

Kvinner og toppledelse - et verdivalg?

Mastergradoppgave i bedriftsledelse

av

Marte Andersen Jacobsen



30 studiepoeng

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges fiskerihøgskole

Mai 2009

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang utdanning. Jeg har nå gjort meg ferdig med min bachelor i psykologi, bachelor i økonomi og administrasjon, lærerutdanning og ikke minst min master i bedriftsledelse. Studietiden har tilført meg mye ny kunnskap både i form av faglig kompetanse, men også kunnskap på det personlige plan. Jeg er nå klar for utfordringer i arbeidslivet, og har mange gode minner og erfaringer fra studietiden som jeg tar med meg videre inn i yrkeslivet.

Jeg vil takke alle mine informanter som har stilt opp i denne oppgaven. Det har gjort at jeg har fått møte svært mange spennende og interessante personer og fått forbilder for videre karriere.

Jeg vil takke mine venner og familie for innspill og støtte å gi en spesiell takk til Natalie Godeset og Inger Marie Øglænd for støtte gjennom denne prosessen.

Tilslutt vil jeg takke min veileder Lene Foss for konstruktive tilbakemeldinger. Hun har vært en spennende veileder som jeg har lært utrolig mye av.

Tromsø, Mai 2009

Marte Andersen Jacobsen

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg toppledelse og verdivalg. Tidligere forskning har forklart det at kvinner ikke velger toppledelse med glasstakseffekten, altså at kvinner ikke kommer opp til de høyeste posisjonene fordi det finnes usynlige mekanismer som gjør at de blir forhindret. Denne oppgaven vil gå dypere inn på om kvinner og menn har, og tar, forskjellig verdivalg når de velger topplederjobb. Oppgaven beskriver valg av toppledelse ut fra tre kategorier, personlige verdivalg, karriereverdivalg og egenskaper med topplederjobben.

Oppgaven er en kvalitativt studie der ti kvinner og ti menn som har vært eller er i toppledelse blir intervjuet om personlige verdivalg, karriereverdivalg og drøfter om det er noen egenskaper med topplederjobben som påvirker deres verdivalg.

Funnene i oppgaven viser at menn og kvinner tar forskjellige verdivalg. Mennene velger de ytre verdivalg som makt og lønn, mens kvinnene er opptatt av samarbeid i team, det å kunne hjelpe andre, og gjøre andre gode, altså generelle, verdivalg.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Innhold	4
Figurliste.....	6
1 Tema og problemstilling	7
1.2 Oppbygning av oppgaven.....	9
2. Samfunnsmessige faktorer	11
2.1 Hvilket samfunn er Norge?	11
2.2 Sosial bakgrunn	12
2.3 Endringer i yrkesdeltakelse og utdanning	12
2.4 Jobbrelaterte faktorer.....	14
3 Tidligere forskning	16
3.1 Innledning.....	16
3.2 Personlige verdivalg	16
3.2.1 Familieforpliktelser eller karriere?.....	16
3.2.3 Kjønn og personlige verdivalg	18
3.3 Karriereverdivalg	20
3.3.1 Kjønn og karriereverdivalg	20
3.4 Egenskaper ved lederjobben.....	22
3.4.1 Kjønnforskjeller mellom menn og kvinner i lederskap	26
3.5 Oppsummering av forskning	28
3.6 Begrepsramme.....	30
4 Metode.....	33
4.1 Forskningsdesign.....	33
4.2 En kvalitativ forsknings strategi.....	33
4.3 Fra begrepskjema til intervjuguide	34
Figur 2 Systematisering av spørsmål til begrepskjema	36
4.4 Utvalget	37
4.5 Prosessen frem til intervjuet	37

4.6 Intervjuet	38
4.7 Gjennomføringen av intervju	38
5 Empiri og analyse.....	40
5.1 Valg av toppledelse	40
5.1.1 Analyse av valg av toppledelse	44
5.2 Personlige verdivalg	48
5.2.1 Analyse av personlige verdivalg	57
5.3 Karriereverdivalg	60
5.3.1 Analyse av karriereverdivalg	65
5.4 Egenskaper med topplederjobben	67
5.4.1 Analyse av egenskaper med topplederjobben	76
6 Diskusjon.....	79
6.1 Hvordan behandle validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning	79
6.1.1 Troverdighet	80
6.1.2 Overførbarhet	81
6.1.3 Pålitelighet.....	82
6.1.4 Bekreftbarhet	82
6.2 Likheter og forskjeller mellom de ulike gruppene	83
6.3 Informantenes refleksjoner.....	86
6.4 Mønster i materialet	87
6.5 Verdivalg knyttet til familie	88
6.5 Begrensninger ved studiet	88
6.6 Uventede funn i materialet	89
7 Konklusjon	90
7.1 Hva har denne studien vist?	90
7.1.1 Tar kvinner et bevisst verdivalg når det kommer til toppledelse?	90
7.2 Implikasjoner for ny forskning innen ledelse.....	91
7.3 Praktiske implikasjoner	92
7.4 Sluttkommentar	94
Litraturliste	97
Vedlegg 1	107

Figurliste

Figur 1 Begrepskjema.....	32
Figur 2 Systematisering av spørsmål til begrepskjema.....	36
Figur 3 Valg av toppledelse for kvinner.....	46
Figur 4 Valg av toppledelse for menn.....	47
Figur 5 Personlige verdivalg for kvinner.....	59
Figur 6 Personlige verdivalg for menn.....	59
Figur 7 Karriereverdivalg for kvinner	66
Figur 8 Karriereverdivalg for men.....	67
Figur 9 Egenskaper med topplederjobben for kvinner.....	77
Figur 10 Egenskaper med topplederjobben for menn.....	78
Figur 12 Hvor mange toppledere som har sagt ja og nei tiltoppledelse.....	83
Figur 13 Hvor mange er i toppledelse er ikke i toppledelse.....	83

1 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er mangelen på kvinnelige toppledere i næringslivet. Dette temaet fikk mye oppmerksomhet på 1990-tallet, og mye av den forskning som er gjort på temaet er fra denne perioden. Det har blitt hevdet at det vil ta 475 år før kvinner og menn er helt likestilt som toppledere hvis vi skal legge de siste års utvikling til grunn. (Federal Contract Compliance Initiative, rapport framlagt av Feminist Majority Foundation, 1991). Andelen menn i topplederstillinger i amerikanske selskaper var 99% i 1970 og 95% i 1995. Om den samme utvikling som har foregått frem til i dag, i USA, fortsetter vil det ta ennå 300 år før kvinner er likestilte med menn i topplederjobber (McCorduck & Ramsey, 1996). I Norge i 1997 var det kun én prosent kvinnelige toppledere i de 300 største bedriftene (Foss, 2005). Oslo Børs oppgir i september 2008 at det er kun to kvinnelige administrerende direktører i 235 norske børsnoterte selskaper, der den ene av dem var administrerende direktør for 2 selskaper. Ifølge Statistisk sentralbyrå var den kvinnelige topplederandelen på 10 % i 2002, det samme som i 2006, og i 2007 var topplederandelen økt til 18%¹. En undersøkelse som ble gjort av Nordic 500, viste at i de 500 største firmaene i Norge var andelen av kvinnelig toppleder 20,7 % på konsernnivå².

Utallige forklaringer er presentert i forskningen på hvorfor kvinner ikke er bedre representert i topplederstillinger. Flere forskere har presentert den såkalte glasstakeffekten som forklaring på hvorfor kvinner ikke kommer innehar topplederstillinger. Glasstakeffekten er et begrep som tar utgangspunkt i kvinners problemer med å oppnå forfremmelse, det vil si at kvinners karriere ofte stopper på et mellomledernivå (Morrison, White & Van Velsor, 1987).

Glasstaket er en samlet definisjon over alle de usynlige mekanismene i en organisasjon som er med på å hindre og vanskeliggjøre kvinners naturlige karriereutvikling, og i siste instans å komme opp på toppledernivå. 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 ulikhetene mellom kjønnene (Morrison, White & Van Velsor, 1987; 1992). En stor del av forskningen som er gjort innenfor dette temaet, kvinner og ledelse, tyder på at kvinner har en lenger vei å gå for å nå topplederstillinger enn det menn har. Det finnes også et fåtall av studier der det er dissens angående om det er

¹ I følge Statistisk sentralbyrå sin arbeidslivsundersøkelse karakteriseres en toppleder som en person som er administrerende direktør for mer en 10 personer.

² <http://www.corporatediversity.no/>

fremlagt bevis for den såkalte glasstakeffekten. Noen forskere mener endringer allerede har funnet sted, og at kjønn ikke lenger har noe å si. Studiet til Ohlott, Ruderman & McCauley (1994) viser at kvinner har like mange utviklingsmuligheter som menn. Forskere har funnet få forskjeller mellom menn og kvinner i personlighet, respons på arbeid og effektivitet (Morrison, White & Van Velsor, 1987; Powell, 1990). På tross av dette viser nyere studier at det er stor forskjeller på mannlige og kvinnelige ledere når det kommer til den tiden de må være ansatt før de blir forfremmet. Det viser seg at kvinner må jobbe hardere for å tilpasse sin atferd på arbeidsplassen. Kvinner får mindre støtte av andre medarbeidere, i tillegg til at kvinner også blir påvirket av den effekten familieforhold har på avansementsmuligheter i jobbsammenheng (Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis 1998; Thareanou, Latimer & Conroy, 1994). . Når kvinner møter motstand spør de seg oftere om det er verdt det (Friedman & Greenhouse, 2000) Dette tyder på at kvinner og menn har like mye å tilby kunnskapssamfunnet, men at kvinner ofte har en lenger vei å gå for å nå toppen. Positive og negative erfaringer påvirker verdivalg og dersom kvinner møter hindringer virker dette inn på deres valg av verdier i livet som for eksempel det å ikke å velge toppledelse.

I perioden fra 1980 frem til i dag har andelen av kvinner som fullfører høyere utdanning økt kraftig, og det er nå betydelig flere kvinner enn menn som avlegger eksamen på universitets- og høyskolenivå (Statistisk sentral byrå, 1996-2007). Samtidig har Norge en markert økning i andelen yrkesaktive kvinner, mens vi har sett en svak reduksjon i andelen yrkesaktive menn. Når det gjelder økonomisk utdanning har det lenge vært et overtall av menn som har avlagt eksamen på høyskolenivå. Her har kvinneandelen også økt. I dag (2008) er det omtrent like mange av begge kjønn som fullfører ledelsesrelevante studier (Statistisk sentralbyrå, 1996-2007). Selv om det har skjedd endringer i kvinners kompetanse er det fortsatt en lav prosentandel som velger topplederjobber.

Norge har en stor representasjon av sysselsatte kvinner og er også en ledende nasjon innen likestilling mellom kjønnene. I 2008 ble Norge kåret til verdens mest likestilte land av World Economic Forum (WEF)³. Også den internasjonale kvinneorganisasjonen har rangert norske

3

<http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>

kvinner til de i verden som har tilrettelagt forholdene best for å kunne utnytte de muligheter samfunnet har å tilby. Forskning dokumenterer at det norske samfunnet har kommet langt når det gjelder likestilling på områder som politikk, utdanning og familiepolitikk (Foss, 2005). Det som er interessant er det faktum at vi har få kvinnelige toppledere, til tross for at menn og kvinner i Norge formelt sett har like rettigheter, gode likestillingsordninger og høyt utdannede kvinner. Foss (2005) stilte spørsmålet om hvorfor det er så få kvinnelige toppledere, til tross for at vi har lovregulerte tiltak og er en tilsynelatende ledende nasjon innenfor likestilling. En av Foss' antakelser er at det kan ha sin årsak at toppledelse er et verdivalg. Denne antakelsen er i samsvar med Colbjørnsen (2004), som har studert hvorfor ikke kvinner blir i lederjobbene når de har "knust glasstaket". Hans oppfatning er at kvinner er mer bevisste enn menn på hva de får igjen for innsatsen de legger i arbeidet sitt for å nå de øverste målene. Kvinner er også oftere bevisst alt som må ofres for å kunne være en toppleder. Kvinnelig ledere ser også ut til å bli hyppigere konfrontert med spørsmålet om de ønsker å bruke livet sitt på lederstillinger enn mannlige ledere. Colbjørnsen (2004) argumenterer for at kvinner har mer varierte livsinteresser enn menn. Han hevder også at mange kvinner vil jobbe med faget sitt og foretrekker faglige jobber uten noen form for ledelse og personalansvar (Colbjørnsen, 2004).

Jeg ønsker å undersøke disse antakelsene som er nevnt ovenfor, og stiller derfor spørsmålet – *Hvilke refleksjoner knyttet til verdier gjør kvinner og menn om toppledelse? Kan valget den enkelte tar i noen grad tilskrives at kvinner og menn har forskjellige verdivalg?*

1.2 Oppbygning av oppgaven

I den første delen av dette kapittelet blir bakgrunn for tema som i dette tilfelle er valg av topplederjobb og problemstilling diskutert. Jeg har brukt tidligere forskning for å belyse problemstillingen. I kapittel 2 tas det opp hvordan samfunnet og kontekst påvirker våre verdivalg. I kapittel 3 er utgangspunktet forskning som er gjort i sammenheng angående temaet om valg av toppledelse kan begrunnes ut i fra et verdivalg. Det blir først tatt opp personlige verdivalg, deretter karriereverdivalg, og til slutt ser jeg på egenskaper med toppledelse. Etter hver del forklares hvordan kjønn påvirker de tre ulike temaene. Kapittel 3 munnner ut i et begrepsskjema som konkretiserer problemstilling. Kapittel 4 er metodekapittelet, hvor den metodiske fremstillingen blir forklart. Det blir også forklart hvordan en forskningsstudie skal gjennomføres og hvordan denne studien ble gjennomført metodisk. Jeg har intervjuet 20 informanter, 10 kvinner og 10 menn, i topplederstillinger som

har takket enten ja eller nei til en topplederstilling. I kapittel 5 presenteres og analyseres dataene. Funnene blir sett i lys av den teori som foreligger i kapittel 2. Etter hver del blir funnene oppsummert i en analysedel. Kapittel 6 er diskusjonskapittelet. Først diskuteres det hvilke kriterier som er mest riktig for kvalitativ forskning. Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet blir diskutert i forhold til oppgaven. Deretter tas likheter og forskjeller mellom de ulike gruppene opp, informantenes refleksjoner blir diskutert, mønster i materialet blir beskrevet, begrensninger med studien og tilslutt uventet ting i materialet. Her blir funnet drøftet i forhold til tidligere forskning. Tilslutt i kapittel 7 kommer en konklusjon på oppgavens problemstilling og hva denne studien har avdekket i forhold til kvinners refleksjoner rundt toppledelse og verdivalg. Det vil også, helt til slutt, bli foreslått hva fremtidig forskning kan ta utgangspunkt i og praktiske implikasjoner.

2. Samfunnsmessige faktorer

I dette kapittelet vil jeg belyse samfunnsmessige faktorer ved å leve og jobbe i Norge. Dette er den empiriske konteksten i denne oppgaven. Det er viktig å ha kunnskaper om den samfunnsmessige bakgrunn for å forstå den kontekst ledere tar sine valg om toppledelse i. Verdivalg skjer ikke i et vakuum, men påvirkes av ulike samfunnsmessige og personlige forhold. Det vil altså være flere faktorer som påvirker våre verdivalg. Samfunnet og hvordan det er oppbygget, hvilken bakgrunn vi har, hvem våre foreldre er og hvordan de igjen har vokst opp, påvirker våre verdivalg. Hvilket samfunn er våre foreldre vokst opp i? Hvilke normer og regler har vi som mennesker hatt som rammer i oppveksten? Disse og andre faktorer spiller inn på våre verdivalg og hvordan samfunnet endrer seg, og hvordan det kan påvirke mennesker som aktører i et samfunn. Etter krigen, for godt 60 år siden, skulle kvinnen være hjemme med barna og mannen skulle være hovedforsørger. I det norske samfunnet i dag har vi fått et familieforhold der begge kjønn velger utdanning og arbeidsliv. Vi har en høy sysselsetting av kvinner og et samfunn der flere kvinner enn menn velger høyere utdanning. De erfaringer vi har fra arbeidslivet vil også påvirke hva vi velger. Selv om ting har forandret seg kan det tyde på at det fortsatt er slik at mannen er hovedforsørger mens kvinnen tar størst ansvar i hjemmet (Ve, 1993; Haavind, 1984).

2.1 Hvilket samfunn er Norge?

Norge er i dag et industrialisert land med en høy levestandard. Forskere hevder at den norske kulturen er mindre individualistisk enn den amerikanske (Birkelund & Sandnes, 2003). De to kulturene bør betraktes sammen siden oppgaven ønsker å se på om valg av toppledelse kan skyldes et bevisst verdivalg i en norsk kontekst, og siden mye av forskningen på område er fra amerikanske forskere. Den norske kulturen er også mer tilbøyelig til å vektlegge balanse mellom arbeid, familie og fritid (Birkelund & Sandnes, 2003). Likestilling mellom kjønn har vært en viktig målsetning i de omfattende reformene velferdspolitikken har gjennomgått i løpet av de siste 25 årene. Det er satset betydelige offentlige ressurser på familiepolitiske ordninger som tilrettelegger kombinasjonen av lønnet arbeid og familieoppgaver, både for kvinner og menn (Ellingsæther & Leira, 2004). I de senere årene har man også innført permisjonsordninger for menn slik at menn skal kunne ta større del i barneomsorg (Ellingsæther & Leira, 2004). Den norske kulturen er mer familievennlig enn den amerikanske (Birkelund & Sandnes, 2003). Norge har en stor representasjon av sysselsatte kvinner og er også en ledende nasjon innen likestilling mellom kjønnene. I 2008 ble Norge

kåret til verdens mest likestilte land av World Economic Forum (WEF)⁴. Ifølge Hofstede (1993) er Norge et såkalt feminint samfunn, der vi finner mindre forskjeller mellom menn og kvinner. Verdier i samfunnet er dominert av det å bry seg om andre, at konflikter blir løst gjennom forhandlinger og kompromiss, og der velferdssamfunnet er et ideal (Hofstede, 1993). Det amerikanske er mer maskulint - prestasjonssamfunnet er idealet (Birkelund & Sandnes, 2003, Hofstede, 1993).

2.2 Sosial bakgrunn

Betydningen av foreldre som rollemodeller for yrkesvalg er godt sosiologisk og økonomisk forskning dokumentert (Blau & Duncan, 1964; DeJong, Brawer & Robin, 1971; Laband & Lentz, 1983). Flere norske studier viser at karrieremål varierer ut fra sosial bakgrunn. Ungdom fra høyere sosiale lag har større muligheter til å ta og fullføre høyere utdanning. Disse ungdommene velger i større grad prestisjefulle yrker enn ungdom fra lavere sosiale lag (Edvartsen, 1991; Severeide, 1988; Eeg – Henriksen, 1983; Roalsø, 1994). Miller & Haynes (1990) viser at mødre som har et høystatusyrke og høy utdanning har en sterk og positiv innflytelse på sønners og spesielt døtters valg av utdanning (Miller & Haynes, 1990; Roalsø, 1994). Dette tyder derfor på at det norske samfunnet spiller inn på våre verdivalg. Det samfunnet vi lever i har gått fra å være et samfunn der kvinnen var hjemmeværende til at begge foreldre har et aktivt arbeidsliv. De verdier vi blir oppdratt med vil ha en betydelig påvirkning på våre verdivalg senere i livet.

2.3 Endringer i yrkesdeltakelse og utdanning

I dette avsnittet vil det bli tatt opp befolkningens endringer med hensyn til deltakelse i yrkesliv og utdanning de senere år. Både for menn og kvinner har den prosentvise deltakelsen i yrkeslivet endret seg de siste 25 år. Endringen har kjønnsmessig vært diametralt motsatt. La oss se nærmere på utviklingen. I Norge har det fra rundt 1980 til 2000 vært en betydelig økning av kvinners deltakelse i arbeidslivet. I denne perioden gikk deltakelsen for kvinner

4

<http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>

som er yrkesaktive opp for alle aldersgrupper, med unntak av de over 65 år. Den største økningen kom i aldersgruppene 24 til 35 år med ca. 20 prosentpoeng. I år 2000 var det kvinner mellom 40 og 50 år som var mest yrkesaktive (86 prosent), mens for alle aldersgrupper mellom 25 og 54 år var fire av fem kvinner yrkesaktive. For menn har utviklingen i samme tidsperiode vært noe annerledes. For alle aldersgrupper over 30 år har det vært en svak nedgang i yrkesaktiviteten. For menn over 60 år har nedgangen i yrkesaktiviteten vært markant, noe som har sammenheng med en økning i uføretrygd og bruk av avtalefestet pensjon. Forskjeller i yrkesaktivitet mellom kvinner og menn gikk kraftig ned i perioden. I 1980 var forskjellen i alderen 25-66 år 28 prosentpoeng, mens den var redusert til 9 prosentpoeng i 2000 (87 prosent for menn og 78 for kvinner)(Vikan, 2001). I 2007 er fremdeles yrkesaktiviteten for kvinner 78%, og menn har fått en nedgang til 86 %. (Statistisk sentralbyrå) Vi kan med dette se at kvinner er på topp i sin yrkeskarriere i perioden 40-50 år, mens menn trapper ned først etter at de er fylt 60 år. (Statistisk sentralbyrå, 1996-2007)

Vi ser også at forskjellen i kompetansenivå mellom kjønnene har endret seg. I 1996/1997 var det 56,2 % kvinner og 43,8 % menn som fullførte høyere utdanning på universitets- og høyskolenivå. I 2005/2006 var det 61,9 % kvinner og 38 % menn mens i 2006/2007 var det 62,4 % kvinner og 37,6 % menn (Statistisk sentralbyrå, 1996-2007).

Kvinner utgjør altså en stadig større andel av dem som fullfører høyere utdanning. Det er flere som tar høyere utdanning i dag enn for ti år siden, men veksten er størst blant kvinnene. I perioden 1995 til 2005 fullførte kvinner 102 % flere grader enn foregående tiårsperiode. For menn var den tilsvarende veksten på 42 %. På alle nivå innenfor høyere utdanning har økningen i antall fullførte grader vært større for kvinner enn for menn (Statistisk sentralbyrå, 1996-2007).

Økonomisk utdanning er foretrukket når man skal rekruttere til lederstillinger. I henhold til Statistisk sentralbyrå (1996- 2007), var det 28,6 % kvinner som fullførte høyere økonomisk utdanning i 1996/1997 og hele 71,4 % menn. I 2005/ 2006 var det 56,1 menn og 43,9 kvinner, mens i 2006/2007 var det 52,3 % menn og 47,2 % kvinner. I dag er det altså nesten like mange kvinner som menn blant dem som velger økonomisk utdanning (Statistisk sentralbyrå, 1996-2007).

2.4 Jobbrelaterte faktorer

Erfaringen vi har på jobb er også relatert til våre verdivalg. Ledere og toppledere som har mye autoritet i jobben og som har utviklende arbeidsoppgaver, blir akseptert av deres arbeidskollegaer og dermed klarer de å skaffe seg et suksessfullt nettverk som er mer karrierefokusert (Friedman & Greenhouse, 2000). Det er altså en sammenheng mellom arbeidserfaringer vi har og hvor viktig karriere er for oss. Positiv arbeidserfaring får innflytelse på omfanget om karriere blir et fokus i livet vårt (Friedman & Greenhouse, 2000). En undersøkelse gjort av Rose, Templeton og Kichline (1981) fant at det var mer sannsynlig at kvinnelige ledere rapporterte at de var blitt gitt mindre synlige arbeidsoppgaver og mindre sjanse til å få viktige kontakter, som forhindret dem å utvikle avgjørende sosialt nettverk. Det å være i uformelle nettverk gir en viktig ressurs som f. eks sosial kontakt med overordnede, nettverkspotensial med kollegaer på samme nivå både i og utenfor organisasjonen, og mulighet for å få innflytelse på toppledelsen (Kelly & Dabul Marin, 1998). Flere studier har også funnet at kvinnelige ledere enten har tendens til å bli ekskludert, eller har måttet jobbe hardere for å få innpass i uformelle nettverk (Ohlott, Runderman & McCauley 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998). Dette tyder på at kvinner ikke klarer å bygge det samme nettverket som menn. Forskning har vist at om lag 50 % av alle stillinger blir rekruttert igjennom uformelle nettverk (Hansen, 1995). Hvis kvinner ikke har de samme uformelle nettverkene som menn vil de komme i andre rekke.

En undersøkelse gjort av Gratton, Kelan og Walker (2007) viser at det ikke er uvesentlig om det er en mann eller en kvinne som er den øverste leder i en organisasjon. Hvis virksomheten har en kvinnelig toppleder er det større sannsynlighet for at kvinner i organisasjonen deltar i ledelsesforbedrende aktiviteter enn hvis toppsjefen er mannlig. Hvis kvinneandelen i ledende stillinger i virksomheten faller til under 30 % vil det være lite sannsynlig at organisasjonen klarer å etablere en kultur og prosesser som skaper en sterk karrierestige også for kvinner (Gratton, Kelan & Walker, 2007). Giberson Dickson og Resick (2005) hevder at toppledere omgir seg med mennesker som har de samme karaktertrekk og verdier som dem selv. Når den største andelen av toppledere er menn er det kanskje ikke så rart at flere menn enn kvinner blir rekruttert inn i topplederstillinger. Forskere har også funnet at mennesker velger organisasjoner ut fra hva som passer best med deres egne verdier (Judge & Cable 1997, Davis 1965; Holland 1976; Rosenberg 1957). Friedman og Greenhouse (2000) hevder at kvinners nettverk har en stor innvirkning på selvtillit, at kvinner kan få en følelse av at de er bedre

akseptert med et støttende nettverk og at de dermed får informasjon og råd (Friedman & Greenhouse, 2000). Vi ser med dette at det kan være vanskelig for kvinner å få de kontakter som skal til for å danne de rette nettverkene, men om man lykkes med nettverksbygging som kvinne vil dette ha positiv innvirkning på kvinners karriereverdivalg. Kvinners muligheter til å oppnå ledende posisjoner er relativt gode i store byråkratiske organisasjoner med klare, formaliserte opprykkskriterier basert på kompetanse vurdering og resultatvurdering (Robinson & McIlwee 1989). Hvis kvinner har positive opplevelser rundt dette vil det altså påvirke deres valg til å, for eksempel, velge å bli en toppleder, eller ikke.

3 Tidligere forskning

3.1 Innledning

Dette kapittelet inneholder redegjørelser av tidligere forskning. Det forklares hvilke faktorer som best kan belyse hvorfor kvinner velger bort toppledelsesstillinger. Oppgaven forklarer dette med å gå inn på de personlige verdivalgene, karriereverdivalg, og til slutt sees det på om det kan være noe med topplederjobben i selv som kan være avgjørende for at så mange kvinner velger bort toppledelse. Etter hvert avsnitt i denne oppgaven forklares det hvordan kjønn påvirker personlige verdivalg, karriereverdivalg og egenskaper med topplederjobben. Formålet i denne oppgaven er å belyse bakgrunnen for at kvinner og menn takker ja eller nei til en topplederjobb. Oppgaven ser å se på hvilke faktorer tidligere forskning har gjort for å belyse dette temaet. Det som er spesielt interessant å se på om det kan være verdivalg som ligger til grunn for at kvinner og menn ikke tar de samme valg.

3.2 Personlige verdivalg

Det finnes flere forskningsperspektiver når en skal belyse hvorfor kvinner velger bort topplederstillinger. En av forklaringene kan være kvinners personlige verdivalg. Verdier refererer til verdifulle situasjonsbetingede mål som styrer folks liv (Rokeach, 1973). Verdier har en betydelig innflytelse på adferd og oppførsel hos individet (Locke 1976; Rokeach, 1973). På et personlig nivå blir verdier ansett som behov, motivasjon, mål, nytte, holdninger, interesse og ikke eksisterende mentale ting (Kluckhohn, 1951, Rokeach & Ball 1989; Williams, 1979, McCuire 1969; Elizure, 1984; Becker & McClintock, 1967; Allport, Vernon & Lindzey 1960, Williams 1968, 1979; Kluckhohn, 1951). Personlige verdier er påvirket av de sosiale omgivelsene og forandres over tid (Rokeach, 1973). Det er flere dimensjoner som påvirker de personlige verdivalg. Hva som er viktig for mennesker på deres fritid, i karrieren, med familien, kontaktflate og religion er alle aspekter av livet som blir påvirket av samfunnet og kultur. Hva mennesket setter pris på påvirkes av hvordan ting oppleves.

3.2.1 Familieforpliktelser eller karriere?

Sivilstatus, omsorgsforpliktelser, og partnerens jobbsituasjon er viktige faktorer når kvinner velger eller velger bort topplederstillinger. Man kan ofte se en sammenheng mellom kvinners sivile status og om de velger å gå inn i en lederstilling eller ikke. Ofte er antall barn, barnas alder og partnerens levebrød viktige faktorer for om kvinner velger å bli ledere eller ikke

(Friedman & Greenhouse, 2000). I Norge viser forskning at kvinner fortsatt er de som innretter arbeidet sitt etter omsorgsforpliktelsene. Det er hovedsakelig kvinner som arbeider deltid og som har kortere arbeidsdager utenfor hjemmet. Omsorgsbyrden har negativ effekt på inntektsnivået til kvinner (Hansen, 2001). Hansen (2001) påpeker, at single kvinne tjener betydelig bedre enn kvinner som har barn (Hansen, 2001). Dette fordi de er mer fleksible enn kvinner som er gift og har barn. Single kvinner er mer psykologisk involvert i sitt arbeid enn kvinner og menn som har barn (Friedman & Greenhouse, 2000). En lederkarriere innebærer ofte lange arbeidsdager. Slike krav kan være vanskelig å kombinere med familieliv med tanke på at kvinner har tradisjonelt større ansvar i hjemmet. På grunnlag av dette vil det være en mindre andel av kvinner som vil være villig til å ta på seg det ansvaret som en topplederjobb medfører (Hansen, 2001; Wright, Baxter & Birkelund 1995). Det er derfor nærliggende å anta at det er en forskjell i Norge mellom kvinner uten barn og kvinner med barn og deres verdivalg. Om dette gjelder norske toppledere gjenstår å se.

En annen forklaring på at kvinner ikke når til toppen er permisjoner, nedsatt arbeidstid og tilrettelegging av arbeidet. Dette fører til høyt fravær, og det er et faktum at dette svekker mulighetene for kvinners forfremmelser (Hansen, 2001). Det er altså ikke lett å satse på en høyere stilling om man må være mye fraværende. Hvis man reduserer arbeidstiden fra heltid til deltid vil dette få store karrieremessige konsekvenser (Abrahamsen, 2001; Pettersen & Teigen, 1997). I en amerikansk undersøkelse bruker amerikanske kvinner 2 timer mer hver uke på husholdaktiviteter enn menn. De bruker 3 ganger så mye tid på fritidsaktiviteter til barna og samlet bruker kvinner i et forhold der begge jobber 96 timer på jobb, hjem og barn mens menn bare bruker 76,3 (Friedman & Greenhouse, 2000). Flere kvinner enn menn er mer psykologisk involvert med foreldre og søsken og er mer villige til å ta fri i forbindelse med fødsler og returnere i deltidsstilling (Friedman & Greenhouse, 2000). I en studie av Friedman & Greenhouse (2000) fant de at 43 % følte de måtte velge om jobb eller karriere var viktigst for dem (Friedman & Greenhouse, 2000). Det er mer vanlig at kvinner opplever at de må velge mellom karriere og jobb enn menn. Hele 70 % av kvinner som er i et partnerskap med barn føler de må velge om familieutvikling eller karriereutvikling er viktigst for dem. Jo mer mennesker tror de må gjøre et valg jo mindre fornøyde er de med sin karriere, familie og livet generelt (Friedman & Greenhouse, 2000). Forskning tyder på at personlige verdivalg og karriereverdivalg har noe å si for hvor tilfredse vi er med familie og personlig utvikling. Hvis man har verdivalg der familien er en suksessfaktor for livet, er sannsynlighetene for at man

føler seg mer tilfreds med familien og utviklingen av sosiale familieband størst, men om valgene av verdier er basert på de mer materielle goder er sannsynligheten mindre for at man føler seg tilfreds med familien (Friedman & Greenhouse, 2000).

Kvinner forstår rollen som god mor som at man skal ha en rik emosjonell relasjon til barnet, være en konsekvent kilde til omsorg, emosjonell støtte og være fysisk tilgjengelig til enhver tid hvis barnet skulle trenge det (Friedman & Greenhouse, 2000). Dette kan helt klart være vanskelig å lykkes med, uten å prioritere bort andre ting, som eksempelvis karriere og karrierevalg. Disse verdiene som er utviklet tidlig gjennom kjønnsrollesosialiseringen og forsterket av at menn ikke tar sin del av ansvaret gjør at kvinner begrenser satsingen på karriere, av hensyn til familien. Den forestilling kvinner har om deres familierolle, kan forklare hvorfor noen kvinner velger å ikke ha familieforpliktelser og barn (Friedman & Greenhouse, 2000). Prosessen av å etablere fortrolige forhold med andre mennesker er en sentral del av kvinners identitet. Siden familie er en naturlig arena for å etablere forhold, er det ikke overraskende at kvinner bruker mer tid på familien (Friedman & Greenhouse, 2000).

3.2.3 Kjønn og personlige verdivalg

Flere amerikanske studier har argumentert for at kvinners prioriteringer ofte baseres på generelle verdivalg. Ved de generelle verdivalg er det arbeidet i seg selv eller gleden ved å hjelpe andre som betyr mest. Menn prioriterer ytre motivasjon i form av lønn, prestisje, trygghet, belønning, makt, ledelse og autonomi (Brenner & Tomkiewicz 1979; Lindsay & Knox, 1984; Marini og Brinton, 1984; Rosenberg, 1957; Schwarzweller, 1960; Singer & Steffire, 1954; Maruni, Pi-Ling Fan, Finley & Beutel, 1996).

Menn anser inntekt, forfremmelse, ansvar og å få arbeide med sentrale problem i organisasjonen som det viktigste, mens kvinner har andre preferanser. Det er viktig for kvinner å få bruke utdannelsen, kunnskapen og ferdighetene sine slik at det intellektuelle blir stimulert. Kvinners preferanser er selvstendighet og selve gjennomføringen av jobben. Videre verdsetter kvinner det sosiale bidraget jobben gir (Maruni, Pi-Ling Fan, Finley & Beutell, 1996).

Rokeach (1973) hevder at menn prioriterer verdier som et spennende liv, fullførelsen av noe, frihet, nytelse, sosial anerkjennelse, ambisjoner, dyktighet, det å være fantasifull og logisk, mens kvinners verdier er fred, lykke, indre harmoni, religiøs tilhørighet, selvspekt, visdom, tilfredshet, renhet, tilgivelse og kjærlighet (Rokeach, 1973).

Ifølge Rokeach (1973) studie er menn gjennomgående mer materialistiske og har mer fullførelsestankegang og intellektuell orientering, de er også mer nytelsessøkende enn kvinner (Rokeach, 1973). Studier gjort av Friedman og Greenhouse (2000) konkluderer med at menns verdivalg er å oppnå noe i verden. Menns verdivalg vitner også om at de vil være hovedforsørgeren for familien. Kvinners verdivalg i arbeid og karriere handler om å ha muligheten til personlig utvikling og å kunne kombinere dette med omsorg for personer i privatsfæren (Friedman & Greenhouse, 2000).

På fritiden velger kvinner og menn forskjellig. Menn bruker mest tid på sportsaktiviteter som ski, fotball, jogging, helsestudio og tid foran pc-en (Statistisk sentralbyrå; Wood, 1994). Kvinner velger aerobic, dans, turgåing, bøker, sosialt samvær og deltagelse på kulturelle begivenheter (Statistikk sentralbyrå). Kvinner har flere sosiale samtaler, flere sosiale sammenkomster og har flere nære venner enn menn (Statistisk sentralbyrå; Wood, 1994). Når kvinner har andre verdier er det kanskje ikke akkurat det faktum om å streve etter noen toppledelsesjobb noe mål i seg selv for dem. En annen forklaring på at kvinner legger mindre vekt på karriere, kan ligge i at kvinner sjeldnere finner rollemodeller av samme kjønn som har valgt å prioritere topplederjobber.

En persons verdier reflekter ikke alltid hvordan hun/han vil eller ønsker å oppføre seg, de beskriver oftere hennes/hans universelle forståelse om sosiale ønskelige måter å oppfylle hans/hennes behov på (Kluckhohn, 1951; Rokeach 1973; Williams, 1968, 1979). Denne forskjellen stammer fra verdier som er influert av kultur. Samfunnet gir menn og kvinner forskjellige sosiale roller. Siden de personlige roller er forskjellige, vil verdivalgene også være det (Chusmir & Parker, 1991). I vårt samfunn er det en underliggende kjønnsrollefordeling hvor kvinner og menn har gitte oppgaver, privileger og rettigheter (Spence & Helreich, 1978). Noe som igjen fører til at kvinner og menn har ulike forventninger og at de stiller forskjellige krav til omgivelsene (Colbjørnsen, Drake & Haukedal 2001). Mange kvinner velger for eksempel å ikke jobbe fulltid, noe som er vanskelig å kombinere med å være leder. Kvinner utgjør rundt 50 % av arbeidsstyrken, men samtidig innehar er det bare 2 kvinner som administrerende direktør i børsnoterte selskapene i Norge. Det er en stor andel kvinner som står uten full sysselsetting. Det er allikevel en stor andel kvinner som selv velger deltidsstilling for å ha mer tid til familien. Norge ligger på verdenstoppen når det gjelder deltidsstillinger og i 2001 jobbet 4 av 10 kvinner deltid (Abrahamsen, 2001). Ikke uventet er lederstillinger mer vanlig blant heltidsarbeidende enn

deltidsarbeidene og det finnes signifikante forskjeller for dette (Abrahamsen, 2001). En rekke lederstillinger forutsetter heltid og kanskje til og med arbeidstider som vanskelig går an å kombineres med barn.

3.3 Karriereverdivalg

Karriereverdier representerer hva mennesker vil ha ut av å arbeide og hvordan den enkelte ser på sin arbeidserfaring (Locke, 1976). Walker, Tausky og Oliver (1982) har lansert to hovedteorier angående verdivalg i arbeidslivet. Den første teorien går ut på at verdiene formes gjennom sosialiseringprosesser før vedkommende kommer i jobb og den andre understreker viktigheten av arbeid og arbeidserfaring som avgjørende for verdivalget. Begge disse teoriene har blitt foreslått som teoretisk rammeverk og forklaring for kjønnsforskjellene i arbeidslivet. Det har blitt hevdet at menn og kvinner lærer å sette ulik pris på forfremmelse og konkurranse som et resultat av deres sosialiseringserfaringer før de begynner i jobb og at dette får som følge at de lærer seg å verdsette ulike sett med verdier (Walker, Tausky & Oliver, 1982). Flere forskere har påvist at menn og kvinner tilegner seg ulike verdier for hva som er viktig i livet. Sosialisering har stor betydning og differensierer hva som er nødvendig og forventet på basis av kjønn (Harris & Earle 1986; Marini & Brinton 1984).

Flere empiriske studier har vist at verdivalg påvirker yrkesvalg (Rosenberg, 1957; Davis, 1965; Holland, 1976; Maruni, Pi-Ling Fan, Finley & Beutel, 1996). Karriereverdivalg forstås som valg som påvirker hvilken karriere vi velger og hva som motiverer oss i en jobbsammenheng. Det er også en vanlig sosiologisk antakelse at arbeidserfaring påvirker verdivalgene våre (White, 1952; Hughes, 1958; Kanter, 1977; Holland, 1976; Moretimer & Lorence, 1979). Utdannelse forsterker de grunnleggende verdiene som er tilknyttet arbeid, men den påvirker ikke så mye de instrumentelle verdivalgene (Lindsay & Knox, 1989). Keller, Bouchard, Arvey, Segal og Davis (1992) konkluderte i studiet av adskilte tvillinger at 40 % av karriereverdivalg er genetiske faktorer og 60 % av karriereverdier er relatert til omgivelser.

3.3.1 Kjønn og karriereverdivalg

Kjønn og familiestruktur påvirker hvor mye en er involvert i karrieren. Lindsay & Knox (1989) argumenterte for at menns karriereverdivalg er instrumentelle og kvinner har karrierevalg der verdivalg er mer generelle. En manns arbeid er det som er det aller viktigste i hans sosiale identitet (Hughes, 1958; Rosenberg, 1957). Mens i en amerikansk studie

argumenterte Brenner & Tomkiewicz (1979) for at kvinner ikke har jobb og karriere som det viktigste i deres liv fordi kvinner ønsker at jobben skal være komfortabel og en plass de har gode relasjoner til mennesker, som også er det viktigste. I en norsk studie argumenterte Kvande (1984) for at forskjeller i verdivalg mellom menn og kvinner er vesentlig årsak til at menn og kvinner har forskjellig utdanning og karrierevalg. Menns valg er gjennomgående preget av teknisk rasjonalitet og kvinners av ansvarslojalitet. Teknisk rasjonalitet kommer til uttrykk ved at menn er betydelig mer instrumentelle eller materialistiske enn kvinner når de vurderer studieretning og arbeid, mens kvinners ansvarsrasjonalitet innebærer valg som styres av en sterk vektlegging av mellommenneskelig forhold (Kvande, 1984). I en studie av Gamberale, Bracken og Mardones (1995) vektla gutter god betaling merkbart sterkere enn jenter. Mannlige studenter planlegger å søke seg til jobber hvor det krever stor arbeidsinnsats, tidsengasjement og oppmerksomhet og som ofte er mer risikopreget (Maurer, Oszustowics & Stocki, 1994). Disse funn kan også relateres til Norge og funn Birelund, Gooderham & Nordhaug (2000) har gjort i sin studie der jenter verdsetter høyest verdier som interessant arbeid, gode mellommenneskelige relasjoner, mulighet for å lære nye ting og betydelig variasjon. Mens menn vektlegger jobbtrygghet og god betaling. For å oppsummere tyder flere studier på at menns arbeidsverdivalg har materialistisk karakter, der de verdsetter verdivalg som høy lønn, prestige og makt. Til forskjell velger kvinner jobber som preges av et samfunnsansvar, kjennetegnet av å hjelpe andre, samt og trives.

Ifølge en amerikansk studie hadde hjemmeværende kvinner og karrierekvinner betydelig forskjell i prioritering av verdivalg. Karrierekvinner setter politiske verdier høyest, mens hjemmeværendekvinner i større grad foretar religiøse verdivalg (Chusmir & Parker, 1991). Roalsø (1994) hevder at kvinner med høy utdanningsaspirasjon valgte utdanning ut fra egeninteresse mens kvinner med lav yrkesaspirasjon valgte trygghet

Forskning indikerer at kvinner er mer motiverte enn menn til å hjelpe andre; noe som betyr at de er mer villige til å velge et yrke der de kan hjelpe andre (Eagly & Crowley, 1986). Høyt motiverte kvinner har ofte et ønske om å gjøre en forskjell i verden. Dette gjør sitt til at kvinner favoriserer karrierevalg innen undervisning, helsevesen, arbeid for vanskeligstilte grupper og sosialarbeid, fremfor topplederjobber som gir status (Bridges, 1989). Menns karriereambisjoner er vesentlig høyere enn kvinners. Nesten dobbelt så mange menn som kvinner streber etter lederjobber, og mer en dobbelt så mange menn som kvinner håper på å bli en toppleder. De som har mest ambisiøse karriereambisjoner er menn som har en partner

som er hjemmeværende. I hushold med barn der begge parter er i jobb, jobber mannen mer enn kvinnen og prioriterer karrieren høyere (Friedman & Greenhouse, 2000). Med bakgrunn i tidligere forskning kan man anta at mange kvinner har kommet fram til at veien til topplederstillinger rett og slett ikke er verdt det, glasstaket eller ikke. Topplederjobber krever mye tid og alle oppgaver som skal utføres kommer med en pris som kvinner ikke ønsker å betale når verdivalgene de har ikke er status og makt (Friedman & Greenhouse, 2000).

Benja Stig Fagerland tror at kvinnelige ledere ofte bukker under for "flinkesyken". Kvinner unnskylder seg for å ikke kunne tilfredsstillere alle kriteriene i en jobbannonse og tror de ikke kan, mens menn som er mindre kvalifisert ikke kommer med en eneste unnskyldning. Kvinner vil helst være 120 % kvalifisert for en lederstilling (Horn & Fagerland, 2007).

Rose, Templeton og Kichline (1981) fant at det ikke var noe forskjell på menn og kvinner når det gjaldt karrieremotivasjon og lysten på å utføre vanskelige oppgaver. Kvinner hadde færre muligheter til å dele ideer og motta tilbakemelding av deres ledere. (Morrison, White & Van Velsor, 1987) og Miner (1977) fant heller ingen forskjeller når det kommer til motivasjon blant kvinner og menn. Powell (1988) konkluderte med at kvinner i ledende posisjoner faktisk var mer motivert for suksess enn deres mannlige kollegaer, fordi bare de mest motiverte kvinnene fortsetter karrieren med alle hindringer som møter dem på veien. I en studie av Chusmir og Parker (1991) rapporterte at kjønnene påfallende like verdivalg når det gjaldt jobb, mens de hadde ulike verdivalg når det kom til det personlige. Kvinner rangerer personlige verdier som har betydning for deres liv utenfor jobben høyere enn jobbrelaterte verdier.

3.4 Egenskaper ved lederjobben

For å forklare hvorfor kvinner ikke tiltrekkes av eller vil gå inn i topplederstillinger er det ønskelig å se på om det kan ligge noen verdier i lederrollen som gjør det lettere for menn å søke seg til slike posisjoner. Kan det være at kvinner ønsker å benytte en annen lederstil enn den kulturelt foretrukne, slik at vår kulturs lederstil favoriserer menn? Eller er det kanskje verdier knyttet til lederrollen i seg selv, uavhengig av lederstil, som gjør posisjonen mindre interessant for kvinner?

Colbjørnsen (2004) gjør en solid oppsummering om momenter som går igjen når man skal forklare hva ledelse er; *”ledelse handler om å motivere, påvirke og kommunisere med medarbeidere”*.

Janda (1960:358) definerer ledelse som *”en spesiell type maktrelasjon hvor et medlem av en gruppe godtar at et annet medlem av gruppen bestemmer vedkommendes adferdsmønster”*. Her tolkes lederskap som en sterk form for dominans der de som ledes får et bestemt adferdsmønster. Men også definisjonen til Hempill og Coons (1957:7 referert i Andersen, 1995; Yukl, 2006) *”et individs adferd når han styrer aktivitetene til en gruppe mot et felles mål”* må sies å være forholdsvis autoritær.

Jacobs (1970: 232 referert i Andersen, 1995) gir følgende definisjon: Ledelse er *”interaksjon i en gruppe hvor et medlem presenterer en plan/informasjon som overbeviser de andre om at deres resultat blir bedre om de gjør som medlemmet foreslår.”* Ifølge Rauch og Behling (1984: 46 referert i Yukl, 2006) er ledelse *”å påvirke aktivitetene til en organisert gruppe mot måloppnåelse”*.

Som vi ser er noen av de nyere ledelsesdefinisjonene ikke er så autoritære. Draht og Palus (1994:4 referert i Yukl, 2006) forstår lederskap som *”prosessen å skape fornuft av hva folk gjør i felleskap så folk får forståelse og forplikter seg”*. Schein, (1992:2) Lederskap i dag er *”evnen til å starte endringsprosesser på en utviklende måte som er mer tilpasningsdyktig”*. (House med flere (1999: 184 referert i Yukl, 2006) foreslår følgende definisjon: *”et individs evne til å påvirke, motivere og tilrettelegge for andre til å bidra til en organisasjons effektivitet”*.

Definisjonene rettes mot en gruppe mennesker som jobber mot samme mål som eksempelvis kan være effektivitet i organisasjonen, interaksjon mellom mennesker, motivasjon, makt og innflytelse. Lederskap er med andre ord en *rasjonell* aktivitet. Samtidig er formålet med relasjonen til de ansatte ikke nødvendigvis primært for å skape trivsel og velvære for de ansatte, men utløse og innrette de ansattes energi mot å nå et nærmere definert mål. De ansattes trivsel og velvære er viktig for ledelsen; ikke som et mål i seg selv, men som et middel til å skape gode resultater (Colbjørnsen, 2004: 24). Maktbegrepet kan føres helt tilbake til Machiavelli (1953), som argumenterte for makt som grunnlag for det politiske lederskapet (Machiavelli referert i Andersen, 1995). Vi ser at noen av definisjonene glir inn i

hverandre men også at forskere er uenige og vektlegger forskjellige elementer når de beskriver hva ledelse er.

Lederskap er et sosialt fenomen, det forutsetter at det alltid må være noen mennesker å lede (Andersen, 1995). Colbjørnsen (2004) trekker det litt lenger og sier at ”lederskap bidrar til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeiderne”(Colbjørnsen, 2004; 33). I alle sosiale organisasjoner finnes det posisjoner med rett til å utøve kontroll over andre posisjoner; dette for å sikre effektiv tvang, med andre ord at det er en forskjell i fordelingen av makt og autoritet (Dahrendorf, 1969). Max Weber (1987) påpeker at alle typer administrasjon krever en eller annen form for autoritet og at deres virksomhet krever at en eller flere personer har mulighet for å utøve makt (Weber, 1987 referert i Andersen, 1995). Ut i fra dette kan vi forstå lederskap som lederens ansvar til å håndtere autoritet og makt for å nå organisasjonens mål ved hjelp av menneskene i organisasjonen (Andersen 1995).

I studier av personlighet er det ofte kommet frem at mennesker kan karakteriseres av et behov for makt, aggresjon og dominans. McClelland & Steale (1972) mener at maktbehovet (The power Motive) er vanskelig å måle, men at det er indikert av en person som er opptatt av sitt gode omdømme og rykte i tillegg til interessen for å oppnå og beholde prestisje og anseelse. Aktiviteter som er selvhevende og konkurransepregende er også ofte forbundet med et høyt maktbehov McClelland & Steale (1972). Brenner og Bromer (1981) gjennomførte en studie med 66 mannlige ledere og 66 kvinnelige ledere. De fant ut at begge kjønn hadde signifikante preferanser til oppførsel som gjenspeiler mannlige stereotypetrek (Brenner & Bromer (1981) referert i Brass, 1999:712).

Vi ser at kvinner er underrepresentert i posisjoner som inneholder makt spesielt på toppledernivå. En logisk slutning til veien til makt, hypotesen ”*path-to-power*”, bekrefter den veldokumenterte forskjellen i makt mellom kvinner og menn som har innflytelse på deres utvikling av makt gjennom deres karriere. Mens jobbstatus for menn pleier å øke med livsløpet (Duncan & Featherman, 1972), forblir jobbstatus for kvinner relativt stabilt (Wolf & Rosefeld, 1978). Menn og kvinner tilegner seg makt på ulike måter. Ragins og Sundstrøm (1989) forklarer kvinners forfremmelse til maktposisjoner blir dannet av (1) organisasjonens innflytelse som utvelgelse og forfremmelser (2) mellommenneskelig innflytelse, slik som nettverk og mentor og (3) individuell innflytelse, inkluderer personlige aspekter, slik som

selvtillit, tidligere bakgrunn som inneholder foreldrenes jobb, og andre private elementer som ektefelle og barn (Ragins & Sundstrøm, 1989).

Maskulinitet er synonym med lederskap og eksempel på maskuline kvaliteter er å være direkte, påståelig, kommanderende og innflytelsesrik (Buzzanell, 2000). Trekk som er assosiert med gode ledere er intelligens, dominans, selvtillit og maskulinitet. Studiene har vært gjort hovedsakelig på menn siden de er tungt representert på området ledelse (Lord, DeVader & Alliger, 1986). Den ovennevnte listen er flere likheter med listen til Northouse (2007) trekkstudie som tar for seg intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet (Northouse, 2007) Effektiv ledelse har blitt assosiert med maskuline trekk. Menn blir generelt betraktet som mer ledelses- og saksorientert på grunn av deres sterke forhold til stereotyper som; det å se muligheter, selvstendighet, selvforsørgende, dominerende, få fokus i forsamlinger og rasjonalitet.

Mens kvinner har en tendens til å bli beskrevet som mer likhets- og relasjonsorientert fordi fellesskapsdimensjonen er karakterisert med vekt på det å bry seg om andre mennesker, følelser, forståelse, kjærighet og omtanke (Cuadras, Nacas & Molero, 2006). Kjønnsbias vil favorisere maskuline trekk som mer akseptable indikatorer for god ledelse dette fordi det har vært få kvinnelige ledere (Chin, Lott, Rice & Sanchez- Hucles, 2007). Maskulinitet og femininet er blitt sett på som motsatt av hverandre, hvor maskuline trekk er av høyere verdi enn feminine trekk (Harriman, 1985).

På den andre siden har en studie som ble gjort av Cuadrado, Morales og Recio (2008) kommet frem til at ledere blir betraktet mer kompetente og effektive, og evaluert mer fordelaktig hvis de tar i bruk en mer stereotypisk feminin lederstil. Dette kan tyde på at de gamle antakelsene om maskulinitet kan være i ferd med å forsvinne.

Bartol (1974) oppdaget at dominante menn og dominante kvinner var like velegnet som ledere, selv om Schein (1972) fant at sosiale rolle persepsjon virker forhindrende for dominante kvinner i å vurdere ledelse. Schein oppdaget også at både mannlige og kvinnelige mellomledere oppfattet at suksessfulle ledere var assosiert med maskuline kvaliteter. Schein (1978) indikerte at slik stereotypisering reduserer kvinnelige mulighet til å avansere i organisasjon selv om man er klar over kjønnsforskjellene.

Selv om maskulinitet er sosialt konstruert, og varierer fra kultur til kultur, viser det seg å korrelere med lederskap uansett kulturell kontekst (Adler & Izraeli, 1994). Dette innebærer at kvinner ikke vil finne lederrollen mer attraktiv om den blir mindre autoritær. Enten man befinner seg i en kultur der lederrollen er sterkt autoritær eller den som i vårt land er mindre autoritær, samsvarer den med maskuline verdier i den samme kultur.

Biologisk er menn og kvinner ulike på områder som anatomi, fysiologi og hormoner. Ifølge Indvik (2001) har ikke de overnevnte noe å si for kognitive, emosjonelle eller menneskelige evner, men at man har gitt menn og kvinner forskjellige roller innenfor de gitte kulturene. Som nevnt tidligere kan vi si at maskulinitet og femininitet er ulikt beskrevet avhengig av ulike kulturer. Menn og kvinner forventes å oppføre seg forskjellig, de blir behandlet forskjellig og oppfattet forskjellig (Indvik, 2001). Mange studier viser at menn og maskulinitet foretrekkes og har høyere verdi enn kvinner og femininitet. Disse forutinntatte holdningene kan skade arbeidsmiljøet og fremmer en diskriminerende holdning. Disse holdninger kan skade individet, organisasjonen og samfunnet ved å begrense måten mennesker kan bidra til ulike oppgaver på (Indvik, 2001).

Når kvinner leder maskulint dominerte kulturer tror de at de må tilpasse sin lederstil. Kvinnelige ledere er ofte bundet til visse oppfatninger som binder dem til deres kjønnsrolle og påvirker deres lederstil og oppførsel (Chin, Lott, Rice & Sanchez-Hucles, 2007). Kolb og William (2000) argumenterte for en fundamental endring i organisasjonskulturer, og å gå vekk fra maskuline kontekster, for deretter å lage et mer kjønnsrettferdig arbeidsmiljø. Karakowsky og Siegel (1999) fant at andelen av menn og kvinner i en arbeidsgruppe og kjønnsorientering av gruppens oppgave, kan få signifikant innflytelse på ledelsesatferd i gruppeaktiviteten.

3.4.1 Kjønnsforskjeller mellom menn og kvinner i lederskap

Metaanalyser og andre oversiktsstudier foretatt de siste årene indikerer at forventninger om å finne ulikheter i atferd, forståelse og affekt mellom mannlige og kvinnelige ledere ville føre til feilaktige konklusjoner. Over 160 studier av kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil ble undersøkt i en metaanalyse som bare fant en forskjell, nemlig at kvinner hadde en mer demokratisk lederstil, og en mindre autokratisk og dirigerende stil enn mennene, skjønt denne tendensen forsvant gradvis i et mer mannsdominert miljø (Eagly og Johnson, 1990). Også ledereffektivitet mellom menn og kvinner er diskutert i en studie som besto av 82 studier, men forskerne fant ingen generell forskjell (Eagly, Karau og Mikijani, 1995)

Det at menn ikke ønsker kvinnelige ledere har vist seg på ulike måter. Forskning har vist at kvinner tilpasser sin atferd slik at menn ikke føler seg tråkket på (Ragins, Townsend & Mattis, 1998). En forskningsstudie av Eagly, Makhijani og Klonsky (1992) fant at kvinners lederatferd i forhold til utførelse av oppgaver ofte blir negativt evaluert, og at det ofte forventes mer av kvinner enn menn. I tilfeller der kvinner og menn presterer det samme vil mannen bli mer positivt evaluert enn kvinnen. Dette vil si at mannlige ledere blir vurdert (i flere tilfeller) positivt uansett om de har en samarbeidende eller en autoritær lederstil, mens kvinnelige ledere bare blir evaluert positivt hvis de har en samarbeidende lederstil (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Flere studier har vist at kvinnelige ledere har opplevd mindre støtte enn menn plassert i samme stilling. Dette kan være på grunn av kollegialitet, aksept, informasjon, tilbakemelding og fleksibilitet (Morrison White, Van Velsor, 1992; Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998). En nyere forskningsrapport utført av Eagly og Carli (2007) viser at man gjør mer motstand til kvinners innflytelse enn til menns. Disse punktene kan gjøre sitt til at kvinner lettere velger bort topplederjobber, dersom de ikke føler seg verdsatt, når de får mindre støtte og ikke de samme positive tilbakemeldingene.

At kvinner og menn på mange måter er forskjellige synes det å være bred enighet om. Kvinner tenker, handler og opplever tilværelsen på en annen måte enn menn. Ledelsesforskning forteller at kvinner opptrer mer involverende, de er mer sosiale, har bedre sosiale antenner og ser konflikter lettere enn menn, og bruker også mer tid på å løse eventuelle konflikter (Eagly & Wood, 1991). Menn skjærer igjennom, mens kvinner søker å oppnå enighet. Dette er også noe som skiller menn og kvinner fra hverandre som ledere. Menn er mer fokusert på fakta og måloppnåelse, mens kvinner er mer opptatt av hvordan man skal komme seg til målet. Tre nye studier har vist at kvinner arbeider på en effektiv måte, til tross for vanskeligheter i organisasjonen. Advanced Teamware Inc. foretok en studie der over 6000 ledere, kollegaer, underordnede og andre arbeidende ble bedt om å fylle ut et spørreskjema vedrørende 915 personer på mellom-, senior- og underordnede nivåer i store selskaper. Av de 31 områdene som ble undersøkt var kvinnene bedre på 28 av områdene som innebar konfliktløsning, kvalitet på arbeid, endringsstabilitet, produktivitet, idégenerering og evne til å motivere andre. Menn presterte bedre på press og frustrasjon enn kvinner, mens begge gruppene klarte seg like bra på delegering og autoritet (Micco, 1996). Dette kan tydeliggjøre at kvinner og menn ha med seg forskjellige verdier, med seg i lederjobbene. Hvis

det blir en lik fordeling mellom mannlige og kvinnelige toppledere i bedrifter, vil organisasjoner tjene på dette.

3.5 Oppsummering av forskning

Det som karakteriserer den tidligere norske forskningen som er tatt med i teorikapittelet er at den i stor grad er gjort på studenter. Mesteparten av forskningen på verdivalg er fra USA, også noe fra Europa. Walker, Tausky og Oliver (1982) har lansert to hovedteorier angående verdivalg i arbeidslivet. Den første teorien går ut på at verdiene formes gjennom sosialiseringprosesser før vedkommende starter i arbeidslivet og den andre understreker viktigheten av arbeid og arbeidserfaring som avgjørende for verdivalget. Siden verdivalg blir influert av kultur, og samfunnet gir menn og kvinner forskjellige sosiale roller, vil verdivalg variere fra kultur til kultur. Det er tidligere argumentert for at det amerikanske samfunnet og det norske er forskjellig så forskning på verdivalg i USA må sees i lys av at vi har et annet samfunn i Norge. Når det gjelder yrkesdeltakelse og utdanning har ting endret seg i Norge de siste 25 år, og vi har i dag høy sysselsetning av kvinner. Det er også flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning i Norge i dag (Statistisk sentralbyrå). Selv om kompetansenivået har endret seg ser vi få kvinner administrerende direktører i næringslivet. Forskning tyder på at kvinner ikke har de samme muligheter. De blir gitt mindre synlige arbeidsoppgaver og mindre sjans til å få viktige kontakter, noe som forhindret dem å utvikle avgjørende sosialt nettverk. Forskning viser at det ikke er uvesentlig om det er en mann eller en kvinne som er den øverste leder i et selskap (Galton, Kelan & Walker, 2007). Hvis virksomheten har en kvinnelig toppleder er det større sannsynlighet for at kvinner i organisasjonen deltar i ledelsesforbedrende aktiviteter enn hvis toppsjefen er mannlig. Dette vil si at hvis kvinner ikke (blir motivert og) har kvinner i ledelsen til å motivere seg til å ta synlige oppgaver, og har mulighet for å bygge nettverk rundt seg vil dette påvirke deres verdivalg. Verdiene påvirkes altså av de erfaringene man erverver seg. Hvis disse blir negativt preget vil dette altså påvirke de verdivalg man tar og omvendt.

Et av de viktigste personlige verdivalgene som hindrer kvinner i å velge toppledelse er at de innretter sine omsorgsforpliktelser etter familien, og de velger f. eks reduserte stillinger. Kvinners verdivalg i arbeid og karriere handler om å ha muligheten til personlig utvikling og å kunne kombinere dette med omsorg for personer i privatsfæren. Forskning viser at kvinner ikke har jobb og karriere som det viktigste i deres liv fordi kvinner ønsker at jobben skal være

komfortabel og en plass de har gode relasjoner til mennesker (Brenner & Tomkiewicz, 1979). Studier viser at menns verdivalg er å oppnå noe i verden. Menns verdivalg vitner også om at de vil være hovedforsørgeren for familien. En manns arbeid er det som er det aller viktigste i hans sosiale identitet (Huges, 1958; Rosenberg, 1979). Nesten dobbelt så mange menn som kvinner streber etter lederjobber, og mer enn dobbelt så mange menn som kvinner håper på å bli en toppleder. De som har mest ambisiøse karriereambisjoner er menn som har en hjemmeværende partner. I hushold med barn der begge parter er i jobb, jobber mannen mer enn kvinnen og prioriterer karrieren høyere. Flere studier viser at kvinners prioriteringer ofte baseres på generelle verdivalg. Ved de generelle verdivalgene er det arbeidet i seg selv eller gleden ved å hjelpe andre som betyr mest. Menn prioriterer ytre motivasjon i form av lønn, prestisje, trygghet, belønning, makt, ledelse og autonomi (Brenner & Tomkiewicz, 1979; Lindsay & Knox 1984; Marini og Brinton, 1984; Rosenberf, 1957; Schwarzweller, 1960; Singer & Seffire 1954; Marunni Pi-Ling Fan & Beutel, 1996). For å oppsummere tyder flere studier på at menns arbeidsverdivalg har materialistisk karakter der de verdsetter verdivalg som høy lønn, prestisje og makt. Til forskjell velger kvinner jobber som preges av et samfunnsansvar. Dette involverer trivsel i arbeidet, samt behov for å hjelpe andre (Kvande, 1984; Gamberale, Bracken & Mardones 1995; Birkelund, Goodham & Nordhaug, 2000).

En nyere undersøkelse argumenterte for det motsatte at kjønnene hadde påfallende like verdivalg når det gjaldt jobb, mens de hadde ulike verdivalg når det kom til det personlige. Kvinner rangerer personlige verdier som har betydning for deres liv utenfor jobben høyere enn jobbrelaterte verdier (Chusmir & Parker, 1991). Dette bringer oss inn på om det kan være noe med topplederjobben som gjør at kvinner velger den bort. Forskning har ikke vist noen forskjell på menn og kvinner når det gjelder karrieremotivasjon og lysten på å utføre vanskelige oppgaver. Powell (1988) konkluderte med at kvinner i ledende posisjoner faktisk var mer motivert for suksess en deres mannlige kollegaer, fordi bare de mest motiverte kvinnene forsetter karrieren med alle hindringer som møter dem på veien.

Siden forskning ikke har funnet forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder motivasjon eller effektivitet innenfor ledelse, kan det antas at det ligger noen egenskaper ved topplederjobber som kvinner ikke tiltrekkes av. Forskning har kommet fram til at maskulinitet er synonymt med lederskap. Eksempel på maskuline kvaliteter er å være direkte, påståelig, kommanderende og innflytelsesrik (Buzzanell, 2000). Trekk som er assosiert med gode ledere er intelligens, dominans, selvtillit og maskulinitet (Lord De Vader & Allinger, 1986).

Forskningsresultater viser at lederjobben assosieres med maskuline trekk. Kvinner innehar andre verdier som samarbeid, trivsel og gode relasjoner på jobben. Dette verdigrunnlaget er stikk i strid med det som forbindes med typiske lederegenskaper.

3.6 Begrepsramme

I denne oppgaven ønsker jeg å utvikle en begrepsramme omhandler på hvordan kvinner og menn reflekterer rundt sine valg når det gjelder karriere, sine personlige verdivalg og hvordan de ser på lederjobben. Begrepsskjema i figur 1 systematiserer den tidligere forskningen og er et oversiktsbilde over hvilke faktorer jeg ønsker å belyse i oppgaven.

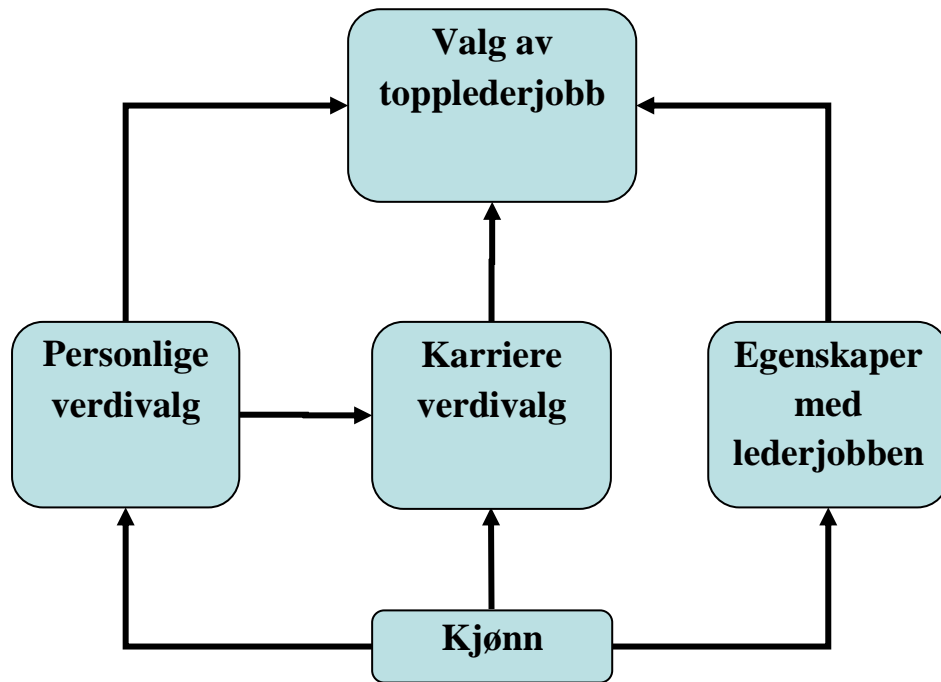
Tidligere har debatten gått på glasstakseffekten, og at kvinner ikke kommer opp og fram som følge av denne, fordi det finnes en usynlig mekanisme som gjør at kvinner ofte stopper på mellomledernivå. Jeg vil undersøke om det er et bevisst verdivalg at kvinnelige og mannlige ledere velger bort toppledelse når de har kommet seg igjennom glasstaket og blitt toppledere. Hva er grunnen til at en del kvinner og menn ikke ønsker å fortsette i toppledelse? I denne oppgaven er målet å undersøke om det kan være personlige valg av verdier som ligger til grunn for at kvinner ikke velger å gå inn i toppledelse, og om det er trekk ved topplederjobber som gjør at kvinner ikke tiltrekkes slike stillinger.

Det å analysere bakgrunnen for valg av topplederjobber er en kompleks prosess, som påvirkes av mange faktorer når det gjelder individet, samfunnet og arbeidslivet. Jeg har valgt å fokusere på personlige verdivalg, karriereverdivalg og egenskaper ved topplederjobben. Siden forskning har vist at kvinner og menn tar ulike verdivalg, er likt motivert når det kommer til karriere, og er like effektive ledere, vil det være interessant å se på om dette faktisk stemmer når det kommer til toppledelse. Da mye av forskningen om verdivalg er internasjonal, ønsker jeg å bruke et begrepsskjema, figur 1 (se neste side) på min studie av norske toppledere i Norge. Som det er redegjort for i kapittel to er det egenskaper ved samfunnsutvikling som gjør at verdivalg alltid vil være preget av det samfunnet aktørene inngår i. Derfor vil jeg i denne oppgaven undersøke dette i en norsk kontekst.

Personlighetstrekk ved lederen har alltid blitt oppfattet som et viktig element i ledelsesteori (Yukl, 1981). Forskning om kvinner og ledelse har fokusert på om kvinner passer inn i lederrollen, eller om hun representerer avvikende verdier og normer knyttet til lederrollen (Bartol 1978, Donell & Hall, 1980). Forskning har stereotypisert oppfatninger om kvinnelige

ledere. Siden toppledelse alltid har vært dominert av menn, vil denne typen kjønnsforskning se på om kvinner avviker fra topplederrollen, og toppledelse vil bli forbundet med mannlige verdier og egenskaper (Hearn & Parkin, 1886;1887). Storparten av forskningen innenfor feltet karriereverdivalg har benyttet studenter som forskningsobjekter, og kontrolleres dermed ikke i forhold til faktorer som sosial bakgrunn, stillingsnivå eller familiestatus. Det vil si at forskningen ikke har tatt for seg toppledere når de har sett på verdivalg, men at de i stor grad har brukt studenter (Braustad & Johannesen, 1984). Når forsker velger å bruke studenter vil det kunne være nyttig med tanke på å avdekke gitte holdninger og verdier i forhold til karrierevalg. Ulempen med kun å fokusere på unge mennesker uten særlig erfaring er at en mister verdifull informasjon fra kvinner og menn som jobber eller har jobbet innenfor toppledelse. Poenget er at det er stor forskjell på teori og praksis når det kommer til ledelse. Ambisjonene i denne oppgaven er å undersøke hva toppledere har gjort og begrunnelsen for disse valgene. Min problemstilling tar utgangspunkt i valgene som er gjort av toppledere, altså praksisbaserte.

Figur 1



Figur 1

Jeg ønsker å belyse valg av topplederjobb (avhengig variabelen) med bakgrunn i tre hoveddimensjoner, som jeg har funnet støtte for i tidligere forskning. Begrepskjemaet bør forstås mer som en overordnet analysemodell, som organiserer et sett begreper i forhold til å belyse bakgrunn for valg av topplederjobb.

4 Metode

I dette kapitlet gjør jeg rede for studies metodologiske fremgangsmåte, og jeg vil beskrive hva slags forskningsdesign som blir brukt. Videre beskrives forskningsstrategien, og jeg gjør rede for hvordan jeg utarbeidet intervjuguiden. Deretter gjøres det rede for utvalget av informanter og ulike aspekter ved intervjuet. Validitet og reliabilitet er viktige kriterier i forskning, og jeg har valgt å diskutere disse nærmere etter at jeg har presentert data og analysen.

4.1 Forskningsdesign

Mitt forskningsområde er kjønn og valg av topplederjobb. Jeg har valgt en kvalitativ forskningsstrategi, med intervju av hver enkelt kandidat, fordi jeg mener at dette er det forskningsdesignet som best kunne gi svar på min problemstilling. Jeg er interessert i å få informantenes tanker, syn på og refleksjon over valg av topplederjobb. For å belyse problemstillingen er det nødvendig med informanter av begge kjønn, og en variasjon av informanter som både har akseptert og avslått tilbud om topplederstilling. Studiet omfavner også de som fortsatt er eller ikke lenger innehar en topplederjobb.

4.2 En kvalitativ forsknings strategi

Fortellinger og livshistorier som metode befinner seg innenfor en fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapstradisjon (Føllesdal, Wallø & Elster, 1989; 97) Denne teorien er forståelsesorientert. Kvalitativ forskning rommer mange tilnærminger. Forskningsmetoden gir en dyp forståelse av sosial fenomener, som i mitt tilfelle er om valg av topplederjobb kan tilskrives et verdivalg (Ryen, 2002). Jeg valgte intervju informantene, siden et slikt fenomen er komplekst og det er derfor viktig å gi rom for refleksjon rundt temaet, slik at samtalen skal bli mest mulig personlig (Ryen, 2002).

Kvalitativ forskning er å forstå deltakernes perspektiv. En kvalitativ forsker retter blikket mot menneskers hverdagshandlinger (Postholm, 2005). En kvalitativ tilnærming gjør det mulig for forskeren å oppnå forståelse av et fenomen. Denne metoden utnyttes best dersom forskeren ser på individuelle kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten (Jacobsen, 2000). I dette studiet er det mest formålstjenelig med en kvalitativ strategi, fordi det er ønskelig å utdype temaet ”kvinnelig toppledelse og deres verdivalg”. Det er hensiktsmessig å forstå lederens perspektiv altså hvordan de tenker, men vel så viktig er det å få en forståelse for *hvorfor* de

tenker slik. Temaet er i liten grad forsket på i Norge, og jeg ønsker altså å innhente fyldig og omfattende informasjon fra aktørene som har stått i en slik posisjon. En leders hverdagshandlinger kan for eksempel være antall reisedøgn i året, grad av deltakelse i hjemmet og engasjement i forholdt til egne barn. Dette vil påvirke en leders verdivalg. For å forstå deler av lederskapsfenomenet vil det altså være viktig å forsøke å få et nyansert og mangesidig innblikk i hva som påvirker lederens avgjørelser og verdivalg.

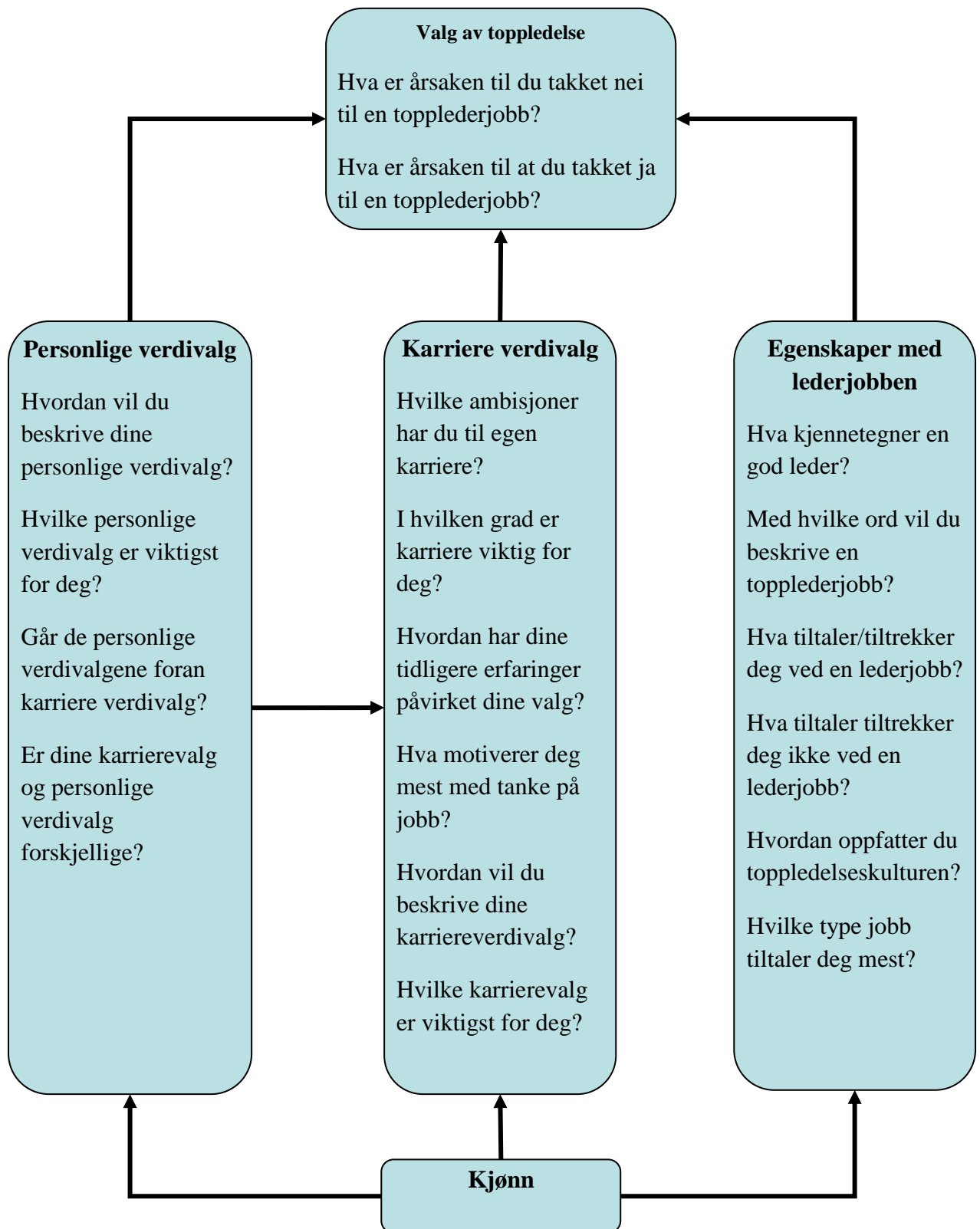
I en kvalitativ strategi vil man kunne gå dypere inn i et utvalgt tema og få med så mange nyanser og detaljer som mulig av selve fenomenet. På denne måten vil jeg gå inn og se på om det kan være verdivalg som ligger til grunn for at kvinner ikke velger å gå inn i topplederjobber, og om det er trekk ved jobber i seg selv som gjør at kvinner ikke tiltrekkes av slike stillinger i like stor grad som menn. Bryman og Bell (2003) skiller mellom to intervjuformer innenfor kvalitativ forskning: ustrukturert og semistrukturert intervju. Jeg valgt å bruke et semistrukturert intervju, der jeg bruker en intervjuguide med forholdsvis konkrete spørsmål. Informanten gis en rimelig stor frihet i forhold til hvordan han/hun ønsker å besvare spørsmålene. Det gir informanten mulighet til å uttrykke seg med egne ord. Dette er viktig fordi målet med intervjuet er å få mest informasjon fra informanten. Ved å stille åpne spørsmål får man vite hva informanten synes er viktig og hva vedkommende legger vekt på. Det vil i derfor være fruktbart å bruke en undersøkelse med åpne spørsmål i denne oppgaven. Fordelen med en kvalitativ strategi er blant annet at respondenten ikke tvinges inn i faste svaralternativer, men får fram sine egne tolkninger av og meninger om hvilke verdivalg de har tatt i forhold sin karriere innenfor toppledelse. Dette gir en god innsikt i informantenes begrunnelse for verdivalg og refleksjoner knyttet til det å ha en topplederstilling. Forskeren har direkte kontakt med informantene, slik at uklårheter ved spørsmål kan oppklares fortløpende, og det vil være mulig å komme med oppfølgingsspørsmål eller be informanten om å utdype momenter som er av interesse i forhold til problemstillingen. Informantene kan også komme med informasjon og dimensjoner som jeg som forsker ikke hadde tenkt på (Bryman og Bell, 2003). Det er også mulig for informantene å tilføye elementer på slutten av hvert intervju.

4.3 Fra begrepsskjema til intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet ut fra begrepsskjemaet som jeg utledet på bakgrunn av tidligere forskning. Utgangspunktet for begrepsskjemaet er at jeg tror at kjønn virker inn på personlige

verdivalg, karriereverdivalg og hvilke egenskaper med lederjobben de tiltrekkes av. Ifølge Bryman og Bell (2003) er det viktig å ikke stille ledende spørsmål, men gjøre spørsmålene korte og tydelige slik at det er lett for informanten å forstå hva som menes. Dette ble gjort ved å lage spørsmål som var åpne og lett forståelige for informanten. I figur 2 på neste side viser hvordan jeg operasjonaliserte begrepene i begrepsskjemaet gjennom spørsmål i intervjuguiden.

Figur 2 Systematisering av spørsmål til begrepskjema



4.4 Utvalget

For å kunne besvare problemstillinga mi trengte jeg et utvalg på der både kvinner og menn var representert. Jeg trengte også å finne personer som hadde sagt ja og nei til toppledelse. Jeg oppdaget etter hvert at selv om de hadde takket nei til en topplederjobb, befant de seg enda i ei topplederstilling.

Det er vanskelig å finne personer som har takket nei til topplederstillinger, siden dette sjelden blir offentliggjort. Et grundig forarbeid måtte gjøres for å finne disse kandidatene. Jeg kontaktet flere rekrutteringsbyråene og fikk to av kandidatene derfra. Ellers forhørte jeg meg med toppledere om de kjente til noen som hadde takket nei til en topplederjobb. I tillegg leste jeg ulike nyhetsmedium som Dagens Næringsliv og Ukeavisen Ledelse for om mulig å finne kandidater som var interessante for oppgavens problematikk. To av mine nøkkelinformanter fant jeg her.

Uvalget besto av norske toppledere, ti menn og ti kvinner, der syv menn og syv kvinner fortsatt er i en toppjobb. Det er altså tre av hvert kjønn som ikke var i en toppjobb da intervjuene fant sted. Det er fire av de ti kvinnene i utvalget som kun har takket ja til toppjobb, mens alle mennene i utvalget har både takket ja og nei til toppjobber. Det er elleve informanter fra Tromsø området og ni informanter fra Oslo-området. Flertallet av informantene i utvalget er i 40- og 50-åra. Gjennomsnittet i utvalget var på 46,9 år. Kun en informant er ikke den aldersgruppen - han er 38 år. Jeg har tatt utgangspunkt i å intervjuer personer som er i konsernledelsen i bedrifter som er børsnoterte i inn- eller utland. Det er også intervjuet statlige toppledere som har vært ledere for større divisjoner i staten, der flertallet av topplederne leder flere tusen ansatte. Informantene hadde bakgrunn fra ulike bransjer, bank og finans, kommunalt og statlig sektor, industri og teknologi, fiskeri, produksjon, olje, energi og varehandel.

4.5 Prosessen frem til intervjuet

Kandidatene ble kontaktet på telefon og forklart intervjuets innhold og fremgangsmåte. Det ble sendt ut en e-post i etterkant, der temaet ble skissert og avtalen bekreftet. Det er vanskelig å rekruttere 20 toppledere, og siden det ikke er mange store konsern i Tromsø bestemte jeg meg for å intervjuer toppledere både i Tromsø og Oslo. Det viste seg å være lettere å rekruttere toppledere Tromsø enn i Oslo-området, og dette kan avhenge av flere faktorer, f. eks. arbeidsplass og kulturelle forhold. Det viste seg også å være lettere å få avtalt intervju i de

tilfellene der jeg slapp å kommunisere gjennom en sekretær og kom i direkte kontakt med informanten. De informantene som sa ja med en gang, fikk jeg også gjennomført intervju med. Det var noen av informantene som avlyste når jeg kom, da usattes intervjuet.

4.6 Intervjuet

Jeg hadde ansikt til ansikt intervju med de fleste informantene. Et fåtall av intervjuene ble foretatt på telefon og tatt opp, siden jeg bare hadde mulighet til å reise til Oslo én gang. Det var en informant i Oslo som var sykemeldt og noen som ikke hadde mulighet til å møte meg de dagene jeg var i Oslo. Derfor ble disse intervjuene tatt på telefon i stedet. Det var ikke noen forskjell om jeg intervjuet informantene over telefon eller ansikt til ansikt. Det lengste intervjuet varte i nesten tre timer, og ble foretatt på telefon. Kvaliteten på dataene var den samme. Noen av de intervjuene som ble foretatt på telefon var nøkkelintervjuer, og de bidro med meget relevant informasjon i forhold til min problemstilling. Jeg opplevde at intervjuobjektene var svært åpne. Det var enkelte tema som gikk igjen, mens kandidatene hadde ulike historier og erfaringer knyttet til tema. Jeg ser at de kandidatene som var stresset på grunn av at de egentlig ikke hadde tid til å snakke med meg, kom med mindre verdifull informasjon enn andre. De lengste intervjuene hadde bedre kvalitet, for kandidatene forklarte bedre kunne forklare sine verdivalg. De var innom flere dimensjoner av tema og forklarte bedre hva de mente. Jeg ser også at noen av intervjuene skiller seg veldig ut, da de kom med veldig verdifull informasjon. Siden spørsmålene var veldig åpne kunne kandidatene velge å svare med få ord, men noen gav veldig fyldige svar som belyste de dimensjoner jeg ønsker å forklare. Jeg lot kandidatene få snakke fritt og kom kun med oppfølgingsspørsmål når jeg syntes at informanten ble for knapp i forhold til å få frem hva han eller hun mente. Jeg forklarte spørsmålet om informanten ikke forsto spørsmålet, men det forekom nesten aldri at informanten lurte på noe.

4.7 Gjennomføringen av intervju

Alle intervjuene ble tatt opp på digital båndopptaker. Jeg hadde på forhånd spurt alle kandidatene om tillatelse til dette, noe de samtykket til. Fordelen med en båndopptaker er at jeg kunne konsentrere meg om intervjuet, og komme med oppfølgingsspørsmål når det var noe jeg ville at informanten skulle utdype. En annen fordel knyttet til båndopptaker er at det jeg skriver ikke blir min tolkning av hva informanten sa og hvordan jeg husket det, men faktisk ordrett hva informanten sa. Kun en av informantene ville materialet etter jeg hadde

transkribert intervjuene, og jeg sendte det transkriberte intervjuet på e-post til den som ønsket det. Transkriberingen foregikk slik at jeg hørte på informantenes utsagn og skrev ordrett ned det de sa. Selv om noen av informantene snakket dialekt skrev jeg transkriberingen på bokmål. Intervjuene tok i gjennomsnittlig i overkant av en time, noen mindre og ett varte i tre. For å sikre anonymiteten til informantene blir ikke navnene anvendt, men det brukes alder og kjønn for å skille kandidatene fra hverandre.

5 Empiri og analyse

I dette kapittelet skal jeg presentere og analysere funnene i dataen som er innsamlet.

Analysen er basert på det teoretiske rammeverket presentert i teorikapitlet og begrepsrammen.

Datamaterialet basert på de 20 intervjuene er på 200 sider. Dette intervjumaterialet skal danne grunnlaget for svar på min problemstilling og forskningsspørsmålene jeg stilte innledningsvis. Ikke alt som ble sagt var like relevant for prosjektet, så jeg måtte begrense materialet og trekke ut det som kunne belyse de viktigste momentene kandidatene sa, og videre drøfte disse.

Coffey og Atinson (1996) sier ”All researchers need to be able to organize, manage and retrieve the most meaningful bits of our data” (Coffey og Atinson, 1996 s 26). Med andre ord gjelder det for forskeren å trekke ut de delene av datamaterialet som er av betydning av det fenomenet han eller hun ønsker å belyse. I transkriberingen av intervjuene merket jeg meg de funnene som jeg syntes hadde mest relevans for å belyse problemstillingen. Dette kapitlet er organisert slik; først valg av toppledelse, deretter personlige verdivalg, så karriereverdivalg, og til slutt gis en drøfting av noen av egenskapene med topplederjobben. Etter hvert avsnitt vil det være en analysedel som oppsummerer de ulike data.

5. 1 Valg av toppledelse

I dette avsnittet vil jeg gå inn på spørsmålene under dimensjonen *valg av toppledelse*. Her vil informantene fortelle hvorfor de valgte å si ja eller nei til en topplederjobb.

Det første spørsmålet jeg stilte angående valg av topplederjobb var; ”Hva var årsaken til at du takket nei til topplederjobben?”. En av informantene svarte slik:

”Jeg ville ha en jobb med et klarere livsstilsperspektiv. Når jeg er i 40 årene så synes jeg at det er viktig å gjøre noe med livet ditt som er viktig. Betyr mer for meg enn hvordan du blir målt på en slik karrierestige i forhold til mine andre siviløkonomvenner. Som befinner seg i næringslivet” (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Sitatet viser noe av det enkelte kvinner tar utgangspunkt i når de velger jobb. I dette tilfelle innebærer det å skaffe seg et arbeid som gir mening utover det å tjene mest mulig penger.

Dette er et eksempel på at kvinner har en økt bevisstgjøring i forhold til hva de verdsetter som viktig i livet.

En annen informant svarte:

”De stillingene som jeg i de siste årene har takket nei til har vært å bli vurdert til tunge offentlige jobber. Jeg takket nei fordi at jeg tror jeg passer dårlig inn i et offentlig system. Det har jeg jobbet i før og føler ikke for det. Den byråkratiske måten og jobbe på som er så firkantet og fullt av regler, passer meg dårlig. Den drukner alt som har med kreativitet å gjøre. Du har mye større frihet i private selskap. Så fikk jeg forespørsel om jeg ville bli vurdert som banksjef på et visst nivå her i byen. Det hadde jeg ikke lyst til. Det var også ut ifra tanken på at jeg synes det er veldig stort rigid system, hvor det blir styrt veldig hierarkisk fra noen bort i Danmark. Så for meg har det gått på mer hvilke type jobb har lyst på. Hva er det som utfordrer meg og hvor er det jeg får bruke det som jeg har av krefter. Det har ikke vært noe i forhold til tid eller at det går på bekostning av familie. De diskusjonene der har blitt tatt for lenge siden”. (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

I de to avsnittene ovenfor kan vi se at det som er viktig for disse informantene er å ha en jobb som de ønsker, og som de føler at de passer i. Det er viktig for de to informantene å jobbe med noe som er utfordrende og som de tror på.

En annen informant svarte dette på spørsmålet:

”Mine valg har mer gått på bransje. Du skal jo være toppleder fordi du skal elske den bransjen du er i. Før det har jeg jo vært i forsvarsindustri blant annet. Da var det jo egentlig en tipp topp jobb det gikk veldig bra, fungerte og vi hadde suksess på børsen. Men det fungerte ikke for meg, jobbe i den bransjen. Derfor kunne jeg ikke forsette som toppleder i den bransjen. Du skal kunne stå og være en representant for det bedriften gjør”. (Kvinne 43 år, er ikke i topplederjobb).

Dette sitatet illustrerer at det ikke er nok for henne å oppleve suksess hvis jobben, og formålet med jobben, ikke er noe hun ønsker. Kvinner ønsker å finne noe som gir mening i den jobben som de utfører. Dette var typisk for det utvalget kvinner jeg intervjuet.

En annen informant forklarte å ha takket nei til topplederjobb av disse grunnene:

”Mangel på systemer og struktur, frafall av verdisett, det var ingenting på plass i det hele tatt, i det selskapet jeg takket nei til. Jeg ble lokket med mer penger. Det var helt irrelevant, det hadde vært en evig kamp om ting som jeg ikke var ansatt til å gjøre. I det selskapet jeg jobber nå har jeg vært med i en prosess med mine ledere for å skape nytt verdisett og nye strategier, ny visjon og staket ut kursen, lagt på plass en struktur i selskapet som jeg synes er ekstremt deilig å ha på plass. Det jeg jobber med er krevende. Når jeg først får det på plass så er det så mye enklere hvor veien går videre og så skal du begynne på det på nytt igjen. Kanskje med mennesker som ikke har vært med så mye på dette her og som jeg kanskje ikke hadde tillit til ville greie dette her på samme måte. For å være helt ærlig så tiltaler det meg ikke i det hele tatt. Jeg ble tilbudt dobling av lønn, det er helt irrelevant hvis du skal ta en kamp på nytt igjen i et børsnotert selskap og jobbe parallelt med å få på plass en struktur og levere resultater til en annen. Så hadde jeg nok jobbet meg ihel. Jeg er like mye opptatt av

trygghet, det er det alle er opptatt av. Jeg har blitt såpass gammel at jeg er opptatt av trygghet når selskapet ikke kan gi meg noen form for trygghet utenom den er i en startfase og jeg skal lede det så synes jeg ikke det var noe morsomt i det hele tatt.” (Mann 47 år, er i topplederjobb).

Her ser vi en mann som tenker på praktisk gjennomføring når han blir tilbudt en jobb. Menn takker nei hvis de ser at de må jobbe for mye, eller at det blir vanskelig å gjennomføre eventuelle endringer for lykkes i jobben. De takker nei når de ikke ser hvordan de vil lykkes. Informanten ovenfor er realistisk i sitt valg. Han bruker erfaringene sine, hvor han ser at han ikke vil lykkes med det som skal gjøres uten å ha et for stort arbeidspress. Han er opptatt av trygghet og at selskapet han jobber i har gode verdier.

En annen informant nevnte noe liknede:

”Det var det jeg følte at jeg hadde større utfordringer og muligheter i det jeg nå er i enn og hoppe over til et annet konsern. Så var det en annen bransje. Jeg følte at det var en bransje som var ukjent for meg og jeg som sagt hadde flere muligheter i det konsernet jeg er”. (Mann 53 år, er i topplederjobb)

Denne informanten har større muligheter i det konsernet han er i. Flere av mennene i utvalget sa nei på grunn av at de så at de ikke ville få det bedre hos en ny arbeidsgiver.

En annen informant sa dette:

”Hovedgrunnen var at jeg hadde vært to år i en bedrift som toppleder i en fiskeribedrift. Vi hadde startet enormt masse prosjekter og var i konstant endringer og mye spennende som skjedde. Nye kunder, nye produkter og enorm utvikling. Jeg følte jeg hadde startet så mye og hadde så mange baller i luften at hvis jeg forlot det der så var jeg redd at det skulle bare kollapse. Jeg følte jeg hadde tråden i så mye så det var kanskje i på grunn av lojalitet til min daværende arbeidsgiver i 1996 at jeg takket nei jobb som var veldig fristene og hvor jeg sikkert hadde doblet lønnen min og overtatt en mye større bedrift. Ja det var veldig mye som var rett, men til syvende og sist så var det lojaliteten til der jeg jobbet.” (Mann 47 år, er ikke i topplederjobb).

Her ser vi at selv om mange menn mener at lønn er en forutsetning for å akseptere en jobb er det ikke det som er det viktigste for alle mennene i utvalget. For denne informanten var det å være lojal, gjennomføre det han har begynt på, og lykkes med det han gjør, det viktigste.

Det ble også spurt om ”årsaker til at informantene takket ja til en topplederjobb”. En av informantene svarte slik:

”Utfordringer, man har lyst til å prøve om det man har lært i teorien stemmer i praksis. Når man har lest x antall bøker og tatt eksamen da kan man dette her i teorien så får vertfall jeg lyst å prøve dette ut i praksis. Å se om det er slik i det virkelige liv. Teorien stemmer det er ikke der problemet ligger. Problemet er å gjennomføre det i praksis hvis du gjennomføre det du lærer i teorien. Jeg tror de fleste som ikke lykkes eller de bedrifter som ikke lykkes er at de ikke har en gjennomføringsevne. Fordi at det kan være tøft å gjennomføre ting, stor motstand. Hvis du ikke tåler motstand - gjerne vil ha det hyggelig hele tiden så dropper du å gjennomføre ting som du burde ha gjort. Så teorien er stemmer veldig godt. Men det vanskelige er det å gjennomføre det. Å få med seg folk, få dem alle til å ha samme målet å være villig til å gjøre det samme kan du si oppofrelsene som må til for å gjennomføre ting”. (Mann 47 år, er ikke i topplederjobb)

Noen av de mannlige og kvinnelige informantene synes det er viktig å få brukt sin kunnskap etter endt utdanning. Flere av dem rettferdiggjør sine valg med at det er ikke er vits å bruke mye tid på utdanning om man ikke får brukt den.

”Få lov å vise veien videre og legge ting til rette for videre vekst i selskapet. Ta avgjørelser og være sjefen. Lønn er jo selvfølgelig viktig for mange toppledere. Å gjøre suksess og bli en del av den suksessen selv. Du får også æren når ting går bra. En toppleder tar både ansvaret på godt og vondt. Lønn er absolutt motivasjon til å være toppleder. Personlig utvikling og erfaring.” (Mann 38 år, er i topplederjobb)

Svarene til informantene gjør det mulig å tolke dataene til at menn i større grad enn kvinner oftere har ytre verdivalg som et kriterium når de velger jobb. De er mer opptatt av at lønnen skal være bra, og hvilke goder de får for å gjøre jobben. Sitatet kan også tyde på at de har et større maktbehov enn kvinner.

”Nye utfordringer, nye plasser(familien ønsket å flytte), pluss bedre lønn, betydelig bedre lønn.” (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Vi ser også at denne informant setter ytre verdier som viktigste faktor for at han sa ja til en toppjobb.

”Påvirke, være med der det skjer, bestemme selv, det liker jeg. Hva er det vi holder på med, hvor er det vi skal, hva er viktig, hvordan håndtere vi dette her. Være med å ta beslutninger å sette dem ut i live. Være med å lede en organisasjon det er også utrolig spennende”. (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Flertallet av informantene av begge kjønn beskriver det å få lov til å påvirke i organisasjon som en viktig faktor til hvorfor de valgte topplederjobben. Kvinnene synes arbeidet i seg selv

er spennende og har ikke behov for ytre faktorene menn har. Dette illustres også i sitatet nedenfor.

”Jeg synes det er spennende. Jeg synes det er givende, det gir meg mye og samtidig som jeg også føler at jeg har noe å bidra med fordi jeg har etter hvert har fått den erfaringen som jeg ser er verdifull. Så føler jeg at trivsel er viktig for meg og med tanke på egenskapene som jeg har og er det viktig at jeg får utfoldelse for det tror jeg får best i en topplederjobb. Men samtidig må den topplederjobben være tilpasset den livssituasjonen jeg er i. Fordi før jeg fikk barn så var jo situasjonen en helt annen og da kunne jeg jo ha et annet liv mens også som toppleder må du ha et fullt og helt liv og da må du kunne kombinere det private med det profesjonelle. Sånn du ikke blir utslitt. Det merker jeg jo veldig på at hvis man ikke har det bra privat så gjør man heller ikke en god jobb. Så det er viktig å ha et kollegium i en toppledelse som både har forståelse og aksept for at du faktisk er småbarnsmor. Det ser jeg jo også at du har et viktig rollebilde til andre i organisasjonen som sier der springer hun for hun skal i barnehagen og da vet man også at det er aksept for det for det er en viktig del av livet å være tilstedet i”. (Kvinne 42 år, er i topplederjobb)

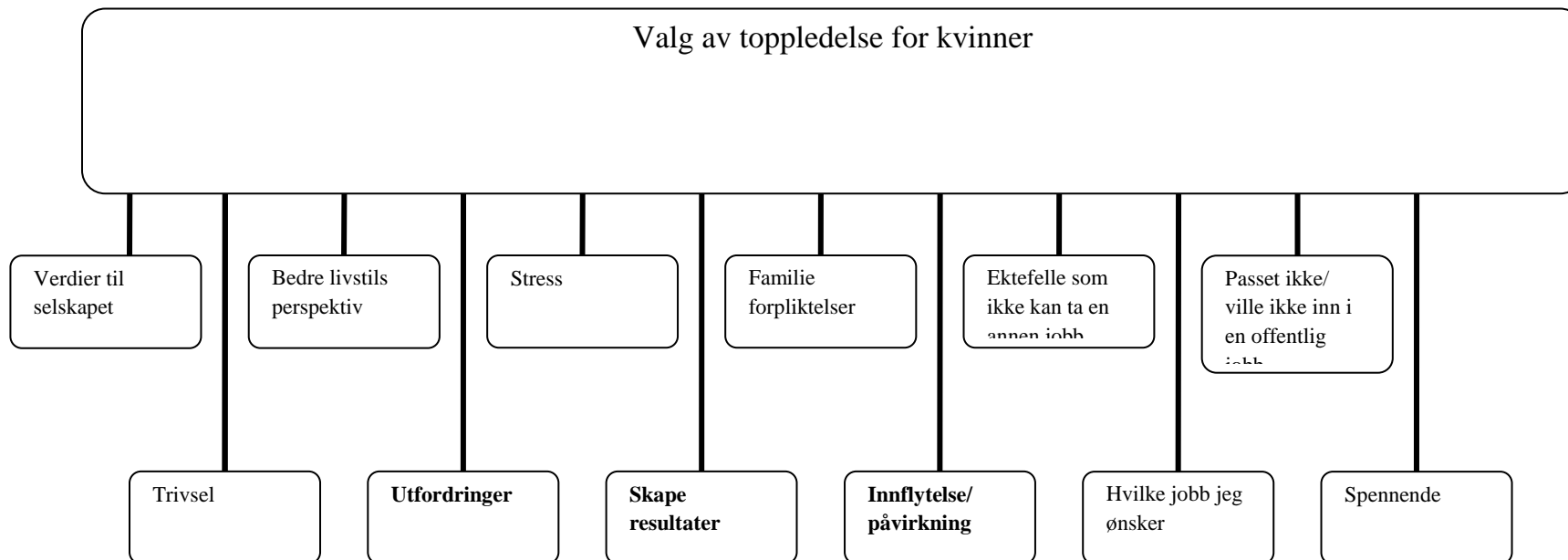
Dette sitatet er karakteristisk for flere av kvinnene i utvalget. Kvinnene svarte at det er mer gleden i selve jobben, at den er spennende og at de har noe å bidra med. Mennene i utvalget uttrykker at det var mer gleden av å lykkes og realisere seg selv.

5.1.1 Analyse av valg av toppledelse

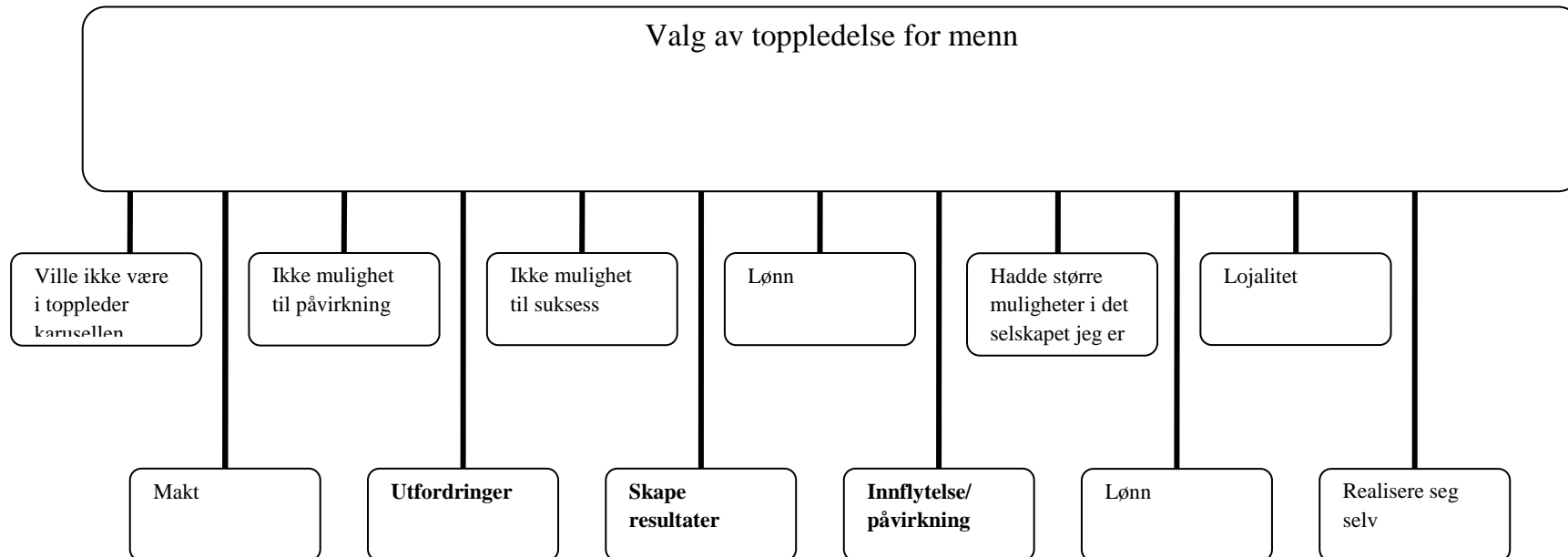
Det er mange grunner til at menn og kvinner velger eller ikke velger toppledelse. Kvinner takker ofte nei på grunn av at de har familieforpliktelser. To av kvinnene i utvalget hadde en ektefelle som de mente ikke hadde mulighet til å bytte jobb eller vanskeligere for å bytte og som tjente betydelig bedre enn dem selv. Derfor ble det kvinnene som måtte velge bort jobben. En av de to kvinnene hadde valgt jobb helt bort og var nå hjemmeværende, mens den andre hadde valgt en annen toppjobb, som var mer tilpasset familiesituasjonen. To av kvinnene valgte en jobb som hadde et bedre livsstilsperspektiv, og en kvinne forklarte dette var et klart verdivalg. Hennes verdier passet ikke inn i bransjen hun jobbet i, og hun valgte derfor å starte for seg selv. Den andre kvinnen valgte en toppjobb som passet hennes verdier. Det var to av kvinnene som takket nei til jobbtillbud fordi de ikke ønsket å jobbe i en offentlig virksomhet, fordi de ikke syntes at de passet bra inn der. Den ene kvinnen har gått ut og inn av toppledelse for hun ikke klarte å ha det psykiske og fysiske presset hele tiden, og valgte derfor å ha perioder hvor hun ikke var i toppledelse. Den andre var veldig utypisk for det kvinnelige utvalget. Hun svarte veldig likt mennene. To av de fire kvinnene som bare hadde takket ja til toppledelse hadde ingen barn. En hadde ett barn og en hadde to barn, men hadde begynt i toppledelse etter barna var store. Kvinnene takket ja fordi de ville være med på å

påvirke, få ting til å skje, skape resultater, utfordringer. De syntes det er spennende og givende å inneha en topplederstilling. Mange av kvinnene mener også at de innehar en erfaring som er nyttig for bedriften, og de ønsker å se om de klarer det. Flere av kvinnene nevner at de ikke helt forsto hvorfor de ble tilbudt jobben, og det var viktig at noen utenforstående hadde tro på at de ville klare jobben. Flere menn i utvalget takker nei fordi de så ser at det er mer spennende å jobbe, og at de har utviklingsmuligheter, i den bedriften de er i og ønsket derfor ikke å bytte arbeidsgiver. Mennene ønsker ikke å jobbe i bransjer hvor de ser at det er vanskelig å lykkes, og er realistiske i forhold til hva de kan klare og ikke klare. Det er også viktig for menn at de ser at de har en betydelig påvirkningskraft i den nye jobben. Hvis de ikke har mulighet for påvirkning vil de ikke heller ta jobben. Det er flere menn som også takket nei på grunn av at lønnspakken ble for dårlig. Alle mennene som ikke er i toppledelse synes at de får for lite igjen for å være toppleder. To av de tre som hadde ikke lenger er i topplederjobb, har startet for seg selv. De ser viktigheten av sin fritid. Alle disse tre har også lyktes i de jobbene de har innehatt, og har ikke lenger så sterkt behov for å inneha en topplederjobb. To av de tre har også fått en karriere der de har startet for seg selv og gjør det bra som entreprenører. Mennene takker ja for at de vil skape noe, påvirke, få utfordringer og utfordre seg selv, og bygge et selskap der man ikke har mulighet for å mislykkes.

Figur 3 viser grunner for at kvinner takket nei til topplederjobb. I andre rekke er grunner de takket ja. Det som er merket i fet skrift er likt for begge kjønn. Figur 3 er en kort oppsummering av det som var mest typisk for svarene til informantene om valg av toppledelse.



Figur 4 viser vi grunner for at menn takket nei til topplederjobb på øverst. I andre rekke er for de takket ja. Det som er merket fet skrift er likt for begge kjønn. Figur 3 er en kort oppsummering av det som var mest typisk for svarene til informantene om valg av toppledelse.



5.2 Personlige verdivalg

I dette avsnittet behandles de spørsmålene som går inn under dimensjonen *personlige verdivalg*. Her vil informantene fortelle om hva som er de viktigste verdivalgene for dem.

Det første spørsmålet som ble stilt om personlige verdivalg er: Hvordan vil du beskrive dine personlige verdivalg? På dette spørsmålet svarte en av informantene dette;

”Jobben kommer egentlig alltid først. Akkurat den perioden jeg er i nå lurer jeg på om jeg har gjort det riktige, når man har nedprioritert familien, og familien lider under karrierevalget du har gjort. Når du reiser 150 døgn i året og du ser ungene vokse opp og du er ikke tilstedet og får litt dårlig samvittighet. Fordi man har fokusert mer på jobben enn familien. Jeg har valgt slik jeg har gjort fordi jeg har et ego i meg som sier at jeg kommer først. Jeg innbiller meg at mine karrierevalg også er viktige for familien fordi jeg forsørger dem og de får hus, bil, klær og sko. Samtidig som jeg prøver å beskytte meg selv, det er viktig fordi jeg jobber så mye. Men det er kanskje mest viktig for meg selv. Man ser det man har gjort så langt har vært bra - man føler man har suksess. Man seiler på en medgangsbølge. Det å gjøre karriere er for å få anerkjennelse i det miljøet rundt deg. Det er status blant dine venner, de ser du gjør det bra og det er mange som er misunnelig på at jeg er i Dubai en til to ganger per måned. Selv om jeg synes det er drit kjipt, så liker jeg det litt også. Det er mange som omtaler jobben sin som grusom og forferdelig og det er hardt arbeid. Likevel så har man det litt digg også. Kanskje kona synes det er greit at jeg er borte. Jeg vet at om jeg skulle gått hjemme hver dag så tror jeg at jeg hadde fått noia, og det tror jeg hun også hadde fått”.
(Mann 38 år, er i topplederjobb)

Sitatet illustrer at topplederen ofte velger jobben framfor andre aspekter i livet, som f. eks. familie. Intervjuobjektet rettferdiggjør også sine valg og forklarer hvorfor han velger slik han gjør. Han kunne nok også ha valgt å forsørge familien uten å velge en jobb der han har 150 reisedøgn i året. Suksess i karrieren prioriteres før familien og familielivet. Dette viser dersom man har karriereverdivalg som første prioritet i stedet for f. eks. verdier som går på familien, er man oftere mindre tilfreds med familien.

En annen informant svarte slik:

”Ja, garantert at karrieren min har gått ut over ungene mine. Det er faktisk en av de tingene som jeg tenker tilbake på og som jeg virkelig angrer på. Det er faktisk den eneste tingen jeg angrer på, det at jeg ikke brukte mer tid på barna. Jeg har ikke vært en spesielt god far. Men heldigvis så har de ei bra mor. En av de tingene som medvirket til at jeg valgte vekk ungene mine var faktisk at jeg kunne gjøre det. Jeg hadde en kone som stilte opp og gjorde jobben med dem og jeg oppførte meg godt nok. Slik at hun tålte meg. Vi har vært sammen i 30 år. Jeg regner med jeg får lov til å bo der noen år til. Ungene mine led ikke noen nød på noen måte,

de ble fulgt opp, men ikke av meg. Hun hadde en mye mindre slitsom jobb og hun gikk til tider i 80% stilling og jeg insisterte på at vi skulle ha vaskehjelp og slike ting. Så hun slapp og gjøre så mye husarbeid, men det skulle vi ikke ha. Jeg kunne prioritere slik og gjorde det. Det gikk ikke ut over ungene og jeg har veldig godt forholdt til døtrene mine i dag. Jeg er nok flinkere som morfar enn jeg var som far. Det at jeg ikke gikk ned i stilling handlet om at jeg tjente tre til fire ganger mer en konen min gjorde. Når du har en slik type jobb så er den så tidskonsumerende at både organisasjonen og du selv synes at det er så viktig at du er tilstede. Det er nesten utenkelig å gå som administrerende direktør i 80 % stilling. Min kone har jobbet innenfor helsesektoren og i barnehage og hadde hun vært gift med en barnehageonkel så hadde hun neppe hatt, hus, hytte og egen bil. Jeg hadde aldri anledning til å ta ut svangerskapspermisjon. Første gangen så var jeg student og da måtte jeg finansiert det med studielån. Andre gangen var kona arbeidsledig så da hadde vi ikke hatt lønn. Livet er en ferie som har praktiske og økonomiske utfordringer som må løses.” (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Flere av de mannlige topplederne sier at de ikke har vært til stede for barna sine, noe som illustrert i de to siste sitatene. Mannen som er sitert ovenfor sier at det at barna hans hadde en god mor, gjorde at han valgte slik som han gjorde. Flere menn velger å nedprioritere barna fordi de har ektefelle som stiller opp, og ser ikke før i ettertid at det ikke nødvendigvis var det beste valget å realiserer seg selv og oppfylle sine ønsker om en karriere på familiens bekostning. Informanten sier han kunne velge vekk familien fordi kona jobbet mindre og var ei god mor til barna. Men i første del av sitatet sier han allikevel at han angrer på at han ikke har brukt nok tid hjemme, og dette er kanskje noe motstridende. I de to siste sitatene nevner mennene at kona og familien nyter godt av de materialistiske tingene som en toppjobb medfører. Dette viser at mennene er opptatt av det materialistiske, og av det som de kan kjøpe seg. Mennene rettferdiggjør altså sine nedprioriteringer ovenfor familien ved å fokusere på de materialistiske godene konene får. Det kan også være at konene tar noen valg som gjør det lettere for menn å prioritere jobb foran alt annet. Det kan være at noen av konene henger igjen i mer tradisjonelle mønster.

En tredje informant svarte slik:

”Jeg har barn og har ikke trengt å prioritere vekk barna, fordi konen min har i stor grad vært hjemme. Jeg har vært så heldig at jeg har sluppet å engasjere meg i mye av infrastrukturen hjemme. Den har blitt håndtert av henne. Enten har hun jobbet deltid stilling eller så har hun jobbet i hjemme. Min ektefelle har valg den veien og det har gjort at jeg har hatt en fordel i forhold til jobb. Det har gitt meg større frihet en mange andre av mine kollegaer hatt. Profesjonelt sett så har det jo vært veldig hensiktsmessig. Vi har vært privilegerte ved at hun ikke har hatt tradisjonelle karriere ambisjoner Det hatt betydning for hvordan jeg er i stand

til å utøve min karriere og jeg har hatt større muligheter enn mange andre til å vie meg til jobben. Jeg har ikke trengt å spørre hjemme om jeg kunne reise bort på torsdag for å skulle reise til Oslo med jobben. Det er ingen problem for meg å si jeg kommer hjem klokken 6 i stedet for klokken 4.” (Mann 52 år, er i topplederjobb)

Det er ikke alle menn som klarer å se konsekvensene av sine handlinger. Informanten føler seg privilegert siden han ei kone som tar seg av all ”infrastruktur” hjemme. Det er interessant å legge merke til at kvinner ikke lar sine menn ta sin del av ansvaret med barn og hjem.

”Hun som jeg bor sammen med har jeg vært samboer med i 12 år. Da hun skiftet jobb sist fikk hun en jobb der hun jobbe mye. Hun reiste en del i jobben og bruke veldig mye kvelds og helgetid på jobben. Jeg synes det var en utrolig styrke i forhold til balansen i vårt forhold. Når det var tidligere var slik at den tidligere jobben hennes at balanse forholdet i forholdet for hun ønsket også å gjøre karriere og kun ønsket også å bruke sin kompetanse og når det var kun jeg som reiste og jobbet på kveldstid og var borte så kan du si at puslespillet på hjemmearenaen var lettere men situasjonen på hjemmearenaen er mye bedre når det er balansert. For når jeg skal dra på en ukes reise og blir borte alle dagene i en periode og reisefrekvensen blir veldig høy og det er veldig mye lettere for meg når balansen er slik sånn mellom meg og hun. Hun har en veldig mye større forståelse for nå er det en periode jeg må jobbe veldig mye. Når hun hele forrige uke jobbet til midnatt og var borte hele helga så synes jeg det er veldig greit. Så er balansen der og nå forstår vi hva det krever fra oss begge to og selv om det da noen ganger krasjer. At jeg må si nei og vise versa eller at vi må ha inn forsterkninger i forhold til barnepass. Så er det allikevel mye bedre med en slik type balanse for da blir man også like man får en litt annen respekt for hverandre når begge ønsker karriere. I stedet for jeg skulle kreve at hun skal ta hele delen på hjemmebane fordi jeg skal fremme meg selv. Hvis vi sammenligner oss med andre land så har vi kommet veldig langt f. eks i Tyskland der en normal arbeidsdag varte fra 18,19 og 22 før du kommer i en topplederstilling. Det er betinget at du har noen hjemme. Det er helt andre strukturer som ligger til rette i Norge” (Mann 40 år, er i topplederjobb)

Dette kan tyde på at de mennene som har ektefelle som er i en topplederjobb tar mer ansvar i hjemmet. De deler mer på oppgavene i hjemmet enn de mennene som har hjemmeværende hustruer. Sitatet illustrer hvor viktig likeverdighet er. Men det illustrer også en egoistisk holdning i forhold til hva som betyr noe. Begge parter er opptatt av jobb, og jobber ekstremt mye, og dette kan jo til en viss grad gå ut over familielivet.

”Jeg vet ikke om jeg har noen verdivalg hjemme som er beviste. Min kone vil nok si at jobben kommer før familien - det tror jeg. Jeg får kjeft hjemme for jeg ikke er tilstede. Jeg er tilstede, men jeg er ikke til stede. Det er faktisk en av mine dårlige sider. Det kan gjøre med deg at du gjør en dårlig jobb. For når du tar med deg jobben hjem så er du ikke ferdig med den. Jeg er nok hjemme, men når jeg først er hjemme er jeg heller ikke tilstede mentalt da er jeg et annet sted - jeg løser problemer til sent på natt. Det er min absolutt dårligste egenskap. Jeg har ikke

noen teori i dag som kan hjelpe meg med å løse den utfordringen. Jeg har nok vært litt sløv med å ta med meg for mye hjem og jobber nok for mye. Jeg har så høyt engasjement på jobb. Konen min er mer tilstede og er mer et anker en det jeg er. Vi har diskutert dette flere ganger hjemme, men jeg har ikke noe godt svar. Jeg har en egenskap hvor jeg ofte melder meg ut hjemme. Jeg har også et behov for å være litt alene. Jeg har nok et større behov enn det min kone har. For hun har et sterkt behov for å planlegge og løse. Spesielt planlegge - jeg blir helt svett av det. Fordi hun planlegger alt og det blir hun sliten av, ikke sant. Hehe, vi var i New York i høstferien og min kone går med mitt pass, sitt pass og min datters pass akkurat som jeg er en av ungene hennes. Hun vil ha kontroll på alt. Det er greit at hun kan ta passet så skaper jeg ikke noen dårlige vibber av den grunn. Så får hun pass og billett og så står jeg bak der med ryggsekk sammen med min datter min akkurat som vi ikke har flydd før. Men det er hennes behov da. Hvis vi som mennesker hadde agert like profesjonelt hjemme som vi gjør mot våres ansatte på jobben, så hadde vi ikke hatt behov for psykologer og psykiatere. Når du avreagerer og gir blaffen i å tenke på det du sier så gjør du faktisk det mot de menneskene som betyr mest for deg er ikke det rart. Jeg kan bli irritert på ansatte på jobben her, men jeg tar jo aldri og skriker til dem. Det er fordi du føler deg mer trygg på de hjemme. Det er jo derfor. Du føler intuitivt atmosfæren hjemme - de kjenner deg på godt å vondt. Vi går på kurs for å opptre korrekt, men hjemme så gir du bare blanke. Ja det kan godt hende vi blir skilt. Jeg tror det er hovedårsaken til skillsmisser at du gir blaffen når du er hjemme med å te deg.” (Mann 47 år, er i topplederjobb)

Vi ser et helt annet verdivalg i dette sitatet enn i det forrige. Dette kan tyde på at menn ikke klarer å ta et bevisst grep i hjemmet. Kvinnene tar en større andel av arbeid i hjemmet og er sjefen på hjemmebane. Hjemmet blir plassen, mennene ikke prioriterer, mens i jobb blir det riktig å opptre etisk korrekt. Når ansvaret i hjemmet ikke blir likt fordelt føler kvinnen et kontrollbehov.

”Jeg realisere meg selv på jobb og hjemme gjør jeg ikke det. Hjemme er det viktig for meg å være tilstede og gjøre ting sammen med unger og familie og gjerne på deres premisser, definitivt”. (Mann 40 år, er i topplederjobb)

I dette og det forrige sitatet ser vi at menn er tilstede på hjemmebane på familiens premisser. De lykkes ikke noe særlig på hjemmebane, eller med å realisere seg selv på hjemmebane. Dette skyldes at de kun går etter familiens ønsker og behov når de er tilstede med familien. De realiserer seg selv på jobb, og derfor blir jobben for menn veldig viktig.

”Jeg tror ikke jeg har noe behov for å være hjemme. Jeg tror jeg får realisert meg i like stor grad på jobb: Jeg føler meg mye mer nyttig sånn verdiskapningsmessig på jobb enn å sulle rundt hjemme alene.” (Mann 47 år, er i topplederjobb).

Det kommer tydelig frem i disse sitatene at menn realiserer seg på jobb, og ikke på hjemmebane.

”Det er veldig viktig for meg personlig at jeg tillater meg hele tiden å være et helt menneske. Rett og slett fordi at jeg tror hele mennesker klarer å levere mye bedre og er mye mer fornøyd og trives bedre, fordi slik er jeg. Jeg tror ikke jeg er spesielt typisk. Jeg tror jo at jeg er skrudd sammen sånn relativt sett sånn så de fleste. Det å huske på og ha tid venner, tid til familie og ha tid til de tingene som kanskje ikke der og da gi meg den ultimale opplevelsen. Det kan hende at det allikevel har betydning. Det er jo den som er den mest krevende og kanskje den absolutte mest krevende det som går på å prioritere familie. Jeg føler ofte jeg prioriterer jobb før familie. Jeg er som de fleste kvinner veldig godt utrustet med den her ferdigheten som går på å produsere dårlig samvittighet. Det er jeg veldig flink til. Jeg er nok også et veldig klart produkt av å være flink pike. Jeg tror jo at det gjør at jeg kjenner på bemerkningen når min far ringte meg opp på telefonen. Han hadde prøvd ringe en del ganger da, jeg hadde nok ikke rukket å tatt telefonen og da spurte han om det var noen muligheter for å møte meg før jul. Jeg ble jo lyn forbannet jeg ble jo så sint at jeg la på. Jeg har tenkt på dette etterpå at det var nok ikke det at han var så veldig opptatt av å være sarkastisk, men han var reelt sett oppgitt for at han ikke nådde frem. Han er jo faren min, og dette synes han at han hadde rett på. Men jeg mener jo at er det ikke tid så er det ikke tid. Det er lett å velge vekk familien i alle fall i perioder”. (Kvinne 43 år, er i topplederjobb)

Sitatet illustrerer at kvinner er mer bevisste på familierelasjoner og venner de har rundt seg. Disse kvinnene vil være et *helt* menneske, og jobben er bare et av de viktige aspektene i livet som må oppfylles for å ha det bra.

På spørsmålet: ”Hvilke personlige verdivalg er viktigst for deg?” svarte en av informantene slik:

”Det er jo barna sånn sett. Det blir jo prioritet nummer en egentlig. Selv om når de venter på å bli hentet føler de at de er nummer to. Det å kjøpe kaker til kakelotterier i stedet for å bake dem. Jeg har også passet på å kunne delta litt. Jeg har vært i styret i musikken. Jeg har vært med på idretts foreningsting. Jeg har vært klassekontakt en gang. Det at du velger bort å få helt privatliv når du har folk boende som passer barna. Men det har også vært berikende for vår familie. Vi har lært veldig mye om polsk kultur. Så sånn sett så har det vært valg og man må jo ta konsekvens av prioriteringene sine. Man kan ikke ha støv på hjernen og slik. Man må bære litt over med at ikke alt er perfekt. Jeg tror det kan være vanskelig viss du er en perfeksjonist både på jobb og hjemme. Å få ting til å gå i hop - man må liksom kunne si at dette er godt nok. Jeg har alltid lest for dem om kvelden. Det er sånn som vi har hatt veldig mye glede av. Så er det andre ting du ikke alltid har fått tid til. Jeg tror egentlig gått på bekostning av så mye. Jeg stilte opp på mer en de som var hjemmевærende i skolesammenheng. Fordi jeg organiserte meg slik at jeg fikk akkurat tid til det. Det var veldig mange forskjellige holdinger til det og det avhenger ikke hvor mye du jobbet. Det er fullt mulig å klare begge deler hvis du bare organiserer deg godt nok og hele tiden prioriterer og er litt fleksibel. Så hjelper det selvfølgelig å velge arbeidsgivere som har forståelse for at du

har familie. Jeg har alltid vært sånn at jeg har yt mye og vært lojal, men jeg har også hatt en arbeidsgiver som har vært fleksibel og lojal. Det blir en slik vinn vinn situasjon av det. Å se på holdningene der man jobber, ikke når du jobber og hvor du jobber, det at du har hjemmekontor og har litt fleksibilitet så kan du stå på en søndag for den saks skyld hvis du må. Jeg er mer påvirket av det å bli likt og det og ikke gjøre feil. Det er ikke det jeg ikke har slengt meg på det ene og det andre jeg. Det er noe der i forholdt til bry seg som slikt. Der er det noen forskjeller som jeg har observert.”(Kvinne 51 år, er i topplederjobb)

Sitatet kan tyde på at kvinner strekker seg enda litt lenger enn menn for å kunne disponere like mye tid på familien og jobben. Sitatet tyder på at kvinner er mer bevisste på hva som kreves for å bli en god omsorgsperson i hjemmet. Kvinnen organiserer sin hverdag slik hun rekker å gjøre alt som kreves av henne og finner løsninger som hjelper henne å leve med det ansvaret hun ofte kan føler hun har.

På spørsmålet: ”Går de personlige verdivalg går foran karriereverdivalg? svarte en av informantene:⁵

”Nå for tiden ja, men det gjorde ikke de før.” (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Alle mennene som ikke lenger var i topplederjobb svarte likt her. Alle kvinnene i utvalget som ikke lenger var i en toppjobb svarte at de personlige verdivalgene i forhold familien går foran verdivalgene rundt karrieren. Informantene som var i toppjobb ga flere ulike svar på om de personlige verdivalgene i forhold til familien går foran verdivalgene rundt karrieren. Kun en kvinne av totalt syv som var i toppledelsen mente familien kommer først. En av mennene som fortsatt jobbet i toppledelse mente at om han måtte velge, så var svaret ja. Han fortalte tidligere i intervjuet at han prioriterte å jobbe til 18.00 på kvelden og hvis han jobbet tre timer når han kom hjem etter dette ville mente han at dette ikke ville gå ut over familien. Ellers svarte to av de syv kvinnene at karrieren kom foran verdiene rundt familien. Tre av syv menn fortalte at karrieren kommer før familien. En av kvinnene i topplederjobb sa at karriereverdivalg kom først, men ikke nå, mens to kvinner og to menn sa at personlige verdivalg og karriereverdivalgene var likestilte.

⁵ Når jeg stilte spørsmålet ”Går personlige verdivalg foran karriereverdivalg?” var jeg ikke klar over at de et karriereverdivalg kan være et av de personlige verdivalgene et menneske kan ha. På dette spørsmålet mener jeg at de personlige verdivalgene innebærer alt som ikke er jobb. Det er interessant at alle kandidatene da svarer ut fra familiesituasjon.

På spørsmålet; ”Er de personlige verdivalgene og karriereverdivalgene forskjellig?” svarte en av informantene følgende:

”Jobben kommer veldig ofte først. Jeg tror at man må kunne prioritere jobben først for å være en toppleder. Jeg tror at alt det venner, familie må komme i andre rekke. Jeg tror ikke du kan få med deg begge deler. Da må du velge en jobb som ikke er så krevende. Jeg har aldri gått inn for at du skal være så fantastisk flink mor, jeg gjør nå så godt jeg kan. Skal jeg være en flink mor eller til å leve med så må jeg gjøre det som jeg vil og det betyr ikke å være hjemme. Jeg har aldri vært hjemme og kunne ikke drømme om å være hjemme. Jeg kunne godt tenkt meg en dag eller to innimellom og jeg kunne av og tenkt meg til å gjort litt mer, men det plager meg ikke. Jeg har alltid vært veldig bevist på hvorfor i all verden skulle jeg studere hvis jeg ikke skulle få bruke kreftene mine på det jeg hadde lyst til”. (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Informanten er ikke typisk for utvalget. Hennes besvarelser er annerledes i forhold til svarene fra ikke typiske sammenlignet med de andre kvinnelige informantene i utvalget, og hun har mange likhetstrekk med mennene i utvalget.

En annen svarte slik på spørsmålet

”Ja, det tror jeg. Ja det er jeg ganske sikker på at de er. Hvis f. eks konen min hadde hatt like god utdannelse og god jobb i den tiden som jeg var opptatt av karriere hadde jeg aldri gått med på å ta meg av ungene og f. eks være hjemmeverende. Kjenner jeg meg selv rett for 20 år siden - aldri. Jeg synes det var veldig artig å jobbe. Jeg hadde ansatte som var ute i svangerskapspermisjon som holdt på å bli rape gal av å gå så lenge hjemme. Det var ikke et sosialt miljø med en gjeng hjemmeverende som du kunne ha et fornuftig sosialt miljø sammen med. Når du er vant med å jobbe med tunge problemstillinger i offentlig sektor så blir det en nedtur. Brukt masse tid på universitetet til å utdanne seg og så skal man gå hjemme. Ikke bruke den utdanningen det er en prioritering som jeg ikke ville ha gjort. Jeg ser på fedre som får ta ut permisjon nå kommer tilbake med godt mot. Det er både bra for barnet, han selv og videre jobb. Jeg tror at hvis man skal gå hjemme et helt år så blir man litt smårar hvis man er vant til å være med i faglige diskusjoner. Jobben forandrer seg og du har ikke fått vært med å påvirke det. Organisasjonen er en levende organisme den forandrer seg hele tiden. En av grunnene til at jeg har prioritert slik som jeg har gjort er at det faktisk har gått godt. Hvis jeg hadde hatt mistanke om at barna hadde gått for lut og kaldt vann så måtte jeg ha gjort noen andre prioriteringer, men jeg har sluppet å gjøre slike prioriteringer. Jeg tror de kvinnene i dag som er verdt å ha vil ha slike menn som tenkte som meg. Slik som jeg gjorde for 30 år siden. Det var bare kvinne på mitt kull på fiskerihøyskolen, da jeg studerte. Det du må ta høyde for her er at alle har behov for å rettferdig gjøre egne valg”. (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb).

Mennene som ikke vil ta sin del av ansvaret når det gjelder barn og familieforpliktelser ser ut til å velge partnere som godtar at de ikke deler dette ansvaret likt. Informanten nevner det med å ta høyde for at alle rettferdiggjør sine valg. Dette tyder også på at han gjør det.

Sitatet under besvarer det samme spørsmålet, men jeg har valgt å tolke dem hver for seg.

Jens Stoltenberg ledet noe som hete Mannrolleutvalget der vi så på manssrollen og de skrev et dokument – et manifest, der så man blant annet på hva slags innflytelse kvinner har over manssrollen. Det ene var jo de praktiske tingene og litt slike ideologiske ting som kvinner gjerne vil at menn er med på å ta ansvar, men de vil helst ikke slippe. Det skal være helt på deres premisser hele tiden i vertfall på hjemmebane. En mann med makt som sitter relativt godt i det han er betydelig mer sexy enn mann som ser likens ut som ikke har makt og ikke har noe særlig med penger. Dette styrer også menn sine valg. Kvinner vil ha vellykkede menn. Så vil vi ha snille damer som ikke hiver oss ut når vi ikke oppfører oss skikkelig. Å være attraktiv i det markedet der – det har betydning. (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Her resonnerer informanten seg fram til hvorfor det er slik. Kanskje det kan være noe i de rollene som samfunnet tildeler menn og kvinner? Kvinner ønsker menn med status og makt, mens menn ønsker seg snille og medgjørilige kvinner. Dette sier noe om kjønnsroller, og at det å være toppleder for en mann er et tegn på vellykkelighet, noe som gjør at han er attraktiv for det motsatte kjønn.

”Men den nytten som min kone er opptatt av er at det skal være stramme linjer hjemme. Det skal være slik og slik og det synes jeg er forferdelig kjedelig. Det er alt fra renhold, til å ha tom skittentøyskurv eller skifte på sengen etter hver fem. dag. Hva faen, tenker jeg. Hva er meningen, who cares? Det hater jeg hvis jeg kan snike meg litt ut så sier jeg at jeg må ned å vaske bilen. Så blir det gjort av andre. Men det er jeg som stryker hjemme. Det er jeg som pusser vindu hjemme. Det er jeg som vasker badene. Nå har vi jo vaskehjelp, men hvis det er behov for å vaske bad så er det jeg som gjør det. I følge min kone så er jeg flinkest til å gjøre det fordi jeg er nøye. Så har vi noen oppgaver vi deler og så er det noen oppgaver hun gjør. Sånn er det jo. Hvis du ser menn som tar ansvar for å være sammen med sine barn - de moderne menn som tar barnet med på tur i parken. Da er du kul mann og en moderne mann. Hvis du følger han litt nærmere er han på telefonen med konen sin hele tiden og spør hva gjør jeg nå. Jeg tror ikke vi er et steg videre i det hele tatt. Dette har med verdivalg. Jeg tror det er genetisk. Jeg tror det er samfunnsmessig også. Det har vært slik i år tusener. Jeg kan ikke forklare det på en annen måte. Dere kvinner har en genuin interesse av å ta vare på andre interesser når dere først blitt en del av familien enn det menn har. Nå hørte jeg i går på nyhetene at hvis du tar vare på barnene dine så ble du faktisk klokere som mann, fordi det var noen hjerneceller som utviklet seg. Hvis en unge detter og slår seg, så skriker den mamma og dette kommer helt naturlig. Det båndet så barnet bygger opp til mor det skjer i løpet av veldig få måneder. Når du har ammet et barn i tre til fire måneder, så vil du allerede ha bygget et

bånd til mor som er ufravikelig i all tid. Jeg tror det er veldig viktig at velferdssystemet i Norge legger opp til at det finnes en form for likhet i forhold til permisjoner for menn og kvinner at du som mann skal gå seks uker og at resten av året går til kvinnen. Her er det 12 måneder og da kan du ta akkurat det du vil. Ikke taper du penger, på det ikke taper du det ene eller andre. Du kan gjøre akkurat hva du vil. Jeg synes allikevel familiene det gjelder må få lov å bestemme hvordan de vil løse det. Fordi hvis vi begynner å tenke halv kommunistisk at staten skal bestemme for deg så er du jo helt ute og sykler. Det handler om frihet. Nordmenn er opptatt av frihet. Jeg hadde aldri permisjon med mitt barn. Min kone gikk ut av permisjonen sin etter seks måneder. Så vi fikk en form for dagmamma til vår yngste datter. Jeg tror noe er genetisk, noe er forutbestemt, noe er samfunnsutvikling, debatten må gå på hvilke verdier vi skal ha. Det er bedre med et godt eksempel enn 100 argumenter. Vi er veldig flinke til å gi folk rettigheter. Da snakker jeg ikke om plikter, du har faktisk noen plikter som samfunnsborger også, våre innvandrere blir ødelagt av rettighetsperspektiv tror jeg. Det gjør vi selv også som etniske nordmenn. Hehe, kanskje man skulle gjort det til en plikt å være hjemme. Heller skaper en debatt om hva som er bra for barnet og hva som er bra for vårt verdsett i samfunnet. Jeg ansatte en markedskoordinator på et av våre sentre. Hun var akkurat nyskilt, hun hadde 4 barn og hun hadde akkurat tatt et markedsstudie på BI og fått sabla bra karakterer. Alle sa til meg at den dama må du ikke finne på å ansette. Med fire barn, alene så er det meningsløst. Du får en ansatt som er på jobben kanskje to dager i uka. Så tenkte jeg som så; hvis dama har skilt, seg tatt ansvar for 4 barn og tatt en utdanning på toppen av det hele så har hun struktur rundt seg. Det der går glimrende, hun ble ansatt på timen. Fungert glimrende siden da. Det tror jeg ingen menn hadde greid. Hvis jeg hadde stått alene med fire barn i dag, vært kanskje i midten av 20 årene hatt behov for en etterutdanning og min kone hadde dødd av en eller annen grunn - jeg hadde blitt helt tafatt. Men kvinner gjør ikke det. Kvinner går tilbake og sier nå må jeg gi mer gass dette skal jeg greie. Vi hadde en topplerer som var kvinne, hun sa gjør det enkelt, hvis du ikke klarer å fullføre oppgavene mellom 8-16 så har du et problem. Da har du et strukturproblem. Hvis du må jobbe til klokken 7 så er det noe galt med deg da må du enten be om hjelp eller så gjøre den jobben du har. Hvis vi gir deg arbeidsoppgaver som gjør at du ikke greier det på 8 timer så er det noe galt. Jeg er mye bedre på struktur på jobb enn struktur hjemme. Hjemme er det jo kvinnen som organiserer. Hadde jeg brukt de egenskapene som jeg bruker på jobben hjemme så hadde min kone blitt verdig glad.” (Mann 47 år, er i topplererjobb)

Sitatet illustrer at menn og kvinner har forskjellig oppfatning om hva som må gjøres hjemmet. Det kan tyde på at kvinnen tar kontroll i hjemmet. Kvinnene har en større interesse i hjemmet og dette påvirker deres verdivalg. Informanten påpeker at nordmenn er opptatte av frihet. Kanskje vil det være med på å påvirke verdivalg når det gjelder topplerelse, fordi friheten til å velge ikke er så stor siden jobben begrenser denne muligheten. Det norske samfunnet påvirker oss hvilke når det gjelder de verdivalg vi har. Vi blir påvirket av hva vi skal mene, tro og gjøre. De siste sitatene tyder på at kvinner er bedre til å organisere og planlegge enn menn.

Informanten innrømmer at han klarer strukturen på jobb bedre enn i hjemmet, og han agerer mer profesjonelt på jobb enn i hjemmet.

5.2.1 Analyse av personlige verdivalg

Når vi snakker om personlige verdivalg er familien det viktigste tema informantene nevner. Menn velger jobb foran familie. Noen av informantene ville allikevel ikke innrømme dette, men det var klare eksempler på at dette var tilfellet. En mannlig informant uttalte at hans topplederjobb ikke gikk ut over familien, men sa i intervjuet at: *hvis det skjer noe på jobben og familien er på ferie må vi reise hjem*. En annen mannlig informant uttalte *om jeg velger å se tv eller jobbe tre timer når jeg kommer hjem klokken 17/18 går ikke dette ut over familien*. Flertallet av menn innrømmer å ha dårlig samvittighet ovenfor kone og barn. Hos de mannlige topplederne kommer jobben først. De kvinnelige topplederne syntes også at jobben er viktig, men de prioriterer ikke vekk familie på den samme måte som menn gjør. Flere av kvinnene nevner at det er viktig å ikke miste seg selv. Det er også flere av kvinnene som har diskutert om de kan ta topplederstillingen med familien. Mennene i utvalget har en tendens til å ikke bry seg om hva familien synes, og de velger oftere jobber som innebærer mye reising. De har andre motiver enn kvinner for å ta en topplederjobb. Toppledere av begge kjønn beskriver jobben som viktig, men bare mennene i utvalget beskriver dette som det viktigste i livet. Forskning tyder på at mannens arbeid er det som er det aller viktigste i hans sosiale identitet. Mennene realiserer seg mer igjennom jobben enn kvinnene. Flertall av mennene i utvalget hadde koner som var hjemmeværende. Noen av disse påpekte at de ikke måtte ofre barna. Dette tyder på at det er flere menn enn kvinner som er nedprioriterer barn for å realisere seg på jobb. Flertall av mennene som sier at de har nedprioritert barna, har dårlig samvittighet for at de ikke har vært tilstede i oppveksten, og at kona har tatt seg av alt det praktiske i hjemmet. Kvinnene i utvalget bytter oftere til en toppjobb som er mer tilpasset at de har en familie og de velger vekk jobber der de må reise mye. Flere menn nevner at de ikke har vært tilstede for barna. Flere av mennene rettferdiggjør dette med at de hadde en kone som stilte opp og at hun tross alt hadde valgt dette selv. Det er et klart flertall av mennene som rettferdiggjør sine valg. En mann konkluderte med at familien var privilegerte siden ektefellen var hjemmeværende. Jeg finner det også interessant at flertallet av de kvinnelige informantene var barnløse eller hadde ett eller to barn. Det var to informanter som hadde tre barn. Ingen av de to informantene hadde alle barna med samme mann. Den ene hadde en mann som hadde hovedansvaret for barna. De fleste mennene hadde to, tre eller flere barn. Det var ingen menn

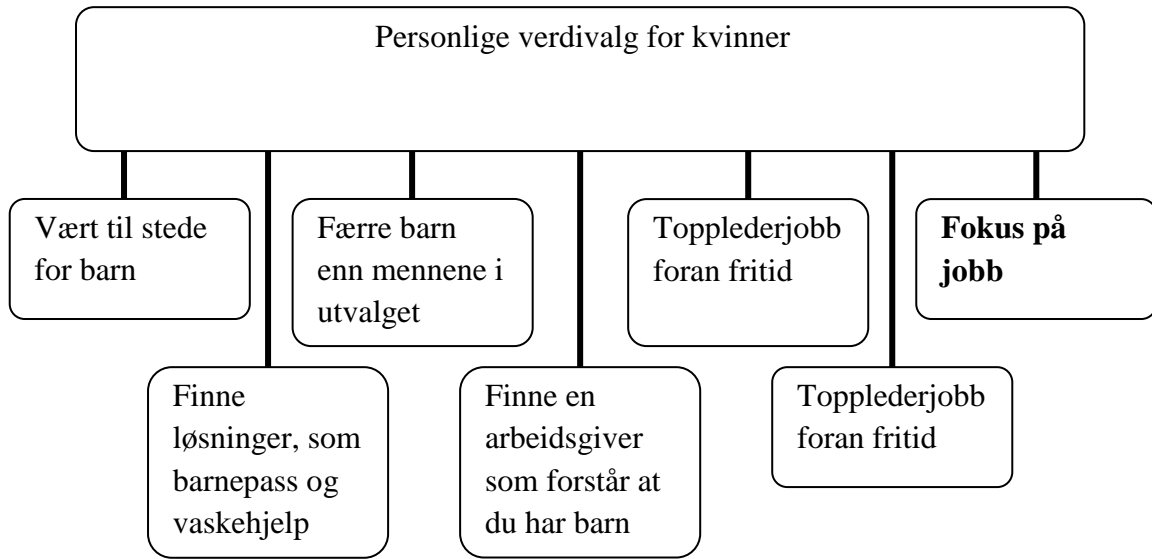
i utvalget som ikke hadde barn. Jeg har et alt for lite utvalg til å kunne dra konkrete konklusjoner, men jeg synes dette er en svært interessant tendens.

Det er flere kvinner som nevner at de bruker vaskehjelp hjemme og også barnepasser. De kjøper seg oftere tjenester, som f. eks. å kjøpe kaker istedenfor å bake selv. Kvinner ser ut som å ha en bedre planlegging i forhold til barnas hverdag og i forhold til å være foreldrekontakt i klasser eller å være en støttespiller i frivillig arbeid på fritiden. Dette var ikke var et fokus i det hele tatt hos mennene. Friedman & Greenhouse, (2000) argumenterer for at personlige verdivalg og karriereverdivalg har noe å si for hvor tilfreds vi er med familie og personlig utvikling. Hvis man har tatt verdivalg der familien er en suksessfaktor for livet, er sannsynligheten for at man føler seg tilfreds med familien og personlig utvikling større. Hvis verdivalgene er materielle goder, er sannsynligheten mindre for at man føler seg tilfreds med familien. Dette stemte godt overens med informantenes svar. De som setter lønn som en motivasjonsfaktor på hva som tiltrekker dem med en topplederjobb, er mindre tilfreds med familiesituasjonen og de personlige verdivalgene sine. Alle mennene som har valgt vekk topplederjobb er mer tilfreds med livet. De klarer å balansere jobb og fritid på en god måte når de ikke er i topplederjobb. Det er flere menn som fortsatt er i en topplederjobb som sier at de ikke har klart å balansere familielivet og det som jobben krever. Alle de tre mennene som har valgt vekk topplederjobber synes ikke at toppjobb er verd strevet i form av lønn.

En svakhet ved materialet er at informantene ikke klarer å få godt nok frem de personlige verdivalgene sine. Det er store variabler i hvordan de beskriver sine personlige verdivalg, men flere av informantene beskriver karriere som det viktigste personlige verdivalget i livet. Familie er også mye diskutert. Kvinnene i utvalget og mennene som har takket nei til topplederjobber er tydeligere på hva som er viktige for dem enn menn som fortsatt er i toppledelse.

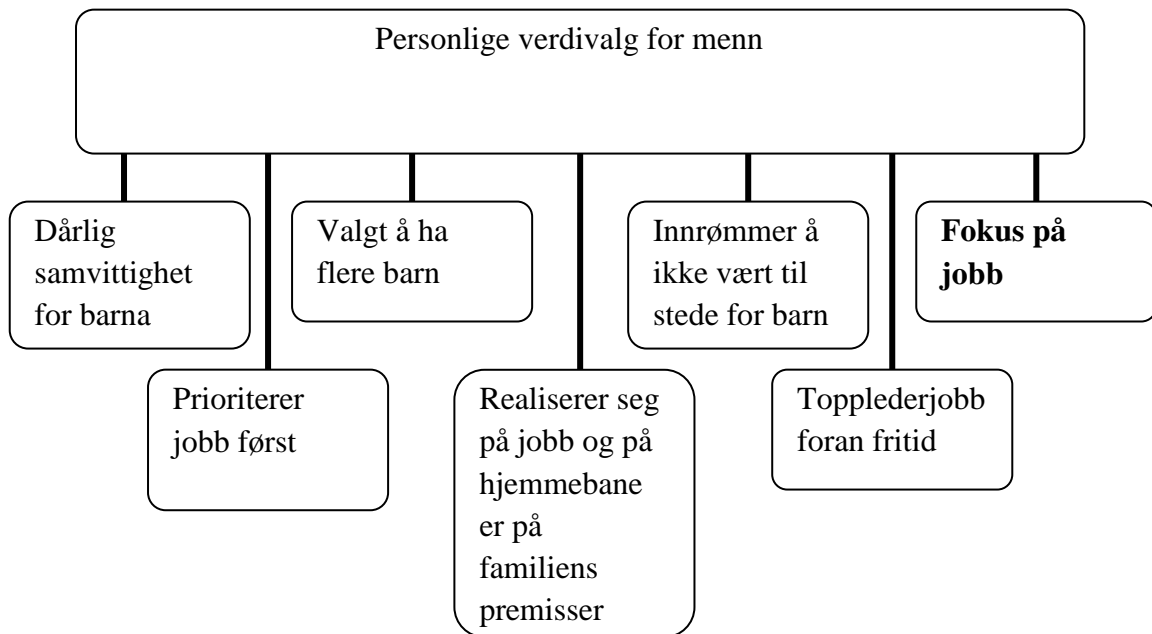
Figur 5 viser de viktigste tingene kvinnene nevnte om personlige verdivalg

Fete bokstaver er viser at flere menn og kvinner har svart dette



Figur 6 viser de viktigste tingene mennene nevnte om personlige verdivalg

Fete bokstaver er viser flere menn og kvinner har svart dette



5.3 Karriereverdivalg

I dette avsnittet behandles de spørsmålene som går inn under dimensjonen *karriereverdivalg*. Her vil informantene fortelle om hva som er de viktigste verdivalgene i forhold til karrieren.

På spørsmålet om hvilke verdivalg hun har gjort i forhold til karriere svarte en av informantene slik:

”Mine verdier er det jeg står for. Jeg må aldri miste meg selv i det jeg gjør. Jeg har prinsipper som jeg hele tiden må minne meg selv på, nemlig at min virksomhet i dette tilfellet banken, det er alltid bankens interesser som skal komme først. Bankens interesser før individets interesser. Det gjelder hvordan jeg porsjonerer meg for å hente ut mest mulig for meg selv og det er også min utøvelse av lederskap at jeg sier at vi bruker tid i organisasjonen til å forklare. Det er ikke slik at konsernets interesser settes bak enkelte personers interesser. Det er alltid slik at konsernets interesser kommer først. Det i kombinasjon med at som leder må du være beredt på både å ha vilje og evne til å bruke makt for faktisk å sette konsernets interesse først og gjøre det du må gjøre. Du må gjøre det på en slik måte at du ikke mister deg selv. Det å kunne se seg selv i speilet hver dag og vite det her er det jeg vil være - det her er det jeg står for. Jeg kan ikke utøve min karriere hvis det går på bekostning av hvem jeg er. Der går grensen. Jeg lever jo etter den regelen at det vi gjør og det vi sier, må vi kunne stå for i Nordlys på førstesiden, og hvis du tåle at ting du har gjort står i avisen da er det ”innenfor.” (Kvinne 43 år, er i topplederjobb).

Sitatet viser at informanten ikke ønsker å miste seg selv, og hun må stå inne for det de gjør. Informanten utøver sitt lederskap i forhold til sin *arbeidsgiver* ikke for å hente mest mulig til seg selv.

På spørsmålet ”I hvilken grad har dine tidligere erfaringer påvirket dine valg?” svarte en av informantene:

”Jeg tror alle erfaringene er med å påvirke fremtidige valg. Erfaringene mine gjør jo veldig mye om hva jeg ikke vil, jeg vil ikke jobbe i bedrifter som er bare opptatt av å maskinere penger uansett hva det er”. (Kvinne 42 år, er i topplederjobb).

Vi ser her at kvinnene i utvalget ønsker en jobb som maksimerer mer enn bare penger. Det ser ikke ut til at det er penger som opptar kvinnene mest.

En annen svarte slik:

”Ja, det har de. Fordi jeg har hatt veldig mange positive erfaringer. Det å være leder har tilført mye positivt. Du får brukt deg selv.” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb).

Hvis kvinner opplever at toppledelse tilfører dem noe positivt, vil det være logisk at de bruker de positive erfaringene til å velge toppledelse.

En annen informant hadde en annen forklaring:

”Mine jobberfaringer er at jeg har hatt mange kvinnelige ledere som har vært rollemodeller, forbilder og hjulpet meg. Jeg har sett at når hun kan så må jo jeg også kunne. Lært mye av måten de har kommunisert på og vært på. Mannlig og kvinnelige sjefer viser litt forskjellig måte å lede på. De bruker forskjellige verktøy i verktøyskassen. Menn kan være veldig gode til en del ting og kvinner til noe annet. Det betyr ikke at de ikke mestrer hele spekteret, men de har forskjellige styrker, eller vektlegger forskjellige ting. De kvinnelige lederne jeg har hatt har lyktes veldig bra på arbeidsmiljø, utvikle medarbeidere, samtidig som de klarer å holde fokus på resultater. De mennene som jeg har hatt som ledere har kanskje hatt en overvekt mot resultatet og framdrift og tydelighet på det og mer opptatt av resultater. De ser lengre frem. Menn gleder seg mer over resultatet i kroner og ører mens kvinner kan glede seg over et godt miljø og gode resultater på grunn av dyktige medarbeidere. Den ene er ikke noe dårligere enn den andre hvis du summerer opp på resultatsiden.” (Kvinne 47 år, er ikke i topplederjobb)

Flere av de kvinnelige informantene nevner at de hatt foreldre som har vært forbilder, eller de har hatt kvinnelige ledere som forbilder i organisasjonen. Vi ser også her at informanten mener at menn og kvinner har forskjellige måter å oppnå resultater på.

På spørsmålet ”Hvilke ambisjoner du har til egen karriere?” svarte en av informantene slik:

”Jeg er veldig klar på at de nærmeste 10 årene er viktig i forhold til hva jeg skal gjøre. Men hvis du snakker om verdivalg så har jeg fått noen forespørsler på om jeg ville flytte sørover fordi det er mye enklere å få seg toppjobber. Et av de viktigste verdivalg jeg har tatt er hvor jeg vil bosette meg. Jeg kunne ikke tenke meg å bosette meg på Østlandet. Jeg hører til i Nord Norge. Det er sånn et veldig sterkt verdivalg. Det begrenser mulighetene, men det er her jeg hører til. Så enkelt er det. Det er kanskje et av de viktigste verdivalgene.” (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Her ser vi at hennes personlige verdivalg er at hun velger å jobbe i den landsdelen hun mener at hun høre hjemme i. Dette betyr mer for henne enn karrieremessige verdivalgene. Hun forklarer at hun det er vanskelig å gå på akkord med dette.

”Nå har jeg ambisjoner om å ta en doktorgrad. Jeg gikk rett ut av universitetet og startet rett på en karriere med lederjobber. Jeg har gjort meg ferdig med det, og den type karriere ras, jeg synes det er veldig givende på mange måter, spesielt synes jeg det er givende å jobbe som toppleder i offentlig sektor på grunn av det at arbeidsoppgavene var så vid og så spennende. Men å jobbe som leder i privat sektor det er mye mindre utfordrene for problemstillingen er å tjene penger til eierne. I Norge så er det også slik at de ekstra arbeidsoppgavene du får som leder ikke er spesielt godt betalt heller. Så kombinasjonen at du faktisk må ofre mye mer og gi mer av deg selv og være mer eksponert og tilgjengelig. Det får man ikke betalt for. Når du har alternative karrierer, altså faglige karrierer. Så tapes i vertfall lysten til å være leder.” (Mann 51 år, er ikke topplederjobb)

De informantene som har vært i toppledere og valgt det vekk reflekterer annerledes. Denne informanten reflekterer over at han fikk for lite igjen for å være leder i forhold til det som han de negative ”belastningene” topplederjobben medfører. Det kan se ut til at kvinner tar dette valget før de er i toppledelse, mens menn reflekterer etterpå. Når menn har ytre motivasjoner for å være ledere velges dette bort dersom de ser at de ikke får nok igjen for å være leder. Alle de tre mennene som ikke var i topplederjobb mente at de ikke fikk nok igjen for å være toppleder.

”Jeg har alltid vært ambisiøs fra jeg begynte å studere. Jeg jobbet som konsernadvokat og hadde ingen tanker om det å gå over til linjeledelse. Det bare kom egentlig jeg ble nesten litt forbauset når jeg ble spurt om å være leder. Det var vel fordi jeg hadde roller i prosjekter som jeg jobbet med som var veldig kommersielt involverende så sånn sett så var ikke det steget så stort. Så derfor kan du si har det ikke vært så mye ambisjoner og posisjoner men det har vært å ha spennende jobber. Jeg har hatt mer en ambisjon om å ha noe å si og bli hørt i de jobbene jeg er i enn å se meg i en definert posisjon med en tittel” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb).

Dette sitatet viser at kvinner ønsker å gjøre en god jobb - mer enn å inneha en posisjon og tittel. Grunnen til at kvinner kommer oppover i systemet er at de er veldig flinke til å jobbe, og mange av kvinnene sier at de ikke trodde de hadde lederpotensial, men at andre har trodd og sett det.

På spørsmålet ”I hvilken grad har karriere vært viktig for deg?” svarte en av informantene slik:

”Det har vært veldig viktig. Det jeg gjør på jobb og det jeg leverer på jobb er en viktig del av meg. Det er ikke det jeg er men det er en stor del av det jeg er. For meg har aldri titler spilt

noen rolle. Jeg har nok vært veldig klar på hva jeg er flink til. Jeg er rimelig flink til å komme meg i posisjon.” (Kvinne 44 år, er i topplederjobb).

Vi ser at de to siste sitatene har likheter. Kvinnene har gjort en god jobb som har resultert til at de har klart å komme i en topplederposisjon. Altså har karriere vært viktig.

”Ja, veien har blitt til mens man har gått, fordi du bruker mer og mer tid på det til mer ansvar du får og til mer ansvarsfulle posisjoner du får.” (Kvinne 51år, er i topplederjobb).

Dette tyder på at jobben blir viktigere for kvinner som er i toppledelse enn de som ikke er det.

”Det har vært viktig ut i fra et feministisk ståsted. At jeg gjerne ville vise at kvinner kan like godt så menn. At jeg skulle ha like rettigheter som mine mannlige kollegaer. At jeg kunne vise ovenfor mine barn at jeg også kunne ha en topplederjobb. Det har vel blitt mer styrt av det enn at jeg absolutt ville ha en posisjon. At kvinner er dyktige. Det var jo mye av de på 80 tallet når jeg var i 20 årene. At kvinner skulle i større grad tørre å ta posisjoner og ønske å ta det. Det synes jeg nesten er litt av et savn i dag og et tilbakeslag for kvinner og for feminismen generelt sett. Jeg kjenner jeg blir provosert og trist når jeg hører kvinner som er høyt utdannede velger å gå hjemme. Det er også et tankekors at det nesten er status på denne siden av byenes spesielt og ha råd til å gå hjemme. Da har man misforstått det meste i forholdt til å få seg en utdanning og vise seg selv og sine barn at mamma kan stå på egne ben og har en økonomisk plattform for seg selv og er med og påvirker i samfunnet. Det behøver jo ikke være en topplederjobb, det kan vi jo alle ikke ha eller for den del jobbe fulltid hele yrkeskarrieren. Det å tre ut og bli borte liksom i 10 år det skjønner jeg ikke.” (Kvinne 47år, er ikke i topplederjobb).

I sitatet ovenfor ser vi at informanten har reflektert over de senere års samfunnsutvikling, der det er en skjev fordeling mellom kvinner og menn i toppledelse. Hun ville vise at hun kunne. I dag vet vi at flere kvinner enn menn tar høyere utdanning. Det at kvinner med høy utdanning velger å gå hjemme er et tap for det nye kunnskapssamfunnet som vokser frem. Slike holdninger som informanten gir uttrykk for er viktige signaler til andre kvinner. Det blir viktig at kvinner i toppledelse har bevisste holdninger dersom vi skal få flere kvinner i toppledelse.

På spørsmålet ”Hva motiverer deg mest med tanke på jobb?” svarte en av informantene:

”Det er jo å være med å skape resultater. Se at det blir resultater av det se at du leverer. Det er veldig tilfredsstillende og gjøre det sammen med et team. Du må ikke absolutt gjøre det alene. Det å se at vi klarer å komme videre og utvikle noe og skape resultater sammen med andre. Samspillet i en organisasjon for å få til ting er spennende.” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb)

Kvinner kan dele seieren ved å skape resultater med andre. Både mennene og kvinnene i utvalget var resultatorienterte.

På spørsmålet ”Hvordan vil du beskrive dine karriereverdivalg?” svarte en av informantene:

”Når jeg ble spurt om jeg ville ha en topplederjobb diskutert jeg dette med familien - jeg har jo mann og barn. Det har jo kostet noe for familien, så vi har jo diskutert det. Barna har jo også alltid vært veldig positive selv om de kanskje ikke alltid skjønt kostnaden. Det har jo fungert til dels at de sier det er ikke sikkert jeg vil jobbe like mye som deg mamma. Det er vel det at du ikke kan følge dem på alt som barna driver med. Min mann og jeg har delt på å følge opp ungene. Vi har jo vært på foreldremøter og foreldresamtaler stort sett. Fulgt opp fritidssysler og tatt verv sånn sett. Men det har jo kostet man har jo ikke fått middag klokken 17.00 hjemme hos oss. Vi har ikke alltid fått hentet barna i barnehage det har vi har brukt au paier og slike ting. De har ikke klaget veldig på det. Vi har vært mye sammen som familie. Men det koster veldig mye i egen tid for det har jo vært familie og jobb som har vært prioritert så da. Foreldre, gamle tanter og søsken, venner og venner vært i sammen som familie. Egen trening har det gått ut over, kulturelle ting som jeg liker. Men allikevel så synes jeg jo at jeg har fått påfyll i en viss grad. Jeg tenker jo også jeg har mulighet for å ta igjen slike fritidsting selv om venner ikke alltid blir der bestandig, men du har jo noen gode venner som du alltid vet at er der. Jeg synes jeg har fått med meg utrolig mye. Jeg angrer ikke på de valgene jeg har gjort. Av og til føler du at du kunne gjort litt mer for de rundt deg. Sånn som med barn og slik har jeg et nært forhold til døtrene mine. Min mann og jeg deler som sagt så vi har stor forståelse for hverandres behov for prioritere. Jeg tror at det er en avgjørende faktor fordi jeg har en mann som stiller opp. Du har en mann som du deler ansvaret med. Ellers tror jeg det kunne vært vanskelig, hvis du ikke har en mann du deler med tror jeg at mange føler det går på bekostning av barna. Det hadde vært tungt. Det sier jeg når jeg er ute å snakker, pick your employer carefully, but your houseband more carefully. Ha en som er villig til å dele. Hvis du har en kompromiløs partner som satses 200% selv tror jeg det vil være vanskelig.” (Kvinne 51år, er i topplederjobb)

Her ser vi igjen tendensen til at kvinnene i utvalget har dårlig samvittighet for de rundt seg, de føler at de kunne ha gjort mer for familien. Flere kvinner beskriver også at valget de har hatt har vært i samråd med familien hva mener er best for barna og samboeren, mens ingen av mennene forteller dette. De tar ikke hensyn til karriereverdivalg når det kommer til familie og ektefelle. Som sagt tidligere beskriver også informanten at hun samarbeider med sin mann for å få ting til å gå opp. Menn som har en partner med høyere utdanning ser ut til å hjelpe til mer til hjemme. Flertallet av kvinnene i utvalget med barn har en mann som stiller opp, og som de deler oppgavene i hjemmet med.

”Hovedgrunnen er at jeg ville vise at kvinner kunne det er vel helt fra første lederjobben i 1989. I banken så var vi 50% kvinner og 50% menn og nå er det jo enda skjevere 60% kvinner og 40% menn. Men når du kommer oppover så snur jo den ganske dramatisk det er 10% kvinner i ledergruppen til dnbnor og 90% menn. Mens på mellomledersjiktet så har du vel 80% kvinner. Det er litt slik at vi får lov å gjøre produksjonsarbeid, men der hvor de store og viktige beslutningene tas der er man ikke så ivrig på å få inn kvinner. For det man vet med kvinner er at de er gode på å gjennomføre ting, de er gode på kontroll, de er gode på fag, de er til å stole på. De er lojale, hvis man holder dem her nede så går jo hjulene, men en nekter å slippe dem opp her der de store gutta bestemmer. Jeg tror ikke det er så veldig bevist, men det er litt det at menn velger menn. Det gjør nok kanskje vi kvinner også. Men samtidig har vi en større erfaring med mannlige ledere så vi velger også oftere menn. For vi har ikke nødvendigvis noen dårlig erfaring med mannlige ledere. Men det er mange mannlige ledere som aldri har hatt en kvinnelig leder. På et eller annet tidspunkt håper jeg jo det vipper litt for de yngre generasjoner. Jeg har nok heller vært smigret av å bli spurt. Å ikke tenkt på om dette er klokt for meg og om jeg egentlig har lyst til dette. Jeg er egentlig litt flink pike. Når jeg blir spurt så sier jeg jo ja. Jeg kunne ikke jobbet med noe som gikk på tvers av mine verdier det kunne jeg ikke jobbet med. Jeg kunne godt jobbet med noe annet enn bank. Som leder kan du jo brukes i veldig mange bransjer, segmenter og næringer.” (Kvinne 47år, er ikke i topplederjobb).

Denne informanten har observert mye av det samme som er utgangspunkt for min oppgave – selv om hun ikke har en teoretisk forklaringsmodell. De tallene hun nevner stemmer overens med teorien jeg har beskrevet i teori kapittelet. Dette sitatet kan tyde på at kvinner har vanskelig for å nå helt opp i toppledelsen. Hvis kvinner ønsker å gjøre noe med dette har de en motivasjon til å endre å gå inn i toppledelse for å endre de faste mønstrene som finnes.

5.3.1 Analyse av karriereverdivalg

Mennene i utvalget synes å verdsette de ytre verdiene mest. Lønn, makt, innflytelse og realisering er viktig for menn. Det kan tyde på at menn er mer resultatbevisste i forhold til seg selv. De vil oppnå resultater fordi det er et tegn på de selv har lykket. Kvinnene i utvalget synes å være teamfokusert i større grad enn menn. Alle kvinnene i utvalget nevnte at de likte å jobbe i team og at det å hjelpe andre var viktig. Dette fokuserte ikke mennene på.

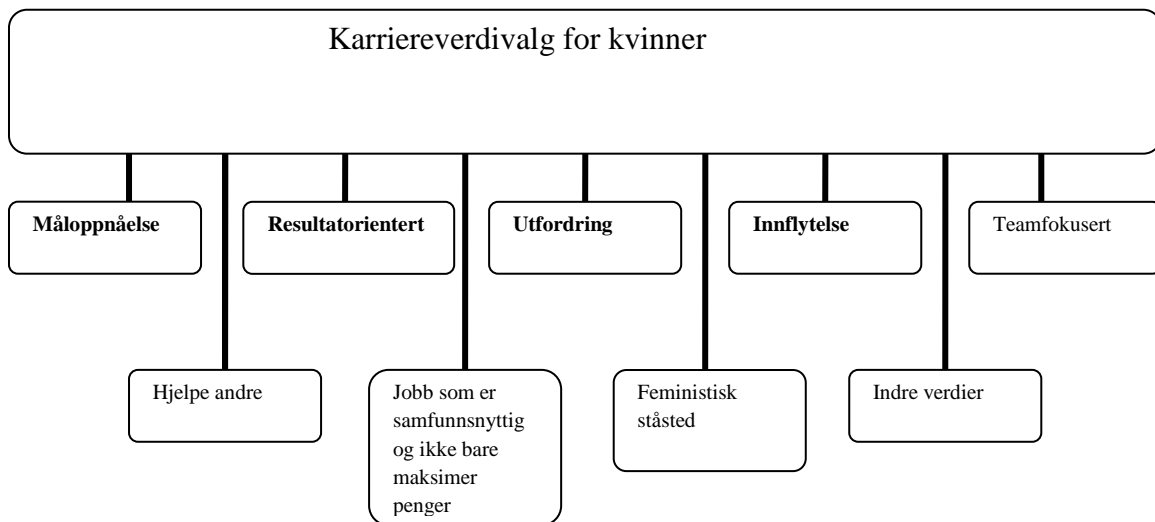
Måloppnåelse, innflytelse, påvirkning, resultatorientering og utfordringer var likt for begge kjønn. Verdiene til bedriften er viktige for begge kjønn, men kvinnene legger mer vekt på å bevisst velge dette hvis de kommer i situasjoner hvor det faktisk betyr noe. Flere menn nevner at toppledelse er å skape resultater for investorene. Kvinner velger oftere bedrifter som skaper resultater utover bunnlinjen. Flere av kvinnene i utvalget har tatt et bevist verdivalg i forhold til jobb. De velger altså jobben etter hva som passer best med deres egne verdier. Det er mer

vanlig at kvinner opplever de må velge mellom karriere og familie. Hele 70% av alle kvinner som er i partnerskap og har barn føler at de må velge enten karriere eller barn som det viktigste for dem (Friedman & Greenhouse, 2000). Flere av mennene nedprioriterer barna, mens kvinnene oftere velger å tilpasse sin situasjon til barna. Begge kjønn opplever at andre ting, som venner og fritidsaktiviteter, må velges bort fordi jobben tar mye tid. Mange nevner at toppledelse ikke er en 8-16- jobb, men mer en livsstil.

Forskning tyder på at sosialiseringprosessen har noe å si for de verdiforskjeller som er mellom kjønnene. De som har hatt mødre som har høy utdanning velger ofte prestisjefulle utdanninger. Flere av kvinnene nevner at de har hatt foreldre som gode forbilder. Disse foreldrene behersket foreldrerollen og ga dem trygget og støtte, samtidig som de hadde en utfordrende jobb som ledere. Noen kvinner nevner også at de har hatt kvinnelige ledere som forbilde, og dermed sett at det er mulig. Det er ingen av mennene som nevner noe om dette.

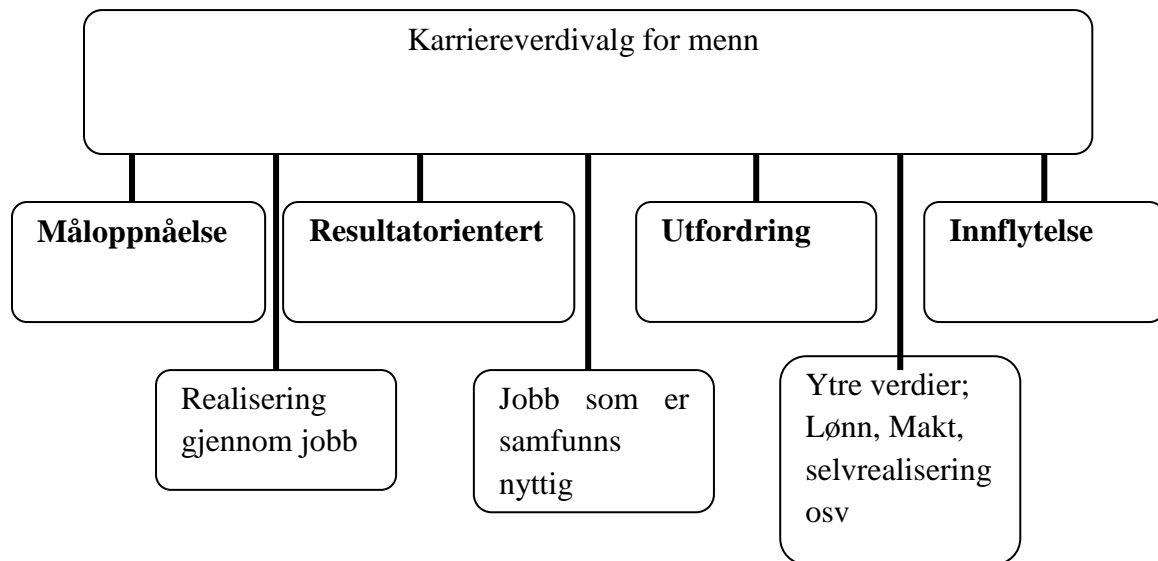
Figur 7 viser de viktigste tingene kvinnene nevnte om karriereverdivalg

Fete bokstaver er viser at flere menn og kvinner har svart dette



Figur 8 viser de viktigste tingene mennene nevnte i analysen om karriereverdivalg

Fete bokstaver er viser flere menn og kvinner har svart dette



5.4 Egenskaper med topplederjobben

I dette avsnittet behandles de spørsmålene som går inn under dimensjonen *egenskaper med topplederjobben*. Her vil informantene fortelle om det er noe med topplederjobben som påvirker deres verdivalg.

Det første spørsmålet jeg stilte vedrørende egenskaper med topplederjobben er "Med hvilke ord vil du beskrive en topplederjobb?". En av informantene svarte slik:

"Ensom. Fordi det er en ensom jobb. Du er alene på toppen. Hvis skuten vakler så er det du som er syndebukken. Du har det fulle og hele ansvaret for bedriften du leder." (Mann 38 år, er i topplederjobb)

9 av 20 beskriver topplederjobben som ensom, og mange av informantene beskriver ensomheten og ansvaret som en tung byrde.

En annen informant svarte dette:

"Det første jeg tenker da er stress faktoren er ekstrem høy". (Mann 53 år, er i topplederjobb)

Det er nok mange faktorer som gjør at topplederjobben er stressende, både at de har mye jobb, at det går ut over normal arbeidstid, det ansvar de har, og det presset de har både fysisk og psykisk.

På spørsmålet "Hva tiltrekker deg med topplederjobben?" Svarte en av informantene slik;

"Muligheten for å gjennomføre det man har tro på. Makt." (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Sitatet tyder på at menn kan ha mer behov for makt enn kvinner.

En annen informant svarte slik:

"Få lov å vise veien videre og legge ting til rette for videre vekst i selskapet. Ta avgjørelser og vær sjefen. Lønn er jo selvfølgelig viktig for mange toppledere. Å gjøre suksess og bli en del av den suksessen selv. Du får også æren når ting går bra. En toppleder tar både ansvaret på godt å vondt. Lønn er absolutt motivasjon til å være toppleder. Personlig utvikling, erfaring." (Mann 38 år, er i topplederjobb)

Det å være sjef er viktigere for menn enn kvinner, og dette vises i de to sitatene ovenfor. Det å selv få æren når det går bra er veldig viktig for menn.

"Utfordringen med å kunne gjennomføre og nå spesifikke mål. Det å lykkes i å få et team til å fungere og oppnå gode resultater slik du får bekreftende på egen prestasjon". (Mann 47 år, er ikke i en toppjobb)

Det å få utfordringer og å nå mål er viktig for både menn og kvinner i utvalget. Menn relaterer gode resultater til seg selv som toppleder, mens kvinner deler gleden med teamet.

"Jeg synes også at det er artig å jobbe med mennesker. Jeg er gammel kaptein på håndballaget. Jeg synes også det å være et leder i dag kan sammenlignes med å være kaptein på et håndball lag. Man kan ikke vinne kampen alene man må ha med deg ressurser. Det å jobbe i team har jeg alltid synes vært artig". (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Sitatet tyder på at du som toppleder ikke kan vinne alene, men må jobbe på lag. Dette synes å være viktigere for kvinnene enn mennene i utvalget.

"Jeg elsker jo prosessen frem til målet. Det med å så finne hvordan vi skal komme et sted. Å få opp engasjement rundt det å kjenne driven på at alle vet hvor en skal. Jobbe i den prosessen. Det er kjempegøy. Jeg ser at mine 24 timer i døgnet er veldig små i forhold til summen av alle de rundt meg og hvis vi kan få alle de til å spille på lag så blir det utrolig kraftfullt. Jeg har funnet ut at enkelte ting må gjennomføres da er det bra at det er en leder som sitter der og ønske og gjøre dette ordentlig og ta folk på alvor og lytte og likevel stå rakrygget og si hvordan beslutninger er. Jeg tenker måten å se muligheter andre veier. Det tiltaler meg å gjøre den jobben på en ordenlig måte". (Kvinne 43 år, er ikke i toppjobb)

Flere kvinner nevner lagspill, og det at de ser viktigheten av gode medspillere. Prosessen i seg selv, det å jobbe mot et mål og den indre motivasjonen beskriver flere av de kvinnelige topplederne, mens ytre motivasjon oftere beskrives av de mannlige informantene.

På spørsmålet ”Hvordan oppfatter du toppledelseskulturen?” svarte en av informantene følgende:

”Det er ikke kulturen det er oppgavene like mye som kulturen, den viktigst grunnen til at mange kvinner skyr topplederjobber er at de ikke villig til å ta det ubehaget som topplederjobber fører til. Nemlig det som jeg sa personalansvar, der det kan være mye krig blant de ansatte, som du faktisk har plikt til å rydde opp i. Du må gå inn og i verste fall ta parti. Du må i verste fall si opp folk. Og du må også ta ubehagelige avgjørelser knyttet til et budsjett. Ikke alle får de budsjettene de vil. Du må kanskje ta beslutninger om nedskjæringer du må ta en rekke ubehagelige beslutninger som gjør at du blir upopulær. Det er de viktigste grunnene for at kvinner ikke vil ha topplederjobber. Det har ikke med kultur og gjør med oppgaver å gjøre. Før kvinner tør å leve et liv der de ikke er populær hos alle hele tiden. Så vil de slite med å bli toppledere. For en toppleder betyr det å balansere og ta valg. Det vil si at du faktisk blir upopulær hos enkelte”. (Kvinne 44år, er i topplederjobb)

Sitatet tyder på at det er noe med oppgaven i lederjobben som ikke tiltaler kvinner.

Topplederjobb kan by på mange ubehagelige situasjoner, som det å si opp folk og det å bli anklaget i media. Når kvinner har jobben i seg selv og det å jobbe i team som motivasjon kan det tyde på at de oppgavene som er relatert til en topplederjobb ikke tiltaler kvinner.

”Jeg kan nevne to kulturelle trekk. Det ene er det ”på byen” trekket. Veldig mange ting i næringslivet og organisasjons livet avgjøres ikke på formelle møter men i uformelle fora. Du må altså være med i disse sosiale sammenhengene der ting bli besluttet. Du må rett og slett være ute å spise middag, være på års konferanse, du må faktisk være villig til å bruke en del kvelder det er det ene. Det hjelper ikke om du var på møtet hvis det var det de snakket om hele kvelden når du ikke var der. Det andre er tydelighet versus utydelighet menn har en tendens til å være tydeligere, tydeligere i tilbakemeldingene sine. Men jenter snakker om rundt grøten og har en mer sånn hygge prat koseprat. Og den hygge/kosepraten fungerer ikke akkurat når du skal formidle klare mål og ta beslutninger på kort tid. Det å ha en koseprat kultur ofte blir oppfattet som du er litt feig og litt utydelig og ikke står for noe. Den hyggeprat kulturen den hadde vært veldig fin i dialog med andre men hyggeprat kulturen er ikke akkurat den du bruker i forhandlinger eller når beslutninger skal tas i styrerommet. Det at kvinner ikke forstår at det er ulike fora der ulike kulturer passer og ikke passer det er ganske viktig. Og mange kvinner føler at de blir sett på som litt dumme og litt sånn kunnskapsløse fordi koseprat kultur i feil fora”. (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Dette kan kanskje tyde på at kvinner i mindre grad enn menn er villige til å bruke mye tid i uformelle fora når de har barn hjemme som også krever oppmerksomhet. Det kan tyde på at lederjobben krever maskuline sider, som kvinner ikke føler seg bekvem med.

”Det ligger i det at det forventes at man skal jobbe mye. Men først og fremst forventes det at oppgavene blir løst og at man er ajour og noen trenger kanskje 8 timer på en dag til å løse de oppgavene mens andre trenger 10 timer og noen trenger kanskje 12 timer så det er ikke bare med hvor mange timer man bruker men at man gjør det oppgavene som man er pålagt til å gjøre.” (Mann 47 år, er ikke i topplederjobb)

Flere av informantene nevner at det både forventes at de skal jobbe mye, og at det ikke er en typisk åtte til fire jobb.

”I noen klikker oppfattes det som gutteklubben grei, det er veldig mye” nettverking” innenfor toppledere. Det kan godt være at det er derfor jeg har kommet frem man kjenner noen som kjenner noen så får man tilbud om en jobb. Det har blitt en grådighetskultur, går veldig mye på å melke egen kake, man glemmer de tingene rundt som kanskje er viktig for medarbeiderne dine. Selskapet er bygget opp av mennesker og man kan lett bli for grådig og se sin egen pengesekk i noen tilfeller tror jeg.” (Mann 38 år, er i topplederjobb)

Dette sitatet kan tyde på at det forekommer sterke grupperinger av menn som ”rotter” seg sammen og hjelper hverandre i ulike sammenhenger. Det viktigste er å kjenne noen, fremfor å vise faglig dyktighet og utøve stor arbeidskapasitet. Materialet tyder gjennomgående på at mennene i utvalget har flere jobbtilbud enn kvinnene.

”Dette med makt, og dette med å bruke makt og innenfor en del av disse gruppene så er det klart at du får tette nettverk som i sum gir betydelig makt, det er litt hvem du velger å identifisere deg med. Like barn leker best.” (Mann 55 år, er i topplederjobb)

Sitatet framhever at menn velger menn når de ansetter og når de velger hvem de skal alliere seg med. De velger ofte personer som er mest like seg selv, slik at de f. eks kan få sine egne meninger igjennom lettere.

Prestasjons kultur, de får jo betalt eller til dels godt betalt for å levere et eller annet. (Mann 57 år, er i topplederjobb)

Toppledelse er en veldig prestasjonskultur.

”Men den er veldig kompetitiv, det er en kompetitiv kultur det ligger i sakens natur fordi du er i en konkurranse i din bedrift den er sånn sett intens i den forstand at du må stå på tåhøve kontinuerlig fordi det er så mange ting som påvirker virksomheten både innenfra og uten i fra så sånn sett så er vel det trekk ved den. Det kan være at kvinner ikke er like glad i konkurranse elementet i den. Det kan også være at den er veldig maskulin i dag. Det er

mange måter å skape resultater på. Det finnes mange veier til målet. Så sånn sett er kan man jo skape resultater igjennom samarbeid og derfor varierer det fra bedrift til bedrift hvilken kultur det er. Så det må jo være at det er mye albuer, agendaer den type ting som blir slitsomt og forholde seg til. Kanskje for mange for mye fokus på pengene i andre enden og ikke hvordan man skaper dem. Det er litt forskjellig fokus der.” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb)

Dette kan tyde på at kvinner kanskje ikke ønsker å konkurrere i samme grad som menn.

På spørsmålet ”Hva tiltaler deg ikke ved lederjobben?” svarte en av informantene følgende:

”Det å måtte være utad tilgjengelig nesten alltid, altså tilgjengelig for presse, tilgjengelig for å holde foredrag, du må på en måte fronte selskapet eller organisasjonen til en hver tid. Det gjør at du mister en god del av privat livet ditt. Tilgjengelighetskravet, krav til tilgjengelighet og krav til å fronte utad. Vanskelige personalspørsmål er aldri morsomt, konflikter mellom ansatte, ansatte og leder alt som går på ubehagelige personalspørsmål” (Kvinne 44 år, er i topplederjobb)

Flere informanter liker ikke tilgjengelighetskravet og det å være i media. Det invaderer privatlivet noe som gjør at kvinnene kanskje oftere spør seg om det er verd det.

”Ja det er jo det at du må jobbe alt for mange timer og det at du nesten blir sosialt isolert på fritiden for du har så lite fritid at alle dine relasjoner og kontakter og venner befinner seg i jobbsammenheng. Familie, alt den tid du mister som du skal ha med familien og alt den tid du mister som du skulle hatt med venner en topplederjobb er en veldig lite balansert. Den er veldig beinhard kynisk rettet mot det å skape noen målsetninger og nå mål for eierne vertfall er min erfaring det går kanskje an og ha en annen tilnærming men jeg har ikke hatt det. Det er jo mye stress og påkjenning både fysisk og psykisk er det tøft det oppstår alltid ubehagelige situasjoner konflikter du må løse selvfølgelig litt avhengig hvor du jobber og hvordan store endringer det er i omgivelsene de jobbene jeg har hatt har det stort sett vært mye endringer i omgivelsene store endringer som plutselig dukker opp som store trusler og da er det veldig tøft fordi det er en psykisk tøff jobb og man må være veldig sterk”. (Mann 47 år, er ikke i topplederjobb)

Her nevnes stress og press, informanten nevner også at familien ofte er en lidende part og at man nesten blir sosialt isolert som toppleder.

”Det var flere når jeg studerte som ville ta topplederjobber. Jeg registrer av den yngre garde som tar utdanning ikke ønsker topplederstillinger. Trykket mot de som sitter som toppledere i dag er så ufattelig stort. Snubler du litt i dag er det forside i avisene med en gang. Det media trykket og oppmerksomheten du får svekker villigheten til mange dyktige folk om å ta eller søke seg topplederstillinger. I det miljøet jeg er i dag så er det mange så ikke vil ha topplederjobber sier nei til topplederjobber. Fordi man ikke vil utsette seg selv for det trykket. Før så var det større sammenheng mellom hvis du ville tjene godt og god økonomi så måtte du ha en lederjobb men i dag er det ikke slik. I dag hvis en advokat tjener en 3-4 millioner så

er det ingen som bryr seg om det. Men hvis en toppleder tjener det 3-4 millioner så e det slår dette veldig opp". (Mann 51 år, er ikke i en toppjobb).

Det kan tyde på at den yngre generasjon ikke har like store ønsker om å gå inn i toppledelse.

Vi ser at det er flere yrker i dag som du kan tjene vel så godt på uten å utsette deg for det presset psykisk og fysisk som en topplederjobb medfører.

"Men i de fleste faser så går det ut over de egen interessene som du selv har. Jeg føler for meg selv at jeg klarer å balansere veldig godt det som jobben krever og det som omgivelsene krever. Å når jeg tenker på omgivelser så er det samboer og unger. Men det som det går akkord på det er andre ting som jeg selv kunne tenke meg og gjøre mer av. Det kunne være å ta seg lengre fjellturer, ta seg en reise med kompiser, gjøre en del sånn type ting. Det blir valgt bort. Men det er jeg veldig bevist på for at jeg føler at det ikke pr nå et offer men det er et valg jeg har gjort i forhold til å inneha den rollen som jeg har" (Mann 40 år, er i topplederjobb)

Flere av informantene både kvinner og menn mener at topplederjobben går ut over fritiden og interessene deres.

"Jeg måttet forsaket og brukt veldig mye tid på en jobb. Jeg har vært mye mindre sammen med barna og sett mye mindre av dem når de vokste opp. Skulle også hatt mer tid med min kone. Men vi har funnet en arbeidsfordeling hvor hun er kunstner og jobber med sine prosjekter som hun dels kan gjøre hjemme og tildel har et atlie men jeg har hatt mesteparten voksne tid i jobben. Hun har gjort mye mer på hjemmebane enn meg. Det blir en arbeidsfordeling. Jeg har nok flest arbeidstimer. Hvis du verdsetter arbeid i hjemmet like mye som du verdsetter arbeid i et yrke, så i et annet yrke så vil det balansere seg ganske godt. En annen arbeidsfordeling er at min kone betaler alle regninger jeg sørger for at det alltid er nok penger på kontoen. Vi kjøper oss noe hjelp hjemme, vasking og den type ting. Så å rette opp noe av det. Den tiden jeg er hjemme og kan være med konen og ungene og da skal vaske det synes jeg er en dårlig bruk av tiden. Da er det bedre å kjøpe den tjenesten ute. Men det er helt utvilsomt at min kone har hatt mer hjemme en meg og for min egendel og barnas skyld skulle ønske jeg hadde brukt tid med dem oppover. Du kan ikke gjøre begge delene. Jeg har vertfall ikke fått det til. Det er ikke slik jeg ikke har vært sammen med barna mine. Jeg har hatt perioder der jeg jobbet ut fra London da var jeg en av topplederne i et rederi og hadde 2500 3000 mennesker i min organisasjon. Det var over hele verden og hadde 130 skip og var over hele verden. Da reiste jeg jo til Australia og Asia så var jeg jo borte i 3 uker og det skjedde jo flere ganger i året. Da er man borte. Man snakker mye med dem på telefon og sånn som er man er jo bortreist og du kan ikke komme hjem verken om kveldene eller weekenden når man er på den type langturer. Det er noen ting som jeg er dyktig på og som blir verdsatt. Det blir veldig spennende og bruke det fullt ut. Jeg tror ikke jeg ville valg annerledes hvis jeg måtte valgt igjen. Det er et helhetsbilde jeg har vært veldig grei i forhold til barna mine og i forhold til konen min. vi har vært sammen i 30 år det har vært relativt stødig også. Jeg tror jeg har fått lov til å bruke det jeg er best på og hun opplever å gjøre det hun har vært best på. Så har

vi klart å holde et veldig ålreit forhold. Å klart å få fram vellykkede barn som er i dag, er veldig vellykket og som virker som har et veldig ålreit liv og nå også da barnebarn,. Det er jo ganske fornøyd med resultatet. Vi snakket om det her min kone og jeg for et bar uker siden vi var opp på fjellet. Begge to opplevde at vi var der vi ønsket å være i livet vårt. Var veldig fornøyd med hvordan vi hadde det med hverandre, hvordan vi hadde det med barna og så helheten. Det har vært mer slitsomt andre perioder av livet hvor det var tidligere at barna var små men vi har vært fall kommet et sted som begge er fornøyd med. Konen min har hatt flere utstillinger i Norge og utlandet, pluss hun har alltid vært opptatt av barn og den delen der og brukt masse tid på barna og skole og det har vært viktig for henne hun føler også brukt seg selv på det hun er god på. Så er det litt sånn tradisjonell kjønnsrolle. Hun er gammel kvinnefront dame så hun har jo relativt sterk politisk bakgrunn også fra den siden. Men vi har funnet til vår rolle da. de som forblir ledere over lengre tid de jobber hardt, det er ikke mulig å ikke jobbe hardt og være leder. Du kan ikke arve en posisjon og få den til å fungere uten å jobbe hardt. Jeg tror med oppdragelse er ganske viktig i det men det forandrer seg noe vi ser jo at våre barn har jo en mer balansert kjønnsrolle enn det som min kone og jeg har hatt.” (Mann 57år, er i topplederjobb)

Flere av de mannlige kandidatene nevner at de skulle hatt mer tid til barna sine.

”Griskhet, selvopptatthet, jeg sier ikke at toppledere er griske men hvis grådigheten og griskheten er en drivende faktor for hvordan du leder selskapet ditt da er du på feil planet.” (Mann 47 år, er i topplederjobb)

”Den tid det tar å være en god leder. Alle de tingene man ikke får gjort når man er toppler. Å være toppler er ikke en 8-16 jobb det å være toppler det krever at du er har jobben med deg i tanker stort sett hele tiden. Dessuten så krever det at du stiller opp betydelig mer tid enn hva vanlig arbeidstid er. De to tingene sliter på. Det gjør det at man mangler overskudd i tillegg har man risiko for å bli offentlig eksponert, risiko for å bli virkelig upopulær hjemme på grunn av at man nesten aldri er der. Når man er der er man rimelig fraværende i hode sitt. Så det å ha et godt forhold til familien sin det er en av de tingene som om det ikke skaper overskudd så tapper det ekstra energi. I tillegg så skaffer du deg dårlig forhold til dine nærmeste.” (Mann 51 år, er ikke i topplederjobb)

Dette sitatet kan tyde på at lederjobben følger deg til alle døgnets tider. Du har jobben i hodet og det er vanskelig å legge den fra deg. De beslutningene som skal tas kverner i hodet, og toppledere funderer på hvordan de skal løse ting. Det er ikke en jobb som du legger fra deg når du er ferdig på jobb. Den påvirker deg også når du kommer hjem.

” At du har det fulle og hele ansvaret” (Mann 38 år, Er i topplederjobb)

Flere av informantene liker ikke å ha det fulle og hele ansvaret.

”Det er en veldig stor belastning og et stort ansvar. Hvis du skal si det slik så er det at det tar alt fokus så man får jo ikke utviklet andre sider av seg selv man vier det helt å holdent til

jobbe. Det kan jo være det som kostnaden da. For å si det slik. Jeg ofrer jo tid til familie og venner til fritidsaktiviteter det gjør jeg jo. Jeg går på trade off hele tiden. Det å kunne slappe av ordentlig.” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb)

Dette sitatet tyder på at topplederjobben gjør at du må ha et så stort fokus på jobben at det er vanskelig å kombinere med andre ting. Innehar du en topplederjobb må du oftere velge vekk andre faktorer i livet. Det som foregår på jobb kverner i hodet og det kan tyde på at flere av kandidatene ikke klarer å legge jobben fra seg når de kommer hjem.

”Det er vel først å fremst en utsatt posisjon at du har jo det totale ansvaret. Det betyr at du må ha ganske god kontroll. Det er ikke like enkelt bestandig å ha. Så man er nødt til å stole på folk. Å det har sin bakside igjen at noen man stolte på kanskje ikke var til å stole på. Men det er du som må ta blamen. Det er kanskje det å være misstenksom, en dårlig egenskap. Selvfølgelig har et stort press. Kanskje mest psykisk. Veldig mange toppledere tenker på dette døgnet rundt og selvfølgelig psykisk at du må være mye tilstede. Det er ikke noe 9-16 jobb. Det er nok mer en livsstil. Hvis du først tar på deg en topplederjobb.” (Kvinne 47 år, er ikke i topplederjobb)

Dette og de fire sitatene ovenfor har flere likheter. Lederjobben viser seg å være mer en livsstil, der du må velge vekk andre ting i livet for å inneha den posisjonen som du velger å ha.

En lederjobb har med en livsstil og gjøre og hva man orker rett å slett. En lederjobb krever mye av alle. Min generasjon kvinner er kanskje mer reflekterende at det er krevende og være småbarnsmødre og takle en topplederjobb. Mens kanskje menn i min generasjon da har allikevel gjort det for de har vært litt for skånet for totalinvolvering som yngre menn er i dag da. Vi har fulgt mer tradisjonelle mønstre vi har justert noe men ikke så mye som mine barn eller minen nevøer og unge mennesker i dag gjør. De deler mer utfordringen med å ha barn fulltidsjobb og lederutfordringer. Mange unge som vegrer seg for å ta toppjobber fordi det vet det krever mye og er ikke villig til og ofre så mye som min generasjon har gjort. Med ofring mener jeg først og fremst tid. Jeg har alltid vært mye på jobb. Det er helse i den forstand man blir sliten, fysisk og psykisk. Så jeg har hatt noen runder der jeg kjører meg for langt ned fordi jobben er så spennende så kjører man på uten å ta inn signalene på at nå er det for mye. Å kanskje sett i etterpåklokskapens tid at jeg hadde min første lederjobb når jeg var 28 og jeg hadde en slik indre drivkraft at jeg ville gjerne være leder. Men jeg hadde ikke trengt å hatt så dårlig tid. Når du først er inni det så tenker du når jeg først er leder må jeg forsette å være det. Jeg har valgt å gå ut og inn fordi jeg rett å slett ikke orker i perioder heller, for jeg ser jo at det går også. Men i hode så blir det litt sånn at du føler at du er fanget når du begynner på det nivået så skal du videre. Sånn er det jo heldigvis ikke men sånn viste jeg jo ikke noe om den gangen. Sånn sett kunne jeg strukket på det å tatt det mer med ro. Jeg har jo hoppet mye i den forstand at jeg har tatt de utfordringene som har kommet og sagt ja takk til dem. Men det har jo betydning skifte nesten hvert annet år. Det i seg selv krever at du setter deg inn i ny

avdeling eller ny organisering det tar mye tid. Det tar mye energi. I den forstand du må absorbere mye nytt stoff.” (Kvinne 47 år, er ikke i topplederjobb)

Det kan tyde på at det ikke lar seg gjøre å være i en topplederjobb hele livet, uten at det går ut over familien. Kvinnene i utvalget velger vekk topplederjobbene, de går inn og ut av topplederjobbene, eller velger topplederjobber som kan kombineres med familielivet. Menn velger vekk familie for å være i en topplederjobb. Begge kjønn velger vekk fritidsaktiviteter.

På spørsmålet ”Hvilke type jobb tiltaler deg mest? svarte en av informantene følgende:

”Den jobben jeg har nå er nok en drømmejobb. Det har nok med bransje formål og gjøre. Jeg jobber med forebyggende helse. Enkle ting, mat og mosjon. Viktige ting i det store bildet. Folkehelse, integrering av befolkningsgrupper og andelen eldre i samfunnet”. (Kvinne 43 år, ikke i topplederjobb)

Kvinnene i utvalget ønsket å hjelpe andre, og å ha en jobb som faktisk har ei betydning utover det å tjene penger.

”Jeg liker godt å jobbe i industrier, i organisasjoner der mennesker jobber sammen. Hvor man jobber i team tiltaler meg også å jobbe med et klart resultatansvar liker jeg godt. Det er forøvrig viktig for meg at du jobber med flinke mennesker og hvor det er en samarbeidsånd hvor det ikke er for mye agendaer. Den siste er at det er en god kultur og verdier som jeg kan identifisere meg med. Verdier i selskaper, bedriftskulturen, en grundighet en litt langsiktighet, integritet og slike ting. Jeg kunne nok ikke jobbet i f, eks i tobakk industrien.” (Kvinne 51 år, er i topplederjobb)

Sitantene ovenfor kan tyde på at jobben i seg selv er viktig for kvinnene. Kvinner som har valgt å gå inn i toppledelse ser ut å like organisasjonen og de oppgavene de har fått. Kvinnene ser viktigheten av bransjen, og de verdiene til organisasjonen de jobber for.

”Den jobb som tiltaler meg mest er nok å sitte, i en ledergruppe hvor toppleder er i ledergruppen men hvor jeg selv nødvendigvis ikke er topplederen. Men er en del av et team. Å at det faktisk er et team som fungerer at man har utviklet seg sammen, det gir motivasjon, trygghet, det gir utvikling man utfordrer hverandre, man tar ansvar nedover er vertfall min erfaring. Det er vel å sitte i et team med dyktige ledere. Jeg kunne ikke tenke meg og sitte alene. Å jeg tror som toppleder jeg ville klart det men jeg ville ikke trives så godt i den rollen som å sitte som en del av et lederteam. Jeg tror rett å slett det blir for ensomt. En toppleder er ensom i den forstand at han selvfølgelig er en del av en gruppe hvis du ønsker å bruke den metoden men du sitter allikevel alene med ansvaret en del avgjørelser må du ta alene. Jeg tror det nesten blir litt kjedelig.” (Kvinne 47 år, er ikke i topplederjobb)

Sitatet ovenfor viser at det å være den øverste lederen er ikke det viktigste for kvinner. De nevner noen av informantene: det er viktigere å være enn del av et team. Dette kan tyde på at kvinner trenger den feedbacken de får i et team, den kontakt de får med andre mennesker, og at de får tilbakemeldinger fra andre. Dette ser ut til å være viktigere enn å ha den totale makten og hele ansvaret.

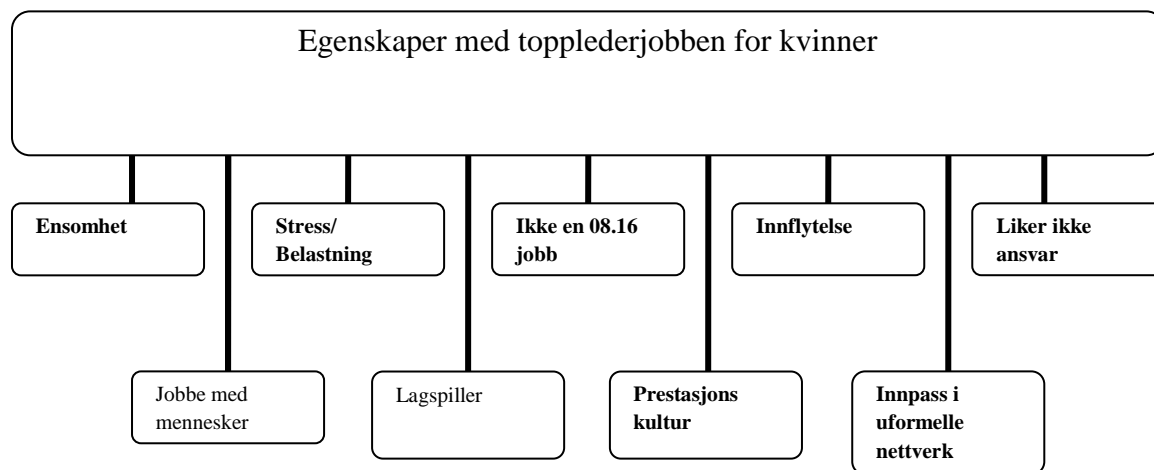
5.4.1 Analyse av egenskaper med topplederjobben

Flere av informantene beskriver jobben som ensom. Toppledere har totalansvaret og har få eller ingen å støtte seg til. Et stort flertall av de kvinnelige informantene beskriver topplederjobben som stressende. Kvinnene i utvalget synes det er tiltalende med en topplederjobb hvor du jobber i team og når mål sammen med andre. En kvinne i utvalget uttalte : *”Det er ikke kulturen, det er oppgavene like mye som kulturen. Den viktigste grunnen til at mange kvinner skyr topplederjobben er at de ikke villige til å ta det ubehaget som topplederjobber medfører”*. I mitt utvalg nevnes oppgavene, men dette får ikke et så stort fokus som jeg hadde forventet. Derimot er det er like mange menn og kvinner som nevner at de ikke liker å ta upopulære avgjørelser. Dette kan tyde på at kvinner som er på dette nivået erkjenner at upopulære avgjørelser er en del av jobben. De har evne til å gjennomføre det som er det beste for bedriften. I mitt utvalg beskriver flere kvinner at de ikke må miste seg selv og at de avgjørelsene som de tar, må de kunne stå for i media. Dette utfallet ville nok være annerledes om jeg hadde intervjuet kvinner og menn i f. eks. mellomlederstillinger, eller personer som ikke har lederstillinger. Da ville det kommet bedre fram at de ikke ønsker å ha mediapresset, ansvaret, og de upopulære avgjørelsene. Flere kvinner nevner at det er viktig å være i de rette foraene der avgjørelser blir tatt, som for eksempel i uformelle samtaler på årskonferanser og middager. Det blir nevnt av både menn og kvinner at det kan være vanskelig for kvinner å få innpass i slike uformelle nettverk. Det er ikke alltid like lett om du er trebarnsmor og har andre som krever din oppmerksomhet på kveldstid. Giberson Dickson og Resick (2005) hevder at toppledere omgir seg med mennesker som har de samme karaktertrekk og verdier som dem selv. Når den største andelen av toppledere er menn, er det kanskje ikke så rart at flere menn enn kvinner blir rekruttert inn i topplederstillinger. Kanskje er det noe i kulturen som er vanskelig å endre, hvis det er uformelle normer og regler som sier f. eks. hvor mye du skal jobbe over normal arbeidstid. Både kvinnene og mennene i utvalget nevner at topplederjobben ikke er en 8-16- jobb. Mennene og kvinnene i utvalget er opptatt av forskjellige ting. Mens menn har fokus på makt, lønn, og det å realisere seg selv, har kvinnene et større fokus på teamarbeid. Gjennom teamarbeid får du mer dekket behov som går på de

sosiale relasjonene, og du får bekreftelse på ditt arbeid. I en utvelgningsprosess vil nok menn velge menn. Siden menn og kvinner har ulike verdier, vil menn velge menn fordi de har mer like verdier som dem selv. Dette kan tyde på at de gjør dette for å nå sine mål lettere. Det virker som om mennene og kvinnene i dette utvalget har et forskjellig fokus på resultat. Kvinner er mer fokusert på å skape resultater gjennom sine medarbeidere, mens menn har mer fokus på resultater i kroner og øre, altså har de forskjellige fokusområder. Det kan tyde på at mange flinke kvinner ikke når igjennom fordi de ikke fronter verdier som griskhet, lønn, makt etc, eller ønsker å gå mot sine verdier for å bli toppleder. Kanskje kvinner ikke ønsker å konkurrere? Menn vil gjerne ”gå over lik” for å nå sine mål og realisere seg selv, mens ingen av kvinnene i utvalget nevner dette. Vi ser at kvinne ikke vil ha jobber som gjør at de kommer i konflikt med de verdiene som de er oppdratt til å ha. Topplederjobben er en lite balansert jobb, og den vil lett gå ut over familie, venner og fritidsaktiviteter. Høy lønn og makt synes ikke å være verdier som kvinner setter før familie, venner og fritidsaktiviteter.

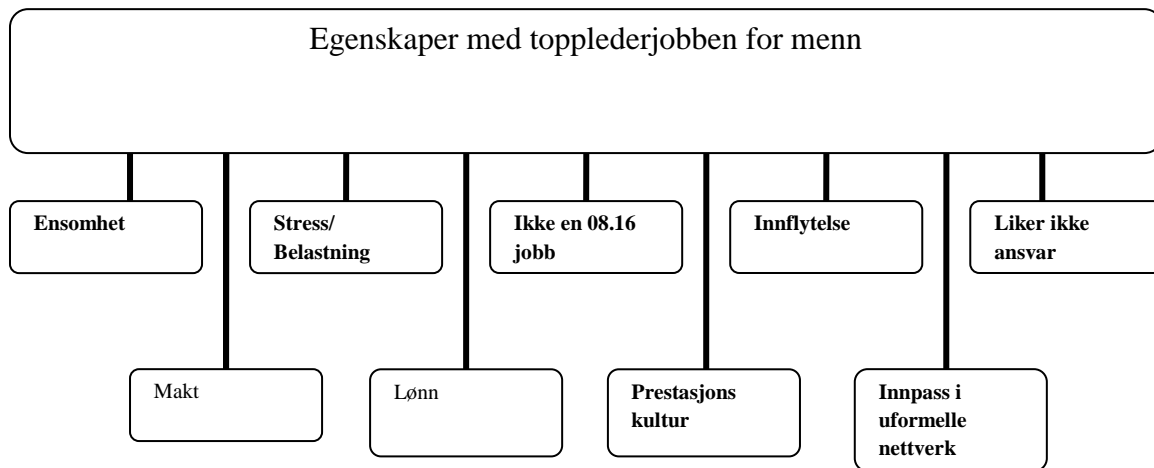
Figur 9 viser de viktigste tingene kvinnene nevnte om egenskaper med topplerderjobben

Fete bokstaver viser at både menn og kvinner har svart dette



Figur 10 viser de viktigste tingene mennene nevnte om karriereverdivalg

Fete bokstaver viser både menn og kvinner har svart dette



6 Diskusjon

I første del av diskusjonen skal jeg gjøre rede for hvordan den kvalitative metoden jeg brukte fungerte. Jeg vil ta for meg validitet og reliabilitet, som i kvalitativ metode blir kalt riktighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Mehmetoglu, 2004; Lincoln & Guba, 1985).

Først diskuteres likheter og forskjeller mellom de ulike gruppene. Deretter drøfter jeg informantenes refleksjoner, og så mønster i materialet. Det tas videre opp verdivalg knyttet til familie. Kapitlet avsluttes ved å se på begrensningene ved studien, og også uventede funn i materialet.

6.1 Hvordan behandle validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

Legitimering og kvalitetssikring er sentrale aspekter som må ivaretas ved valg av design og metode (Ringdal, 2001). Det er viktig at forskeren stiller seg spørrende til hvordan hun eller han kan skape tillit til funnene i undersøkelsen. Ville undersøkelsen vært den samme med andre informanter? Er undersøkelsen påvirket av motivasjon, interesse og perspektiver til forskeren og ikke det som undersøkelsen faktisk ønsker å belyse (Lincoln & Guba 1985).

Det er forskjellige tilnærminger til begrepene vi bruker når vi snakker om validitet og reliabilitet innenfor kvalitativ forskning. Kvale (2006) benytter begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generaliserbarhet* også i kvalitativ metode. Han bruker en annen betydning av begrepene enn det som vanligvis gjøres i kvantitativ forskning, mens Mehmetoglu (2004) og Lincoln & Guba (1985) har laget nye begreper og bruker begrepene som *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*. Noen forskere bruker riktighet i stedet for troverdighet, men jeg velger i denne oppgaven å bruke troverdighet. Også bekreftbarhet og sannferdighet blir bruk om samme begrep, men jeg velger å bruke bekreftbarhet. Dette skyldes at den forskningen jeg henviser til bruker disse begrepene, og jeg synes det blir mest mulig riktig å snakke om *troverdige*, resultatene enn riktige resultater i kvalitativ forskning. Thagaard (1998) bruker alle de nevnte begrepene, med unntak av *pålitelighet*. Det er viktig at forskeren minimerer problemer knyttet til troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet ved slike undersøkelser. Derfor har jeg valgt å drøfte hvordan dette påvirker min undersøkelse.

6.1.1 Troverdighet

Validitet vil si at man faktisk måler det som man vil måle, og at en samler inn data som er relevant for problemstillingen (Ringdal 2001; Grønmo, 2004; Halvorsen 1993). Troverdighet tilsvarer den interne validiteten i kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Intern validitet, som i kvalitativ forskning er troverdighet, går ut på at resultatene oppfattes som tillitsvekkende, og at fenomenet er beskrevet på en troverdig og sann måte (Ringdal, 2001; Mehmetoglu, 2004). Dette vil si at det er samsvar mellom innsamlet empiri og tolkningene som foreligger. På denne måten kan man si at kvalitativ strategi ofte har intern gyldighet. Begrensninger med denne strategien er at den er svært tidkrevende. Forskeren må selv argumentere for troverdigheten i kvalitativ forskning ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i forskningsprosessen (Thagaard, 2002).

Ifølge Lincoln og Guba (1985) blir det viktig at informanter som leser analysen, finner sine tolkninger riktige. I denne oppgaven har jeg gitt informantene som ønsket det mulighet til å lese transkriberingen min av deres utsagn, men det var kun en informant som ønsket dette spesielt. Dette innebærer at jeg ikke får etterprøvd tolkningene mine. Oppgaven har ingen metodetriangulering der observasjon eller spørreskjema styrker reliabiliteten/påliteligheten til dataene. Intervjuene er transkriberte tekstene ord for ord og det ble skrevet ned ordrett hva informantene sa og det ble kun rettet på setninger som ikke ga noe mening. Dette ble gjort for å kunne presentere en best mulig forståelse, sammenheng og helhet av intervjuene. På denne måten prøvde jeg å være så nøyaktig som mulig da jeg behandlet råmaterialet. Troverdigheten styrkes når leseren gis innblikk i hva som blir sagt av informanten og hvordan dataene tolkes. Det vil derfor være viktig at det går et klart skille i oppgaven mellom hva informanten mener og hvordan jeg tolker empirien. Det vil være viktig at forskeren ser på konteksten ting blir sagt i og kroppsspråk, ironi og lignende er viktig å merke seg, slik at tolkningene blir mer presise. Ironi og kroppsspråk ble lite brukt i min undersøkelse. Alle informantene var positive til undersøkelsen. Opplevelsen var at de svarte ærlig og at de reflekterte over spørsmålene jeg stilte. Samtalen bar preg av en god tone og avslappet stemning. Alle var flinke til å uttrykke seg verbalt, noe som gjenspeiles i empirien. Informantene delte refleksjoner over sine valg, på bakgrunn av sine erfaringer. Dette førte til at utsagnene bærer preg av personlige refleksjoner og jeg mener at dette styrker troverdigheten i oppgaven. I empiridelen er det lange sitater. Dette har jeg gjort fordi jeg ønsker å få fram en større helhet i hva informanten faktisk sier og reflekterer over. Jeg ønsker med dette å styrke troverdighet slik at det blir lettere for andre å etterprøve konklusjonene og kontrollere om resonnementene mine er troverdige. Oppgaven

forklarer også de ulike stegene i forskningsprosessen, slik at leseren kan vurdere det arbeidet jeg har gjort. Troverdigheten til dataene mine vil også styrkes også ved at de er i samsvar med det som tidligere forskning har vist.

6.1.2 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet tilsvarende den eksterne validiteten i kvantitativ forskning. Ekstern validitet innebærer at funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til vanlige situasjoner i samfunnet (Svartdal, 1998; Grønmoe, 2004, Bryman & Bell, 2003). Overførbarhet innebærer at den forståelsen som utvikles i forskning kan være relevant i andre situasjoner, settinger eller kontekster. I teoretisk orienterte studier er det en målsetning at tolkninger skal ha relevans utover den enkelte undersøkelse (Thagaard 1998). Dersom mine funn kan brukes i andre undersøkelser, vil det si at studien har en høy overførbarhet. Ifølge Megmetoglu (2004) vil overførbarhet, i kvalitativ forskning fokusere på generelle felles funn under samme omstendighet slik at en får en dybdeinnsikt i fenomenet man skal studere (Mehmetoglu, 2004). Det har vært få studier som har blitt gjort med samme begrepsramme som i den som foreligger i denne oppgaven. Dette kan vanskeliggjøre å si noe om overførbarheten. Men undersøkelsen bygger på tidligere forskning om at kvinner og menn har forskjellige verdivalg, noe som kan være med på å underbygge overførbarhet i dette studiet.

Ifølge Lincoln & Guba kan ikke en kvalitativ forsker si noe sikkert om ekstern validitet. Forskeren kan bare komme med antagelser om hvor overførbare funnene er. Lincoln & Guba (1985) argumenter for at det er viktig i kvalitativ forskning å se på de kontekstuelle forholdene studien er foretatt i (Lincoln & Guba, 1985). På grunn av at samfunnet er i stadig forandring vil det være vanskelig å gjennomføre en slik type studie for eksempel 30 år frem i tid. Informantene i denne oppgaven er en del av en generasjon som er oppdratt i en historisk og samfunnsmessig tid. Deres verdier vil bli preget av normer som de har blitt oppdratt etter. Flertallet av informantene i utvalget er i 40- og 50- åra. De representerer altså en bestemt aldergruppe med en historisk bakgrunn. Det er ikke sikkert at svar fra ledere vil være de samme om 20 eller 30 år, som svarene jeg har fått fra dagens toppledere. Personene i utvalget har vokst opp på 1960- og 1970- tallet⁶. Familiestrukturen var noe annerledes for 50 år siden enn det den er i dag, og vi har gått fra et samfunn der kvinnen har vært hjemme til at begge parter er i jobb. Ungdom i dag vokser opp med andre verdier og holdninger enn de verdier og

⁶ De er født i mellom 1952 og 1971.

holdningene informantene mine hadde sin oppvekst. Dagens barn vokser opp i et mer institusjonelt samfunn, der det er en bred barnehagedekning, og der alle har krav på videregående skole. Derfor vil også skolens - og samfunnets holdninger til valg av topplederjobb i større grad ha påvirkning på dagens generasjon. Verdivalg er altså undersøkt blant informanter fra en generasjon som har vokst i en verden der menn skal være opptatt av lønn og makt, mens kvinner skal være opptatt av de myke verdiene. Hvis samfunnet endrer seg og verdiene blir påvirket, så vil man kanskje får andre svar omkring verdivalg.

6.1.3 Pålitelighet

Pålitelighet kalles i kvantitativ forskning reliabilitet. Begrepet innebærer at forskningsfunnene kan bekreftes i et nytt forskningsforsøk med samme måleinstrument (Ringdal 2001; Bryman og Bell, 2003). I praksis vil det ikke alltid være mulig å gjennomføre slike gjentatte innsamlinger av data om samme fenomen, dels fordi mange samfunnsmessige fenomener er i stadig endring, og dels fordi en del av undersøkelsesopplegget er for komplekst eller forholdene for fleksible til at datainnsamlingen kan gjentas på nøyaktig samme måte (Grønmo, 2004). I nyere kvalitativ kjønnsforskning argumenteres det for at dette ikke er et poeng (Haavind, 2000). Lincoln og Guba (1985) hevder at påliteligheten kan måles gjennom troverdigheten til dataene og at forskningsprosessen bør kunne gjennomgås kritisk av utenforstående for å vurdere påliteligheten. De mener videre at man må bruke det de kaller for ”revideringsteknikken”, som evaluerer framstilling av data, og viser avgjørelser som er tatt underveis, slik at leseren får en forståelse for hvordan forskeren har kommet fram til konklusjonene som er gjort. Jeg har beskrevet metoden slik at det skal være mulig for leseren å kunne vurdere hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Også analyse, tolkninger og diskusjon er beskrevet på en ryddig måte slik at leseren skal ha mulighet for å forstå hvordan og hvorfor jeg har kommet fram til konklusjonen min.

6.1.4 Bekreftbarhet

Målet med å vurdere studiets bekreftbarhet er å finne ut om resultatene har basis i de innsamlede data, eller om de stammer fra forskerens motiver, interesse eller perspektiver. Lincoln og Guba (1985) mener at leseren må gis tilgang til materialet som ligger til grunn for resultatet, og at forskeren bør gjøre rede for prosessen med bearbeiding av data. For at resultatene skal ha indre validitet, altså riktighet, krever det at forskeren er tro mot intensjonene i de utsagnene som er gitt og ikke tolker inn egne meninger og oppfattelser. Det er derfor viktig at undersøkelsen ikke er påvirket av motivasjon, interesse og perspektiver hos

forskeren, snarere enn det undersøkelsen faktisk ønsker å belyse. Det er altså viktig at forskeren forholder seg kritisk til sine egne tolkninger og at disse tolkningene ses i sammenheng med tidligere forskning (Thagaard 1998). Forskerens tilknytning til det miljøet han skal forske på kan ha påvirkning på de tolkningene han gjør. Siden jeg ikke er eller har vært toppleder, og ikke har kjennskap til dette miljøet, vil det være en fordel når jeg skal tolke empirien. Dette fordi jeg ikke har forutinntatte meninger om hvordan det er å være toppleder.

6.2 Likheter og forskjeller mellom de ulike gruppene

Hvilke likheter og forskjeller er det mellom verdisynet til de som er i toppledelse i forhold til de som har valgt bort toppledelse? Og hvilke kjønnsmessig forskjeller er det blant de som er i en topplederjobb i dag? Er det forskjell på de kvinnene som kun har sagt ja og de som har sagt både ja og nei til en toppjobb? Hvilke likheter og forskjeller er det mellom de som har valgt å takke nei til topplederjobb og ikke lenger innehar en topplederstilling, i forholdt til de som fortsatt er i en topplederjobb, men har takket nei til topplederjobber tidligere?

I figur 12 vises hvem som har sagt bare ja og både ja og nei til en topplederjobb

	Sagt både ja og nei til toppjobb	Kun ja til toppjobb
Kvinne	6	4
Mann	10	0

I figur 13 vises hvem som er fortsatt i toppledelse og hvem som ikke lenger er i en topplederstilling

	Er i en topplederjobb	Er ikke i en topplederjobb
Kvinne	7	3
Mann	7	3

De tre mennene som ikke lenger er i en toppjobb hadde flere likhetstrekk. De syntes blant annet at lønnen ikke sto i forhold til arbeidsmengden som måtte nedlegges og alle tre nevner topplederjobbens negative sider som belastende. De eksemplifiserer blant annet med negativ medieomtale og gjennomføring av beslutninger. Mennene som har valgt bort toppledelse innrømmer at de ikke har vært tilstede for barna, at de har dårlig samvittighet ovenfor barna, og at de ønsket mer tid til sin ektefelle. Ektefellen deres var enten hjemmевærende eller i deltidsjobb. Alle tre nevner at de nå klarer å balansere livet bedre til barna, fritid og sin livsledsager. De uttrykker at de setter pris på andre ting i livet enn det jobben kan tilføre dem: de setter pris på å bestemme over sin egen tid og ha mulighet til å være mer sammen med sine barn. De nevner konkrete ting, som at de har tid til å være med på å trene sønnens fotballag eller tid til å gå på jakt. Mennene som har valgt bort topplederjobb argumenterer for og reflekterer over ytre verdier når de forklarer hvorfor de valgte toppledelse bort. Det er ikke sikkert at mennene hadde vært like åpne og reflektere om de var i toppledelse. Ingen av disse mennene ønsker å gå tilbake til toppledelse og har vil derfor reflektere annerledes enn om satt i toppledelse.

De kvinnelige informantene i utvalget som har valgt bort toppledelse har forskjellige innfallsvinkler til og refleksjoner over valget de har tatt. En valgte jobben helt bort fordi hun hadde barn som hadde behov for henne, og hun valgte derfor å være hjemme på heltid. En annen valgte bort toppledelse fordi hun ikke likte bransjen hun jobbet i, og tok et bevisst verdivalg i forholdt til det hun drev på med. Hun valgte å starte for seg selv for å drive med noe som betydde noe i en større sammenheng for henne - nemlig folkehelse. Det å hjelpe andre var viktig for henne. Den tredje personen valgte vekk toppledelse i perioder fordi det var for stressende, både fysisk og psykisk. Kvinnene i utvalget har ulike erfaringer og refleksjoner rundt hvorfor de valgte bort toppledelse. Når man ser nærmere på svarene, ser vi at kvinnene gjør bevisste verdivalg i forhold til hvorfor de velger bort toppledelse.

Informantene som har valgt vekk toppledelse reflekterer annerledes over hva som må til for å ha en topplederstilling, enn de som er i toppledelse. Topplederne som har valgt bort toppledelse ser annerledes på egenskaper med topplederjobben, og reflekterer mer kritisk til hva som må til for å inneha en slik stilling. Refleksjonene de gjør seg er mer kritiske til de ulike aspektene med topplederjobben. De reflekterer over sitt valg ved å se tilbake på hva som

måtte ofres for å inneha en slik stilling, i motsetning til de som fortsatt innehar en topplederstilling.

I oppgaven ser jeg også på om det er likheter mellom de syv kvinnene som fortsatt er i en topplederjobb. Vil det være forskjeller i svarene til de tre som både har sagt ja og nei og de fire som kun har sagt ja? Materialet tyder på at de kvinnene som bare har sagt ja er mer positive til å være toppleder enn de som har sagt både ja og nei. To av de fire som kun hadde takket ja hadde ingen barn. En av informantene hadde større barn da hun takket ja til toppledelse, og den siste hadde kun et barn. Dette kan tyde på at de kvinner som kun takker ja til toppledelse har færre familieforpliktelser enn kvinner som velger bort enkelte topplederjobber. I mitt materiale er det to kvinner uten barn. Begge kvinnene er mer psykologisk involvert i sitt arbeid enn kvinner med barn, og det var de som hadde minst negativt å si om det å være toppleder. Dette kan tyde på at de ikke har behøvd å ta hensyn til denne dimensjonen av verdivalg som kvinnene med barn må ta stilling til. Materialet tyder altså på at familieforpliktelser innvirker i stor grad på kvinnens villighet til å ta topplederjobber, siden de kvinnene som innehar topplederjobb har reduserte familieforpliktelser.

De tre kvinnene som hadde takket både ja og nei til å være i en topplederstilling, og som fortsatt er i denne stillingen, hadde tatt et klart verdivalg i forhold til det å inneha en topplederjobb. Den ene av kvinnene måtte skifte jobb på grunn av at det var vanskelig å kombinere den topplederjobben hun hadde med det å være småbarnsmor. Hun fant seg en annen toppjobb som ikke innebar så mange reisedøgn. En annen kvinne valgte en topplederjobb som hadde et bedre livsstilsperspektiv. Hun ville ha en jobb som ga mer mening og som betydde noe. Den tredje kvinnen ønsket ikke å flytte på seg, og hadde tatt et klart verdivalg i forhold til plassen hun ville bosette seg. Hun reflekterte over at dette gav henne færre muligheter enn om hun hadde ha flyttet på seg. Funnene viser at de kvinnene som har valgt bort toppledelse har tenkt nøye igjennom hvorfor de gjør dette. Det er ofte verdivalg utenfor jobb som påvirker dem til å velge en topplederjobb foran en annen.

Alle de seks kvinnene i utvalget som har takket nei til en toppledejobb har tatt et klart verdivalg når det kommer til det å inneha en slik jobb. Dette funnet er veldig interessant da dette ikke forekommer hos mennene i utvalget. Materialet viser at det er markerte

kjønnsforskjeller på dette område. Kvinner påvirkes av familierelaterte verdivalg, mens dette i liten grad ser ut til å påvirke mennene.

Av de syv mennene som fortsatt er i topplederjobb, har alle sagt ja og nei. Samtlige menn i det totale utvalget har, sagt både ja og nei til topplederjobb. Dette kan tyde på at menn får flere konkrete toppledertilbud. Det kan antas at menn har flere kontakter, og dermed får flere muligheter enn kvinner. Dette kan igjen tyde på at kvinnene i utvalget har vært veldig flinke i jobben sin. De har takket ja når muligheten har bydd seg, men at de ikke har hatt så mange konkrete tilbud som mennene i utvalget.

Det er flere likheter i forhold til hvorfor de syv mennene som fortsatt er i en toppjobb har sagt nei til topplederjobb: de fikk ikke et bedre tilbud, hadde større utviklingspotensial i den bedriften de var i, eller ikke fikk muligheten til å påvirke så mye i den nye jobben. Mennene vil lykkes og se at de vil klare å gjøre den jobben de skal gjøre. De er veldig realistiske til det å lykkes. Dette kan ha sammenheng med at alle menn i utvalget realiserer seg selv på jobb. Hvis de ikke kan se at de kan lykkes, så ønsker de ikke å ta jobben. En annen likhet mellom de mannlige informantene er at de rettferdiggjør sine valg i mye større grad enn kvinnene i utvalget.

6.3 Informantenes refleksjoner

I en kvalitativ undersøkelse vil det fremkomme flere nyanser der informantene reflekterer rundt de erfaringene de har gjort med hensyn til det å inneha en topplederstilling.

Informantene reflekterer rundt livet sitt og de valg de har gjort, og de reflekterer over hvordan de plasserer lederjobben i livet sitt. Dette henger sammen med mange ting og er en kompleks prosess. Når en takker ja til en lederjobb er det mange faktorer som spiller inn. Valgene informantene har tatt er tatt i en kontekstualisert sammenheng. Hvordan de fortolker livet sitt, og hvem de har valgt som sin partner er noen av faktorene som påvirker. Informantene i datamaterialet er flinke å reflektere over sitt valg av toppledelse. Menn som fortsatt er i toppledelse reflekterer ikke så mye som menn som har valgt bort toppledelse. Kvinnene i utvalget viser klart gjennom sine refleksjoner hvorfor de har valgt eller valgt bort toppledelse. Dette kan ha utgangspunkt i at kvinner møter mer motstand enn menn, og derfor har reflektert over hvorfor de ønsker å inneha eller ikke inneha en topplederstilling.

6.4 Mønster i materialet

I dette avsnittet kommenteres mønstrene i materialet med hensyn til personlige verdivalg, karriereverdivalg og egenskaper ved topplederjobben.

Chusmir og Parker (1991) rapporterte at kjønnene påfallende like verdivalg når det gjaldt jobb, mens de hadde ulike verdivalg når det kom til det personlige. Kvinner rangerer personlige verdier som har betydning for deres liv utenfor jobben høyere enn jobbrelaterte verdier. Dette stemmer tildels med mitt utvalg. Når kvinnene i utvalget må velge mellom hva som betyr noe utenfor jobb velger de dette. Kvinner og menn har forskjellige verdivalg angående hva de synes er viktig på jobben. Som tidligere nevnt tar menn ytre verdivalg og kvinner mer de generelle. Spesielt kommer det svært godt frem at mennene i utvalget neglisjerer familien. Det viktigste verdivalget hos kvinnene er familie, og kvinnene ser ut til å ofre seg mer for barna. De har også andre innfallsvinkler til det å ta et bevisst verdivalg siden de kvinnelige informantene tar et mer bevisst verdivalg enn det menn gjør. De er veldig løsningsorienterte i forhold til hvordan de skal kombinere barn og en ansvarsfull jobb, og finner dermed andre løsninger enn mennene. Forskning tyder på at de som har mest ambisiøse karriereambisjoner er menn som har en hjemmeværende partner (Friedman & Greenhouse, 2000). Flere av mennenes i utvalget la ansvaret på sin livsledsager i stedet for å finne løsninger selv for å være mer sammen med barna sine. Mennene i det innsamlede materialet synes å ha en mer egoistisk holdning når det kommer til deres personlige verdivalg. De kan lettere velge bort barn, velge å reise hjem fra ferie, eller jobbe mens de er på ferie. De har oftere jobber som innebærer mye reising.

Med hensyn til karriereverdivalg stemmer mine funn med andre forskere har funnet ut at menn er mer gjennomgående materialistiske og verdsetter de ytre verdiene. Makt er også mye viktigere for mennene i utvalget enn for kvinnene. Alle de kvinnelige informantene i utvalget fremhever det at de liker å jobbe i team. Noen menn kommer også inn på dette, men det blir nevnt i en bisetning og er ikke noe som de fokuserer på. Verdiene til bedriften er viktige for begge kjønn, men betyr mer for kvinnene. Kvinnene i utvalget har i større grad enn menn tatt et bevisst verdivalg.

Flere kvinner enn menn nevner at topplederjobben er stressende både psykisk og fysisk. Flere informanter uttrykker at topplederjobben ikke er en 8-16 jobb. Det kan derfor tyde på at

topplederstillinger er vanskelig å kombinere med et vanlig familieliv. Dette kan være en faktor for at de fleste kvinner ikke velger eller ønsker seg til slike stillinger. Flere av informantene beskriver topplederjobben som ensom. Det kan være forståelig at flere kvinner ikke vil være alene på toppen når deres største fokus er å jobbe i team.

6.5 Verdivalg knyttet til familie

Forskning tyder på at personlige verdivalg og karriereverdivalg har noe å si for hvor tilfredse vi er med familie og personlig utvikling. Hvis man gjør verdivalg, der familien er en suksessfaktor for livet, er sannsynlighetene for at man føler seg mer tilfreds med familien og at utviklingen av sosiale familieband er størst. Hvis derimot valgene av verdier er basert på materielle goder er sannsynligheten mindre for at man føler seg tilfreds med familien (Friedman & Greenhouse, 2000). Vil det være slik at de som har valgt bort topplederjobber har et annet sett av svar, f.eks. vektlegger personlige verdier som familie mer og karriereverdier mindre og er opptatt av de negative egenskapene ved lederjobben? Er det slik at de som fortsatt er i en topplederjobb vektlegger personlige verdivalg mindre, karriere mer og ser flere positive sider ved topplederjobben? Materialet tyder gjennomgående på at det er slik at de som velger topplederjobber og ikke tilpasser familielivet etter karrieren, - setter karriere foran familie og er mindre tilfredse med familielivet. Dette gjelder spesielt for mennene. Kvinnene i utvalget som har barn, prøver i større grad å tilpasse seg de familieforpliktelsene de har. Når det gjelder verdivalg knyttet til familie er det altså klare kjønnsforskjeller. Kvinnene søker tilpasning, mennene ønsker å finne løsninger der de i liten grad involverer seg i familielivet.

6.5 Begrensninger ved studiet

Når jeg i ettertid ser hvordan informantene svarte ville jeg nok ha endret på en del ting som kunne hjulpet meg til å få belyst problemstillingen min enda bedre. Eksempelvis spørsmålet ”Hva kjennetegner en god leder”. Her fikk jeg svar på hva informantene mente om hva de synes en god leder er, men det er ikke sikkert at de *gjennomfører* den lederstilen som de beskriver. Flere av informantene beskriver en god leder med ulike kvaliteter som f. eks. et menneske som må se det beste i folk rundt seg. Men de samme svarene kommer ikke godt nok frem og samsvarer ikke alltid med det som blir fokusert på senere i intervjuene. Dette særlig på spørsmål ”hva som er årsaken til at de takket ja til en topplederjobb”, eller ”hva som tiltaler dem med en topplederjobb”. Hvis de da har svart at en god leder bør se det beste i de

rundt seg burde de svart, at lederjobben tiltrekker meg fordi jeg synes jeg har en evne til å få det beste ut av mennesker. Mange fokuserer ikke på dette etterpå. I dette tilfelle ville det kunne vært mer informativt og spørre om ”hva som gjør dem til en god toppleder”. Oppgaven burde også ha beskrevet samfunnet bedre. Hvis jeg skulle fått fram faktorer direkte knyttet til hvordan omgivelsene har påvirket valg av toppledelse, burde jeg nok kanskje heller ha spurt hva var det i omgivelser som informantene tror påvirker valg av karriere. I stede for å spørre om ”hvordan deres erfaringer har påvirket deres valg”, slik som jeg har gjort. Noe som ikke direkte kan relateres til kun påvirkning fra samfunnet, det er flere faktorer som kommer frem her. Noen informanter nevner likevel her at de har foreldre i toppledelse som forbilder. Når jeg skulle rekruttere toppledere burde jeg lagt større vekt på å finne informanter som har valgt helt bort toppledelse, og jeg kunne da for eksempel hatt fem kandidater som hadde valgt helt bort toppledelse. Jeg la for stor vekt på om de hadde sagt nei til en toppjobb, og tenkte ikke på at de fortsatt kunne inneha en topplerstilling selv om de hadde takket nei. Men det som gjør det interessant er at alle mennene i utvalget både har sagt ja og nei.

6.6 Uventede funn i materialet

Når det kommer til valg av toppledelse, hvorfor informantene svarte ja og nei, er svarene til mennene i utvalget mer like en kvinnes. Spesielt like svar er det for mennene som takket nei. Dette kan bunne ut i at menn som har tatt valget om å ikke være i toppledelse har reflektert og tatt et valg og dermed ikke har reflektert over sitt valg, i motsetning til menn som fortsatt er i toppledelse. Kvinnes svar vedrørende valg av toppledelse er mer varierende, noe som ikke var forventet. Det som også var overraskende var at alle mennene i utvalget hadde både takket ja og nei til toppledelse. En annen ting som var uventet var at kun en av kvinnene i utvalget som fortsatt var i toppledelse, sa at familien kom først, mens alle kvinnene som ikke var det sa at de personlige verdivalgene kom først. Selv om det var et flertall av kvinnene som fortalte at de prioriterte all sin tid til barna når de ikke jobbet, at de valgte andre løsninger som vaskehjelp og barnepass, at de stilte opp som klassekontakt osv. De fleste kvinnene prioriterer slik at de klarer å få tiden til å strekke til på best mulig måte. Mennene har ikke dette som et fokus, og det var også fåtall av mennene som hadde en ektefelle som var i toppledelse, mens flere av kvinnene hadde dette.

7 Konklusjon

7.1 Hva har denne studien vist?

7.1.1 Tar kvinner et bevisst verdivalg når det kommer til toppledelse?

I utgangspunktet har forskningen vist at menn og kvinne tar forskjellige verdivalg. Spørsmålet jeg stiller er om dette er tilfelle når det kommer til toppledelse?

Kort oppsummert er kvinnene i utvalget opptatt av å ha gode relasjoner, både i jobbsammenheng og på fritiden. Utover det er de opptatt av å være en god omsorgsperson for sine barn, og av den grunn blir barna høyt prioritert. Når det gjelder jobb verdsetter de teamarbeid og spennende oppgaver. Grunnen til at kvinner takker nei til topplerstillinger er gjennomgående bevisste verdivalg, som livsstilsperspektiv, eller at de ikke ønsker å jobbe innenfor en slik type bransje. Kvinner som velger toppledelse viser seg å være bevisste på sitt valg fordi de har jobbet hardt og flittig for å komme seg til den posisjonen de innehar. Denne studien har altså vist at verdivalg for menn og kvinner i toppledelse er forskjellig. De mannlige informantene som har valgt bort toppledelse har svar som er mest sammenfallende. Kvinnenes svar på hvorfor de har valgt vekk toppledelse varierer mer. Materialet tyder gjennomgående på at kvinnene i utvalget har tatt mer bevisste verdivalg enn mennene i utvalget. Kvinnene som har takket nei, men som fortsatt er i en topplerjobb, har tatt klare verdivalg i forhold til det å inneha en topplerstilling. Dette er ikke så tydelig hos mennene. Menn som har valgt bort toppledelse argumenterer for ytre verdivalg når de forklarer hvorfor de valgt bort en slik type jobb. Flere av mennene i toppledelse valgte å si nei til en annen topplerjobb fordi de ikke ønsket å jobbe i en bedrift der de ikke kunne påvirke. Kvinnene velger bort toppledelse fordi det ikke går overens med det de anser som viktige verdier i livet. Kvinnene som kun har sagt ja til toppledelse er mer positive til egenskaper med topplerstillingen enn menn og kvinner som har takket nei. Alle mennene i utvalget hadde både takket ja og nei til topplerstillinger. Dette kan tyde på at menn velger menn når de skal ansette, og at nettverkbygging har noe å si for hvem som blir rekruttert. Det viser seg at mennene i utvalget har fått flere tilbud innen toppledelse enn kvinnene i utvalget. Alle mennene i utvalget realiserer seg selv gjennom jobben. Mennene ønsker å inneha topplerjobber som de vet at de vil lykkes i. De rettferdiggjør også sine valg i større grad enn kvinnene i utvalget. Dette involverer å bruke mye tid på jobben for å forsørge familien, og at

familien dermed nyter godt av lønna. Mennene forteller videre at de har en ektefelle som ønsker å være hjemmeværende og at dette ikke har noe med deres prioriteringer å gjøre.

Det viktigste personlige verdivalget for menn etter jobb er familie. Det kommer frem i materialet at familien ofte er en lidende part med hensyn til toppledelse og dette gjelder spesielt for familiene til mennene i utvalget. Det viktigste verdivalget for kvinnene er barna. Kvinnene ser ut til å ofre mer sammenlignet med mennene, og planlegger derfor bedre slik at de får tid til både jobb og familie. Mennene legger oftere ansvaret på sin livsledsager, som tar større ansvar, eller hele ansvaret, for hjemmet. De velger oftere jobber som krever mange reisedøgn borte fra familien, i motsetning til kvinnene. Når det kommer til karriereverdivalg velger kvinner det jeg kaller for indre verdier, og menn de ytre verdiene. På spørsmål om egenskaper ved topplerjobben svarer menn og kvinner ganske likt. Begge kjønn beskriver topplerjobben som ensom, stressende og ikke en åtte til fire - jobb. På spørsmål om hva som tiltrekker dem med jobben svarer de ulikt. Kvinnene svarer at trivsel og det å jobbe sammen med andre er det som tiltrekker dem. Mennene karakteriserer makt og lønn som de viktigste verdiene for valg toppledelse, altså ytre verdier.

7.2 Implikasjoner for ny forskning innen ledelse

Funnene i oppgaven bør ses i en større kontekst enn det som forskning har gjort til nå. Det har i liten grad vært studier som har fulgt toppledere over lengre perioder, for å studere og finne ut om deres verdivalg endres over tid. Det antas at man gjerne har et sett verdier når man er i en topplerjobb og et annet når man ikke lenger innehar en topplerstilling. Dette kommer sterkt fram i oppgaven. Når vi skal studere menneskers valg av topplerjobb vil det derved kunne være gunstig å se verdivalg i en større helhet. Dette kan vi gjøre ved å bruke livsløpsforskning, der man følger de samme informantene over lengre tid og har flere måletidspunkt. Her vil det være det være fokus på hvordan individer har forstått og fortolket sitt liv i ulike faser.

Det finnes i dag lite forskning på hvordan vilkår i oppvekst, miljø og samfunn påvirker karrierevalg med henblikk på toppledelse. Hvis jeg skulle fått fram faktorer knyttet til dette, burde jeg nok heller ha spurt hva i omgivelsene som de tror kan ha påvirket valgene de har gjort. Jeg spurte hvordan deres erfaringer har påvirket deres valg, men dette kan ikke direkte relateres til påvirkning fra samfunnet, men noen kandidater nevnte at de hadde positive

erfaringer med foreldre som forbilder. Flere av mine informanter sier at de ikke har hatt noen spesifikk plan eller mål om å bli en toppleder, men at veien har blitt til mens de har gått.

I en senere studie vil det kunne være interessant å se på hva som skal til for at kvinner skal velge toppledelse, da penger, makt og status viser seg ikke å være viktig for kvinner. Det kan antas at det har noe med at kvinner velger jobber som er mer ”myke”. Flere kvinner som går inn i toppledelse er ikke administrerende direktør i konsernledelsen, men besitter kommunikasjonsdirektørstillinger og personaldirektørstillinger. Det antas at kvinner er flinkere til å kommunisere, har større empati og kan sette seg inn i andres situasjon enn menn. Dette kan tyde på at samfunnet tilrettelegger for at kvinner skal velge slike typer stillinger, eller det kan indikere at det er det kvinner tror de kan, eller at disse stillingene er mest tiltalende for kvinner. Om kvinner ikke ønsker administrerende direktør stillinger, eller om de ikke får innpass gjenstår å bli undersøkt nærmere ved en eventuell senere studie.

Det er bekreftet i en amerikansk studie at hjemmeværende kvinner og karrierekvinner har betydelig forskjellige prioriteringer av verdivalg (Chusmir og Parker, 1991). Jeg har i min studie ikke sett på hjemmeværende kvinner. I en fremtidig studie vil det kunne være interessant å se på bakgrunnen til at kvinner tar ulike personlige verdivalg.

7.3 Praktiske implikasjoner

Det er viktig at folks oppfatning angående kvinnelige toppledere endres. Det er flere studier som viser at kvinner ikke blir evaluert og støttet på samme måte som menn (Eagly, Makhijani & Klonsky 1992; Morrison, White & Van Velsor 1992; Ohlott, Rundeman & McCauley 1994; Ragins, Townsend & Mattis, 1998), og at kvinner møter mer motstand enn menn når de får innflytelse. Den forventede oppførselen for kvinner er heller ikke den samme som for menn. (Eagly og Carli 2007). Det er avgjørende at det ikke er fordommer mot kvinner i toppledelse (Eagly og Carli 2007). I den sammenheng er det av stor betydning at vi som samfunn ikke har et syn på ledelse der de maskuline trekk favoriseres. Nyere forskning har vist at de feminine trekkene blir evaluert fordelaktig når ledelse evalueres (Cuadrado, Morales & Recio 2008). Dette kan tyde på at det er i ferd med å skje en endring. Dersom individers forestillinger endres, til at det blir mer anerkjent med feminine trekk i ledelse, vil kanskje kvinner være mer villig til å gå inn i toppledelse. De verdiene vi vokser opp med og de verdiene samfunnet har vil kunne påvirke vårt syn, også våre valg av karriere. Det er viktig at menn ikke

stereotypiserer kvinner som eksempelvis mødre, og at de ikke blir sett på som mindre kvalifisert til en topplederjobb, bare fordi de er i mindretall.

Vi har et kunnskapssamfunn der kvinner innehar høy kompetanse. Det er, som sagt tidligere, over 6 av 10 kvinner som fullfører høyere utdanning. Hvis det er slik at vi vil ta vare på kunnskapen, må vi endre de samfunnsmessige holdningene og få et samfunn som ønsker å ta kvinner på alvor i arbeidslivet. Vi må få et arbeidsliv som setter pris på den beste kompetansen og som tilpasser seg til at kvinner føler at de har andre omsorgsforpliktelser, eksempelvis ovenfor familie. Kanskje vi må revurdere belønningssystemet og gi kvinner det de vil ha for å inneha topplederstillinger? Det vil derfor bli viktig å etablere familievennlige organisasjoner der kvinner er velkomne selv om de har barn. Bedrifter må ta høyde for at man har andre forpliktelser enn kun jobb. Dette kan organisasjonen vise ved å ha fleksibel arbeidstid f. eks. om morgenen, slik at det blir mulig for de med barn å levere i barnehage og lignende. Felles møter kan legges etter klokken 09.00 og bedriften kan legge opp til muligheten for hjemmekontor. Andre tiltak kan være at bedriften betaler for barnevakt, barnehage og hushjelp i stedet for høyere lønn. Slik viser bedriften at den godtar at lederne har forpliktelser hjemme. Dette vil kunne være gunstig når belønning i form av lønn viser seg å være mindre viktig for kvinner. En mulighet for å slippe kvinner til er å åpne for at de kan være i mellomledelse inntil barna deres blir større. Det bør aksepteres at kvinner velger å prioritere barn i en periode, for så og etter hvert komme sterkere tilbake i arbeidslivet. Det er viktig at kvinner ikke motiveres til deltidsstillinger, men at de motiveres til å bygge en karriere som ikke nødvendigvis innebærer arbeid med lederansvar, men som styrker deres kompetansenivå slik at de har mulighet for ledelse senere i livet.

Norge har en fordel når det gjelder arbeidstid. Vi har fremdeles en arbeidstid som går fra åtte til fire. For topplederne ser dette ikke ut til å gjelde. Flere av informantene i undersøkelsen nevnte at toppledelsen ikke er noen åtte til fire- jobb, og dette kan være vanskelig å kombinere med de forpliktelser som man har utenom jobb. Hvis den uskrevne regelen om at man skal jobbe mye utover normal arbeidstid for å være i en topplederjobb ikke tar slutt, vil man trolig gå glipp av flere kompetente kvinner som blir skremt av jobbpresset og av den grunn ikke velger topplederstillinger.

Forskning har vist at man ved ansettelser velger mennesker som er like seg selv (Giberson Dickson og Resick, 2005). Når vi har en overvekt av menn i topplederstillinger vil det være

fordelaktig for kvinner at ledere ikke bruker sitt eget nettverk når man skal ansette innen toppledelse. Det vil derfor være lettere for kvinner å nå disse stillingene om det brukes annonser og rekrutteringsbyrå.

Det er viktig at vi får høre om kvinner som gjør det bra og som lykkes i arbeidslivet. Det skrives ofte i avisene om kvinner som ikke lykkes. Dersom fokuset skifter, og vi får høre flere historier om hva som skal til for å lykkes og hvilke fordeler toppledelse har, vil det kanskje bli mer anerkjennende å ta slike jobber. Mange kvinner vil ikke gå inn i slike stillinger fordi de ikke ønsker å bli utsatt for negative elementer, som f. eks. at man får skylden for hendelser i organisasjonen man ikke kan kontrollere, som negativ medieomtale. I Norge i dag har vi såpass god lønn at den ekstra lønnen man får for å være toppleder ikke nødvendigvis er avgjørende for om man velger en toppjobb eller ikke. Det er derimot interessant at de mannlige informantene i mitt materiale som ikke lenger er i topplederjobb, sa at de ikke fikk nok igjen for å være toppleder, og at det påvirket den endelige avgjørelsen om å slutte. Informantene viser til at de tjener like godt og har dobbelt så mye fritid når de ikke lenger innehar en topplederstilling. Det vil derfor være av stor betydning at topplederjobben blir assosiert som attraktiv, med tanke på mer personlig utvikling, høyere lønn og fleksibel arbeidstid.

Det er avgjørende at kvinner får utvikle den kompetansen som skal til for å kunne ta tyngre topplederstillinger som f. eks. administrerende direktør. Det vil også være lurt å skape ledergrupper med flere kvinner, i stedet for at det kun er en kvinne i hver ledergruppe. Større ledergrupper vil føre til at kvinner føle at de blir sett og hørt, og vil da kanskje endre sine holdninger omkring toppledelse. Dette vil også kunne hjelpe kvinner til å ha nettverk rundt seg, som støtter de verdivalg som den enkelte måtte ha.

7.4 Sluttkommentar

Som sagt innledningsvis vil det ta 475 år før kvinner og menn er helt likestilte som toppledere hvis vi skal legge de siste års utvikling til grunn. (Federal Contract Compliance Initiative, rapport framlagt av Feminist Majority Foundation, 1991). Andelen menn i topplederstillinger i amerikanske selskaper var 99% i 1970 og 95% i 1995. Om den samme utviklingen som har foregått frem til i dag i USA fortsetter, vil det ta enda 300 år før kvinner er likestilte med menn i topplederjobber (McCorduck & Ramsey, 1996). Jeg antar at vi vil få flere kvinner i toppledelse ettersom samfunnet endrer seg og vi endrer verdivalg. I en undersøkelse utført av

Manpower, referert til i Aftenposten 8. mai 2009 viser at karrieremotivasjon er høyest for de over 50 år. Dette er i samsvar med Statistisk sentralbyrå og deres undersøkelse referert til tidligere i oppgaven om at yrkesaktive er høyest for aldersgruppen 40-60 år. Siden alle informantene i denne oppgaven er i denne aldersgruppen tyder undersøkelsen på at menn i 30 årene ser annerledes på familielivet. Flere av dem har ikke hjemmeværende koner og dermed andre holdninger, som kan være med å påvirke i positiv retning for kvinner, i og med at menn har mer likestilte holdninger til det å dele for eksempel familieforpliktelser.

Jeg tror alikevel ikke at det vil bli en lik fordeling mellom kjønnene i toppledelse. Det er i denne og flere andre studier bevist at menn og kvinner tar forskjellige verdivalg. Kvinner velger annerledes, og de ønsker ikke å bruke livet sitt kun på ledelse. De velger bevisst det som betyr noe for dem, og da først og fremst familie.

I samsvar med mine funn, skriver Aftenposten 8. mai 2009 at kvinner ikke vil bli toppledere. I en undersøkelse som er blitt gjort for Manpower ønsker kun 21 % av kvinnene seg til topplederposisjoner, mens 56 % av alle menn i undersøkelsen ønsker dette. Noe som også samsvarer med internasjonal forskning er at et større antall menn enn kvinner ønsker seg til topplederposisjoner. Hele 80 % av alle menn i undersøkelsen ønsket seg mer ansvar på jobben. En nyere undersøkelse som ble gjort av Nordic 500, viste at i de 500 største firmaene i Norge var andelen av kvinnelige toppledere 20,7 % på konsernnivå⁷. Ut ifra dette kan vi trekke konklusjonen at et fåtall kvinner ønsker å bli toppledere. Mye tyder på at de med et ønske om å bli toppleder, altså blir det. Nesten 21 % av de som ønsker å komme i slike stillinger besitter faktisk posisjoner i konsernledelsen, ifølge undersøkelsen til Nordic500. De kvinnene som ønsker topplederstilling tar verdivalg slik at de kommer seg til toppen. Det må også tas med i betraktning at Oslo Børs oppgir at av alle børsnoterte selskaper i Norge finnes det kun to kvinnelige ledere som administrerende direktører. Nesten alle kvinnene som er i topplederstillinger innehar altså ikke administrerende direktørstillinger der man har det totale ansvaret. Det kan tyde på at kvinner tar ulike verdivalg i forhold til jobb, sammenlignet med menn, og at de ønsker andre ting med jobben enn ansvar og makt. Uttalelser i Aftenposten 8. mai 2009 fra Grethe Solberg, lederutvikler og daglig leder for konsultentselskapet Gender Consulting, og Maalfrid Brath, konsernsjef for Manpower tyder på at kvinner ikke ønsker å gå inn i ledelse, fordi de prioriterer annerledes enn menn, med større vektlegging på andre typer

⁷ <http://www.corporatediversity.no/>

jobber, som personal- og forvaltningsstillinger. Dette støtter oppunder min konklusjon at kvinner og menn tar forskjellige verdivalg når det kommer til toppledelse.

Litraturliste

- Abrahamsen, B. (2001). Kvinners arbeidstid og arbeidsvilkår: Har deltidsarbeidene dårligere arbeidsforhold enn heltidsarbeidene?. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18, 15- 159
- Andersen, J. A. (1995), "*Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*". Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Adler, N.J & Izraeli, D.N. (1994). *Competitive frontiers. Women managers in a global economy*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Aftenposten. 9 mai. 2009. Kvinner vil ikke bli toppsjef. De elste sikter høyest. *Økonomi* s23.
- Allport, G.W, Vernon, P.E., & Lindezey, G.A. (1960) *A study of Values*. Boston Houghton Mifflin.
- Bartol, K. M. (1974). Male versus female leaders: The effect of leader need for dominance on follower satisfaction. *Academy of Management Journal*, 17, 225-233.
- Bartol, K. M. (1978). The sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes. *Academy of Management*. 3,4.805-815.
- Becken, L.E. (1995). Likestillingslov og lønnsforskjeller mellom kvinner og men – erfaringer fra Norge og USA. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 12, 139-148
- Becker, G.M & McClintock, C.G. (1967). Value: Behavior decision theory. I Farnsworth, P.R. *Annual review of psychology*. 18. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Berg, N. G. & Foss, L. (red.) (2002), "*Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*". Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Beutell, N.J. (1986) Sex Differences in Work Values. *Journal of Vocational Behavior*. 28, 29-41.
- Bezzanell P.M. (2000) *Rethinking Organizational & Managerial Communication From Feminist Perspectives*. London: Sage publications.
- Birkelund, G.E, Gooderham, P & Nordhauge, O. (2000) Fremtdige næringsledere: Kjønn, jobbverdier og karrierepreferanser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 41/4, 594-619
- Birkelund, G.E & Sandnes, T. (2003). "Paradoxes of Welfare States and Equal Opportunities: Gender and Managerial Power in Norway and the USA." *Comparative Social Research*, vol. 21: 201-241
- Blau, P.M & Ducan, O.D. (1964) *The American Occupational Structure*. New York: John Wiley & Sons.

- Brenner og Bromer (1981) referert i Brass, B. M. (1990): "*Brass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*". Third Edition. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Brenner, O.C. & Tomkiewicz (1979) Job orientation of males and females are sex differences declining. *Personnel psychology*. 32, 741-750.
- Bridges, J.S. (1989). *Sex Differences in Occupational Values*. *Sex Roles*, 22, 205-211.
- Bryman og Bell (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University press.
- Chin, J.L Lott, B., Rice, J.K & Sanchez- Hucles, J. (2007). *Women and Leadership. Transforming Visions and Diverse Voice*. Oxford: Blackwell.
- Chusmir, L.H. & Parker, B. (1991). Gender and Situational Differences in Managers's Values: A Look at Work and Home Lives. *Journal of Business Research*, 23. 235-335.
- Coffy, A & Atkinson. (1996). *Making sense of qualitative data*: California: Saga. Publication.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (2001). "*Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*". Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap. AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cuadrado, I., Morales, J.F & Recio, P. (2008) Woman's Access to Managerial Positions: An Experimental Study of Leadership Styles and Gender. *The Spanish Journal of Psychology*. 11. 1. 55-65
- Cuadrado, I., Navas, M., & Moler, F. (2006). Mujeres y liderazgo: claves psicosociales techo de cristal. Madrid: Sanz y Torres.
- Dahrendorf, R. (1969). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge & Kegan Paul
- Dale- Olsen, H. (2001). Kjønnforskjeller i frynsegoder. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18, 185-194
- Dahrendorf, R. (1969). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Davis, J.A. (1965). *Undergraduate Career Decisions. Correlates of Occupational Choice*. Chicaco: Aldine Publishing company.
- DeJong, P.Y, Brawer, M.J & Robin, S.S (1971). Patterns of female Intergenerational Occupational Mobility. A Comparison with Male Patterns of Intergenerational Occupational Mobility. *American Sociological Association*. 36, 6.1033-1042.

- Donell, S.M & Hall, J. (1980). Men and Women as Managers: A significant Case of No Significant Difference. *Organization Dynamics*. Vår. 60-76.
- Draht og Palus (1994) referert i Yukl (2006) *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson: Perentice Hall.
- Drake, I. (2002). "Sjef og Kvinne - myter og fakta om kvinner i ledelse". Oslo: Likestillingscenteret.
- Drake, I. og Solberg, A. G. (1995). "Kvinner og ledelse. Gjennom glasstaket?". Oslo: Tano.
- Drehe, G.F., & Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and woman in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75:539-546.
- Duncan, O.D., Featherman, D.L., & Duncan, B. (1972). *Socioeconomic background and achievement*. New York: Press.
- Eagly, H. A., & Carli, L. L (2007) Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. September.
- Eagly, H. A., & Crowley, M (1986). Gender and helping behavior: A meta- analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100, 283-308.
- Eagly, H. A., & Johnson, B. (1990). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-356.
- Eagly, H.A., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995) Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, 17: 125-145.
- Eagly, H.A, Makhijani, M.G & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the Evaluation of leaders: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*: 111, 1, 3-22
- Eagly, H.A & Wood, W. (1991). Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 17, 306- 315.
- Edwardsen, R (1991) *Valg av utdanning og yrke. Betydningen av kjønn, sosial og geografisk bakgrunn ved utdanning- og yrkesvalg*. NAVFS utredningsinstitutt, rapport nr 12/91.
- Eeg- Henriksen, F (1983) Fra skolegang til poengsamling. Utdannings og yrkesplaner blant adgangselever ved allmennfaglig studieretning i videregående skole 1980. *NAVFS utredningsinstitutt*, rapport 7.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analyses of work outcomes. *Journal of applied Psychology*, 69, 379-389.
- Ellingsæther, A.L & Leira, A. (2004). *Velferdstaten og familien. utfordringer og dilemmaer*. Oslo: Gyldendal.

Fagenson, E.A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experience of protégés vs non protégés. *Journal of Organizational behavior*, 10:309-320.

Federal Contract Compliance Initiative, rapport framlagt av Feminist Majority Foundation, 1991

Foss, L. (2005). "The Norwegian Paradox: World champion in gender equality – loser in female management recruitment". *Norwegian College of Fishery Science*. University of Tromsø, Norway.

Friedman, S.D. & Greenhouse, J.H. (2000) *Work and familie allies or enemies. What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford University press.

Føllesdal, D., Wallø, L. & Elster, J. (1986; 97). *Argumentasjonsteri, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Frønes, I & Hompeland, A. (1994). *Den nye barne og familie boka*. Oslo: Universitetsforlaget.

Galvin, L. (1994) Decade of the executive woman. *Healthcare Executive*. Nov/Des Vol 9:6,14

Gamberale, F, Bracken, R & Mardones, S. (1995) Work motivation among students before during the economic recession in the Swedish labour market. *Scandinavian Journal of Psychology*. 36, 287-294.

Giberson, T.R, Dickson, M.W, & Resick, C.J. (2005) Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 5. 1002-1010

Gratton, L., Kelan, E, & Walker, L. (2007). *Inspiring Women: Corporate Best Practice in Europe*. The Lehman Brothers Centre for Women in Business. London Business School

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haavind, H. (2000). *Kjønn og fortolkende metode: Metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Haavind, H. (1984) *Love and Power in the Marriage*. I Holter, H ed Patriarchy in a Welfare Society, Oslo Norwegian University Press.

Hansen. M.N. (1995) Rekrutteringskanaler i det norske arbeidsmarkedet. *Søkelys på arbeidsmarkedet*. 12, 93-100

Hansen. M.N. (2001) Karriere og familie: En undersøkelse av variasjoner i inntekt blandt mannlige og kvinnelige jurister. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18, 205-214.

Halvorsen, K (1993). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.

Harris, G.T & Earle, J.R. (1986) Gender and Work Values: Survey Findings from Working-Class Sample. *Sex Roles*, 15: 9/10: 487-493

Harriman, A. (1985). *Woman/ Men /Management*. New York: Praeger Publisher.

House med flere (1999) 184 referert i Yukl, 2006 *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson: Perentice Hall.

Hearn, J. & Parkin, W (1986/1987): Women, Men and Leadership: A Critical Reveiw of Assumption, Practice and Change in the Industrialized Nations. *International Studies of Management & Organisational Studies*. XV1, 3-4.

Hempill og Coons (1957:7) i Andersen, , J. A. (1995), "*Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*". Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.

Hogan, D. (1989) A cognitive learning perspective on woman becoming expert managers. *Journal of business and psychology*. 3 spring. 299-313.

Holland, J.L. (1976). *Vocational Preferences*. S521-570 I Handbook of industrial and Organizational Psychology. Chicago: RandMcNally.

Horn, P & Fagerland, B.J. (2007). *Succespunktet. Hemmeligheden bag kvinders succes*. Kjøbenhavn: Schultz forlag.

Huges, E. C. (1958) *Men and their work*. Glencie: Free Press.

Indvik, J (2001). *Kvinner og ledelse*. I Martinsen, Ø.V, Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal

Jacobs (1970) Leadership and exchange in formal organizations. Human Resource Reseach Organization. Alexandria, referert i Andersen (1995) "*Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*". Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Jacobsen, D.I. (2000) *Hvordan gjennomføre en undersøkelse. Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jude, T.A & Camble, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organitional culture, and organization attraction. *Personnel psychology*:50. 359-393.

Janda, K.E. (1960). Toward the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*. Vol.13, 345-363

Kanter, R.M. (1977) *Men and woman of the corporation*. New York: Basic books.

- Karakowsky, L. & Siegel. (1999). The Effects of Proportional Representation and Gender Orientation of the Task on Emergent Leadership Behavior in Mixed- Gender Work Groups. *Journal of Applied Psychology*. 84;4, 620-631.
- Keller, L.M., Bouchard, T.J. Jr., Arvey, R.D., Segal, N.L., & Davis, R.V. (1992) Work Values: Genetic and environmental influences. *Journal of Applied Psychology*, 77: 79-88.
- Kelly, R.M., & Dabul Marin, A.J. (1998). Position power and woman's career advancement. *Woman in Management Review*, 13(2), 53-67.
- Kluckhohn, C. (1951) *Values and Values orientations in the theory of action*. I Pearsons, T & Shils, E. A. *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvande, E. (1984) Kvinner og høyere teknisk utdanning. Delrapport. Integreert eller utderfintert. Om kvinnelige NFH studenters studiesituasjon og framtidsplaner. Trondheim: IFIM
- Kolb, D.M., & Willias, J. (2000). *The Shadow Negotiation*. New York. Simon & Schuster.
- Landband, D.N & Lentz , B.F. (1983) Like father like Son: Toward an Economic Theory of Occupational Following Source: *Southern Economic Journal*. 50: 2 oct. 474-493
- Lindsay, P. & Knox, W.E. (1989) Continuity and Change in Work Values among Young Adults: A longitudinal Study. *The American Journal of Sociology*, 89:4, 918-931.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Saga.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I *Handbook of industrial and organizational psychology* s 1297-1349. Chicago: Rand McNail.
- Lord, R. G, Chrusty, De Vader, C.L & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analyse of the Reation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Aoolication of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*.7, 3, 402-410.
- Machiavelli, N (1513): *The Prince*. Cambridge University Press. Cambridge 1991. referert i Andersen (1995). "*Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*". Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Mai- Dalton, R.R & Sullivan, J.J (1981) The effects of Manager's sex on the assignment to a challenging or a dull task and reasons for the choice. *Academy of Management Journal* 24.3, 603-612.
- Marini, M.M., Fan P.L., Finley, E & Beutel. (1996). Gender and Job Values. *Sociology of education*. 69, 49-65

- Marini, M.M & Briton. M.C. (1984) Sex typing in Occupational Socialization, 192-232 I *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*, Reskin, B.F Washington DC: National Academy Press.
- Maurer, A, Oszustowicz, B & Stocki, R (1994). Gender and attitudes toward work. *International Journal for the Advancement of Counselling*. 17: 35-46.
- McClelland, D.C. & Steele, R.S. (1972). *Motivation Workshops*. Morristown: General learning Press.
- McCordyck, P. & Ramsey, N. (1996) *The futures of women*. Scenarios for the 21 st century. New York: Warner books.
- McGuire, W.J (1969). The nature of attitudes and attitude change. I Lindzey, G & Aronson, *The handbook of social psychology*, Vol 3. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for mercantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Micco, L (2004). *Women outmuscle men in management task, study finds* i *Leaderships Theory and Practice*. Northhouse, P. London: Saga Publication.
- Miller, R.L & Hayes, B.C. (1990). *Gener and Intergenerational Mobility i Payne, G & Abbott. A. The Social Movility of Women*. London: The Falmer Press.
- Miner, J. B. (1977). Motivational Potential for Upgrading Among Minority and Female Managers. *Journal of Applied Psychology*. 62, 691-697.
- Morrison A. E., White. R.P & Van Velsor. E. (1987) *Breaking the glass ceiling. Can woman reach the top of America's largest corporations?* California: Addison-Wesley publishing company.
- Morrison A. E., White. R.P & Van Velsor. E. (1992) *Breaking the glass ceiling. Can woman reach the top of America's largest corporations?* California: Addison-Wesley publishing company.
- Moretimer & Lorence (1979). Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study Source: *The American Journal of Sociology*. 84,6, 1361-1385.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership. Theory and Practice*. California: Saga Publication.
- Ohlott, P.J., Runderman, M.N., & McCauley, C,D. (1994). Gender differences in Manager's developmental job experiences. *The Academy of Management Journal*, 37, 1: 46-67
- Petersen, T., & Teigen K. (1997). Strukturelle betingelser for kvinner i ledelse. *Søkelys på arbeidsmarked*, 14, 113- 119.
- Postholm, M.B. (2004). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi og etnografi og kasssstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Powell, G.N. (1988). *Women & Men in Management*. California. Saga Publication.
- Powell, G.N. (1990) One more time: Do Female and male managers differ? *Academy of Management Executive*. 4-3. 68-75
- Ragins, B.R., & Cotton, J. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34:939-951.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989) Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105: 51-88.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*. 12: 28.
- Rauch og Behling (1984) referert i Yukl (2006) *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson: Perentice Hall
- Ringdal. K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roalsø, K.M (1994) *Jenter strategier for voksenlivet. En analyse av unge kvinners yrkesaspirasjon, utdanningsvalg, yrkesmønstre og familiestart. Program for ungdomsforskning*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Robinson, J.G. & McIlwee, J.S (1989). Engineering: A promise Unfulfilled? *Social Problems* 36:5. 455-472.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: The free press.
- Rokeach, M & Ball-Rokeach, S.J. (1989). Stability and Change in American Value Priorities. *American Psychologist*. 44:5. 775-784.
- Rose, B., Templeton, M.E. ,& Kichline, K. (1981) The First Few Years on the Job: *Woman in Management*. *Business Horizons* 24(6): 26-29
- Rosenberg,. M (1957). *Occupations and Values*. New York: Arno Press.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scandura, T.A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13:169-174.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1978). Sex role stereotyping, ability, and performance: prior research and new directions, *Personell Psyvhology*. 31, 259-268.

Schwarzeller, H.K. (1960) .Values and occupational choice. *Social Forces*, 39: ¼:126-135.

Severeide, P.I. (1988). Høy status- Strake veien mot målet. Lav status- Sikk-sakk- kjøring på det uvisse. *Samfunnsspeilet* 2. 13-16.

Singer,S.L. & Steffire, B (1954). Sex Differences in Job Values and Desire. *The personell guidance journal*. 32, 483-484

Spence, J. T. & Helreich, R. L. (1978), “*Masculinity & Femininity. Their Psychological Dimensions, Correlates, & Antecedents*”. Austin & London: University of Texas Press.

Stanley, S.L & Strffire, B. (1954) Sex Differences in Job Values and Desires. *Personnel and Guidance Journal*.32,483-484.

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2006-2007) <http://www.ssb.no/yrkeaku/tab-2008-02-18-03.html>

Statistisk sentralbyrå (SSB). (1996-2007) <http://www.ssb.no/emner/04/02/40/eksuvh/tab-2008-06-02-01.html>

Statistisk sentralbyrå (SSB). <http://www.ssb.no/hugjen/>

Statistisk sentralbyrå (SSB) (1996-2007) <http://www.ssb.no/eksuvh/tab-2008-06-02-03.html>

Stewart, L. P., & Gudykunst, W.B. (1982). Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of females whithin and organization. *Academy of management journal*, 2, 586-597 ‘

Svartdal. F. (2002). *Psykologiens forskningsmetoder. En introduksjon*. 2 opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvantativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tharenou, P., Latimer, S & Conroy. (1994). How Do you Make t to the Top? An Examination of Influences on Women’s and Men’s Managerial Advancement. *The Academy of Management Journal*, 37,4: 899-931.

Van Veslor, E. & Hughes, M.W. (1990) Gender differences in the development of managers: How woman managers learn from experience. Technical report no 145. Center of Creative Leradership, Greensboro, NC

Ve, Hidur. (1993). Revitalization of familie Sociology A Blacklash for Feminist Reserch? Institutt for samfunnsforskning. Rapport 93:5.

- Vikan, S. T. (2001), "*Kvinner og menn I Norge 2000*". Oslo-Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Walker, J. E., Tausky, C., & Oliver, D. (1982). Men and Women at work: Work values within occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 17-36.
- Weber, 1887 referert i Andersen, 1995). "*Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*". Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- White, R.W. (1952). *Lives in Progress: A study in the Natural Growth of Personality*. New York: Dryden.
- Williams, R.M. (1968). *Values. I Sills, E. International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillian.
- Williams, R.M. (1979). Change and stability in values and values system: A sociological perspective. I Rokeach, M. *Understanding human values* 15-46. New York: Free Press.
- Wolf, W.C., & Rosenfeld, R. (1978). Sex structure of the occupations and job mobility. *Social Forces*, 56, 823-844.
- World Economic Forum (WEF) (2008)
<http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>
- Wright, E.O., Baxter, J., & Birkelund, G.E (1995) "The gender gap in workplace authority: A Cross-national Study. *American Sociological Review*, 60: 407-435
http://www.dn.no/karriere/article947635.ece?action=print&WT.mc_id=dn_utskrift
- Yukl, G. A. (1981) *Leadership in Organization*. London: Prentice-hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations, 6th ed*. New Jersey: Pearson: Perentice Hall.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Egenskaper ved lederjobben

- 1.Hva kjennetegner en god leder?
- 2.Med hvilke ord vil du beskrive en topplederjobb?
- 3.Hva tiltaler/tiltrekker deg ved en topplederjobb?
- 4.Hva til tiltaler/tiltrekker deg ikke ved en topplederjobb?
- 5.Hvordan oppfatter du toppledelseskulturen?
- 6.Hvilke type jobb tiltaler deg mest? (Drømmejobben)
- 7.Beskriv kjennetegn ved drømmejobben

Valg av toppjobb

- 8.Hva er årsaken til du takket nei til en topplederjobb?
- 9.Hva er årsaken til du takket ja til topplederjobb?

Karriereverdivalg

10. Hvilke ambisjoner har du til egen karriere?
11. (I hvilke grad er karriere viktig for deg). Få frem hva betyr det å ha en god karriere for vedkommende, få fram hvor mye det betyr for vedkommende
- 12.Hvordan har dine tidligere erfaringer påvirket dine valg?
- 13.Hva motiverer deg mest med tanke på jobb?
- 14.Hvordan vil du beskrive dine valg av karrierevalg?
- 15.Hvilke karriereverdivalg er viktige for deg?

Personlige verdivalg

- 16.Hvordan vil du beskrive dine personlige verdivalg?
- 17.Hvilke personlige verdivalg er viktigst for deg?
- 18.Går dine personlige verdivalg foran karriere valg?
- 19.Er dine karrierevalg og personlige valg forskjellige?