mange bra salg. fikk en forespørsel av en venn, jobbe med software, gikk til wittusen og jensen, det var en tabbe. lærte mye, hva er kaldt salg? ble der i to år.

ble hr sjef i coca cola, hr er salg, formidle, rådgivning. hr sjef for norge, danmark. så for ikea. osv. mesteparten er er HR ledeleseroller. vært leder 25 år.

Vært i mange mannsdominerte bransjer. aldri vært mer enn 1 eller 2 i ledergruppene før hun kom til lindorff. mens her er 4 av 9 kvinner. nå er 3 av 8.

HR er litt typisk kvinne. hun har alltid vært opptatt av jobb. det har alltid vært viktig for henne å ha utfordringer. hun vil bryne seg, ellers kjeder hun seg. naturlig å ta ansvar når muligheten har brydd seg. når hun var ung var det litt prestisje å være sjef, men nå er det mer ...

Ekteskap nr 2. skilt.

1. ekteskap: han drev sitt eget firma.

2. ekteskap: jobber også veldig mye. har en krevende stilling, tidvis mye reising. har et barn og barnebarn

hun har blitt veldig bevisst helga er hellig. kan jobbe litt søndagskveldene, men aldri lørdag.

har barnebarn en gang i uka. være bevisst på å lage noen sånne luker. sette av noen samme friperioder.

har en lederstilling må man investere i mye tid. inntil et visst ledernivå kan man kanskje jobbe fast kontor tid 8-4, men ellers må man by på seg selv.

kan ikke få barn, hadde nok klart det, men hadde vært krevende.

blitt veldig trygg på hvilke veivalg hun vil. det er mindre slitsomt å være leder på dette nivået nå enn det det var når hun var 25. bruker ikke like lang tid på å ta beslutninger. blitt flinkere til å bruke folk rundt seg. ingen er verdensmester. har et stort nettverk. i tillegg til den jobben hun har nå er hun er kursleverandør. kjører to dagers program HR i praksis. ved siden av jobb, studier .

forstå kodene og kulturen, når hun jobbet med 95 % menn så kler man seg ikke i kort skjørt.

HR får ikke like stor anerkjennelse som enkelte andre stab funksjoner. som salg og drift og logistikk, de som virkelig påvirker den daglige greier. økonomi og IT ligger og litt over HR. det er ikke helt fair.

Det har heller vært en fordel å være kvinner blant menn, så lenge man kan jobben så har hun fått respekt. konfliktene blir ikke så store, for som kvinne kan man ta tak i konfliktene før de blir for store.

Vår generasjon har blitt litt bortskjemt..?

i enkelte miljøer styrer gutta enda. det kommer til å være en generell problemstilling, at ingen av kjønnene vil ta de største lederstillingene. våre generasjon er mer opptatt av balansen mellom familie og karriere. eldre generasjonen er mer karrierebevisst. ønsker man å ta ansvaret for de store lederstillingene?.

hun er aldri på rene kvinnekurs, kvinnemiddager, nettverk, for det er bare tull. de gode relasjonene, dialogene, prosjektene kommer når det er en god blanding, både på kjønn og alder. det har hun vært hele tiden.

som leder er hun tydelig, inkluderende, krevende, har forventninger om at folk skal levere. engasjerer dem hvis hun brenner for noe så får hun folk med. resultatorientert.

litt utålmodig. flink til å delegere. hun er flink med de som jobber på egenhånd ikke omvendt.

krevende å starte i ny jobb. fordelene med HR er at man nesten er uavhengig av bransje, for man jobber med menneskene. er rastløs, så jobbet 5 år isj i hver jobb.

har en merkevare cv, så har ikke søkt på jobber de siste årene, for har fått et navn. opptatt av det sosiale livet. godt vennenettverk. fikk det i oslo.

født i trondheim oppvokst i moelv. møtte sin først mann fra Jar under russetida. far var leder. litt preget av det. en slags rollemodell. har forventninger om at man skal lykkes.

man må være seg. ikke vær en dårlig kopi av andre i stedet for en god utgave av seg selv.

1.utkast

Eli Hilleren

Alder: 35år

Stilling: Operational manager, IKEA kundesenter, Norge

Utdanning: Grunnfag i engelsk og psykologi. Bachelorgrad i administrasjon og ledelse på høyskolen i Oslo og også exphil og exfac på universitetet i Oslo

Bosted: Asker.

Familie: Mann og to barn på 4 og 1

Begynte på IKEA kundesenter som medarbeider etter endt bachelor. Det var en tid hvor det var vanskeligere enn nå å få jobb, november 2004. Planen var å ha denne jobben en liten stund, og finne noe nytt etter hvert. Trivdes godt på arbeidsplassen. Etter ett år som kundesentermedarbeider ble hun oppgradert til assisterende teamleder og så plutselig at hun hadde mulighet til å gjøre en karriere her innen for IKEA. Ble oppgradert til fast teamleder så ble hun gravid.

Hun var 30 år da hun fikk sitt første barn. Hadde permisjon ett år. Da hun kom tilbake jobbet hun som teamleder ett drøyt år før hun fikk jobben som deputive leder (hakkert før den stillingen hun sitter med nå). Etter kun ett halvt år på jobben og ble gravid igjen. Da hun kom tilbake andre gang fikk hun tilbudet om en midlertidig jobb som etter hvert ble til fast. Med barn nummer to var hun tilbake på jobb etter 6 måneders permisjon. Det har vært tøft med to små barn og en lederjobb. Største utfordringen per dags dato og ikke ha dårlig samvittighet for å jobbe, det å ikke få nok tid hjemme sammen med barna. En vanlig dag er jobb fra 8 -16, så hjem og være med barna og for så å jobbe noen timer etter de har lagt seg. Samboeren er musiker så har i hverdagen en fleksibel tid, og jobber litt annerledes. Det er en fordel.

Tilfeldig det å bli leder. Så aldri seg selv som en vanlig medarbeider, følte hun dugde til mer og var redd hun fort kunne kjede seg med en helt vanlig stilling. Ikke bevist valg, noe som kom etter hvert. Som leder er hun tydelig, og tar mye hensyn til andre. Det er viktig for henne å være personlig til en viss grad, slik at det ikke går utover at hun klarer å gjøre jobben sin. Hun er opptatt av at kundesenteret få gode resultater og at de trives på jobb. Det er viktigere enn karrierejaget. Fremtidsplanene vil være å skifte litt beite, ikke nødvendig vis uten for IKEA, men på et annet felt enn kundeservice.

Føler ikke store forskjell på menn og damer på jobb, men fra sosiale kanter, ikke 100 % likestilling. Det forventes ulike ting i samfunnet, ikke nødvendigvis arbeidsplassen. Nå jobber hun også et sted hvor flertallet av lederne er 80 % damer, men toppledelsen i IKEA består utelukkende av menn. Hun føler en større aksept for at mannen er mer borte fra hjemmet. Det er ingen klassiske monstre på jobb lenger, tenker at kvinner kan være verre mot kvinner.

Den største utfordringen i dag er at du skal være supermenneske på alle områdene; forventer at du gjør jobben din bra og ha en god karriere i tillegg til å masse tid hjemme med barna og har et rikt sosialt liv med stort nettverk. Det går bare ikke! Det som blir nedprioritert er den sosiale biten med andre mennesker og generelt festing. Jobber man mye, må man bruke resten av tiden på barna.

Gruet seg litt til å fortelle at hun var gravid med nr 2, for da hadde hun akkurat fått ny jobb. Ikke på grunn av reaksjonene, men mest for sin egen del fordi hun var svært interessert i denne nye stillingen. Jobbet hele svangerskapet. Det er viktig som leder å gå foran som et godt eksempel for andre ansatte, vise de at det ikke er noe hinder. Hun var heldig som kunne jobbe helt frem, var i god form og slapp unna typiske gravid-

Kombinasjonen av familielivet og arbeid er helt klart et issue. Har hendt at hun har henta barn i barnehagen, og kjørt automatisk tilbake til jobb selv de i utgangspunktet var på vei hjem. 4 åringer: ”Mamma, hvor skal vi?” Har skjedd at hun har glemt små avtaler i barnehagen. Hun er dedikert til jobben og tenker mye på det selv om hun ikke fysisk er der. Derfor er det viktig å ta en total time-out noen ganger, legge igjen PC på jobb. Velger ofte en dag i uka hvor hun jobber ekstra, og har vanlig dager utenom det.

Nøkkelord: planlegging og delegering. Viktig å kunne stole på at andre kan hjelpe deg, slik at du slipper å gjøre alt selv. Hun føler litt på at hun kan gjøre alt selv siden hun har gått gradene oppover, og tenker at det går fortere å gjøre det selv enn å begynne å lære opp noen andre til å gjøre det. Man må få andre til å hjelpe seg! Men jobben er alltid med henne. Noen ganger frister tanken på å kunne reise hjem kl 16 og være ferdig på jobb da. ”ha en vanlig jobb”.

Hennes mål fremover er å bli den beste på den stillingen hun har nå. Få de beste resultatene på denne avdelingen noen sinne. Viktig for henne å kjenne på det at hun har evnen til å mestre det hun driver med. Opptatt av å gjøre gode resultater. Lede ut ifra mål.

Har en mannelig sjef som er mer hjemme enn henne med sykt barn, det viser litt hva slags utvikling vi er vitne til.

Kvinner er mer effektive og kanskje mer samvittighetsfulle når det gjelder jobb og familien. Menn er flinkere til å koble av, det er noe Eli synes det er noe av det vanskeligste.

Ingen etterutdanning men har to ganger gått på lederutviklings kurs med Lars (Emergence) og Tom.

1. utkast:

Navn: **Monica Hoff Mathisen**

Alder: 49

Sivilstatus: Gift for andre gang, har to gutter med første ektemann på 23 og 19 år, har en en stesønn med ny mann samt en felles datter på 8 år.

Stilling: Leder for bedriftsmarkedet i Sparebank 1 Oslo/Akershus. Jobber med lån/næringsliv, det som ikke er privatmarkedet.

Utdanning: Utdannet som siviløkonom. Gikk på Økonomisk Collegge og DH Distrikt Høyskola og det som den gang het HA, men som nå er BI. Hun har hele tiden tatt fag underveis, som for eksempel ledelse, jus, lederutvikling, og delvis en master innen lederskap og makt.

Ikke møtt de aller største utfordringene.

Så å si bare jobbet i banken (før Landsbanken) i 26 år. Var en av de fremste arbeidsplassene til å prioritere jenter den gang. Likestillingsprioritert. Eneste er lønn, men det kommer.

Legger til rette. Det beste med å kombinere er fleksitid. Det har skjedd mye underveis. Jobbet fra kl 9 til 15. Krever god planlegging. Må hver dag vite at noen kan hente.

”Vi jenter er mye mer effektive enn gutta siden vi må hjem”. Gutta sitter gjerne utover kvelden. Kan være litt stressa, gutta leverer på en helt annen måte enn de vi gjør. Vær trygg på å ta beslutninger. Nytter ikke være utrygg på en rolle, trenger ikke ta 120 prosent rett beslutning, sørg for at det 90 prosent.

Det er 8 personer i ledergruppa hvor 3 av disse er kvinner, i tillegg til Monica så er det Marianne Uppmann, Juridisk ansvarlig og Gudrun Michelsen, Direktør Risikostyring og Compliance

De har ledersamlinger, gutta vil gjerne ut å reise, mens damene vil ha det her i Oslo. Damer kan ofte ikke være borte fra jobben pga familien, mens gutta kan godt være borte i tre dager.

Besteforeldrene har hjulpet mye til. Men de har blitt gamle nå. Mannen har gått fra aksjemegler til bilselger. En stressfaktor. Skjønner de som har praktikanter, men ønsker ikke det selv, for vil oppdra og være en god forelder selv, litt tradisjonell. Mange jenter kommer til

å visst nivå, det er ikke mange kvinnelige toppledere, for de får lite privatliv. Så mange stopper litt før det, dog bra stillinger.

Hatt denne lederrollen i to år, men vært leder for team siden 1990.

En hverdag: Det var kjempe mye jobb når hun fikk jobben for to år siden. Lange dager. Prøvde å komme hjem til kl 6-7 på kvelden. Jobbet mye om kveldene hjemme. Mye lettere å kombinere en sånn rolle nå til dags pga teknologien, kundene forventer at man skal være tilgjengelig hele tiden. Hjemmekontor blir mer vanlig. Verden forventer at du hele tiden er tilgjengelig. Tempoet går mye fortere med tanke på beslutninger og lignende. Ha trygghet på egne beslutninger. Alle har en mening om alt. Du vil aldri bli likt av alle. Hvis du tror at du kan tilfredsstille alle kommer du aldri til å gjøre en god jobb. Si fra det du mener.

Veldig mye lettere å kritisere en jente enn en gutt, om du er jente og stikker deg frem. Både fra andre jenter og gutter. Har ledet eldre, det er ganske utfordrende. Ikke kult å degradere folk, spesielt menn. Det er den tøffeste delen. Spesielt for jenter siden de er så følsomme. Forskjell på kvinner og menn som går hjemme.. Kvinne: de har råd til det. Menn: Får seg ikke jobb.

Monica jobbet litt hjemme under permisjonen og tok litt utdanning ved siden.

Spesielle erfaringer med tanke på diskriminering på arbeidsplassen:

Monica var på tur med 29 menn, man kan ikke det la gå innover seg om man får noen kommentarer eller blikk. Menn blir gjerne litt verre med alkohol inni bildet.

En kunde: Opplevde en gang tidlig i karrieren at en kunde kom inn og begynte å beføle henne, han tok henne blant annet i skrittet. Hun kastet han på dør, han sendte klage til adm.dir og Monica måtte i et møte og gjøre rede for hva som hadde skjedd, men hun ble trodd og fikk mye støtte fra blant annet andre mannlige kollegaer.

Fått flere positive kommentarer på at hun er en kvinnelig leder. Hun beskriver seg selv som veldig direkte og tøff. Det er man nødt til å være. Kan ikke vise alt for mange følelser under forhandlinger det kan menn utnytte. Møter nesten bare menn. Vi vil jo ikke være like menn, behold kvinnen i deg. Og det vil ikke menn at vi skal være heller. Viktig at kvinner beholder kvinnerollen, trenger det i lederskap.

Viktig å kle seg riktig.

Går ikke i det korteste miniskjørtet, vil sende riktige signaler, bli oppfattet som alvorlig.

Petter Stordalen, stort navn, kjent person, men etter et møte med henne, hvor han hadde på seg dyp utrigning med tacky smykker, ble han oppfattet som lite seriøs.

Motivasjon: ikke like store ambisjoner nå som før. Men er fortsatt veldig engasjert. Har en egen drive. Tar fortsatt forelesninger på BI for å hele tiden være ”oppdatert”, leser også mye bøker på fritid. Kvinner er dårlige på å skaffe nettverk spesielt utenfor arbeidstid. Man må gjøre ting som kurs og foredrag. Har ikke tid...

Pleier et par gode venninner, og familien. Helga er hellig. Familie prioriteres. Reiser mye bort for å ha litt kvalitetstid. Hyttetur og lignende.

Lettere å få jobb når man har relasjoner.

Menn og kvinner er verdifulle for hverandre. Man må utnytte hverandres kvaliteter. Men viktig å legge til rette for at kvinner tørr og får muligheten.

Norge har kommet ekstremt langt . Vi trenger den arbeidskraften. Norge trenger kvinner som jobber og får barn.

Det at hun er jente har aldri hindret henne i å satse på karrieren. Men hun er også veldig mamma og har tatt hensyn til barna.

Gruer seg fortsatt til å holde foredrag. Koster henne veldig mye. Men får høre at hun er veldig flink. Var ikke den som prata mest i klassa. ”jeg har en egendrive da”. Alltid vært opptatt av fellesskap, idrett for eksempel.

Tror det er viktig at kvinner ikke hersjer med menn.

Største utfordringen og det som plager henne mest er lønnen. Hun opplevde selv en forskjellsbehandling da hun tok over denne stillingen for to år siden. Den forrige sjefen fikk sparken, Monica skulle rydde opp og fikk tilbud om lønn på 300 000 mindre. Da sa hun i fra, og det ordna seg. Så lønnen er nok den største utfordringen som henger litt igjen, hun hadde et annen eksempel på en annen dame som også startet med en skammelig dårlig lønn..

Gutta selger seg inn, jentene vil ofte bevise og prestere først for så å kreve.

1. utkast:

Navn: **Signe Lise Narum**

Alder: 63 år

Opprinnelig fra: Toten

Stilling:

Signe-Lise er i dag styreleder og seniorpartner i Narum Gruppen. Signe-Lise har toppledererfaring fra offentlig virksomhet, spesielt innen helse og samferdsel. I dag er hun en av Norges fremste og mest etterspurte topplederrådgivere. Både som toppleder og konsulent har hun erfaring fra store omstillingsprosesser og har solid strategi- og organisasjonsforståelse. Som konsulent er Signe-Lise målbevisst og strukturert med høy grad av integritet og dedikasjon.

Sivilstatus: En datter, skilt, gift for andre gang.

Utdannet: Bioingenør

Master i helse og administrasjon, medisinske fakultetet. offentlig grunnfag.
master utviklingsledelse, nlp og coaching.

Jobberfaring: Personalsjef på aker sykehus

Store stillinger i offentlige virksometer

Mye omstilling og nedbemanning

Ble etter hvert konsulent, hjelpe ledere med å nedbemanne og omstille på en ordentlig måte.

Skiftet karriere tre ganger, bioingenør, toppleder, konsulent

Lukker øynene og hopper, og lander på begge beina,

Mange rister på hodet når hun endrer karriere, spesielt familie.

Møtt mest motstand i egen familie, fordi man endrer karriere. Det er hun veldig stolt av. At hun tør. I forhold til posisjon, kompetanse og erfaring.

Aldri vært hjemmeværende. Hun hadde bare en og en halv mnd permisjon. Fordi hun var så glad i å jobbe. Fått god hjelp av barnehage. Luksusbarnehage på Aker sykehus. Datteren var der fra hun var 2 mnd til hun var 7 år. Det har hun hatt dårlig samvittighet for.

Hverdagen som småbarnsmor: Står opp kl halv 6-6, mannen kjørte til barnehage, kl 4 hentet hun henne. Mannen jobber til 10 og er en annerkjent doktor. De er to foreldre som har jobbet

mye og likt det. En leverte og en hentet. Mannen og henne så hverandre aldri. Det var trist. Konkurrerte om stillinger hver for seg, men var et radarpar sammen. Skilt i dag. Gift for andre gang. Giftet seg med en motsatt mann. Bonde, helt motsatt.

Jobber man-tor i oslo i leilighet og helga hjemme på gården på rygge.

Kjøpte seg leilighet på Tjuvholmen til 10 millioner etter at hun solgte et firma. Bor der da hun jobber i Oslo.

Narumgruppen er bare et og et halvt år. Hun har nå jobbet som konsulent i 19 år, vært med å bygget opp flere selskaper, f eks podium, ønsket å selge for å få en god pensjon, solgte det, tjente mye på det, så alle trodde hun skulle slutte å jobbe. Ble konkurrent i sitt eget selskap. Bor på tjuvholmen kjøpte leilighet til 10 mill.

Hvis hun er frisk skal hun jobbe til hun er 90.

Jobber fra 7 til 7-8 på kvelden.

Blir aldri sliten. Får energi av å jobbe ute. Via hagen og blomster og lignende.

Datteren har fulgt hennes mønster.

Mange kvinner prioriterer ned nå enn før, familie går litt foran.

Samme motivasjon nå som før, har veldig stor sterk hvilke og utholdenhet. Alt hun bestemmer seg for får hun til. Lærte og måtte jobbe tidlig, lærte og behandle mennesker likt.alltid må gjøre noe. Skrur av, kobler av når hun kommer hjem på gården.

Alltid tilgjengelig, med mobil, synes mobilen er helt fantastisk. Synes ikke det er noe stress. Hennes beste venn. Iphone. Hender hun slår den av i helgene. Har ikke dårlig samvittighet. Introvert person. Snakker mye med andre mennesker, blir oppfattet som veldig positiv menneske, liker å være med andre. Likanes person. Gjør seg ferdig med en kandidat om gangen. Slik hun har klart seg gjennom karrieren. Glad i sitt eget selskap, må ikke ha noen rundt seg hele tiden.

Fra Toten, fikk beskjed om at hun ikke kunne snakke sånn på sjukehuset. La bort på slutten av 60 tallet.

Flyttet hjemmefra da hun var 15 år. Bodde på internat. Ble fort voksen og selvstendig.

Eidsvold. Bodd i oslo siden .

Kvinnelig leder for menn. Er noe helt annet. Hun synes det er mye enklere å vær leder for menn. Ikke noe tull. Kvinner klager mye, rene kvinnemiljøer – mye sykefravær og sjalusi.

Kvinner har alltid noe å klage. Senere ble hun leder for kvinner og menn. Men senere ledet hun mest menn. Fikk høre hun var veldig godt. Taklet de på en god måte. Gode erfaringer fra å jobbe med menn. Fleste vennene hennes er menn, foretrekker å ansette menn. Men vil at den som skal ta over etter henne skal være en kvinne. Jobber med karriereutvikling av toppledere. Snakker med henne om karrieren, menn trenger en kvinne da. Selger på alderen, da får man ikke problemet med sex og mann og kvinne forhold. Mennene blir stadig yngre.

Jobber også med coach og mentor

Master nlp

Har funnet denne kvinnen og skal selv trekke seg litt tilbake.

Opplevde at menn prøvde seg på henne når hun var ung på sykehuset. Jobber der i 15 år. Men ikke opplevd noe med menn senere etter sykehuset. Kommer ann på hvordan signaler man sender. Har måtte snakket med anre kvinnelige ansatte om hvordan de kler seg. Opplevd masse respekt.

Hun er streng, målrettet og krever like mye av andre som hun krever av seg selv. Har man sagt ja så er det ja. Folk må levere. Tid og nøyaktighet er viktig. Er en stille person, jobber. Alltid a jour. forventer at andre holder det de sier. Hun er nok litt autoritær. Skal ha ryddig rundt seg. Veldig snill. sier ofte ja når noen spør.

Behersker alt, tilpasser seg dagens nye. Hun virker oppdatert.

Bestemor: veldig hyggelig. har ikke så mye tid. 7 og 5. har litt dårlig samvittighet.

hun er kjempe god på å planlegge, både hjemme og på jobb. jobber veldig raskt, effektiv. hennes styrke.

kan prioritere i rekkefølgen, for vil gjøre alt. prioritere å jobbe i stedet for barnebarn.

Tror ikke kvinnelige ledere er helt avhengige av menn, og utvikle de sammen.

forskjell på kvinner og menn: kommunisere på forskjellige måte, kvinner kan bli tøffere.

kvinner må bygge en omdømme, ikke være feminister. tid er viktig, mindre tid pga hjem og barn, har to jobber.

Hun er veldig god på nettverk, en av hennes spesialiteter. hun lever av det selv. var enklere for menn før, menn kunne ta en øl etter jobb, mens kvinnene måtte hjem, i dag er det lettere for kvinner, som først har begynt, de er mest systematiske. kvinnene kommer for fulgt. hun har et godt navn i markedet, kundene ringer henne.

alle kan komme langt bare de jobber og vil, trenger ikke være super intellegent.

Menn som backer opp karrieren, kvinner er så bevisste, hvordan vil dere at mannen deres skal være? finn mannen som vil deres mest vel.

- Man er sin eges lykkes smed. kvinenn blir ofte mannens lille dukke.

Rollemodeller, de fleste har menn, trenger flere kvinnelige.