

**Av AGNES BOLSO**

Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap

Påstanden at kvinner har spesifikke verdier og kompetanse *fordi* de er kvinner, behøver i de fleste sammenhenger ingen nærmere begrunnelse. I spørsmålet om kvotering av kvinner til styreverv ser vi for eksempel en forventning om at kvinner skal bidra med noe annet enn menn når de kommer inn i styrerommet. Det er uklart om kvinner faktisk gir prinsippelt andre bidrag til styrene enn sine mannlige kolleger, men ideen om at de gjør det, er høyst levende. Med utgangspunkt i andres empiriske og teoretiske arbeid innenfor kommunikasjonsteori og biologisk orientert psykologi, diskuterer Bolsø forventningen om det særskilt kvinnelige innenfor organisasjonsforskning.

Når næringslivet endrer seg, endres også forståelsen av hvilken type lederskap som kreves. Innenfor dagens økonomi er det nettverk, fleksibilitet og endringsorientering som gjelder, hevder antropologen Tian Sørhaug. «Verdiskapingen skjer gjennom relasjoner og prosesser», tingenes produktive kapasitet devalueres og det er «relasjoner som fetisjeres» (Sørhaug 2004:133). I løpet av de siste tre tiårene kan en se økt vektlegging av kreativitet, relasjonsorientering og emosjoner. Ledelses- og organisasjonsforskeren Yvonne Due Billing fastslår at de nye kodeordene er kommunikasjon, teamwork, samarbeid, verdiledelse, empati og sosial intelligens (Due Billing 2005:187). For økonom og ledelsesforsker Morten Huse er det mangfold og dynamisk kompetanse som kreves i et styre (Huse 2010a). Dette har ført til diskusjon om kvinners spesielle egnethet som ledere i den nye økonomien, og ikke uventet er de ovennevnte trekkene ved dagens økonomi blitt et argument for å få flere kvinner til å ta lederansvar (Vecchio 2002; Eagly og Carli 2003): Man trenger simpelthen deres spesielle kvalifikasjoner for å henge med i konkurransen, slik tidene nå er. Noen spør dessuten om kvinner trengs for å få mer sosialt ansvarlige beslutninger i næringslivet, og slik unngå nye finanskriser (Terjesen, Sealy og Singh 2009).

Denne artikkelen handler om forventningene om kjønne særbidrag, nærmere bestemt slik disse forventningene kommer til syne i forskning. Jeg studerer og diskuterer organisasjonsforskning der forskerne forutsetter at kjønne har ulike ferdigheter og egenskaper. Hvilke konsekvenser får det for problemstillinger og analysemåter når det antas at kvinner bidrar annerledes enn menn? Siden det i Norge i dag ofte henstilles til samfunns- og kulturforskere om å forstå mer av biologiens betydning for våre fags problemstillinger, er evolusjonspsykologiske bidrag blitt både relevante og mer interessante å under-

søke nærmere. Evolusjonspsykologien er særdeles tydelig i sin forventning om kjønnsforskjeller i organisasjonsatferd, og som eksempel på denne retningen har jeg valgt en studie utført av Sarah Hill og David M. Buss. Her er forskjellene i atferd begrunnet med menneskets natur, som ligger fast gjennom menneskenes evolusjonære historie. I tillegg til evolusjonspsykologien som forskjellsteori, har jeg valgt moralpsykologen Carol Gilligans tenking om kjønnes sosialisering til spesifikke former for rasjonalitet og moralske vurderinger (omsorgsetikk). Den norske lingvisten Tove Bulls studie av styreromskommunikasjon er valgt som representant for en slik tradisjon.

Et sentralt argument til fordel for loven om kvotering til styreverv i næringslivet lå i begreper om kjønns mangfold og kjønns spesifikke bidrag (Engelstad 2011; Sørensen 2011; Teigen 2011). Mangfoldsargumentet i forbindelse med innføring av lov om kjønnskvote ring til styrene for allmennaksjeselskaper er inngang til diskusjonen og noe jeg vender tilbake til underveis i artikkelen.

Ideen at det blir mer mangfold med kvinner, innebærer forestillingen at kvinner er annerledes enn menn, og at de bidrar med andre ressurser enn menn i styrearbeid. Karriererådgiver Inger-Lise Blakstad, som også arbeider med rekruttering til styreverv, sier at det ikke er slik at alle behøver å kunne alt. Styremedlemmene skal utfylle hverandre: «Noen kan juss, andre har ledererfaring, noen er seniorer, noen er kvinner» (Blakstad 2005:25). Professor i idéhistorie Guttorm Fløistad sier at menn stiller kvinners «former for ledelse» i skyggen, og slår et slag for kvinners egenart og kvinners natur (Fløistad 2005:13). Hvis kvinner i egenskap av sitt kjønn skulle være bærere av «noe» som gjør dem annerledes enn menn som ledere, hva skulle det være, og hvor kommer det fra? Statistisk sett har norske kvinner andre interesser

og andre typer arbeid enn menn. Arbeidsmarkedet i Norge er kjønnsdelt. Statistikk over yrkesaktivitet og husarbeid viser kjønnsforskjeller. Kvinner bruker mer tid på husarbeid og menn mer på arbeid utenom hjemmet (Vaage 2002). Noen vil si at det generelle bildet er at fars yrkesarbeid er viktigere enn mors, og mor er forventet å yte mest omsorg (Kvande og Rasmussen 2007). På et aggregert nivå har kvinner som gruppe andre erfaringer og kunnskaper enn menn, og dette «noe» som kan gjøre dem annerledes enn menn som ledere, kan komme derifra. Det kan være at «typisk kvinnelige funksjoner som å føde barn og dra omsorg av biologisk og psykisk art forbundet med det» gir en annen og for næringslivet viktig form for rasjonalitet (Fløistad 2005:13). Kvinnene kan bidra i kraft av «sine rikere evner til personlig og emosjonell relasjonsdannelse» (Fløistad 2005:16).

Noen kjønnsforskere og feminister hevder at mer omsorgsarbeid gir mer omsorgserfaring og fostrer omsorgs- og relasjonsetikk, det vil si en etikk basert på hensynet til andre mennesker og den aktuelle sosiale sammenhengen menneskene står i (Gilligan 1982; Ruddick 1989). Denne ekstra ressursen som kvinner generelt antas å ha mer av enn menn, er altså både sosiologisk (praksis, erfaring), relasjonell, emosjonell og etisk (omsorgarbeid kultiverer helhetstenking og ansvarsfølelse). Slik kan en tolke Bondvik II-regjeringens formuleringer i odelstingsproposisjonen fra 2003, som var bakgrunn for Stortingets vedtak om kjønnskvolter i styrerepresentasjon. Her er det viktig med «begge kjønns kompetanse», hvilket betyr at også menn har kjønns-spesifikk kompetanse. I forbindelse med loven fokuseres det imidlertid på «den ressursen som kvinners kompetanse utgjør». Å ikke bruke kvinners ressurser er et ressurstap for næringslivet og for landet (Ot.prop. nr. 97, 2002–2003:6).

Kvinner og menn er biologisk forskjellige,

og det stilles kjønns-spesifikke forventninger til oss. Spørsmålet er hva dette betyr for lederskap i arbeidslivet. Tittelen på min artikkel er «Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap». Det er jakten som foregår innenfor forskning, jeg særlig skal diskutere, og jeg starter med teorien om at det sosiale og psykologiske kan predikeres på bakgrunn av biologisk kjønnsforskjell. Hvordan håndteres kjønnsforskjeller i organisasjonsforskning når kjønnsforskjeller forutsettes å definere «menneskets natur»? Vi finner evolusjonspsykologiske tekster innenfor organisasjons- og ledelsesforskning, og jeg skal se på et eksempel der den mye siterte evolusjonspsykologen David M. Buss eksplisitt sier at han vil bidra til ledelsesforskningen. Jeg må være noenlunde detaljert for å vise hva det spesifikt evolusjonspsykologiske utgangspunktet gjør med forskningsspørsmålene, det vil si hvordan det innvirker på hvilke spørsmål det blir relevant å stille.

Effekter av seksuell seleksjon

Et generelt trekk ved evolusjonspsykologien er at den skal kartlegge hva som er menneskets natur slik den har vært fra menneskets opprinnelse som jegere og sankere (Kennair 2004). I feltet ledelses- og organisasjonsstudier påviser evolusjonspsykologene misforholdet mellom vår egentlige natur og moderne organisasjoner. Vi er ikke psykologisk tilpasset måten vi organiserer arbeid på i vår tid, hevdes det (Nicholson 1997). De moderne organisasjonene har utviklet seg svært fort, og den biologiske organismen har ikke evolvert tilsvarende hurtig. Hjernen ble modulert for å løse bestemte oppgaver i steinalderen, og vår hjerne har ikke tilpasset seg karakteren av oppgavene og situasjonen menneskene må løse dem i. Arbeidet med å påvise dette misforholdet og å argumentere for at problemer i organisasjoner kan forklares med mangel på

biologisk tilpasning, har en avgjørende effekt på hva som står i fokus i evolusjonspsykologiske studier av kjønn og organisasjoner. Det har også konsekvenser for hva som blir forstått som forbedringstiltak.

Kvinner og menn er her av forskjellig natur fordi de har forskjellige oppgaver i reproduksjonen, noe som i og for seg ikke er ulikt det vi finner hos Blakstad, Fløistad, Gilligan og Rud-dick, nevnt over. Men innenfor det evolusjonspsykologiske paradigmet får denne antakelsen helt spesifikke konsekvenser for resonneringen: Vi evolverer ved seksuell seleksjon, der menn konkurrerer med andre menn om de mest attraktive og fertile kvinnene, og kvinner konkurrerer med kvinner om de mest ressurssterke mennene (Buss 1989).¹ Siden det er et begrenset antall individer som har det som det søkes etter, vil det med nødvendighet bli konkurranse. De heldige vinner på bekostning av sine konkurrenter, og de vinner fordi de har *mer* av det som teller i konkurransen. Det er altså ikke det absolutte nivået som teller, men det relative. Det gjelder å ha mer *sammenlignet* med sine konkurrenter. På bakgrunn av dette framsetter Sarah E. Hill og David M. Buss hypoteser om eksistensen av «den psykologiske tilfredsstillensens natur og misunnelse som dens innebygde 'motivasjonssystem'» (Hill og Buss 2006).

Siden kvinner og menn søker forskjellige egenskaper hos hverandre, vil det være kjønnsspesifikt hva kvinner og menn forsøker å ha mer av. Kort formulert: Kvinner forsøker å være penere enn sine søstre, mennene ønsker å besitte flere ressurser enn sine brødre. Forfatterne utvikler ni kjønnsspesifikke prediksjoner. Jeg gjengir alle for å illustrere hva undersøkelsesuniverset blir når en har dette utgangspunktet. Hypotesene er 1) at individer ikke foretrekker en nærmere bestemt inntekt, men en som er relativt høyere enn andres, 2) relativitet vil *ikke* gjelde når en velger om

ekteskapet skal vare lenge eller bare relativt lenger enn sine konkurrenters ekteskap, 3) relativitet vil gjelde når kvinner velger mellom å være absolutt attraktive eller bare mer attraktive enn sine venninner, 4) individer vil begrense det absolutte inntektstapet selv om det relativt sett er mindre enn det tapet venner lider.

Som vi ser, gjelder både absolutt overtak og relativt overtak i disse prediksjonene. Differensieringen er i artikkelen gjort med bakgrunn i det som framstilles som en detaljert og etablert kunnskap om hva som var evolusjonære fordeler i steinalderen. Tilsvarende prediksjoner formuleres for de følelser som er involvert i konkurransen som Hill og Buss skisserer. 1) Kvinners misunnelse vil først og fremst være rettet mot andre kvinner, menns misunnelse vil først og fremst være rettet mot andre menn, 2) kvinner vil være mer misunnelig enn menn når en annen av samme kjønn er mer attraktiv, 3) kvinner vil være mer misunnelig enn menn når en av samme kjønn får en dyr gave av kjæresten sin, 4) menn vil være mer misunnelig enn kvinner når en venn av samme kjønn har mer seksuell erfaring enn en selv, 5) menn vil være mer misunnelig enn kvinner når en av samme kjønn får en kjæreste med et attraktivt utseende.

Hypotesene ble testet empirisk på i overkant av 200 bachelorstudenter, som fikk studiepoeng for å fylle ut et spørreskjema der de krysset av for hva som var mest betydningsfullt for dem i ulike tenkte situasjoner. Alle de ni prediksjonene ble bekreftet. Når Hill og Buss til slutt skal konkludere, kan de ikke si noe om hvordan det er i organisasjoner når det gjelder den psykologiske tilfredsstillensens natur eller misunnelsen som motivasjonssystem. Men de mener gjennom spørreundersøkelsen å kunne bekrefte at denne spesielle formen for tilfredsstillelse og misunnelse er biologisk, og at det som nå står igjen, er å se

hvordan de biologiske trekkene spiller seg ut i moderne organisasjoner. De kan ikke svare, sier forfatterne, men evolusjonspsykologien har sin styrke i å stille slike spørsmål, og vil til slutt kunne bidra til at vi bedre kan håndtere «en forhistorisk utviklet psyke» i en moderne verden (Hill og Buss 2006:141). Vi må innenfor det evolusjonspsykologiske paradigmet i dette eksemplet forholde oss til aktører som har reproduksjon som mål og som konkurrerer *kjønnsinternt* om hvem som får de mest fertile kvinnene og de rikeste mennene.

Evolusjonspsykologene tror på kjønnes fundamentale forskjellighet, og det kan virke som de er mer opptatt av forskjellen i seg selv enn av beslutningsprosesser, forhandlingsdynamikker eller organisasjoners prestasjoner. Det fokuseres på ulike former for intern kjønnskamp framfor hvordan organisasjoner konkret fungerer. I et styreromsprosjekt basert på slik tenking, ville man kanskje fokusert på de framstøt og posisjoneringsmanøvre menn hadde i forhold til hverandre rundt styrebordet, og tilsvarende for kvinner seg i mellom. Det kunne fort blitt en sosialpsykologisk studie av reproduktiv atferd med styrerommet som arena, framfor en studie av beslutninger og beslutningsprosesser. Menn ville i den sammenheng kunne blitt mest begripelige siden de i det minste kunne antas å være opptatt av det de fleste bedrifter også er opptatt av, nemlig en økning i ressurser og produksjon.

Når kvinners og menns forskjellige stilling i reproduksjonen er startpunktet, tenderer kjønnsforskjellen til å anta en rigid karakter også sosialt – den blir tilnærmet uforanderlig og ikke gjenstand for forhandling. Vi ser dette i evolusjonspsykologien, men også i atferdsbiologien, som er en viktig referansedisiplin for evolusjonspsykologien. Hos atferdsbiologen Terje Bongard og Eivin Røskaft har kvinner sammenfallende egenskaper med eggene som ovuleres (de er ubevegelige), og mennene

tilsvarende med spermene (de konkurrerer så svetten siler) (Bongard og Røskaft 2010:55). Det kan være overflatiske endringer, men kvinner og menn endrer seg *egentlig* ikke. Som tidligere nevnt forstås moderne arbeidslivsorganisasjoner som disharmoniske i forhold til menneskets natur. Den britiske evolusjonspsykologen Nigel Nicholson sier det slik: Vi må lide for konsekvensene av «(...) en dårlig tilpasning mellom vår nedarvede natur og mange av de konstruerte miljøene i organisasjonssamfunnet» (Nicholson 1997:1053). Det er for ham viktig å «oppretholde verdigheten i vårt essensielle selv og individualitet» (op.cit.:1074), og det er ikke i byråkratiske organisasjoner vi kan oppnå det, men i organisasjoner som er «nærmere våre aners hjem» (op.cit.:1073). Vi blir ofte avkrevd lydighet overfor ledere som oppfører seg «inkonsistent med kvaliteter som var viktig i forhistorisk lederskap», sier evolusjonspsykologene Vugt, Hogan og Kaiser (2008:193). Dette kan føre til frustrasjon, fremmedgjøring og lederutskiftninger, sier de videre.

Evolusjonspsykologenes modell for framtidig organisasjonsutvikling ligger altså i deres ideer om steinalderen. Når vi ser hva kjønn er i den forbindelse, gir organisasjonsforskning som forutsetter at kvinner har noe å tilføre lederskap i næringslivet, lite mening. Det er alfahannene vi trenger, de som er villige til å gjøre det vi andre «kan velge å la være å gjøre» (Nicholson 1998:538). Dette perspektivet stenger av for empiriske studier av sosiale og sosialpsykologiske endringsprosesser, der forskerens hensikt er demokratisering av eksisterende styrings- og ledelsesstrukturer. Det innebærer at studiet av historisk skiftende symbolske og kulturelle uttrykk for kjønn og makt, slik vi finner det for eksempel hos Due Billing (2005), Krogstad og Storvik (2010) og Sørhaug (2004), framstår som irrelevante. I lys av dette vil det meste av dagens organisa-

sjons- og ledelsesforskning virke uviktig siden man her reiser spørsmål som forutsetter at moderne organisasjoner endrer seg, og gjennom målrettet arbeid til og med kan bli bedre uten å innføre antatte makthierarkier fra steinalderen.²

Også om man ikke forstår biologisk forskjell som absolutt og heller arbeider med den sosialpsykologiske siden av reproduksjon, kan reproduksjon få stor betydning i analysene.

Forventning om sosiokulturell kjønnsforskjell

Jakten på kjønnsforskjeller tar mange former, og den andre empiriske studien jeg skal se på,

styrearbeid, selv om det til dels stilles ulike krav til utøverne. Det er også viktig å være bevisst hvilken type arbeidslivsorganisasjon det er snakk om (Blakstad 2005). Kvoteringsloven gjelder allmennaksjeselskap med utvetydige krav til inntjening i markedet. Universitetet styres fortsatt i en offentlig forvaltnings-tradisjon, til tross for de senere års innføring av forretningsprinsipper. Jeg tar i denne artikkelen opp spørsmål hvor disse skilnadene er mindre relevante. Jeg skal likevel bringe inn hensynet til organisasjonskontekst der jeg mener det er viktig for diskusjonen jeg fører.

Mange kvinner med maktposisjoner i organisasjons- og næringsliv vil på et eller annet tidspunkt ha opplevd at deres kjønn betydde

Mange kvinner med maktposisjoner i organisasjons- og næringsliv vil på et eller annet tidspunkt ha opplevd at deres kjønn betydde noe for legitimiteten i deres krav på autoritet.

er også fundert i reproduksjonen. Den baserer seg imidlertid ikke på biologisk forskjell i og for seg, men på de sosiokulturelle og psykologiske effekter av at kvinner og menn utfører ulike oppgaver i samfunnet. Med utgangspunkt i det faktum at det er kvinner som føder, og forutsetningen om at kvinner og menn fungerer ulikt og har ulike vilkår i organisasjoner, er det gjort en overveldende mengde studier (se f.eks. Broadbridge og Hearn 2008; Due Billing 2005; Gatrell og Swan 2008 for oversikter).

Det er her vi finner de aller fleste av organisasjons- og ledelsesforskerne som arbeider med spørsmål vedrørende ulikheter mellom kvinners og menns lederskap. Prosjektet vi skal se på i noen detalj, gjelder ledelsen og styreromet ved et norsk universitet.

Jeg har til nå ikke skilt mellom ledelse og

noe for legitimiteten i deres krav på autoritet. Under arbeidet med denne artikkelen ble jeg interessert i hvordan én av disse selv skriver om dette. Den som orienterer seg i norsk kommunikasjons- og språkforskning om kvinner i maktposisjoner, vil finne referanser til arbeid fra den norske lingvisten Tove Bull. Hun var prorektor ved Universitetet i Tromsø (UiT) i perioden 1990–1995 og rektor 1996–2001. Bull var misfornøyd med at menn verden over utkonkurrerte kvinner når det gjaldt andelen professorater og posisjoner i universitetsledelsen, og at det likestilte Norden ikke var et unntak. Sammen med kollega professor Toril Swan, som også hadde lederoppgaver ved UiT, planla hun et prosjekt om kvinner som ledere ved universitetet. Prosjektet er interessant, både på grunn av empirien som ble samlet inn,

forskernes teoretiske posisjonering og hvordan teorien former analysene av det empiriske materialet. Ikke minst er det interessant på grunn av de alternative analytiske perspektiver forskerne trekker opp.

Bull og Swan planla å bruke intervjuer med Tove Bull og videoopptak fra møter hvor Bull utøver sine plikter som rektor (Bull og Swan 2001). Bull fikk møtedeltakernes samtykke i at flere møter ble filmet. Hun hadde etter endt filming opptak av 4 møter, til sammen 13 timer, som styremøtet samtykket i å gi meg adgang til. Bull og Swan har publisert artikler og bokkapitler på materialet, men la prosjektet til side før de hadde fullført det planlagte analysearbeidet. Deres arbeid med videomaterialet er forankret i en lingvistisk tradisjon som vektlegger vesentlige kommunikative forskjeller mellom kvinner og menn. Samtidig reserverer forfatterne seg mot at forskjellene på noen måte er absolutte. Jeg skal se på både begrensningene som ligger i denne formen for forskjellsperspektiv, og hvordan Bulls og Swans teoretiske ambivalens åpner opp for å forfølge noen forskningsspørsmål på andre måter enn det de selv har gjort. Det utgjør en vesentlig forskjell sammenlignet med evolusjonspsykologien. Der er det verken tvil om at det endelige svaret kan finnes, eller at det kan være alternativer til eget perspektiv (se f.eks. Kennair 2004; Kennair 2008).

Den første publikasjonen fra Tromsø-prosjektet er et bidrag til en konferanserapport. Innlegget omtales som et forarbeid og har tittelen «In a different voice? Kvinners konstruksjon av akademiske lederstillinger» (Bull og Swan 2001). Konferanseinnlegget ble holdt før videoopptakene var gjort. I Bull og Swans tittel er det satt et spørsmålsteget etter tittelen på Carol Gilligans internasjonalt kjente bok *In a different voice* fra 1982, men i denne første publikasjonen fra Bull og Swan stilles det egentlig ikke spørsmål ved Gilligans teori om

de to kjønns ulike prinsipper for å resonnerer. Bull og Swan antyder at de i den videre analysen av materialet sannsynligvis vil komme til å finne trekk ved Tove Bulls lederstil som er mer karakteristisk for kvinner enn for menn. Som del av prosjektet intervjuet Toril Swan rektor Tove Bull, og de konkluderer følgende basert på intervjuet:

Denne artikkelen er som nevnt et forarbeid til en større undersøkelse. En analyse av dialogen i 2 (i intervjuet, min anmerkning) ville trolig alt på det nåværende tidspunkt kunne avsløre trekk som i større grad karakteriserer en kvinnelig leder enn en mannlig, f.eks. gjennom de eksemplene som er brukte. Det er i alle fall karakteristisk at de eksemplene TB har valgt å bruke for å illustrere svarene hun gir, for det meste handler om kommunikasjon, først og fremst ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Det er altså de kommunikative sidene ved rektorrollen hun primært synes å rette oppmerksomheten mot. Det er ikke sikkert at en mannlig rektor ville hatt det samme perspektivet. (Bull og Swan 2001:8)

Dette kan leses som en vilje til å lete etter kjønnsforskjeller i de kommende analyser. At ideen bak analysene er å finne den kvinnelige spesifisitet ved Bulls lederstil, er også tydelig i andre publiserte innlegg basert på intervjuet. Bulls svar i intervjuet er nyanserte og komplekse i den forstand at hun setter forholdet mellom kvinner og menn inn i en sosiokulturell kontekst. Samtidig besvares hovedproblemstillingen: Styrer Tove Bull som kvinne, og er det en motsetning mellom det offentlige maskuline univers og det private feminine? med et foreløpig «ja» her. Nyansene og det komplekse tones ned.

Tove Bull ser dette analytiske resultatet som effekt av diskursive praksiser innenfor

bestemte praksisfelt og ikke som «essensiell ontologi», noe som representerer en vesensforskjell i forhold til det evolusjonspsykologiske utgangspunktet (Bull 2005:12). Hun er også klart posisjonert mot de delene av lingvistikken som fastholder kvinners kommunikasjon som maktfri. Men Bull er interessert i å studere «kvinners diskursive lederskapsmønstre ved å studere hvordan disse mønstrene utfolder seg selv (original: unfold themselves) innenfor tradisjonelt mannlige domener» (Bull 2005:12–13). Jeg forstår dette slik at Bull mener det eksisterer et kvinnelig mønster for kvinner som ledere, og at analysen skal dreie seg om å studere hvordan det kommer til syne i hennes materiale.

Hovedkonklusjonen i de lingvistiske analysene er at Tove Bull har en tendens til å «mødre» møtet. Det empiriske belegget er en tentativ eksempelanalyse av en hendelse der en mannlig professor tok ordet uten at rektor og ordstyrer Tove Bull ga ham det. To ganger avbrøt han universitetsdirektøren mens denne var i ferd med å forklare og forsvare sitt syn på hvordan en skal telle og klassifisere dem som har stemmerett i valg ved universitetet. Bull grep inn som møteleder, og hun reflekterer senere over det i et bokkapittel med tittel «Mothering universities: Female leadership in academia» (2005).

Hvis jeg hadde latt ham slippe unna med å bryte de formelle reglene for styremøtet på denne måten, uten å gjøre noe, antar jeg det ville representert en trussel mot min autoritet som møteleder. Faktisk er det slik at hans tilsidesettelse av disse reglene – og han setter dem til side to ganger – er en trussel mot den autoriteten. Men måten jeg avbryter ham på er ganske mild. Jeg ler til og med, og sier med det jeg forstår som en vennlig stemme: «Du må be om ordet.» Det får både ham og andre av styremed-

lemmene til å le. Alt i alt ser det ut til at jeg er involvert i en manøver der jeg skal redde hans ansikt selv om han to ganger truer mitt. Sekvensen ovenfor kan også forstås som offentlig «moderlighet». Det ser ut til at jeg – som møteleder – er involvert i en prosess med å oppdra uskikkelige gutter. Min måte å kontrollere dem på er noe mild og laidback, selv om jeg aldri avstår fra å korrigere dem når jeg synes de ikke oppfører seg. Derfor kan det være at min identitet som rektor og leder for styremøtene på ett eller annet vis er relatert til min identitet som mor. Jeg ser ut til å se det som mitt ansvar at styret oppfører seg i henhold til visse regler, slik det også er mitt ansvar at mine barn oppfører seg ordentlig. (Bull 2005:18–19)

Hun irtettesatte den uskikkelige gutten. Han adlød, og ro og orden var gjenopprettet. Da Tove Bulls autoritet som ordstyrer ble utfordret, anvendte hun kraften som ligger i å hen-vise til den symbolske figuren «mor», som var den kvinnelige figuren som med minst sannsynlighet kom til å slå tilbake på henne selv. Å tillegge moderskapet *symbolsk* betydning i organisasjoner er, til sammenligning, utenfor evolusjonspsykologiens interessefelt. Der er det mors investering i *reelle* avkom som er det sentrale. David Buss forutsetter at mor helt fra barnets unnfangelse graderer sin investering i eget avkom, slik at hun sikrer en optimal framtid for egne gener (Buss 2005). Dette kan gjøres til et poeng i analysen av familiebedrifter, men er mindre relevant for Universitetet i Tromsø.

Det er mye som tyder på at symbolsk legitimering av autoritet er høyst relevant for faktisk lederskap, og at morsautoriteten er en nærliggende mulighet (Johannessen 1994; Krogstad og Storvik 2007; Krogstad og Storvik (under publisering); Skjeie 1993; Sørhaug

2004). Bulls analyse har etter mitt syn noe for seg, selv om den også har noen begrensninger. Jeg var inne på at en viktig skilnad mellom denne gilliganske lingvistiske analysen og evolusjonspsykologien er at Tove Bull reflekterer over andre mulige teoretiske innganger til materialet. Hun vet at blikket hun bruker, kan føre til at en bekrefter myter om kjønn: «(...) kva med alt anna (enn kjønn) som desse mønstera kan vere uttrykk for?» (Bull 2007:16). Siden jeg selv har hatt mulighet for å se Tove Bulls videomateriale, skal jeg skissere analysegrep som kan utvide tolkningen av materialet, men først dvele litt lenger ved spørsmålet om mytebekreftelse.

Mange forskere deler Bulls bekymring for at en står i fare for å bekrefte myter framfor å analysere fram andre trekk ved empirien enn det som passer med populære standardoppfatninger av kvinner og menn. Økonomen Morten Huse hevder i en artikkel om kvinner i styrer at det er «større forskjeller kvinner imellom enn mellom kvinner og menn», til tross for at «det sikkert med rette kan hevdes at kvinner generelt har visse typer kompetanse som menn ikke har» (Huse 2010b). Også for direktør i Norgesgruppen, Olav Haraldseid, er kjønnsforskjell avhengig av sammenheng når han hevder at det er «større forskjell på en mannlig økonom og en mannlig psykolog enn en mannlig og kvinnelig økonom» (Haraldseid i Blakstad 2005:39). Det kan vise seg at kvinners bidrag faktisk ikke øker verdiskapingen eller bedrer det sosialpsykologiske klimaet i næringslivs- og arbeidslivsorganisasjoner, som jo var blant argumentene for kvoteringsloven.

Utgjør kvinner en forskjell i utøvelse av lederskap?

Det er rimelig å anta at kvinner utgjør en forskjell, siden kjønnene statistisk sett fordeler seg ulikt både på sosiologiske og psykologiske

variabler. Men det kan også være at organisasjonene ansetter ledere i «i sitt bilde», og deretter fortsetter kultivering. Klassetilhørighet, utdanning, yrkesvalg og ambisjoner tilsier dessuten at kvinner på toppen av næringslivet skiller seg fra gjennomsnittet. Kvinner som er aktuelle for styrerommet eller andre ledelsesposisjoner i næringslivet, er ikke nødvendigvis bærere av de samme kunnskaper og verdier som den statistiske gjennomsnittskvinnen, og de er uansett ulike seg i mellom. Organisasjoner har tradisjoner, hierarkier og strukturer og opererer innenfor markeder. De har det vi kan kalle en egentynge med konsekvenser for hvilke lederskap det er mulig å utøve. Det er med andre ord mulig å tenke seg at det som kunne vært kjønnsforskjell i ledelse og styrer, modifiseres gjennom funksjonskrav. Vi skal se på hva empirisk forskning sier hva angår om kvinners styre- og ledelsesarbeid utgjør en forskjell sammenlignet med menns.

Det finnes etter hvert en stor mengde empiriske studier av kvinner som ledere og styremedlemmer: Bidrar de annerledes enn menn, og hvilke konsekvenser har det i så fall for organisasjonen?³ Noen studier går langt i retning av å konkludere med at kvinner faktisk utgjør en forskjell (Eagly og Carli 2003; Terjesen, Sealy og Singh 2009). Andre er mer forsiktige. I en artikkel der de ser på kjønn og styreromsdynamikk, sier Morten Huse og Anne Grethe Solberg at vi har mange studier som «aim at showing» at bedrifter drar fordel sosialt og økonomisk av at det er kvinner i styrene (Huse og Solberg 2006:114). Å ha som mål å vise at kvinner utgjør en forskjell, er noe ganske annet enn å vise det eventuelle kvinnebidraget empirisk. Psykolog og ledelsesforsker Robert P. Veccio er svært kritisk til metastudier som konkluderer med kjønnsfordelen som kvinner skulle representere, og reiser spørsmål om kvaliteten på denne forskningen (Veccio 2002). Blant annet etterlyser han mer

komplekse analyser enn man vanligvis finner. En studie som kan sies å imøtekomme en slik kritikk, er Torchia, Calabrò og Huses studie av bedrifters innovasjonsevne, der styrets beslutningskultur sees som en mellomliggende faktor. Disse tre konkluderer med at kvinner kan bedre bedriftenes innovasjonsevne gjennom å endre beslutningskulturen (Torchia, Calabrò og Huse 2010). Tian Sørhaug har sett på det empiriske belegget bak konklusjoner om kjønne særbidrag. Han finner at resultatene spriker, og at forskjellene uansett er små (Sørhaug 2004:239–240). Med henvisning til egne og andres undersøkelser konkluderer Yvonne Due Billing at det ikke er forskjeller av betydning mellom kvinner og menn som ledere. Ledere er uansett bundet av det hun kaller «magtfulle organisasjonsimperativer», som bare gjør små modifikasjoner mulig. Forventninger om forskjeller er mye større enn de reelle forskjellene, hevder hun (Due Billing 2005:190). Sosiologene Trygve Gulbrandsen og Fredrik Engelstad finner at ens nåværende posisjon teller mer for holdninger enn hvilken bakgrunn en har, et funn som trekker i samme retning som Due Billings (Gulbrandsen og Engelstad 2005). I en artikkel om nettopp begrunnelsene for loven om kjønnskvalifisering i næringslivet diskuterer Engelstad spørsmålet om kvinners bidrag i lys av ulike sider ved mangfoldsbegrepet. Her sier han:

Mangfold kan bety mange ting, og det generelle bildet er uoversiktlig. I mangel av omfattende dokumentasjon er det rimeligste å anta at bildet i makro er nær nøytralt. Det er gunstig for styrearbeidet at nye kvinner bringer med seg spesifikk kompetanse som tidligere har manglet, mens kjønns mangfold i seg selv neppe påvirker virksomhetenes resultater. (Engelstad 2011:131)

I samme artikkel viser også han til sprikende resultater angående kvinners effekt på bunnlinjen. I en vurdering av konsekvensen av loven for samfunn, bedrifter og individer konkluderer Morten Huse at det eneste han kan si med sikkerhet, er at «loven har hjulpet mange kvinner gjennom glasstaket» (Huse 2010b). Jeg tar liten risiko når jeg konkluderer at bildet er lite entydig, og at argumentet om kjønns mangfoldets positive effekt for organisasjonene og bedriftenes konkurransekraft ikke nødvendigvis kan belegges i forskning.

Det er kvinners erfaring med eller antatte ønske om moderskap som gjerne ligger til grunn for en forestilling om at kvinner er annerledes som ledere og styrerepresentanter, slik vi så Guttorm Fløistad formulere det. Forestillingen at kvinner automatisk kan utøve moderlig omsorg og forvalte en naturlig moderlig autoritet, er allestedsnærværende. At både kvinnelighet og moderlighet er entydige og ikke motsigelsesfylte og komplekse størrelser, forutsettes også. Feminister diskuterer dette, og vi ser også at næringslivsfolk, som for eksempel tidligere nevnte Olav Haraldseid, er klar over at bildet er skiftende. På den ene siden overleveres vi en symbolikk det går an å inneha autoritet ved, men forestillingene om kvinnelighet og moderlighet bidrar også til normering av kvinners atferd og til å underslå at kvinner er forskjellige seg imellom (Borchgrevink og Brochmann 2008; Husmo 1993; Moi 2004; Ravn og Sørensen 2007; Ramvi og Davies 2010; Skjeie 1993). I likestillingens navn framheves kvinners antatte attributter, samtidig som man vedlikeholder et tradisjonelt skript som kvinner forventes å følge; det er fare for at vi med gode intensjoner praktiserer det vi kan kalle en likestillings-sexisme.



(Foto: © Regine Hjertholm / Samfoto)

Kvinnelighet og sexismen

I etterordet til Vigdis Songe-Møllers bok *Den greske drømmen om kvinnens overflodighet* illustrerer Toril Moi problemene forbundet med å lete etter spesifikk kvinnelighet i et sexistisk samfunn, som vi må anta betyr samfunn med kjønnshierarki, slik som vårt:

La oss tenke oss at et seksistisk samfunn har utviklet en ideologi der kvinnen fremstilles som sterk, skapende og energisk. Ifølge Beauvoir vil disse «bestemmelsene», uansett hvor positive de er, fremstå som begrensninger, som bevis på hva kvinnen *ikke* er. Kvinnen vil bli sperret inne i disse kategoriene. Kvinner som er svake, ukreative eller lite energiske vil bli kritisert for sin «ukvinnelighet». Kvinnes frihet til å

definere seg som hun vil, underkjennes radikalt. Kvinnen oppfattes ikke som menneske, men kun som kvinne. Den styrke, skaperkraft og energi som ideologien tillegger kvinnen vil fremstå som partikulære egenskaper, det vil si som spesielt «kvinnelige», og *kvinnelige* egenskaper vil per definisjon aldri kunne universaliseres, aldri kunne gjøre seg den minste forhåpning om å stå for det menneskelige generelt. Kvinnes styrke, kreativitet og energi vil dermed bli brukt som argumenter for å bevise at kvinner nok ikke egner seg til å styre staten eller bedrive filosofi, siden dette jo krever subtilitet, sans for systematikk, og fintfølelse tålmodighet. Enhver kan jo forstå at vill, framfusende kreativitet må styres av mer finttenkende og måteholdne intellekter. (Moi 1999:296–297)⁴

Moi argumenterer mot ethvert forsøk på å si hva kvinner er innenfor rammene av det hun kaller et sexistisk samfunn. Alle eksemplene på egenskaper hun her nevner (sterk, skapende, energisk, subtil, sans for systematikk, fintfølelse og tålmodig), er egenskaper som kunne vært framhevet som nødvendige for godt lederskap. Hva som faktisk *blir* tillagt vekt, varierer med bedriftstype og historisk og kulturell kontekst. Oppbyggingen av Jernverket i Mo i Rana krevde noe annet enn oppbyggingen av Facebook. Hva som blir tillagt vekt, varierer også med motiver hos dem som skal utpeke eller ansette, enten det nå er ledere, styremedlemmer eller representanter til andre posisjoner i arbeidslivet: Man vet hvem man vil ha, og skreddersyr kvalifikasjonskravene. Hvilke egenskaper som forbindes med maskulinitet, og hvilke som forbindes med feminitet, varierer også. I tillegg er det all grunn til å tenke at kjønn allerede ligger implisitt i hvordan vi forstår hva en leder er (Johannessen 1994; Sørhaug 2004). I omtalen av norsk ledelsesdiskurs på 1980-tallet sier psykolog Birte Folgerø Johannessen:

For å sette det hele på spissen kan man si at kvinnelige ledere, i media, ble fremstilt som mer naturlig kvinnelig enn mange andre kvinner. I alle fall mer naturlig enn sveiseren og bygningsarbeideren. Ja – kanskje, når alt kom til alt, mer naturlig kvinnelig enn selveste «barnehagetanten». (Johannessen 1994:148)

Samtidens forståelse av kjønn smyger seg inn, omringer og innskriver ledende kvinner og menn slik at vi fortsatt, på et eller annet vis, også kan se dem som representanter for sitt kjønn. Så lenge organisasjonen sørger for ha et klart skille mellom hvem som er menn, og hvem som er kvinner, kan grensen mellom hva som blir ansett som maskulint og feminint, og

konnoterte personlighetstrekk forskyves og endres radikalt (Johannessen 1994). Når kvinner driver inn i styrerommene på mangfoldsbølgen, blir de «kvinnelige styreprerentanter» enten de vil eller ikke. De benevnes noen ganger «styrekvinner» (Torchia, Calabrò og Huse 2010). Det betyr ikke at det mest fruktbare analyseperspektivet nødvendigvis er å lete etter dette som skal være det «kvinnelige» ved styrearbeid.

Alternativ lesning av uskikkelig gutt

Det kvinnelige kan, som vi så i forbindelse med innføringen av kvotering i næringslivet, snakkes fram som del av et positivt mangfold. Det korresponderer godt med noe som er både vanlig og fristende i forskning: å lete etter en bestemt type kjønnsforskjell i ledelse, også, som i Bulls tilfelle, der forskeren selv er kritisk til å gjøre nettopp det. Kjønnforskjell er populært, men la oss heller spørre med Mats Alvsen og Yvonne Due Billing *om* kjønn betyr noe. Hvis det er tilfellet, kan vi spørre *når* og *hvordan* (2009:219). Det innebærer med andre ord en tilnærming der den som studerer betydningen av kjønn i lederskap, er åpen for at kjønn kan være av mindre og til og med marginal betydning. Vi skal se på hva som kunne vært mulig å trekke inn i analysen innenfor rammene av prosjektet fra Universitetet i Tromsø. Tove Bull lanserer selv alternativer og mulige utvidelser av perspektivet.

Rett nok kan NNs avbrytingar tolkast som uttrykk for hegemonisk maskulinitet, eller døme på tradisjonelle mannlege hersketeknikkar. Men dei kan kanskje òg tolkast som uttrykk for iver og engasjement, at naturen går over opptuktelsen, så å seie. Og kva med mine strategiar? Er dei prototypisk feminine? På overflata ja. Men det eg faktisk gjer, er å bruke indirekte og sam-

arbeidende strategier for å oppnå noko.
(Bull 2007:16)

Bull peker her på at NN gjør som mange andre når vi riktig ivrer for noe: Vi må bare si det. Straks. Hun diskuterer videre hvilken mulighet akkurat den handlemåten har i møte med henne som står formelt høyest i hierarkiet i dette aktuelle møterommet. Både Bull og NN vil noe, men hun har en maktposisjon han ikke har, hvilket innebærer at et enkelt resonnement om menn med organisasjonsmakt og kvinner uten ikke fungerer her. Tove Bull har både rett og plikt til å sørge for orden i eget styreverom. Spørsmålet er om hun får orden ved å appellere til moderskapet. Bull peker i sine publiserte arbeider eksplisitt på de mer sosiologiske og kulturelle aspektene ved sin posisjon i styreverommet, og jeg kan slutte meg til alt hun sier: Kommunikasjonsforskjellene mellom kvinner og menn er ikke absolutte, men relative. Likhetsstrekkene er mer påfallende enn forskjellene. Menn er ikke generelt konkurranseorientert, mens kvinner handler i solidaritet, og mann er ikke ekvivalent med makt, kvinne er heller ikke synonymt med «offer». Kvinner er ikke fortapt i det offentlige rom og kan sette pris på å ha autoritet og makt, strebe etter lederskapsposisjoner, lede og kontrollere møter og ta beslutninger. En kvinne kan dominere møter, snakke mye, få folk til å høre på seg og se på seg for å få bekreftelse når hun snakker. Hun kan bruke maktstrategier, fasilitere beslutningsprosesser og få det som hun vil. Å begrense analysen av autoritetsutøvelsen til å være moderskapsbasert eller basert på andre former for kvinnelig symbolske størrelser, kan medføre at helt sentrale sider ved autoritetsforankringen ekskluderes.

Jeg skal ikke foreslå konkrete teoretiske perspektiver for analysen, som kunne vært symbolsk interaksjonisme, diskursteori, kritisk hermeneutikk, teori om interseksjonalitet,

et cetera. Jeg skal heller, med Bulls hjelp, peke på elementer som med fordel kunne inngått i analysen. Bull sier at kjønnsaspekter ved kommunikasjon må leses i en større kontekst, og at en i hennes konkrete tilfelle må ta hensyn til styrets historie og status som det høyeste beslutningsorganet ved universitetet. En må også ta hensyn til de formaliteter som regulerer forhandlingene i dette styreverommet, og særlig de som angår bekreftelse av rektors autoritet. Styret er et kollegium hvor alle i prinsippet har like mye makt og autoritet. Det er lite rom for åpen, rå og imperativ makt. Men styremedlemmene er forskjellige. Forskjeller i akademisk anseelse, statusforskjeller mellom disipliner, forskjeller mellom teknisk, administrativt og akademisk personale, det faktum at det også er studenter til stede – alt dette bidrar til faktisk variasjon i kollegiet. Universitetet har en stor administrasjon og et system av avdelinger med sine direktører, som er organisert etter prinsippene til det moderne byråkratiet. For at styring og ledelse skal fungere godt, må rektor jobbe tett og relativt friksjonsfritt med administrasjonen, og dette betyr at rektor har store ressurser sammenlignet med de andre i styreverommet. Rektormakten er dessuten til enhver tid avhengig av gjeldende nasjonal universitetspolitikk. Kommunikasjonen i styreverommet på Universitetet i Tromsø kan leses i lys av 2000-tallets restrukturering av universitetene. Hvordan posisjoneres møtedeltakerne seg i diskusjoner som peker fram mot «det nye» universitetet? Alt dette kunne potensielt gi en dypere forståelse av kjønn og ledelse ved dette bestemte universitetet ved inngangen til 2000-tallet.⁵

Videopptak fra styreverommet gir et begrenset empirisk inntak til studiet av makt- og autoritetsformer i en organisasjon, og i et konferanseinnlegg i 2004 nevner Bull at sentrale trekk ved møtet ikke kommer til syne i opptakene (Bull 2004). Kanskje har dessuten

den danske psykologen Dorte Marie Søndergaard rett når hun sier at en må «inn i den kompleksitet og de motsetninger som kjenner tegner organisasjonens hverdagsliv» (Søndergaard 2003:63). I Bulls styrerom er det ro og orden, korrekt informasjon, byråkratisk saksbehandling og formalia som gjelder. Kjønn er langt på vei fratatt sine potensielt uregjerlige implikasjoner. En kontekstualisert lingvistisk analyse ville likevel ikke nødvendigvis forutsatt et bredt tilfang av empiri utover opptak fra styremøtene. Kontekst kan leses ut av saksbehandlingen, men det kunne vært nyttig med et større mangfold av empirisk materiale etter som det er begrenset hva videoopptakene kan få med.

Jeg nevnte at odelstingsproposisjonen forut for stortingsvedtaket om kvotering til næringslivsstyrer forutsatte at også menn har en ressurs knyttet til sitt kjønn. Den internasjonalt anerkjente sosiologen og maskulinitetsforskeren Raewyn Connell har studert menn med ledelsesansvar i bedrifter som opererer i et globalt marked (1998).⁶ I hennes framstilling er det ikke plass til kvinner, verken som ledere eller som personer som under gitt betingelser kan ha interesse av en neoliberal global verdensordning. Verdensøkonomien er menns økonomi. Connells blikk gjør det vanskelig å få øye på kvinnene, og særlig blir det vanskelig å forstå deres situasjon, tilpasning og utvikling av egne posisjoner som økonomiske aktører. I en senere publikasjon om menn med kloden som arbeidsplass, vektlegger hun variasjoner menn i mellom, og det gis i prinsippet større rom for å tenke kvinner inn, selv om dette ikke er et tema i artikkelen (Connell og Wood 2005). Connell analyserer på en måte som ikke gir rom for kvinnelige interesser i en global liberalistisk økonomi. På lignende vis kan letingen etter det moderlige, relasjonssensitive eller omsorgsbaserte hos kvinner i lederskap, føre til at en begrenser forståelsen av

skiftende former for autoritet både hos kvinner og menn.

Har kjønn betydning, og i så fall på hvilken måte?

Vi må som forskere alltid velge et analyseperspektiv, og det vil være med å bestemme hva det er mulig å få øye på i et empirisk materiale. Her har jeg sett på to ulike former for forhåndsbestemmelse, der begge har en tilknytning til reproduksjon: kjønnsforskjell med bakgrunn i seksuell seleksjon (evolusjonspsykologi) og kjønnsforskjell med bakgrunn i sosiale og kulturelle effekter av reproduksjon (forskjellsfeminisme, det gilliganske «kvinner har en annen stemme»). Begge er aktuelle i forbindelse med at innføringen av den norske loven om kjønnskvalifisering til næringslivet blant annet ble begrunnet i kvinners spesielle kompetanse. Jeg har argumentert for at disse analyseperspektivene ekskluderer mye av vesentlig betydning for å forstå kvinner i styring og ledelse av store og målrettede organisasjoner. Bulls lingvistiske og i prinsippet kontekstuelle tilnærming åpner likevel opp for å undersøke mange relevante aspekter ved en kvinnes lederskap, noe som potensielt kan gi økt innsikt. Kvinner og menn kan studeres som ulike sosioøkonomiske grupper, og kjønn betyr som regel noe i alle relasjoner og kontekster. Men det kan virke begrensende for analysen om en har bestemt på forhånd at kjønn er av vesentlig betydning, og *hva* betydningen er. ★

Noter

- 1 Dette er slik Buss framstiller sine resultater, og slik de blir forstått av andre. Den som faktisk leser originalartikkelen, vil se at begge kjønn først og fremst søker etter en snill og intelligent partner.
- 2 Professor i organisasjonsatferd Graham Sewell har, mer generelt enn jeg har gjort her, undersøkt evolusjonspsykologisk logikk slik den kommer til uttrykk i ledelses- og organisasjonsforskning. En av publikasjonene hans er en artikkel med tittelen *Yabba-Dabba-Doo! Evolutionary Psychology and the Rise of Flint-*

- stone *Psychological Thinking in Organization and Management Studies* (2004). Et av hans poeng er at evolusjonspsykologien ikke er i stand til å føre naturvitenskapelig holdbare bevis for eksistensen av en menneskelig natur som skulle være på kollisjonskurs med moderne organisasjoner. Uavhengig av hvordan evolusjonspsykologi anvendes på organisasjoner er dette en generell kritikk med etter hvert svært mye empirisk og vitenskapsteoretisk belegg (se f.eks. Buller 2005; Richardson 2007; Fine 2010; Jordan-Young 2010; Svendsen 2001). Det mangler mye på at forskere på denne grenen av psykologien har overbevist om at de sitter med de universelle svarene, eller at de vil kunne det i framtiden. Særlig er det, slik eksemplet ovenfor også illustrerer, problematisk å gjøre koblingen mellom spørreundersøkelser om verdier og holdninger hos nåtidens mennesker og den fysiske kroppen slik den oppsto i pleistocentiden (ca. 2 mill.-14 000 år siden, tidsepoken da menneskene ble en egen art), på en måte som er naturvitenskapelig holdbar.
- 3 *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, har for eksempel et eget temanummer om styrearbeid etter kvoteringsloven (*Magma* 7/2010).
 - 4 En kunne tro at Moi her har hatt et klarsyn når det gjelder medias framstilling av Jens Stoltenbergs politikerstil kontrastert med Liv Signe Navarsetes. Navarsete er «en liten hissigpropp.» sier redaktør av *Ukeavisen Ledelse*, Magne Lerø. Jens Stoltenberg er på den annen side, «meget påpasselig med hvilke ord han bruker. Han er god til å opp tre saklig. Engasjementet er det ingen ting i veien med, men han har kontroll på følelsene sine. Han velger vanligvis ord og uttrykk som ikke provoserer» (Lerø 2011).
 - 5 Det som i stedet skjer i tekstene fra dette styromsprosjektet, er en utvidelse av gyldighetsområdet for den moderlige ledelsesstrategi i en bestemt sekvens av møtet til å gjelde generelt for Bulls lederskap. Bull gjør det ved hjelp av lingvisten og diskursanalytikeren Ruth Wodaks arbeid med et materiale fra grunnskolene i Østerrike. Wodak gjør imidlertid det som mangler hos Bull: Hun sannsynliggjør en sammenheng mellom grunnskolen som organisasjon og en bestemt måte å «mødre» organisasjonen på, ved å trekke inn strukturelle og relasjonelle variable i analysen (Wodak 1997).
 - 6 Raewynn Connell var tidligere Robert Connell.

Litteratur

- Alvesson, Mats og Yvonne Due Billing 2009. *Understanding Gender and Organizations*. Second Edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Blakstad, Inger-Lise 2005. *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrever. Kvinner, juplinger, oldinger?* Oslo: Human Resources.
- Bongard, Terje og Eivin Røskoft 2010. *Det biologiske mennesket – individer og samfunn i lys av evolusjon*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Borchgrevink, Tordis og Grete Brochmann 2008. «Mangfold uten grenser». *Samtiden* 3:22–31.
- Broadbridge, Adelina og Jeff Hearn 2008. «Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice». *British Journal of Management*. Vol. 19:38–49.
- Brooks, Ann og Alison Mackinnon (red.) 2001. *Gender and the Restructured University. Changing Management and Culture in Higher Education*. Buckingham, Philadelphia: SRHE and Open University Press.
- Bull, Tove og Toril Swan 2001. «In a different voice? Kvinners konstruksjon av akademiske lederstillinger». I: Kerstin Nordenstam og Kerstin Norén (red.): *Språk, kön och kultur. Rapport från 4. nordiske konferensen om språk och kön*. Göteborgs universitet.
- Bull, Tove 2004. *Female academic leadership – a contradiction in adiecto?* Unpublished talk, Conference on Language, Politeness and Gender, Helsinki, September 2–5.
- Bull, Tove 2005. «Mothering universities: Female leadership in academia». I: Kevin McCafferty, Tove Bull og Kristin Killie (red.): *Contexts – Historical, Social, Linguistic: Studies in Celebration of Toril Swan*. Bern: Peter Lang.
- Bull, Tove 2007. «Språk å ha makt med, maskulinitet, tale og togn». I: Marit Anne Hauan (red): *Maskuliniteter i Nord*. KVINNFORSK, occasional papers No. 6.
- Buller, David J. 2005. *Adapting Minds. Evolutionary Psychology and the Persistent Quest for Human Nature*. Cambridge MA, London: The MIT Press.
- Buss, David M. 1989. «Sex differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures». *Behavioral and Brain Science* 12:1–49.
- Buss, David M. (red.) 2005. *The Handbook of Evolutionary Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Connell, Robert W. 1998. «Masculinities and Globalization». *Men and Masculinities* 1 (1):3–23.
- Connell, Robert W. og Julian Wood 2005. «Globalization and Business Masculinities». *Men and Masculinities* 7 (4):347–364.
- Due Billing, Yvonne 2005. *Ledere under forandring. Om kvinder og identitet i cheffjobs*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Eagly, Alice H. og Linda L. Carli 2003. «The female leadership advantage: An evaluation of the evidence». *The Leadership Quarterly* 14:807–834.
- Engelstad, Fredrik 2011. «Kan kjønnskvotering i næringslivet forsvares? En normativ analyse». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 2:120–140.
- Fine, Cordelia 2010. *Delusions of Gender. The real Science Behind Sex Differences*. London: Icon Books.
- Fløistad, Guttorm 2005. «Introduksjon. Kvinners bidrag til mangfold i ledelse og styrever». I: Inger-Lise Blakstad: *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrever. Kvinner, juplinger, oldinger?* Oslo: Human Resources.
- Gatrell, Caroline og Elaine Swan 2008. *Gender and Diversity in Management. A Concise Introduction*. London: Sage Publications.
- Gilligan, Carol 1982. *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gulbrandsen, Trygve og Fredrik Engelstad 2005. «Elite Consensus on the Norwegian Welfare State Model». *West European Politics* 28:899–919.
- Hill, Sarah E. og David M. Buss 2006. «Envy and Positional Bias in the Evolutionary Psychology of Management». *Managerial and Decision Economics* 27:131–143.
- Huse, Morten 2010a. «Styremedlemmer – fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse». *Magma* 7:25–35.

- Huse, Morten 2010b. «Kvinner i styrer – lærdommer fra Norge». *Magma* 7: 46–55.
- Huse, Morten og Anne Grethe Solberg 2006. «Gender Related Board Room Dynamics: How Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards». *Women in Management Review* 21(2):113–130.
- Husmo, Marit 1993. «Feminisering av den kvinnelige ledere». *Nytt om kvinneforskning* 1:80–90.
- Johannessen, Birte Folgerø 1994. «Det flytende kjønn». *Om lederskap, politikk og identitet*. Doktoravhandling publisert i rapportserie. Rapport 9410. Bergen: LOS-senteret.
- Jordan-Young, Rebecca 2010. *Brain Storm. The Flaws in the Science of Sex Differences*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Kennair, Leif Edward Ottesen 2004. *Evolusjonspsykologi. En innføring i menneskets natur*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kennair, Leif Edward Ottesen 2008. *The Evolutionary Psychology and Psychopathology. Towards and Integrative Conceptual Framework and Research Programme*. Doktorgradsavhandling, NTNU.
- Krogstad, Anne og Aagoth Storvik 2007. «Seductive heroes and ordinary human beings: Charismatic political leadership in France and Norway». *Comparative Studies of Social and Political Elites. Comparative Social Research*. Vol. 23:211–245.
- Krogstad, Anne og Aagoth E. Storvik 2010. «Reconsidering Politics as a Man's World: Images of Male Political Leaders in France and Norway». *Historical reflections* 36 (3):19–38.
- Krogstad, Anne og Aagoth Storvik (under publisering). «Picturing Politics: Female Political Leaders in France and Norway». *Historical Reflections*. Antatt tid for publisering: 2012/2013.
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen (red.) 2007. *Arbeidslivets klemmer. Paradoksene i det nye arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerø, Magne 2011. «Makt, kontroll og følelser». <http://www.dagensledelse.no/2011/04/11/makt-kontroll-og-f%C3%B8lelser/> (Lastet ned 19.04.2011.)
- Moi, Toril 1999. «Etterord». I: Vigdis Songe-Møller: *Den greske drømmen om kvinnens overflødighet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Moi, Toril 2004. «From Femininity to Finitude: Freud, Lacan and Feminism, Again» *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 29 (3): 841–878. Oversatt til norsk: «Fra kvinnelighet til begrensethet: Freud, Lacan og feminisme, nok en gang». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 4, 2007:6–35.
- Nicholson, Nigel 1997. «Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society». *Human Relations*. Vol. 50:1053–1078.
- Nicholson, Nigel 1998. «Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful Independent Companies». *European Management Journal* 16 (5):529–539.
- Odelstingsproposisjon nr. 97 (2002–2003). *Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.)*
- Ramvi, Ellen og Linda Davies 2010. «Gender, Mothering and Relational Work». *Journal of Social Work Practice* 24 (4):445–460.
- Ravn, Malin Noen og Siri Øyslebø Sørensen 2007. «Karrierekvinnene og mor». *Bergens Tidende* 24.11.2007.
- Richardson, Robert C. 2007. *Evolutionary Psychology as Maladapted Psychology*. Cambridge Massachusetts, London: The MIT Press.
- Ruddick, Sara 1989. *Maternal thinking. Towards a politics of peace*. London: Women's Press.
- Sewell, Graham 2004. «Yabba-Dabba-Do! Evolutionary Psychology and the Rise of Flintstone Psychological Thinking in Organization and Management Studies». *Human Relations* 57 (8):923–955.
- Skjeie, Hege 1993. «Om autoritet: weberske idealtyper og norsk politikk». *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 9 (3):224–239.
- Songe-Møller, Vigdis 1999. *Den greske drømmen om kvinnens overflødighet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Svendsen, Lars Fr. H. 2001. *Mennesket, moralen og genene. En kritikk av biologismen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Søndergaard, Dorte Marie 2003. «Orientering og desorientering i Akademia». I: Lis Højgaard og Dorte Marie Søndergaard (red.): *Akademisk tilblivelse. Akademia og dens kønnede befolkning*. København: Akademisk Forlag.
- Sørensen, Siri Øyslebø 2011. «Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnkvotering i bedriftsstyrer som politisk reform». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 2:102–119.
- Sørhaug, Tian 2004. *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Kunnskapsforlaget.
- Teigen, Mari 2011. «Kvoteringstradisjon og styrings-ekspansjon». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 2:84–101.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy og Val Singh 2009. «Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda». *Corporate Governance: An International Review* 17 (3):320–337.
- Torchia, Mariateresa, Andrea Calabrò og Morten Huse 2010. «Påvirker kvinner i styrer bedriftens innovasjonsevne?». *Magma* 7:87–96.
- Vugt, Mark Van, Robert Hogan og Robert B. Kaiser 2008. «Leadership, Followership and Evolution. Some Lessons From the Past». *American Psychologist* 63 (3):182–196.
- Veccio, Robert 2002. «Leadership and gender advantage». *The Leadership Quarterly* 13:643–671.
- Vaage, Odd Frank 2002. *Til alle tider. Tidsbruk 1971–2000*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Wodak, Ruth 1997. «I know, we won't revolutionize the world with it, but ...: Styles of female leadership in institutions». I: Helga Kotthoff og Ruth Wodak (red.): *Communicating gender in context*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins B.V.