

*“Whether you think you **can**  
or whether you think you **can’t**,  
you’re right.”*

Henry Ford



# TAKK

**-til de på alle måter flotte kvinnene** som ble mine informanter, dere delte velvillig av livene deres og gjorde på den måten dette prosjektet mulig. Jeg er takknemlig for all raushet og åpenhet jeg har blitt møtt med. En spesiell takk til Astrid, Britt, Dorte og Eva som ga mest av tida si. Også til Else som ga meg tilgang, og til dere andre som har bidratt.

**-til min veileder** ved Sosialantropologisk institutt, Anne Kathrine Larsen, som har vært grundig og tålmodig, stilt kritiske spørsmål og høge krav i prosessen. Også til Carla Dahl Jørgensen ved instituttet som supplerte med nyttige innspill i en tyngre fase av arbeidet.

**-til alle i forskningsprosjektet** *Makt og Mening i Næringslivet, kjønnsrelaterte endringer i næringslivskulturer* ved Institutt for tverrfaglige kulturstudier. Via den gang PhD-stipendiat Siri Øyslebø Sørensen, ble jeg velvillig inkludert og fikk være en liten brikke i dette gode teamet, ledet av Agnes Bolsø. Her også takk til deltaker i samme prosjekt, Hilde Bjørkhaug ved Bygdeforskning, hvor jeg var så heldig å få være "stasjonert" sammen med bare trivelige mennesker over ei tid.

**-til mine kjære** her heime og til dere andre som har støtta meg og trur på det jeg gjør.

Ingunn Nasset,  
sommeren 2013.



# INNHOLD

Kapittel 1:	INTRODUKSJON OG PERSPEKTIVER PÅ TEMA .....	1
	Innledning .....	1
	Debatter i media .....	2
	Blikk på tilstanden .....	4
	Problemstilling .....	6
	Teoretiske tanker .....	7
	Oppgavestruktur .....	12
Kapittel 2:	FELT OG METODEBRUK .....	15
	Valg av lokus .....	16
	Etablering av kontakt .....	17
	Innpass i felten .....	19
	Samtaler og fortellinger .....	20
	Spørreskjema .....	23
	Anonymisering og etiske vurderinger .....	24
	Multilokalitet som forskningsramme .....	25
	Refleksjoner omkring ”heime” i feltarbeidet .....	26
	Oppsummering .....	29
Kapittel 3:	FIRE KVINNER FORTELLER .....	31
	Britt i bedrift W .....	32
	Frustrasjoner og avgjørelser .....	32
	”En god mor” .....	34
	Karriére uten å satse helsa .....	35
	Astrid i bedrift X .....	38
	Klar for ny jobb .....	39
	”En planleggingsminister” .....	40
	Finne roen .....	41
	Dorte i bedrift Y .....	42
	Dagligliv .....	43
	Pappa og sjefen som rådgivere .....	44

	”En av gutta” .....	45
	Eva i bedrift Z .....	48
	”En hjelper” .....	49
	Forskjell på kvinner og menn .....	50
	Fag foran ledelse .....	51
	Oppsummering .....	52
Kapittel 4:	FAKTORER SOM KAN HEMME OG FREMME .....	55
	Flere informanter .....	56
	Best kvalifisert vs kvotert .....	57
	Mentorer og forbilder .....	60
	Skape lederlyst .....	63
	Ambisjoner og ambivalens .....	64
	”Kakkelhøner” og damers pjatt” .....	68
	Det er <i>noe</i> med gener .....	72
	Være seg selv .....	74
	Flinkhetssyndromet .....	77
	Selvtillit, mot og mestring .....	79
	Prioriteringer i livet .....	81
	Likestilling og balanse .....	85
	Nettverksbruk .....	87
	Bevissthet .....	88
	Strategi .....	90
	Kvinnenettverk .....	92
	På menn sine arenaer .....	94
	Oppsummering .....	97
Kapittel 5:	REFLEKSJONER TIL SLUTT .....	103
	Om familien og faget .....	104
	Om tankegods og påvirkning .....	106
	Om støtte i karriéren .....	107
	Om balanse i livet.....	108
	Konkluderende bemerkninger .....	111
	Veger videre .....	113

Kilder:	.....	115
Vedlegg:	Stikkordliste for samtaler .....	123
	Spørreskjema I .....	124
	Spørreskjema II .....	126
	Spørreskjema III .....	127





# Kapittel 1      INTRODUKSJON OG PERSPEKTIVER PÅ TEMA

*”Den formelle likhet mellom kvinner og menn har (...) på alle nivåer og tross virkninger av kjønnskvolter, en tendens til å dekke over at under ellers like omstendigheter innehar kvinnene fremdeles de minst begunstigede posisjonene.”*

Pierre Bourdieu, 2000:100

## Innledning

Stadig flere kvinner blir ledere, men en mulig utjevning mellom kjønnene innenfor dette området skjer ikke over natta. Til tross for at det dokumenteres en viss økning i antall kvinner som innehar ledende posisjoner, er de også i dag i synlig mindretall, og mer synlig jo nærmere de høyeste stillingene en kommer. Andelen kvinner i lederposisjoner i Norge er nå nærmere en tredel totalt (se for eksempel tall fra Rønning et al. 2013), noe jeg snart kommer tilbake til. Jeg har lurt på hvorfor denne fordelingen fremdeles er så skjev, og det ble derfor relevant for meg å ta et lite antropologisk dypdykk nettopp innenfor dette feltet.

Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg i noen grad fulgt med på debatter og ytringer som er eksponert i media, og som omhandler kjønn og lederskap - eller mer presist: kvinner og lederskap. Dette har jeg gjort parallelt med å forholde meg til forskning på området og egne informanter, og det er på denne måten jeg har søkt å tilegne meg litt innsikt i forhold til hva som rører seg innenfor et stort felt. For meg oppleves det meningsfylt å følge problemstillinger som debatteres innenfor det aktuelle området i samtida, og Eduardo Archetti (1994) mener eksempelvis at tekst må sees på som alternative og utfyllende kilder i forhold til å forstå omfanget av ulike diskurser i samfunnet vi forsker innenfor. Media påvirker våre

holdninger og er en markant bidragsyter i samfunnsdebatten i forhold til hvilke tema som til enhver tid ansees som aktuelle og settes på dagsorden. For å vise at min forskning er aktuell, har jeg derfor valgt å ta med noen mediedebatter som eksempler. Disse er også tenkt som innspill til tema som aktualiseres og behandles senere i denne oppgaven, ikke som del av et faktagrunnlag.

## Debatter i media

Som konsumenter eksponeres vi for mange forskjellige forklaringer på hvorfor langt færre kvinner enn menn blir toppledere, og i ei undersøkelse gjengitt i Dagbladet (23.02.09), blir vi for eksempel presentert for uviljen kvinner generelt har mot å ta lederstillinger, under tittelen ”Kvinner vil ikke!” Ei undersøkelse gjennomført av bemanningsbyrået Manpower (ibid.), forteller at tre ganger så mange menn som kvinner har som mål å bli administrerende direktør: Over halvparten av alle norske menn tror de kan nå toppjobben på sin arbeidsplass, mens bare 18 prosent av kvinnene ”drømmer” om å bli toppsjef. I det følgende vil jeg bruke noen eksempler jeg har funnet relevante fra Ukeavisen Ledelse for å illustrere litt av hva diskursen om kvinner og lederskap kan handle om:

Professor i statsvitenskap, Frank Aarebrot, kalte i en artikkel (nr.7:2007) kampen for flere kvinnelige ledere ”Et latterlig luksusproblem”. Han mener kvinner ofte er overrepresentert i sjefssjiktet - eksempelvis i mannsdominerte selskap - og at 50/50-kvoter i ledelse blir en syk måte å tenke på. Han gyver derfor løs på det han kaller ”kvinnekampen”, og sier blant annet:

Den norske kvinnebevegelsen som roper på flere sjefsstoler har blitt en middelklassebevegelse med et luksusproblem... Det er latterlig. De gnåler om 50/50-kvoter i ledelse og sutrer etter direktørstillinger, mens de virkelige heltene i den norske kvinnesaken er innvandrerkvinnene. De tar fatt i de alvorlige kvinnesakene som virkelig teller, som å bli analfabeter og kjønnslemlestet.

Magne Lerø sier det motsatte av Aarebrot på lederplass (nr.8:2009). Han mener kvinner har sjefsvogring, at de velger annerledes enn menn - samtidig som han ikke ser noen grunn til å kritisere kvinner for dette. Han mener det ikke finnes noen lederoppgaver kvinner bør avstå fra fordi menn passer bedre. Lerø sier mange ledere trives som ”fisken i vannet” - til tross for utfordringene jobben bringer med seg - og at jobben er livet for noen, men konkluderer med at

dette gjelder svært få kvinner. Fordi han mener kvinner stiller spørsmål ved om det er verdt ”alt” det innebærer. Og til slutt skriver Lerø:

...Jobben som biskop eller bedriftsleder er slik den er. Vi har ingen tro på at disse stillingene kan gjøres annerledes slik at kvinner finner dem mer attraktive. Det er heller ingen ting i utviklingen av lederrollen som gjør at kvinner skulle bli mer motivert for å påta seg topplederoppgaven. Snarere tvert imot. I nedskjæringstider blir det ekstra mye å gjøre for ledere. Og det blir stadig flere pålegg og forventninger rettet mot ledere....

Aarebrot snakker om to forskjellige tema som jeg ikke ser har noen logisk sammenheng, men begge handler på hvert sitt vis om kvinner. Han setter de to sakene, og dermed to grupper av kvinner han betegner som ”kvinnebevegelsen” og ”innvandrerkvinnene”, opp mot hverandre og generaliserer og rangerer ut fra dette. Han mener den førstnevnte gruppa er ute etter å karre til seg posisjoner han synes de i realiteten er inkompetente til. Lerø mener tvert imot at kvinner rett og slett vegrer seg mot disse lederposisjonene, og han bruker kvinner sitt verdisyn som argument for å fremme påstandene om at lederjobber heller ikke i framtida vil bli mer attraktive for kvinner. Både Aarebrot og Lerø er aktive i samfunnsdebatten og de er med på å forme diskurser - og dermed også holdninger til - kvinner og lederskap, slik jeg ser det.

”Skal man skape mangfold, må man velge inn folk med ulik utdanning, ulike erfaringsbaser og ulike tankesett. Du får ikke mangfold ved å velge inn kvinner med samme type bakgrunn som de mennene som sitter der fra før.” Det sa en av de mest profilerte kvinnelige topplederne i Norge, Gunn Wærsted, til Ukeavisen Ledelse (nr.34:2009) Også forsker Anne Grete Solberg var helt enig og uttalte i samme artikkel (ibid.):

Jo høyere opp i hierarkiet, jo mindre er forskjellene mellom folk. De som sitter på toppen har høy lønn og mye makt, og på veien opp hardner konkurransen til. De som kommer seg opp og forbi det såkalte glasstaket, er gjerne bare de kandidatene som sees på som optimale ... Dette er ofte folk som går likt, snakker likt, har like verdier og et profesjonelt forhold til verden omkring seg.

Solberg argumenterer for det sosialdemokratiske rettferdighetsprinsippet i forhold til at både kvinner og menn har lik rett til å være med på beslutningstaking, og Wærsted innrømmer at det har tatt lenger tid enn forventet å få kvinner opp og fram i næringslivet. I samme sak

uttrykker hodejeger Steinar Hopland overraskelse over likheten mellom mannlige og kvinnelige kolleger på høyere ledernivå, og han mener mannlige mentorer kan ha hatt en smitteeffekt på lederstilen til mange kvinner. (ibid.)

I dette innledende avsnittet har jeg brukt eksempler på klipp fra media, som et skråblikk i forhold til temaet jeg behandler, og som en tankevekker når det gjelder meningsytringer. Aarebrot har jeg tatt med fordi jeg mener han her representerer et noe ytterliggående syn, og er med dette også deltakende i å forme debatten ut fra holdninger han reflekterer. Lerø peker på en klassisk problemstilling som blant annet omhandler kvinner sitt *verdisyn*, noe jeg vil diskutere seinere i oppgaven. *Glasstaket*, som nevnes her, har i noen grad vært brukt som en teoretisk forklaringsmodell innenfor ledelsesfeltet de siste 20 åra, og vil også være del av min diskusjon. Hopland nevner til slutt *mentorer*, noe jeg også tar opp som et eget tema i mitt arbeid. Men først vil jeg rette blikket i retning av hvordan situasjonen ser ut i dag.

## Blikk på tilstanden

Kvinnelig lederskap, er det noen big deal? spør du kanskje. Ved å stille et slikt spørsmål, er det mulig å tenke seg en allmenn oppfatning, hvor utgangspunktet er antakelsen om kvinner og menn som likestilte i dagens Norge. Dette med bakgrunn i at det i vårt demokrati er den offisielle og lovregulerte statlige tankegangen at alle, uavhengig av kjønn, skal ha tilgang til godene på lik linje i samfunnet. Slik jeg ser dette, blir det å tenke med et ikke-diskrimineringsprinsipp som for eksempel Teigen (2006:192) kaller *likedeling*, eller *kjønnsbalanse*. Dette kan sies å være manifestert i form av Likestillingsloven fra 1978 (i Lovdata 2013), som slår fast at kvinner og menn ”skal gis like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling.” Det å ha ”like muligheter”, kan i folk sin oppfatning være det samme som å *være* likestilt, men virkeligheten kan jo være en annen. På bakgrunn av den nevnte demokratiske tankegangen i Norge, har landet vårt blitt trukket fram som hva Skjeie og Teigen i Makt- og demokratiutredningen (2003:66) omtaler som ”Verdensmesteren i likestilling”.

I den samme utredningen ser Ellingsæter og Solheim (2002:13-14) i et kjønnsmaktperspektiv på at kvinner og menn i Norge framstår som relativt likestilte aktører innenfor det politiske feltet, men at arbeidslivets domene her heime ikke ser ut til å ha hengt med på dette: ”De

fleste arbeidsorganisasjoner er (...) sterkt kjønns hierarkiske, med kvinner mer eller mindre systematisk plassert i underordnede posisjoner, og vi har færre kvinner i ledende stillinger enn mange andre industrialiserte land". Ellingsæter (2002:101) sier, med bakgrunn i tidsforbruk, at karriére nærmest har vært "et mannlig monopol". Hun bruker noe av samme argumentasjonsgrunnlag som Lerø fra forrige avsnitt, idet hun fremmer sin tvil om at mannsmonopolet vil endres, fordi: "Karriére er fremdeles forbundet med mye tid i arbeidet." Så har vi det faktum at det kjønnssegregerte arbeidsmarkedet i Norge heller ikke har blitt mindre delt med åra, noe som i samfunnsvitenskapelig forskning betegnes som et eget fenomen, kalt *Det norske paradoks* (se f.eks. Solbrække i Lorentzen og Mühleisen 2006, Kvande 1999). Dette forklares ved at selv om norske kvinner sin yrkesdeltaking er blant de høyeste i verden, befinner de seg stadig innenfor langt færre yrkesområder enn hva menn gjør, samtidig som menn dominerer topplederjobbene. At kvinner velger snevrere, slik dette kan tolkes, kan i utgangspunktet få en konsekvens som tilsier at valgmulighetene i forhold til lederposisjoner vil kunne tenkes å være færre.

Om vi velger å se på konkrete tall innenfor feltet, så viser *Livet som leder* (Rønning et al. 2013) - en stor undersøkelse i regi av Administrativt forskningsfond (AFF), at kvinneandelen øker på alle ledernivåer og etter hvert nærmer seg en tredel. Fra 2002 til 2011 – en tiårsperiode – skal den totale økningen ha vært på nærmere 50 prosent, fra 21,5 til 31,4 prosent (ibid.). Men fremdeles er det slik at kvinneandelen er størst på mellomledernivå hvor to av fem er kvinner. Antallet ser ut til å ha økt mest på toppen, hvor det fra før var – og fremdeles er – færrest kvinner. Blant toppledere/daglig leder hadde kvinneandelen her økt til 23,5 prosent, noe som er en drøy fordobling fra 2002 da den var i underkant av 11 prosent. På nivået under, det vil si ledere som rapporterer til toppleder, var tallet økt fra drøyt 20 til i overkant av 30 prosent i samme tidsperiode. Nærmere 3000 (2910) av drøyt 4000 (4108) spurte responderte på undersøkelsen som gikk til et representativt utvalg og omfattet toppledere, ledere som rapporterer direkte til toppleder, stabsledere, prosjektledere, mellomledere og førstelinjeledere (ibid.).

Om vi tenker på intelligens, kompetanse og sunn fornuft som jevnt fordelt i befolkningen, uavhengig av kjønn, kan det virke ulogisk at vi idag har en slik skjev kjønnsfordeling som disse tallene viser, også jfr. kjønnsbalanseprinsippet jeg viste til innledningsvis i avsnittet. Eksempelvis ser vi tallfestet at kvinneandelen krymper jo høyere posisjoner i næringslivet vi kommer til, og hvor makt og innflytelse i størst grad kan utøves. Balansen forskyves stadig

mer jo høyere opp i hierarkiet vi kommer, og når vi kommer helt til topps er kjønnsfordelingen skjev til gagns. Jeg søker å belyse en flik av feltet ved å studere kvinner selv, og det er hva denne oppgaven på forskjellige måter vil dreie seg om. Dette kommer jeg veldig snart tilbake til.

Jeg mener det kan se ut til at debatter innenfor områder som dreier seg om likestilling mellom kjønnene har stilnet noe. Dette om en sammenlikner med tidligere tiår, som 70-, 80- og til dels også 90-tallet, hvor jeg oppfatter at likestilling var et større tema. Det kan være at folk flest oppfatter likestilling som å være en vunnet kamp, eller at vi er ”nok” likestilt, slik jeg også har hørt noen uttrykke det. Et tydelig kvinnefokus innenfor dette feltet, noe som også var bakgrunn for Likestillingsloven, ser for meg ut til å ha måttet vike noe for andre viktige og riktige likestillingsdiskurser som har blitt stadig mer aktualisert innenfor områder som eksempelvis etnisitet og seksuell legning. Jeg har imidlertid inntrykk av at besluttsende myndigheter de senere årene har dreid interessen i større grad i retning av regulering innenfor familien, noe jeg oppfatter er ment å gi effekter i form av at begge kjønn skal ha et likt utgangspunkt når det kommer til familie- og husholdsrelatert arbeid. Den nylig vedtatte Fedrekvoten (LDO 2013a) er akkurat nå det fremste eksemplet på en utjevningsspolitikk som er ment å stimulere til at mor og far skal fordele småbarnspermisjonen mest mulig likt mellom seg. Følgende er også et utsagn jeg mener kan være verdt å la henge med som en tankevekker innenfor temaet når jeg beveger meg over til den konkrete problemstillinga:

(...) Det er ikke lenger så farlig å snakke om biologiske forskjeller, når det ikke lenger er tvil om at biologisk kjønn ikke har noen innvirkning på kvinners og menns evner og kapasiteter. På den annen side skal det ikke skyves under en stol at det selv i vår tid fortsatt er mange som mener at kvinner ikke har de ”naturlige” forutsetningene for å bli gode ledere. Denne type fordommer kan komme til å henge igjen lenge fremover så lenge vi ikke har mange nok kvinner i ledende stillinger som kan ”motbeviser” dem. (Drake og Solberg 1995:46)

## Problemstilling

I det foregående har vi sett tallene snakke til oss og bekrefte det vi på forhånd tror vi ser: Vi har ikke fått noen boom av kvinnelige toppsjefer det siste tiåret heller, og jeg er nysgjerrig på hvorfor det fremdeles er slik at kvinner ikke finnes i lederposisjoner i større grad. Det overordnede målet for prosjektet mitt vil derfor være å se på hvorfor økningen av denne

kvinneandelen går såpass sakte. Ved hjelp av utvalget mitt, et knippe kvinner som er deltakere på et lederutviklingskurs, søker jeg å studere noen dimensjoner innenfor det nevnte fokusområdet. Jeg har vært interessert i faktorer som i noen grad kan tenkes å påvirke hvorvidt kvinner kommer i en lederposisjon. Med kvinnene sin selvpresentasjon, deres egne opplevelser, oppfatninger og det observerte som utgangspunkt, vil jeg på grunnlag av datamaterialet prøve å belyse en liten flik av området, noe som vil være mitt delbidrag i en stadig pågående diskurs om kvinner og lederskap.

Under den overordnede problemstillinga har jeg på den ene siden ønsket å skjele til om det er mulig å identifisere noen ytre strukturer eller mekanismer som kan bety noe for hvorvidt kvinner kan tenkes å komme i lederposisjoner. Dette kan være i form av en tenkt *glasstakseffekt*, eventuelt andre hindringer, eller noe som kan være fremmede. På den andre siden handler det om hva jeg her vil kalle kvinner sine egne og *personlige valg*, altså at kvinner i seg selv med det de gjør eller er, synspunkter og tanker de har, kan tenkes å bidra til å skape muligheter eller hindringer i forhold til å ta på seg lederstillinger.

Finn Sivert Nielsen (1996:102) sier om problemstillinga som utgangspunkt at den er refleksiv; et perspektiv en anlegger og som endrer seg i takt med forskeren sin egen læring. For min egen del vil jeg si at etter hvert som jeg har tilegnet meg større innsikt innenfor det aktuelle området, har jeg erfart at dette er et felt med større kompleksitet i forhold til kvinner sine tanke- og handlingsmønstre enn hva jeg kunne ha forutsetninger for å se i starten av arbeidet.

## Teoretiske tanker

Innenfor kvinne- og kjønnsforskning har det vært vanlig å studere en antatt eller mulig assymetri mellom kvinner og menn. Både Jorun Solheim (2007,1998) og Simone de Beauvoir (1949) snakker eksempelvis om kvinner sin posisjon som underordna, som *resultat* av biologi eller miljø. Sherry Ortner (1974), hevder en slik annenrangs status som kvinner har i samfunnet er et universelt fenomen, et syn hun deler med blant andre Michelle Rosaldo (1974). Ortner sitt standpunkt er at selv om kvinner kan ha mye makt, stor autonomi og utstrakte rettigheter i samfunnet, trekker alle kulturer likevel ei grense. Hun sier at utover denne er de høyest verdsatte posisjoner og aktiviteter i samfunnet alltid forbeholdt menn. I den sammenheng kan jeg peke på det såkalte *glasstaket* som jeg vil se nærmere på her, og

som ligger til grunn for en teori som hevder at kvinner har vesentlig vanskeligere enn menn for å nå opp til øverste ledernivå. Dette dreier seg om et fenomen som opprinnelig grodde ut av påstander om at kvinner ble diskriminert ved ansettelse, og som av tilhengere ansees som opprettholdt blant annet av rådende verdier, kultur og uformelle strukturer i organisasjonen (Drake og Solberg 1995). Selve glasstak-begrepet ble adoptert fra amerikansk organisasjonslitteratur (se for eksempel Wirth 2001), og ble gjennom 1990-årene allment kjent og tatt i bruk også i norsk næringsliv. Teorien betegner situasjoner som usynlig hindrer en kvalifisert person fra å ta lederansvar på nivået over mellomledernivået, noe som ofte blir brukt metaforisk om kvinner, men som også gjelder for personer som tilhører andre minoriteter i en organisasjon (Drake og Solberg 1995). I det følgende vil jeg vise noen eksempler på hvordan selve glasstakteorien kommer til uttrykk hos noen som bruker den i sin forskning, og her vil jeg også innlemme begrepene *homososial reproduksjon* og *gutteklubben Grei*, som jeg betrakter som nært beslektede og betegner noe av det samme. Jeg gir deretter innblikk i en kritisk diskurs i forhold til hvorvidt glasstakfenomenet eksisterer, og ved bruk av egne data vil jeg forholde meg til dette.

I sitt studium av 300 kvinnelige sivilingeniører, ser Kvande og Rasmussen (1990) på glasstaket som en teori om at det er eldre maskuline menn som utgjør toppledernivået i organisasjoner, og at dette representerer en såkalt *glasstakseffekt* som er til hinder for kvinner. Årsaken er at disse mennene blir sett på som å reprodusere seg selv som gruppe, og dermed kan sies å være del i en selvforsterkende prosess, eller mekanisme, som bidrar til at mannlige ledere ansetter menn og ikke kvinner under seg. Denne forståelsen av glasstaket mener jeg kan sees på som en parallell til Rosabeth Moss Kanter (1977) sitt begrep *homososial reproduksjon* som hun skapte på bakgrunn av det fenomen at seniorledere har en tendens til å velge de som likner på dem selv ved rekruttering til ledergrupper. Hun mener med dette at menn ønsker å speile seg selv, og at de rekrutterer og fremmer andre menn som ligger tett opp til deres eget verdisett og deres egne egenskaper (ibid.). Siden det eksisterer grunnleggende likheter både hva strukturer og mekanismer angår, er det nærliggende å trekke tråder mellom både glasstaket og homososial reproduksjon, i tillegg til *gutteklubben Grei*. Dette siste begrepet er en betegnelse hvor menn i posisjoner, og med tette bånd, ansees å støtte hverandre opp og fram til stillinger i næringsliv og i styrer og har vært det tradisjonelle uttrykket som betegner dette mannlige kompromis miljøet i norsk næringsliv siden 80-tallet (Klassekampen 2006). Begrepet er fremdeles i alminnelig bruk i dagligtale og må kunne sies å ha en negativ konnotasjon, hvor det henspiles på noe internt mannlige og som ekskluderer kvinner.



Jeg vil også eksemplifisere *glasstaksfenomenet* ved å vise til Rueslåttén og Myklebust (2006) sin forskning. De studerte ledelse og kjønn i et stort norsk teleselskap hvor det ikke finnes noen kvinnelige toppledere, og fant det de mener er et eksisterende glasstak side om side med en utbredt tro på at muligheten til topplederposisjoner er lik og åpen for alle, noe de kaller en ”harmoni-illusjon”. Kvinner nevnte i langt større grad enn menn glasstaket som en barriere de hevdet andre kvinner hadde støtt på. Rueslåttén og Myklebust peker her på en toppkultur preget av menn og dermed en mangel på kvinnelige rollemodeller, noe de mener kan være avgjørende for hvorvidt kvinner tar på seg en toppstilling. I rapporten *Ambition and Gender at Work*, som er basert på ei undersøkelse med nærmere 3000 deltakere ved the Institute of Leadership and Management; ILM (2011) i Storbritannia, støttes det opp under glasstakteorien:

Three quarters (73%) of female managers feel that there are barriers to women’s management progression – the notorious glass ceiling. The longer a woman’s career, the more visible the glass ceiling becomes (...) By contrast, only 38% of men believe the glass ceiling exists (...) The percentage of women who believe that gender has hindered their career progression doubles from 20% of under 30s to 44% of over 45s. This suggests that women are either now being treated more fairly, or that younger women are less likely to have experienced the impact of the glass ceiling.

Fra disse eksemplene, hvor glasstaket sin eksistens har blitt framhevet, vil jeg gå videre til hva jeg oppfatter som en stadig tiltakende kritisk diskurs. Den handler om hvorvidt teorien om glasstaket i det hele tatt er gyldig, noen tiår etter at den først ble introdusert. Kritikken handler først og fremst om at barrierer kvinner støter på i organisasjoner kan oppleves som mer mangfoldig og sammensatt enn å være begrenset til *hierarkiske hindringer* som legges til grunn for glasstaksteorien. I sin doktoravhandling med tema kjønns mangfold og innovasjon i hierarkiske organisasjoner i Norge, uttrykker Anne Grete Solberg (2012) at denne teorien har fått stor gjennomslagskraft til tross for at det har vært relativt lite empirisk etterprøving av premisene den bygger på. Hun utforsker her glasstaksteorien blant mer enn 900 topp- og mellomledere i privat næringsliv, og konkluderer med at ”det ikke eksisterer noen særlige effekter av glasstak” (2012:vii). Solberg gir sin støtte til organisasjonsforskere som i dag er skeptiske til å bruke glasstaket som forklaringsmodell. Jeg vil i det følgende gi noen eksempler:

Baxter og Wright (2000) har undersøkt teorien sin validitet gjennom analyser av data fra USA, Australia og Sverige. Deres kritikk av glasstaksteorien dreier seg om at det er *flere* hindringer for kvinner enn hierarkiet, og at disse er *konstante* gjennom hele karriéren. Eksempelvis hevder de at det kjønnssegrerte arbeidsmarkedet - noe jeg tidligere har vist til som *det norske paradoks* her heime - er et større hinder for kvinner enn hierarkiske barriérer, og de konkluderer i sin studie med at metaforen som indikerer glasstak bør brukes med forsiktighet (ibid.).

“The concept of a single glass ceiling is an outdated model and no longer reflects the realities of modern working life for women. (...) Professional working women have told us they face multiple barriers on their rise to the top”. Dette er funn i ei spørreundersøkelse gjennomført av Ernst & Young (2012) i Storbritannia. I alt var 1000 yrkesaktive kvinner mellom 18 og 60 år med i surveyen som avslørte at hele to tredeler av kvinnene mente å treffe på flere barriérer gjennom sin karriére, noe som er på linje med Baxter og Wright sine funn over.

Undersøkelsen konkluderte med fire hovedhindringer: Alder – for ung eller for gammel, kvalifikasjoner og erfaring, moderskapet sin innvirkning og mangelen på rollemodeller. Hvorav de to siste ble sett på som de største hindringene hos de fleste, når de rettet blikket framover. Hele tre av fire kvinner så mangelen på kvinnelige rollemodeller som en barriére for avansement i karriéren.

Storvik (2006), konkluderte i sin studie av kvinner og ledelse i Staten med at det i hovedsak er kvinner sine tanker og tro på at det *finnes* et glasstak som hindrer dem i å ta større lederansvar. Underforstått er det altså ingen hindre; om du vil, så kan du. Disse funnene indikerte at glasstakseffekten kan være *fiktiv* og kun være til stede som forestillinger. Barrieren kan ligge i holdninger og verdier som ikke er forenlig med de rådende karrierenormene i den hierarkiske strukturen eller med hvordan toppledere tenker, og denne verdiforskjellen kan gi seg utslag i at kvinner ikke finner motivasjon til å ta på seg større ansvar enn de har i organisasjonen (ibid.). Storvik og Schøne (2008) har analysert søkning til lederstillinger i offentlig sektor og funnet at det i søknadsvurderingen ikke er noe som tyder på forskjellsbehandling av kvinner og menn. De finner at kvinner søker færre lederjobber enn menn og at det er kvinnenes tro på at det også her *finnes* et glasstak som hindrer dem i å søke, mer enn at de mangler selvtillit eller på noen måte er undertrykte av menn. Et annet eksempel jeg vil vise her finnes i en masteroppgave fra 2010, hvor Anita Birgitte Bakkeland Lervik tar for seg kvinner og verv i en fagforening i lys av om glasstaket hindrer kvinner i å nå opp til

toppvervene. Hun konkluderer med at det ikke er noe glasstak, men at det kun er kvinner selv som hindrer seg selv, ved at kvinner med småbarn i Lederne og LO vegrer seg for å ta på seg verv fordi de vil prioritere familie og barn.

Kritikken mot glasstaket som teori, eller betvilelsen av dets gyldighet, dreier i eksemplene mine seg om at det ikke bare er hierarkisk baserte barriærer kvinner støter mot, men at det er flere faktorer som kan oppleves som hindringer. At kvinner i Norge kan ha mulig færre karrièvegeer til disposisjon på grunn av smalere valg innenfor yrker enn menn, kan for eksempel ha som konsekvens at det snevrer inn toppledermulighetene, slik tidligere nevnt. At det eksisterer så få kvinnelige rollemodeller er en faktor som beskrives som hinder i noen av de nevnte studiene, og i mitt eget arbeid nevnes dette av flere som noe de oppfatter som viktig. Alder, kvalifikasjoner og moderskap er andre konkrete barriærer som blir nevnt i den britiske studien. I det siste eksemplet kan vi se at prioriteringen av familie og barn – som jo *også* handler om moderskap - innebærer en motstand mot å ta posisjoner. I to av de nevnte studiene går forskerne langt i å tilbakevise gyldigheten av glasstaket når de sier at snarere enn at dette er en effekt, kan det rett og slett være innbilning. Det hevdes at tanker og tro på at hinderet *finnes* kan være nok til å bremse karriéren, og at barriærer heller handler om kvinner sine egne holdninger og verdier. Jeg vil komme tilbake til dette siste i mitt arbeid, hvor jeg blant annet vil se på prioriteringer i lys av det verdibaserte i kvinner sine liv.

Ut fra forskning jeg har vist til, har jeg prøvd å skape en forståelse av hva glasstakdebatten dreier seg om. I utgangspunktet er det usynlige hierarkiske hindringer som hevdes å danne grunnlaget for noen mekanismer, men jeg har prøvd å vise at grenseoppgangene mellom hva som kan oppfattes å være hindringer under ”paraplyen” *glasstaket* og hva som kan oppfattes å være *andre* hindringer kan framstå som noe diffuse og vanskelig å skille. Dette er noe jeg vil komme tilbake til, da kvinnene i mitt utvalg ikke snakker ikke om noe glasstak, eller på andre måter om ytre eller strukturelle faktorer som på noe vis skulle hindre dem i å ta lederposisjoner. Men slik jeg velger å nærme meg dette, med stor vekt på kvinner sin selvforståelse og oppfatninger i forhold til diverse faktorer jeg skal utforske, vil mye ligge implisitt i kvinner sine tanke- og handlingsmønstre og vil dermed ikke nødvendigvis være lett identifiserbart. Jeg velger å tenke på glasstaket som en overbygning med et komplekst og ikke entydig innhold, og hvor påvirkninger kan være sammensatt. Når det gjelder *illusjoner* om hindre, mener jeg også det kan *være* hindre, i den forstand at alle opplevelser er subjektive.

Hindre kan være innbilning eller fiksjon, men selv om det angivelig kan tenkes å eksistere bare som ei sperre hos den enkelte kvinne, har det sitt utspring et steds fra.

## Oppgavestruktur

**I dette første kapitlet** har jeg fortalt at jeg vil studere fenomenet som dreier seg om at kvinner i høyere lederposisjoner stadig er i mindretall i forhold til menn - fordi jeg rett og slett er nysgjerrig på hvorfor det stadig er slik. Innledningsvis har jeg tatt for meg noen mediedebatter om kvinner og lederskap for å vise eksempler på tema som kan bli satt på dagsorden og formes i det offentlige rom, og slik kan sies å være aktuelle også i forhold til min egen debatt. Jeg strekker tematikken her videre inn i forskningens verden, og når det gjelder teori har jeg trukket noen tråder til forskning og debatter som omhandler *glasstaket*, og vil senere komme tilbake til dette.

**I neste kapittel** vil jeg først fortelle om utvalget mitt, hvor alle er deltakere på et lederutviklingskurs for kvinner. Her kommer det fram hvordan de ble mine informanter, og på hvilke måter de bidrar. Jeg redegjør for observasjon, samtaler, fortellinger og spørreskjema som er de forskjellige metodene jeg har brukt for å samle inn empirisk materiale. Med utgangspunkt i egne erfaringer, og den for meg relevante debatten om ”heime”antropologi, drøfter jeg nytten av forskjellige metoder og hva jeg ser som svakheter og styrker i arbeidet mitt. Jeg kan for eksempel sies å ha mindre empirisk data fra det observerte enn hva jeg har av informasjon gjennom andre metoder jeg har brukt, som samtaler, men jeg vil vise at jeg har tilstrekkelig distanse i mitt arbeid.

Etter å ha fortalt om felt og metodebruk, vil **kapittel tre** nærmest i sin helhet være viet de fire hovedinformantene som jeg oppholdt meg i bedriftene hos, i tillegg noen korte sekvenser med lederne. Her viser jeg fram kvinnene - deres erfarte, observerte og fortalte liv - og med bakgrunn i informasjon som kommer fram, vil jeg utlede noen tema for nærmere granskning. Dette ut fra hva jeg erfarer at framstår som betydningsfullt hos kvinnene. Verdier, ambisjoner og oppfatninger av kjønn er eksempler på faktorer som blir vektlagt og som jeg vil ta med videre for utdypning.

**I kapittel fire** trekker jeg inn resten av utvalget mitt, og deres informasjon som hovedsaklig er gitt i form av samtaler. Ved hjelp av dette kvinnespekteret suppleres det med flere opplysninger til allerede gitte faktorer fra forrige kapittel, samt at nye deltemaer identifiseres og trekkes fram. Nettverksbruk og mentorer er eksempler på dette. Faktorene står hver for seg

fram som objekter for diskusjon og fortolkning, og samlet representerer de et nett av mulige påvirkningsfaktorer når det gjelder hva som kan tenkes å fremme eller hemme kvinner sin lyst og mulighet til å komme i høyere posisjoner.

**I femte og siste kapittel** vil jeg samle tråder og, ved hjelp av funn i arbeidet mitt, reflektere over hvorvidt kvinners prioriteringer i forhold til lederskap er resultat av personlige valg og/eller om det er ytre faktorer, som et mulig glasstak, som kan påvirke. Jeg tar også et blikk framover. Men nå skal jeg først til kapittel 2, for å fortelle om hva jeg gjorde i felten, hvordan jeg gjorde det og på hvilke måter dette var nyttig i forhold til tema.



## Kapittel 2 FELT OG METODEBRUK

*”Kultursjokkets epistemologi” er trolig overvurdert som middel til forståelse.”*

Halvard Vike, 2001:552

Dette kapitlet vil dreie seg om det metodiske ved feltarbeidet mitt som hovedsaklig er basert på samtaler, narrativer og deltakende observasjon. Jeg vil vise hvordan jeg har gått fram og argumentere for mine metodiske valg, samt vurdere nytteverdi av forskjellige framgangsmåter og hva dette har betydd for empirisk grunnlag. Til slutt vil jeg reflektere omkring aspekter ved det metodiske som handler om etiske vurderinger, selve rammen for forskningsarbeidet og forskning ”heime”.

Nielsen (1996:216) sier at ”(...) det ikke finnes noen endelig konsensus om feltarbeidet i det antropologiske miljø, og - enda viktigere - at det ikke finnes noen oppskrift for hvordan feltarbeid skal gjøres (...)”. Det finnes så mange veier innenfor faget; det er bare fantasien som begrenser hva en kan gjøre på feltarbeid, hvordan en gjør det og hva en får ut av det etterpå, noe som gjør det spennende og krevende på samme tid. Nielsen mener mye tyder på at det er sterkt personavhengig hva antropologer faktisk *gjør* i felten og hvordan hver enkelt går fram: ”Feltarbeidet er et møte mellom virkelige mennesker, og hvordan et slikt møte arter seg, vil avhenge av situasjonene som oppstår, av hvem man møter, i hvilken fase av livet, av kjønn og personlighet.” (1996:106) For meg ble møtene, uten unntak, veldig spennende. Jeg tror det var fordi jeg fikk oppleve kvinner på deres respektive arbeidsplasser, noe som brakte med seg et spekter av inntrykk og opplevelser.

I stor grad fulgte jeg planen jeg hadde laget på forhånd for gjennomføring av feltarbeidet, men veien blir som kjent til mens man går. En god del ble erfart som uforutsigbart og vanskelig, for ikke å si umulig, å planlegge. Først og fremst gjaldt dette tidsperspektivet i forhold til når jeg kunne få ønsket tilgang på informanter, altså det helt grunnleggende for å kunne

gjennomføre feltarbeidet. Til tross for dette, erfarte jeg likevel at jeg gjorde størstedelen av det jeg på forhånd hadde planlagt i løpet av de fem månedene jeg hadde til rådighet. Foruten hele meg selv var blokk og penn mine redskaper i felt, og notatene ble undervegs skrevet rett inn på en pc som var passordbelagt og bare tilgjengelig for meg.

## Valg av lokus

Jeg var ute etter å finne et spekter av kvinner som kunne bidra til selv å kaste lys over problemfeltet mitt, og ifølge Wadel (1991:101) er valget av fokus for en studie ofte på samme tid et valg av utvalg. For meg var det ønskelig at informantene skulle inneha noen form for egenskaper eller kvalifikasjoner som var passende i forhold til problematikken jeg ville utforske. Dette defineres som et såkalt strategisk utvalg av blant andre Thagaard (2002:53). Gjennom søk på internett var jeg så heldig å finne et lederutviklingskurs for kvinner i regionen, noe jeg umiddelbart tenkte ville passe svært godt som lokus for prosjektet mitt. Kurset var ment å skulle stimulere kvinner som allerede hadde en ambisjon om å ta på seg lederoppgaver og styreverv. Siden disse kvinnene selv hadde vist initiativ og interesse for feltet lederskap ved å melde seg på, så jeg dem raskt for meg som bidragsyttere til mitt prosjekt. Geografisk nærhet var et viktig kriterium for min gjennomføring, og på det nevnte kurset deltok kvinner fra en avgrenset region slik at jeg kunne jobbe med prosjektet mitt ut fra en fysisk base heime. Et spesifikt kurs danner altså rammen for mitt strategiske utvalg, mens det som kalles ”snøballmetoden” hos Wikan (1996:183) virker å være en mer vanlig framgangsmåte for å finne informanter til antropologiske studier. Se for eksempel Ravn (2004:20) hvor det vises til at flere forskjellige kanaler tas i bruk, som å få kontakt via familie, venner og bekjente, gjerne gjennom noen som kjenner noen som igjen kjenner noen. Å rekruttere på den måten jeg gjorde, mener jeg ga meg en fordel når det gjaldt at kvinnene hadde et felles utgangspunkt i kurset. På samme tid et spekter av individuell ulikhet når det gjaldt kategorier som alder, bosted og bakgrunn. For meg er det enkeltkvinnene i den nevnte gruppa, deres arbeidshverdagsliv, erfaringer og opplevelser, tanker og synspunkt - i den grad de er observert eller blitt meg fortalt - som ligger til grunn for tematisk inndeling og analyser som er gjort undervegs.

I alt 22 kvinner i regionen deltok i kursrekka, og gjennomsnittsalderen var 40 år. Den eldste deltakeren var 56 og den yngste var 28 år. Majoriteten av deltakerne, 13 av totalt 22 kvinner,



befant seg i tårsspennt fra 36 til 45 år. Seks av kvinnene, hvorav de tre eldste i gruppa, kom fra offentlige bedrifter i form av statlige virksomheter, 15 kom fra privat næringsliv og ei var student. I alt hadde to av tre kvinner en eller annen form for lederansvar på forskjellige nivå da jeg utførte feltarbeidet. To hadde tittelen daglig leder, tre var nestledere, mens nærmere halvparten av deltakerne befant seg på mellomleder-, avdelingsleder- eller seksjonsledernivå - med enten faglig, administrativt ansvar eller personalansvar for medarbeidere, noen med begge deler. Hver tredje deltaker var ikke i lederposisjon og hadde ikke personal- eller administrativt ansvar på denne tida. 20 av de 22 kvinnene var mødre og hadde fra ett til tre egne barn. Ei av kvinnene var både singel og uten barn på tidspunktet for arbeidet mitt, mens resten levde i parforhold. Samtlige kvinner hadde utdanning av varierende art og varighet, enten på høgskole- eller universitetsnivå. Et stort flertall av de personene kvinnene delte livet sitt med på dette tidspunktet hadde også høyere utdanning, og halvparten av disse livsledsagerne hadde leder- eller mellomlederstillinger.

Informantene har bidratt til prosjektet mitt i svært forskjellig grad. Fire kvinner jeg fulgte på arbeidsplassene ble mine nøkkelinformanter, altså de jeg har fått mest fyldig informasjon fra. (Thagaard 2002:67). Disse går jeg i dybden med i neste kapittel. Ytterligere 12 har jeg hatt samtaler med, noe som innebærer en bredde i mitt informasjonstilfang. I tillegg har seks kvinner ytret seg ved bare å svare på spørreskjema. Noen har jeg behandlet over flere sider i oppgaven, andre dukker opp i forhold til flere tema, mens atter andre har fått plass i form av et sitat og noen kan være kun del av en presentasjon innledningsvis. Det er mange faktorer ved informasjonen og måten den er skapt, gitt og mottatt på som har påvirket min seleksjon av empiriske data, og den er til enhver tid valgt ut og samholdt, kontekstualisert og fortolket i forhold til mine hensikter. Det varierer derfor sterkt i hvor stor grad den enkelte informant er bidrag til det endelige produktet. Med et så lite utvalg som jeg brukte, vil det ikke være grunnlag nok for å generalisere. Men jeg mener det vil være mulig å se noen tendenser ut fra arbeidet mitt.

## Kontakt etableres

Aller først traff jeg Else, prosjektleder hos kursarrangøren, og hun ble min portåpner til å komme i kontakt med kvinnene på lederutviklingskurset. Vi møttes i god tid før kursstart, og etter den første samtalen syntes hun det planlagte prosjektet mitt hørtes ut som en god idé.

Dermed fikk jeg tilgang til direkte forbindelse med alle kursdeltakerne, og den første kontakten tok jeg via e-post noen uker før kursstart. Her forklarte jeg hvem jeg var og fortalte i grove trekk om masterprosjektet jeg planla å gjennomføre, slik at alle var kjent med dette før kurset startet. Ved å informere på forhånd mener jeg også noe av nysgjerrigheten som kunne forventes i forbindelse med en forskende student sitt nærvær ble redusert.

Behandling av persondata i oppgaven min gjorde at Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) måtte godkjenne prosjektet før start, og hver enkelt av deltakerne i prosjektet mitt måtte skrive under på ei erklæring etter krav fra instansen. Her gikk det fram at de stilte seg til disposisjon for å være med, men med mulighet til å trekke seg når som helst undervegs. Jeg la også arbeid i å informere på forhånd, fortalte om hensikten med prosjektet og at jeg ønsket å snakke med hver enkelt av deltakerne. Ifølge Thagaard (2002:23) bør prinsippet om ”deltakerens *informerte samtykke*” være utgangspunkt for ethvert forskningsprosjekt. Og for meg var dette første steg på veien til gjennomføring, siden alle kvinnene skrev under og ingen trakk seg verken undervegs eller i ettertid. Informasjonen mener jeg var med på å ufarliggjøre opplegget overfor den enkelte slik at jeg også fikk velvilje tilbake. Flere av informantene kommenterte at de syntes utgangspunktet var positivt og at de gjerne ville delta. Jeg fikk tilbakemeldinger som: ”Selvsagt”, ”Skulle bare mangle”, ”Håper du finner ut noe”, ”Dette virker spennende” og liknende utsagn.

Selve kurset, fordelt med tre samlinger over to dager på forskjellige steder, var kompakt og det ble derfor svært liten mulighet for meg å få til diskusjoner eller samtaler hvor flere var samlet på én gang. Slike situasjoner ser jeg for meg kunne ha vært én mulighet til å få nyttig observasjons- og samhandlingsdata til bruk i prosjektet mitt. Men kvinnene var til dels nysgjerrige på hverandre og minglet for å bli litt kjent, så ved siden av å være til stede under kurset fungerte disse dagene som en kontaktskaper for meg også. Jeg skaffet meg oversikt, og i pauser og andre pusterom prøvde jeg så godt jeg kunne å få til korte pratetimer med de kvinnene jeg ønsket. Dette var primært for å få litt kjennskap til den enkelte, men også for å skape tillit i forhold til informantene. Denne tida var uvurderlig for meg som verktøy på den måten at det var slik jeg fikk gjort avtaler for samtaler og feltarbeid i bedriftene, og en del avtaler viste seg nødvendig å gjøre måneder i forvegen. Jeg ønsket å snakke med flest mulig, men en del av kvinnene var svært opptatt i jobben sin og det var et tidkrevende puslespill å få ønskede avtaler i boks. De aller fleste gikk også tidlig til rommene sine på kursdagene, like etter middag, fordi de ønsket tid for seg selv. Jeg fikk kommentarer fra flere på at dette var en

”frikveld” borte fra heim og familie, og at de derfor ville ”nyte” dette i form av å slappe av alene på rommet og samtidig ”fordøye” dagens kursinnhold. På kurssamlingene kom jeg i dialog, knyttet kontakter og etablerte slik en fot innenfor hos informantene, og snart kjente jeg meg klar for å komme ut i bedriftene.

## Innpass i felten

Opplevelse av dag én av feltarbeidet i min første bedrift viser en bratt læringskurve:

Jeg er faktisk ganske nervøs foran det første møtet med Britt på hennes heimebane. (...) Avtalen første dag er kl. 10:30. (...) Hvor skal vi starte? Det blir masse, litt ustrukturert informasjon. Ikke så lett å skjønne systemene på en-to-tre. Det handler mest om organisasjon, struktur og fusjon. Jeg får med meg to organisasjonskart, et for bedriften her og et for konsernet. Disse skal jeg få mye bruk for i dagene framover, til jeg lærer meg navn og stillingsbetegnelser. (Fra feltnotater, uke 5)

Ønsket mitt var å kunne gjøre kortere feltarbeid i minimum tre bedrifter, og jeg måtte velge organisasjon med utgangspunkt i geografi for rent praktisk å få gjennomført arbeidet, samtidig som jeg også tenkte variasjon når det gjaldt type bedrift. Jeg fikk negativ respons fra to av dem jeg valgte å spørre først. Den ene fordi arbeidet ville bli problematisk å gjennomføre, i og med at den som kom til å være hovedinformant skulle være så lite til stede i den aktuelle perioden. En annen arbeidsgiver sa nei, angivelig på grunn av at det fra før av allerede var en del ”støy” i forbindelse med aktiviteter som skulle foregå i denne bedriften i det forespurte tidsrom. Men jeg var veldig fornøyd med etter hvert å få avtaler med fire bedrifter. Og siden 5 av de 22 kursdeltakerne var ansatt i det offentlige, kjentes det mest balansert om den ene av ”mine” feltorganisasjoner kunne være en offentlig bedrift, noe jeg også fikk til. Jeg var til stede i bedrift W i varierende antall dager og timer i nærmere fire uker, i bedrift X var jeg til og fra i en måneds tid, mens jeg var i bedriftene Y og Z i noen dager tilsvarende om lag ei uke totalt på hvert sted. De to førstnevnte bedriftene kom jeg også kort tilbake til på slutten av feltarbeidsperioden.

På arbeidsplassene hvor jeg oppholdt meg over lengst tid, var jeg observatør og samtalepartner i dagliglivet på jobben til informantene. Jeg fulgte dem så godt jeg kunne få til, i deres daglige gjøremål på kontoret, i møter og i lunsjen.

Kom like etter kl 09:30, kjenner meg allerede veldig ”kjent” her, setter på kaffe når jeg kommer, alle hilser og er hyggelige. Astrid er litt forsinka (...), jeg er med henne i produktutviklingsmøte en liten time, disse møtene er faste hver 14.dag. (...):  
Produksjonsplanlegging: Oppdatering på nå-situasjonen, alle produkt: Dagens situasjon og ønsket situasjon. Avdelinga er klar for større volum, men ikke mulig å kjøre flere skift. (...) diskusjon om hva som trengs av utstyr. (Fra feltnotater, uke 7)

I tillegg tilbød jeg meg å utføre forskjellige småærender i de bedriftene jeg oppholdt meg mest, men jeg opplevde en sterk begrensning i forhold til hvor deltakende det var mulig å være i bedrifter hvor alle for det meste satt travelt opptatt på sine egne kontorer, foran sin egen pc. Uansett prøvde jeg å bruke de muligheter som fantes. På den ene bedriften ryddet jeg fram og satte på plass mat og utstyr i forbindelse med lunsjen, slik fikk jeg en atspredelse fra den rene kontor- og møtevirksomheten og det ble litt lettere å komme i prat med andre enn hovedinformanten. Ved å være tilstede og utøve mine roller som observatør og samtalepartner i fire bedrifter, mener jeg at jeg etter beste evne greide å få god innsikt i disse informantene sine jobbhverdager.

## Samtaler og fortellinger

Jeg var i dialog med de aller fleste av informantene om å få komme til hver enkelt sin arbeidsplass for å gjennomføre samtaler, noe som stort sett gikk i orden. Den ene kursdeltakeren var student mens feltarbeidet pågikk, og jeg fikk derfor komme heim til henne. To av hovedinformantene ba meg også heim på lunsj i forbindelse med samtaler jeg hadde med dem, og resten av dem jeg snakket med besøkte jeg på hver enkelt sin arbeidsplass. De mest utfyllende historiene fikk jeg fra nøkkelinformantene i bedriftene der jeg var lengst. Møtene ble stort sett gjennomført i siste halvdel av feltarbeidsperioden, noe som ble naturlig både fordi jeg hadde rukket å gjøre meg litt kjent med deltakerne og fordi det var tidkrevende å få alle avtaler på plass. Forut for møtene laget jeg en oversikt i stikkordsform over emner som *kunne* være aktuelle å berøre undervegs, som verdier og valg, målsetting og hindringer (Vedlegg: Stikkordliste). Denne stikkordslista lå alltid bakerst i skriveblokka, mest for å

minne meg selv på noen tema undervegs, om jeg fant det var nødvendig. Jeg forholdt meg til samtaleene i størst mulig grad som åpne, og hver enkelt fikk fortelle mest mulig rett fra hjertet om jobberelaterte tema og om livet sitt for øvrig. Dette mener jeg var med på å gi et noenlunde helhetlig bilde av den enkelte sin totale og opplevde livssituasjon. I et tilfelle uttrykte informanten at det å snakke om et spesifikt tema førte til en ny bevissthet hos henne og førte til at hun i ettertid tenkte annerledes i forhold til temaet. Erfaringen som lå i det å fortelle kunne altså se ut til å skape ny mening hos henne.

Samtalene varte i gjennomsnitt om lag tre timer, med unntak av møtene med hovedinformantene hvor det ble brukt lenger tid, og ved et par tilfeller ble det gjennomført to møter for å kunne gå ytterligere i dybden hos disse som jeg kom tettere på livet. Planen var fra starten å snakke med halvparten av kursdeltakerne, men jeg endte opp med så mange som 16 av de 22. Dette fordi samtale- og fortellerformen fungerte godt, kjentes fruktbar og dermed ble en god kilde til informasjon for meg. Hannerz forteller (i Eriksen 2003:34) om sine metoder i det multilokale feltarbeidet han gjorde på utenrikskorrespondenter, og illustrerer hvor viktige nettopp samtaleene - og måten de ble gjennomført på - var også i hans arbeid:

(...) my materials on the work of foreign correspondents consist in a large part of long interviews – at home with them, at the office, or at a café. In such contexts, it is important (in my study as so often in anthropology) that interviews become conversations, only partially directed, partially developed spontaneously – and seldom a question of going through some questionnaire.

Formen på mine møter med informantene var også frie i formen. Avgrenset i tid og rom, og hva jeg vil karakterisere som en kombinasjon av samtaler og fortellinger. Om ”uformelle” intervjuer sier Nielsen at de beveger seg langs akse mellom det formelle og den passive observatøren, og har som poeng ”å få i stand en lærerik og interessant kommunikasjon” (1996:114). Jeg kan delvis kjenne meg igjen i definisjonen hans i mitt arbeid. Ikke ved å være ren passiv observatør, for helt passiv mener jeg en ikke kan være så lenge det er snakk om en kombinasjon av samtale og lytting. Men jeg kjenner meg igjen i opplevelsen av å befinne meg i stadig bevegelse langs en akse, alltid med det mål å få i stand dialog og kommunikasjon mer enn å stille spørsmål som krever definerte svar.

Hvordan observatøren framstår overfor informantene kan også bety noe for resultatet, og i ettertid mener jeg å ha vært uformell og avslappet i min tilnærming i alle sider ved feltarbeidet når det gjaldt slikt som væremåte og påkledning, og jeg har aldri framstått på en måte som ikke har kjentes greit for meg. Dette kan delvis skyldes at et vidt spekter av intervjuer og samtaler som har kommet ut av møter med stadig nye mennesker i nær sagt alle tenkelige situasjoner har vært en stor del av min hverdag som journalist i mange år. Disse erfaringene kan sies å ha blitt nærmest kroppslig inkorporert hos meg og tjener også som det jeg kan kalle et erfaringsbasert grunnlag for feltarbeidet. Thagaard (2002) er på linje her, i det hun mener det at forskeren har bakgrunnskunnskap om informantene er viktig i forhold til hva som kommer ut av intervjuet, i likhet med denne sin erfaring i å takle menneskelige situasjoner. Hun nevner også spesielt viktigheten av å unngå å skape sosial avstand til informantene i en slik situasjon, for ikke å bidra til skepsis. Jeg mener både arbeidet jeg hadde lagt ned med å bli kjent på forhånd samt min erfaringsbakgrunn og deres raushet bidro til det jeg kan karakterisere som gode og tillitsfulle samtalsituasjoner med alle informanter.

Jeg er klar over begrensninger datamaterialet mitt har fordi jeg har forholdt meg til det fortalte fra dem jeg ikke har observert i det daglige. For all empirisk forskning gjelder at en ved intervju og samtaler må forholde seg til det som blir fortalt i større grad enn ved for eksempel observasjon eller deltakende observasjon hvor en også får data ut fra deres handling og samhandling. Goffman (1992) mener informanten i større grad kan påvirke verbale utsagn i ønskelig retning enn hva tilfellet er med handling, men at heller ikke handling og samhandling under noen omstendigheter skal sees ukritisk på som "sann" informasjon. Slik sett eksisterer det både styrker og svakheter ved forskjellige metoder, og det er uansett viktig å ha et kritisk blikk. I mitt prosjekt mener jeg at det å opparbeide tillit, slik jeg la vekt på i forkant av intervjuene, var uvurderlig når det gjaldt informasjon som ble formidlet på grunnlag av åpenhet i selve samtalsituasjonen. Samtidig er det slik at åpenhet er individuelt, enkelte snakker mer "rett fra levra" enn andre. Noen åpner seg tvert i samtaler, mens andre trenger å kjenne enda større grad av trygghet før de vil si noe vesentlig - eller de kommer kanskje ikke til å si så mye i det hele tatt. Her var det variasjoner også i mitt utvalg.

Det krevde mye tid og god logistikk å farte omkring i et vidstrakt distrikt, men opplevelsen med å komme til hver enkelt sin arbeidsplass på denne måten var svært verdifull for meg i arbeidet mitt, og jeg tolket informantene som komfortable med å møte meg på sin egen grunn. De fleste samtalene foregikk på kontorene deres, og samtlige kvinner viste høg grad av

imøtekommenhet og hva jeg oftest også oppfattet som stolthet over egen arbeidsplass og posisjon. Spesielt var dette synlig der hvor jeg ble vist omkring i bedriftene. Jeg observerte glede hos informantene ved disse møtene, og kjente på slike gode følelser selv også. Når jeg reflekterer over møtene i ettertid, kjenner jeg en trygghet i forhold til at disse besøkene gjorde det langt enklere å se for meg hver enkelt samtalepartner i sitt daglige miljø, noe som har vært en fordel når jeg ville gjenskape situasjonene. Alle besøkene sitter lagret nærmest som en film som avspilles i hodet når jeg måtte ønske det. Og det unike ved hvert møte har ført til at jeg husker situasjoner godt i ettertid, både når det gjelder selve samtaleforløpene og informantene i disse face-to-face relasjonene.

(...) Det artige med feltarbeidet er jo så klart møtene med folk, det er det som gir energi. Jeg har vært heldig å få møte folk over litt lengre perioder, blitt kjent. Avslappa, fått betroelser... Og de korte møtene har også vært veldig gode. Både jeg og informantene har stilt åpne og med energi (...). (Fra feltnotater, avslutning)

## Spørreskjema

I tillegg til kvalitative metoder jeg nettopp har snakket om, benyttet jeg også en enklere form for spørreskjemaundersøkelse i tre forskjellige varianter, og som ble distribuert til alle i utvalget på tre forskjellige tidspunkter. Det *første* sendte jeg ut ganske tidlig i semesteret, mellom de to første samlingene. Dette var hovedsaklig for å samle basiskunnskap om kvinnene, så som alder, bosted, bakgrunn, familie og jobb. Jeg brukte skjemaet til å gjøre arbeidet enklere for meg selv ved at det ga meg en grunnleggende oversikt over hver enkelt informant tidlig i arbeidet mitt. Dette bidro til større ryddighet da jeg skulle gjennomføre samtaler i ettertid, noe jeg synes fungerte etter hensikten. Det *andre* spørreskjemaet ble sendt ut på tampen av feltarbeidet og dreide seg hovedsaklig om selve kurset og erfaringer rundt dette. Det *tredje* skjemaet ble distribuert nærmere et år etter at kurset var avslutta. Her var jeg ute etter holdninger til det å bli kvotert inn i en lederposisjon, samt å høre om eventuelle endringer i jobbsituasjonen til den enkelte i ettertid. (Vedlegg: Spørreskjema I, II og III) Skjemaene ble sendt i e-post til informantene og alle som svarte responderte på e-post, noe som fungerte godt. Dette var definitivt også den enkleste måten å holde kontakten på, i forkant, underveis og i ettertid. Jeg måtte sende noen purringer til enkelte, og på hvert skjema var det bare to jeg ikke fikk svar fra. Dette var ikke de samme fra gang til gang.

## Anonymisering og etiske vurderinger

Da jeg skrev inn all feltinformasjonen på en passordbelagt pc, ble alle egennavn samtidig byttet ut med fiktive navn. Jeg har anonymisert alt materialet mitt ved at personer, bedrifter og steder er gitt pseudonymer eller er omtalt på måter som gjør dem ugjenkjennbare, men samtidig uten at de viktigste kvaliteter ved dem har gått tapt. I og med at jeg valgte ei spesifikk kursgruppe hos en navngitt kursarrangør, antar jeg at det kan være mulig å spore deltakerne utenfra dersom jeg oppgir tidsrom og geografisk område for gjennomføring av feltarbeidet. Opplysninger om region vil ikke ha betydning for prosjektet, og jeg har derfor valgt å droppe stedsnavn. I mitt prosjekt gjør jeg noen grep for å unngå gjenkjennelse ved omdikting og å fortelle i ”generelle ordelag” (Nielsen 1996). Jeg unngår for eksempel å beskrive fysiske aspekter ved den enkelte bedrift og hva som produseres eller hva slags arbeid som i hovedsak utføres her. Jeg unngår også eksempelvis å bruke presise titler, eksakt alder og antall barn. Det å gjøre slike endringer i forhold til informantene uten at det berører sentrale poeng i teksten, kaller Thagaard symbolske utskiftninger” (2002:199-200).

Det har skjedd en innskjerping av kravene til anonymitet de senere årene, og det etiske ansvaret i forhold til dette ligger fullt og helt hos forskeren. Å anonymisere slik at ingen utenforstående kan kjenne igjen de som er med i prosjektet mener jeg å ivareta til fulle, slik jeg har beskrevet. Thagaard snakker om konfidensialitetsprinsippet som ligger til grunn for ”en etisk forsvarlig forskningspraksis”, og dette handler om at forskeren skal være nøye med å behandle informasjon fra prosjektet sitt slik at identiteten til deltakerne forblir skjult (ibid.:24). Dette mener jeg å ha ivaretatt. Anonymisering slik at enkeltpersoner innad i gruppa ikke skal kunne identifisere hverandre, opplever jeg som en større utfordring. I Whyte (1984) sitt banebrytende studium *Street Corner Society* finnes et ytterliggående eksempel på nettopp dette: Fordi det ikke var til å unngå at gjengmedlemmene ville kjenne hverandre igjen, kunne han ikke publisere studiet før han fikk gjenglederen sitt samtykke. I mitt prosjekt var derimot åpenhet mellom deltakerne innenfor rammen av kurset en helt grunnleggende forutsetning for deltaking. Sett i lys av denne forutsetningen vurderer jeg graden av anonymisering til å være tilfredsstillende ivaretatt, dette til tross for at jeg ikke kan utelukke at gjenkjenning innad kan være mulig.

Ved å forholde seg til nødvendig anonymiseringspraksis er helt klart muligheten til å gå glipp av detaljer i teksten til stede. En risikerer at ellers rikholdige skildringer kan bli fattigere fordi



antropologen hemmes av at ikke alt kan fargelegges fritt på grunn av faren for gjenkjennbare element. Jeg er bevisst at dette også kan ha påvirket skildringer hos meg, eksempelvis når det gjelder det å kunne beskrive det indre i et produksjonslokale, visuelt og i form av lukter.

## Multilokalitet som forskningsramme

Som tidligere fortalt ble min lokus regionbasert, fordi utvalget dukket beleilig opp for meg, og fordi det viste seg praktisk gjennomførbart. Selve regionen er ikke noe poeng i seg selv her, men stedløsheten og multilokaliteten som er med på å definere prosjektet mitt blant det muligens mindre tradisjonelle: Jeg beveget meg med og mellom personer, møtesteder og bedrifter. Frøystad (2003:41) tar opp noe av denne situasjonen, i hvilken grad antropologer bør legge stedsfokuset til side for å bevege seg *med* informantene eller *med* de fenomenene som studeres. Her støtter hun seg til Marcus (1995) som tar til orde for å belyse et tema gjennom feltarbeid på flere steder. Han presenterer flere mulige løsninger for det multilokale antropologiske prosjekt, i form av å følge noe eller noen, som "follow the plot", follow the phenomena og "follow the person". Jeg har fulgt noen kvinner, på arbeidsplassene, og ut fra det prøvd å belyse temaet mitt. Dette kan tenkes på som et multilokalt prosjekt i Marcus' forstand.

Stedet, og spesielt landsbyen, som forskningsramme har vært det idealiserte i antropologien, jfr. Clifford Geertz' ofte refererte utsagn; "anthropologists don't study villages (...) they study *in* villages" (1993:22) Også Nielsen (1996:67-68) sier: "Før vi kan dra på feltarbeid, må vi finne et *sted* vi kan reise til. Stedet kan være stort eller lite, nært eller fjernt, stabilt eller midlertidig". Han presiserer at det må være *folk* der, i en eller annen form. Og nettopp fordi *stedet* har vært reknet som utgangspunktet for tradisjonelt feltarbeid, var det for bare noen tiår siden bortimot utenkelig å gjøre antropologi med multilokalitet eller "stedløshet" som utgangspunkt. Dette snakker også Hannerz om i forbindelse med sine multilokale feltarbeidsmetoder (i Eriksen 2003:18): "When I began as a social anthropologist in the 1960s, the possibility of working in this manner would hardly have been thinkable."

Som alternativ til mitt multilokale feltarbeid går det an å se for seg en tenkt mulighet for lokalisering: Å gjøre et noenlunde tilsvarende prosjekt, med tilsvarende fokus, men eksempelvis med lokalsamfunnet som lokus. I så fall ville det ha vært et feltarbeid i mer

tradisjonell form. Om dette ville være en metode som kunne gi informasjon i den grad jeg fikk i mitt feltarbeid er ikke lett å si. Men fordi arbeidet nok hadde blitt annerledes på flere måter, ville jeg sannsynligvis også fått andre typer informasjon. Jeg kan se for meg inngangen til et utvalg som trangere på den måten at det trolig kunne tatt lenger tid å finne informanter i startfasen, siden en måtte skaffe dem tilveie på andre måter enn jeg gjorde. Dette ville kreve tidsbruk for å opparbeide tillit, finne arenaer og møteplasser. Kanskje ville det heller ikke være så lett å framskaffe aktuelle kvinner i et sjikt som jeg ønsket - jeg kan bare nevne potensielle lederkandidater som et kriterium blant flere. De ville i så fall være lett identifiserbare i et mindre og avgrenset samfunn. Trolig ville dette utgangspunktet også gitt færre informanter totalt, noe som både kunne være en fordel og en ulempe med hensyn til oppnåelig bredde- og dybdeinformasjon i prosjektet. Det er heller ikke godt å si om lokal interaksjon ville være betydningsfull nok til å gi tilstrekkelig empiri, eller om disse kvinnene eventuelt ville søke utenfor stedet – eksempelvis for nettverksbygging. Jeg kunne da ha fulgt dem.

## Refleksjoner omkring "heime" i feltarbeidet

Som norsk voksen kvinne skulle jeg ut i felten i form av å studere ei gitt gruppe av et gitt kjønn i en gitt region i eget land. Jeg skulle sove i min egen seng nesten hver natt disse månedene og i det hele tatt leve en bortimot vanlig tilværelse, et dagligliv med familien min og alt som hører til. Slik jeg hadde oppfattet det på forhånd lå det en utfordring nettopp i dette å skulle forske innenriks, eller "heime", som det gjerne blir kalt i antropologien. Denne utfordringa er definert som distanseproblemet, altså utfordringa som ligger i å holde nødvendig avstand i sitt arbeid. Her hersker det tildels motstridende meninger blant norske antropologer, og jeg vil si noe om dette fra mitt ståsted:

Alle kvinnene på kurset hadde i utgangspunktet oppvekstland, språk og kjønn til felles. De var alle forskjellig posisjonert når det gjaldt alder, bosted, familie, utdanning og karriere, og min egen situasjon kunne likne noen av kvinnene på *ett* område, andre av kvinnene på et annet område. Det å være mor kombinert med mange år i arbeidslivet med en travel hverdag var for eksempel erfaringer jeg kunne dele med de aller fleste. En slik felles erfaringsbakgrunn innebar kunnskap som kunne være forenklerende i forhold til at jeg lettere kunne forstå og tolke hva som ble sagt eller ment innenfor disse områdene. Men samtidig som jeg på den ene siden

”vet” hva det *kan* innebære å ha barn og ”vet” hva det *kan* innebære å være i en jobb og ha travle dager , var det viktig at dette ikke ble gjort til noe tatt-for-gitt, noe felles for alle. Videre er det en mulighet for at informantene, bevisst eller ubevisst, kunne komme til å selektere informasjon fordi jeg også er kvinne. At de kunne gå ut fra at vi for eksempel hadde en mer lik erfaringsbakgrunn fordi vi hadde samme kjønn, og at det er informasjon som dermed kunne tenkes å være ansett som selvfølgelig, og ikke nødvendig å gi. Widerberg (1992:297) sier om felles forståelse:

(...) Om jeg som kvinne intervjuer en annen kvinne, går vi begge ut fra at vi som kvinner deler en viss forståelse. Dette, som absolutt ikke behøver å være tilfelle, gjør at hun forteller enkelte ting på en slik måte til meg som hun ikke ville fortalt en mannlig intervjuer. I så henseende er ”felles kjønn” en ressurs. Samtidig unngår hun kanskje å ta opp andre ting, for hun oppfatter dem som selvsagte, naturlige eller noe som er skamfullt for oss kvinner. Her kan da vårt ”felles kjønn” bli et hinder. (...)

Vi fortolker alle sammen inntrykk ut fra de erfaringer vi har og den situasjonen vi til enhver tid befinner oss i, og jeg vil si at det er både nyttig og helt nødvendig å reflektere over at vi selv er preget av en bestemt kultur, noe jeg prøvde å være bevisst undervegs. Eriksen (1998) mener den intime kjennskapen forskeren innenriks har til eget samfunn må sees på som en ressurs. Og flere antropologer har også påpekt at en forsker som gjør studier i sin egen kultur lettere kan oppnå forståelse for informantene sin situasjon, fordi de nettopp kan tenkes å ha noe av den samme erfaringsbakgrunnen. Thagaard (2002:74) viser til forskeren sin posisjon og kompetanse, erfaring og perspektiv som mer viktig enn kulturtilknytning, og Vike (2001a) hevder at nordisk etnografi er mer et produkt av datatilgang og analysemodell enn forskeren sin kulturelle bakgrunn. Jeg mener det er viktig å ta med seg fordelene grunnleggende kjennskap til samfunn og rådende mekanismer gir i form av nyttig bakgrunnsinformasjon, og samtidig også å kunne evne å se ulempene den samme kjennskapen kan føre med seg i form av muligheten til å gå glipp av informasjon.

Signe Howell (2001) er en av dem som har kritisert at mange som gjør feltarbeid i eget samfunn bor heime hos seg selv i perioden. Argumentet hennes har vært frykten for ”heimeblindhet” (Gullestad 1991, Nielsen 1996, Howell 2001), og at denne ville true avstanden som kreves for ”spenstige antropologiske analyser” (Frøystad i Rugkåsa og Thorsen 2003:40). ”Innfødt antropolog” Marianne Gullestad (1996:46) er sterkt uenig med

”sosialantropologiske tradisjonister” som Howell i dette, når det hevdes at antropologer som studerer sin egen kultur nødvendigvis mangler tilstrekkelig distanse. Frøystad deler Howell (2001) sine bekymringer når det gjelder den svakere stillingen deltakende observasjon kan se ut til å ha her ”heime”. Ikke ut fra at det *er* ”heime”, men at den forestillingen hun mener eksisterer når det gjelder ”det ”ordentlige” feltarbeid” rett og slett er dårlig egnet for studier av norske samfunnsforhold” (Frøystad 2003:33). I begrepet ”det ”ordentlige” feltarbeid” legger hun at en studie i fjernere strøk har høy antropologisk prestisje, kontra den lave prestisjen studier i antropologens eget rike har. Jeg reflekterte selv i noen grad over de samme problemstillingene som Frøystad under studiet, på bakgrunn av at jeg subjektivt mener det innenfor kjernepensum for sjelden ble forelest over eller trukket fram eksempler på antropologisk arbeid som var gjort innenriks og metoder som var brukt. Selv tok jeg bevisst i bruk det tidligere nevnte spekteret av antropologiske metoder for å tilegne meg bredest mulig informasjon innenfor det tidsrommet jeg hadde til rådighet, for å kunne være i stand til å framskaffe et rikest mulig datatilfang.

Med utgangspunkt i diskusjonen over, ble selve definisjonen av hva som *er* ”heime” også interessant for meg, og jeg har reflektert noe over dette i perioden etter feltarbeidet. I mitt arbeid med oppgaven reiste jeg med tog, buss, bil og båt for å komme meg omkring i den aktuelle regionen for å oppsøke informantene mine. Jeg har mønstret i gedigne industrihaller hvor vidt forskjellige produkter har blitt skapt. Jeg har trukket i kjeledress, i støvler og hjelm, i kvit frakk og i hette og tresko under feltarbeidet. I samtaler med kvinnene har jeg frekventert kontorer og møterom på arbeidsplasser rundt om, ved alt fra high-tech bykontorlandskap til rurale bedrifter med storslått natur like utenfor døra. ”Heime” har konkret for meg vært et utvalg ukjente kvinner som bodde i felles landsdel på den tida prosjektet ble gjennomført. Noen av dem hadde sine jobber i organisasjoner jeg knapt visste eksisterte før jeg startet. Jeg var, som nevnt, så heldig å få besøke dem, noe som innebar at jeg også fikk se innsida av bedrifter jeg aldri før hadde hatt noen tanker om. Prosjektet innebar altså i utgangspunktet mange, for meg, ukjente faktorer i forhold til arbeidsverdener jeg for første gang fikk innblikk i. I lys av dette vil jeg karakterisere arbeidet mitt som mangfoldig og rikt på nye erfaringer og ny lærdom, og med det som realitet kjente jeg på at arbeidet jeg gjorde ikke var ”heime”, til det tenker jeg at det var for mange ukjente omstendigheter for meg. Ut fra disse opplevelsene kjenner jeg meg godt igjen i hva Nielsen (1996:159) sier om at et feltarbeid er ”aldri *helt hjemme*... Et feltarbeid kan bare være *mer* eller *mindre* ”hjemme”; det kan aldri *være*

”hjemme”. Han mener uttrykkene ”hjemme” og ”i egen kultur” alltid har relativ betydning, og jeg tenker at jeg i vesentlig grad gjorde feltarbeid på - for meg - fremmed grunn.

## Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjort rede for arbeidsmetodene mine gjennom fem måneder i felt, og på hvilke måter jeg har tilegnet meg empiri. Til tross for at jeg har brukt diverse metoder som vist, er jeg klar over at det kan sees på som begrensende ved prosjektet at mye empiri er basert på det fortalte, mens mindre på det observerte. Jeg hadde i tillegg håpet på ytterligere en dimensjon i feltarbeidet, ved å komme heim til noen informanter undervegs for å få et innblikk i deres hverdagsliv privat, for om mulig å få et enda bredere kontekstgrunnlag. Tanken om å fokusere på heimesfæren ble imidlertid lagt bort på et relativt tidlig stadium, da jeg var nødt til å prioritere på grunn av tid. Jeg valgte derfor å konsentrere meg om de innsamlingsmetodene hvor jeg var sikker på å få felldata - framfor det som var mer usikkert.

Å gjøre feltarbeid i egen kultur, også kalt ”heime”, kan innebære utfordringer i form av mangel på distanse mellom den som forsker og hva som forskes på. Blant norske antropologer hersker det uenighet om i hvor stor grad dette kan ha innvirkning på antropologiske analyser. Det å ha en mulig felles erfaringsbakgrunn med informanter, slik som arbeidsliv og hverdagstravelhet jeg nevnte som eksempler, pekes på som en ressurs fordi forskeren har samfunnskunnskap som kan gjøre det lettere å forstå informanten sin situasjon. På en annen side kan en antatt felles forståelse også tenkes å være et hinder, fordi det er mulig at informasjon som blir gitt kan være selektert eller forbli uuttalt nettopp som følge av dette. Å være klar over at denne type utfordringer kan finnes, og samtidig å innta en bevisst og refleksiv holdning til dette i arbeidet - slik jeg har prøvd å gjøre - mener jeg kan være grunnleggende i forhold til å tilegne seg et rikest mulig datagrunnlag undervegs.

Jeg er bevisst at utvalget jeg brukte for å bidra til kunnskap innenfor feltet jeg studerte, var bare ett alternativ i ei rekke av mange mulige. Lokalsamfunnet som lokus, slik nevnt her, er et eksempel på dette og noe som kunne ha gitt et enda mer helhetlig bilde av kvinnene gjennom en mulig større grad av deltakende observasjon. Et alternativ kunne også ha vært å vinkle oppgaven mot et utvalg kvinner som innehar topplederstillinger i norsk næringsliv, både i offentlig og privat sektor - det er sannsynlig at jeg da kunne fått helt andre innsikter direkte

basert på ledererfaring. Annen informasjon ville jeg sikkert også fått om jeg eksempelvis hadde valgt å forholde meg bare til én bransje eller rett og slett et kollegium i et foretak. Men da jeg som sagt ”fant” denne kvinnegruppa ble det for meg en god match, og arbeidet ble givende. Nå har jeg kommet til fortellinger fra felten, hvor du i det neste kapitlet får kjennskap til de fire nøkkelinformantene mine.

## Kapittel 3 FIRE KVINNER FORTELLER

*“Det er viktig å finne roen i det man gjør og finne ut når man er fornøyd. Ikke alle skal bli president i USA!”*

Astrid i bedrift X

Livene til de fire hovedinformantene er det sentrale i denne delen av arbeidet. Jeg oppholdt meg i bedriftene hos disse kvinnene i perioder av forskjellig lengde i løpet av feltarbeidet mitt, og fulgte dem der i det daglige. Ved siden av det observerte, vil også det de fortalte fra livene sine representere en betydelig del av datatilfanget. Rapport og Overing (2007:318) viser til Kerby (1991) når de definerer narrativer som ” (...) the telling (in whatever medium, though especially language) of a series of temporal events so that a meaningful sequence is portrayed (...)” I tillegg var samtaler jeg avtalte med kvinnene undervegs en ytterligere informasjonskilde. I det øyeblikk en slik samtale starter, er det viktig å være bevisst at det settes en scene med definerte roller som i større eller mindre grad kan påvirke hva som kommer ut av samtalen. Goffman (1992) mener, i ytterste konsekvens, at vi *aldri* er helt oss selv og at måten vi framstår på *alltid* er regissert - bevisst eller ubevisst. Om jeg velger å betrakte dette som *virkelig* virkelig eller ikke, så synes jeg uansett Goffman sine bilder er greie å ta med seg i denne sammenhengen, ikke minst i forhold til bevissthet omkring sannhetsbegrepet når det gjelder informasjon. Det være seg både i egen og andre sin forskning.

Data fra feltarbeidet vil i dette kapitlet på den ene siden stå for seg selv, som fortalte kvinneliv. På den andre side vil empiri herfra danne grunnlag for å sirkle inn noen tema for videre undersøkelser. Et knippe ledere er også gitt stemmer som overordnede til nøkkelinformantene mine, og vil komme til orde i etterkant. Disse lederne er ikke observert i sitt arbeid, men intervjuet for spesifikk informasjon, og jeg vil ta med meg disse videre til neste kapittel og den mer analytiske delen. Men først til fortellingene:

## Britt i bedrift W

Britt, i 30-årene, hadde fem år høyere utdanning innen sitt fag, ingen styreverv og var ansatt i en større industribedrift i sitt slag i regionen. Her var det tilnærmet 100 prosent kvinner i produksjonsavdelingen, mens menn dominerte i lederfunksjonene. Hun hadde ikke hatt sin nye mellomlederstilling i lang tid før en fusjonsprosess kom i gang, noe som innebar at hun mistet den jobben hun hadde og fikk en ny i konsernet. Da jeg kom inn visste jeg ikke noe om denne forutgående - og fremdeles pågående - prosessen som bidro til å sette sitt preg på oppholdet mitt her.

Jeg hadde vært til og fra i denne bedriften i noen uker og var snart på veg videre, da den ene formiddagen ble noe spesiell. Som vanlig sa jeg "hei" og "hallo" til medarbeiderne som satt innenfor kontorveggene idet jeg passerte dørene innover i gangen. Jeg fikk det samme til svar, mens jeg hastet i retning kontoret til Britt. En hyggelig replikk lå klar i hodet mitt, men før jeg rakk å slippe den utover leppene fikk jeg blikket til Britt rettet mot meg fra kontorstolen: "Sjefen har sagt opp!" Jeg bråstoppet på terskelen. Hun virket både opprømt og oppgitt på samme tid. Etter litt ordveksling for å få klarhet i situasjonen, vil jeg kanskje karakterisere det som resignasjon. Hendelsen virket heller ikke å være spesielt sjokkerende for ansatte jeg observerte, snarere på den måten at det ble møtt med et uinteressert skuldertrekk. Denne dagen gikk som de andre ved bedriften, og blant medarbeiderne her var det ingen form for tristhet eller andre følelser som ble formidlet, slik jeg oppfattet det. Seinere på dagen var det kake og hyggelig avskjedstale, og jeg kjente på en merkelig følelse av at jeg satt og ønsket litt "dramatikk" rundt det hele. Men den uteble og alt virket helt dagligdags, til tross for det som hadde skjedd. Denne hendelsen var spesiell, og sitter veldig klart i hodet fra oppholdet mitt i bedriften. For meg ble den et symbol på frustrasjoner og uforutsigbarhet som ble billedgjort for meg undervegs.

## Frustrasjoner og avgjørelser

Jeg går tilbake til starten på oppholdet mitt her. Da jeg fikk klarsignal for å komme til denne produksjonsbedriften kjente jeg svært lite til historikken. Men etter hvert som jeg begynte å snakke med informanten, fikk jeg et bilde på vedvarende frustrasjoner etter en omfattende fusjonsprosess som hadde brakt med seg uro over tid, noe som også ble bekreftet av andre jeg snakket med her. Siden jeg oppholdt meg bare i denne avdelingen, kan jeg ikke si om det eksisterte tilsvarende forhold i resten av bedriften. Jeg ble fortalt at det hadde vært en del



oppsigelser i hele konsernet – noe jeg fikk vite ble koplet opp mot frustrasjoner og usikkerhet, og flere kom til bare i løpet av den korte perioden jeg var i bedriften. Å følge Britt sine arbeidsdager i avdelingen var på en måte kaotisk, eller omfattende, for å bruke et annet ord. Gjentatte ganger ble det uttrykt at det var for mye å gjøre, og at dagene var ustrukturerte og uforutsigbare. Jeg ble fortalt at det stadig dukka opp ting som ikke sto på planen, og i det hele tatt ble totalsituasjonen opplevd og uttrykt i negative vendinger. Jeg fikk selv se på jobbkalenderen for et par måneder. Det meste var plotta inn på dato flere uker i forvegen, men jeg registrerte at det uansett oppsto en god del endringer fra dag til dag, endringer som kunne forandre arbeidsdagen ganske mye og føre til utsatte gjøremål uten at hun selv hadde styring over det. Britt var en av to, blant alle informantene mine, som sa hun ikke trivdes særlig godt i jobben sin, og hun vurderte på denne tida å søke seg bort fra arbeidsplassen.

Foruten å snakke med henne på jobben, hadde jeg også en samtale med Britt heime hos henne. Hun kom fra en annen landsdel og hadde nylig flytta til en by i denne regionen. Samtidig som flyttinga hit ble aktuell, hadde hun også fått tilbud om en attraktiv jobb i et konsern i den byen hun i mange år hadde bodd. En jobb hun avslo, og sa hun tok et verdivalg da hun takka ja til en mellomlederjobb i denne industribedriften: Hun flytta med ektemannen og deres barn til sin nye heim plass for å komme nært familie, fordi hun la vekt på at ungene skulle vokse opp i nær kontakt med disse. Til å begynne med pendlet hun mellom sitt tidligere bosted og sin nye jobb, før resten av familien kom etter og de kjøpte seg hus. Det var omtrent samtidig med huskjøpet hun fikk vite om fusjonen. Hennes stilling ble tatt bort som følge av denne, og hun sier de ansatte ble nødt til å vente, det var kamp om stillingene: ”Jeg fikk beskjed om å ta det med ro og ikke sette i gang med noe nytt.” Etter hvert fikk hun ny jobb i konsernet, noe som i seg sjøl innebar et avansement i forhold til stillingen hun egentlig skulle ha i bedriften før fusjonen var et faktum. Dette var en lederjobb innen sitt felt. Men til tross for dette havna Britt lenger ned i det nye store systemet og fikk ikke fortsette i ledergruppa. ”Det hører ikke med til å være innovativ å plassere denne *avdelingen* (min utheving) langt nede i systemet. Egentlig hadde jeg ikke lyst på denne jobben; den var for ”stor” for meg”, sa Britt. Men hun presiserte at hun ikke mente ”for stor” på grunn av selve innholdet i stillinga: ”Jeg føler jeg har kompetanse, men det er alt for mye for meg i forhold til å gjøre en god jobb.” Hun sa at hun trengte ”noen å sparre med”, og også å skaffe seg mer erfaring før hun eventuelt kunne se seg selv i en form for lederposisjon.

Da jeg kom heim til Britt for å snakke med henne den formiddagen vi hadde avtalt, hadde hun tydelig mye på hjertet og stort behov for å formidle fra sin egen situasjon. Vi satt i hver vår ende av hjørnesofaen, og hun snakket ivrig, bestemt og nesten uavbrutt. Det hadde nesten gått et år siden det hun fortalte om skjedde, men hun sa det var mye som fremdeles ikke hadde falt på plass i forhold til stillingen hennes. Hun sa hun ønsket å gjøre en god jobb, ikke nødvendigvis for å få anerkjennelse, men en jobb der hun kunne vokse både faglig og som leder. ”Jeg har stor arbeidskapasitet, så jeg kan jobbe helger og kvelder viss jeg har et mål”, sa Britt. Men hun opplevde forholdene omkring arbeidet sitt som uavklarte. Hun ønsket en sjef som kunne gi råd.

### ”En god mor”

I samtalen var hun klar på det hun opplevde som konflikt mellom heim og arbeid, og hun ga i den forbindelse uttrykk for to ønsker; en mer oversiktlig arbeidssituasjon og å være mer heime hos barna. Britt hadde som ambisjon en jobb hvor hun ønsket å være ”mer tilgjengelig for ungene i en periode.” Samtidig var hun ikke sikker på om hun ville bli fornøyd med *det* heller, fordi det skjedde så mange ting i forhold til jobben hele tida, så mange ”innspill”, som hun kalte det. Britt sa at hun hadde en ektemann som aldri klaget, som tok seg utmerket av barna og at de delte på husarbeidet. Men det var hennes eget ønske å være mer heime og å ha en mer oversiktig hverdag. Hun ønsket å være ”en god mor”, som hun sa. Det var helheten med livet hun syntes var viktig: Trivsel med heim og familie, å få god feedback på jobb. Men det var et savn, ifølge Britt:

Det er viktig med et liv utenfor arbeidstid. Jeg ønsker og håper det skal gå an. Det er ikke unikt, men jeg må ta et valg. Jeg må akseptere å få mindre tid med familien viss jeg fortsatt vil ha en krevende jobb. Vi kunne fått praktikant, men Eirik (*ektemannen*, min anm.) klarer det bra. Hver fredag har vi vaskehjelp, da må vi rydde. Det er skikkelig luksus, og vi betaler for det. Vi kunne spart pengene, men jeg synes det er så fint... Vi kunne også ha noen til å vaske klærne våre, men vi har en ganske bra rytme på det. Vi deler greit på husarbeidet, men viss jeg går ned i lønn må vi eventuelt se på det.

Hun sa hun var redd for at det skulle bli for ”mye”. ”Jeg vil ha fokus på et familieliv som fungerer. Det er viktig å få alt til å fungere!” understreket Britt, som hadde jobbet redusert stilling i en periode. Da brukte hun fridagene på fredager til å gjøre alt klart, som klesvask og andre huslige gjøremål, til familien skulle dra på helgeturer eller ha andre aktiviteter. I en

periode hadde hun i stedet fri på mandager. Disse dagene ble ofte brukt til opprydding etter aktivitetene i helga, noe hun ikke syntes var særlig nyttig. Nå syntes hun det var fint med en viss fleksibilitet i jobben, noe som gjorde at hun og ektemannen kunne tilpasse bringing og henting av barna i barnehagen.

I en situasjon hvor hun var ny og ønsket å gjøre seg kjent og bygge nettverk, hadde jobben - med alle dens implikasjoner - tæret på kreftene. Hun mente hun dermed hadde kommet i en stilling hun uttalte at hun egentlig ikke ønsket, hvor hun hadde lite påvirkning, og som hadde blitt skapt i fusjonsprosessen. Britt sa dette medførte en annen type jobb, og hun fikk plutselig mange reisedøgn. En del av hennes situasjon var at hun hadde mindre barn og derfor ikke ønsket å være borte fra familien ei natt eller to nesten ukentlig, men hun fikk ikke gjennomslag for sine ønsker om mindre reising. Hun uttrykte at det var uaktuelt for henne å ofre så mye for jobben nå. Hun følte seg maktesløs i forhold til systemet, syntes i tillegg lønna var for dårlig, hun fikk ikke feedback og kjente seg både liten og sliten i forhold til jobben. Hun fortalte også om opplevd bruk av hersketeknikker (Ås 1978), hvor hun gjennomgående ble tiltalt som "lille venn" av sjefen som hun opplevde ikke hadde noen respekt for henne.

### Karriére uten å satse helsa

Britt fortalte at det fremdeles ikke var så vanlig med kvinner i hennes jobb. "Jeg visste ikke da jeg tok denne utdanninga at den fører til stillinger som krever ganske mye", noe hun fortalte at hun også hadde diskutert med noen tidligere studievenninner hun traff jevnlig, og som hadde samme syn. Hun opplevde det ikke alltid like enkelt i en bransje som tradisjonelt hadde vært sett på som det hun kalte "tøff" i betydningen av at den hadde vært forbundet med fysiske tak og dominert av menn – å være *den* som hadde utdanning. "Jeg har kompetanse på et anna nivå. Men jeg vil at alle skal være på lag. Jeg spør andre om råd, vil lære av dem. Men noen ganger er jeg litt for ydmyk overfor andre, det viser seg gjerne at det var jeg som hadde rett". Britt sa også at hun alltid hadde vært plikttoppfyllende, men at hun øvde seg på "å gi litt faen", og at hun ønsket å bli flinkere til å ta mindre hensyn til alle andre. Ifølge Britt var jobben hennes selve drømmejobben, på papiret, men at det ikke fungerte slik i virkeligheten. Hun mente noe av det som gjorde alt vanskelig i bedriften var blandingen av to jobbkulturer, lite klare mål fra ledelsen, lite fokus på ansatte og ingen belønninger. Hun hadde også kjempet og forhandlet for høyere lønn uten å erfare at noe hadde skjedd. Ønsket hennes, som ble gjentatt mange ganger, var en jobb hun kunne mestre og trives i: "Jeg vil ha min karriére uten å slite helsa av meg! (...) Jeg prøver å finne en annen jobb. Jeg har tatt en del kontakter ute på

arbeidsmarkedet. Jeg føler jeg kan mye; jeg har lederegenskaper og faglig kompetanse.” Samtidig sa hun at hun ikke ”nødvendigvis” måtte være leder selv. I jobben hun hadde nå, visste hun ikke hva hun skulle prioritere. Dette ble erfart som det største problemet når arbeidsoppgavene var så mange og når hun oppfatta sin egen leder som utydelig og lite respektfull.

I den perioden jeg var i bedriften hos Britt, ble mange dager opplevd som ustrukturerte på den måten at ting ble ombestemt kort tid før det egentlig skulle skje. Britt sa det ikke var lett å få overblikk eller å planlegge noen dager fram i tid i den jobben hun skulle gjøre.

Arbeidssituasjonen i hverdagen ble opplevd som konstant ad hoc, på den måten at det enten ikke eksisterte noen agenda, eller at agendaen ble endret kontinuerlig. Hun kjente på at hun var konstant på etterskudd, og fortalte om en hendelse hun mente var helt vanlig og beskrivende for sin arbeidssituasjon:

En fredag nylig hadde jeg ingen møter, så torsdag kveld bestemte jeg meg for hvordan jeg skulle bruke dagen. Jeg kom på jobb klokka 08.20 og leste mailer som hadde kommet inn natt til fredag. Her sto det at vareprøver på fredag måtte være klare til levering mandag. Da var det bare å brette opp ermene. Jeg måtte jobbe med dette hele dagen for å få det unna.

Dette gjorde at alt hun hadde planlagt denne dagen måtte utsettes. Jeg gjorde kontinuerlig observasjoner som bekreftet at Britt hadde hektiske jobbverdager, blant annet med stadige møter på arbeidsplassen og møter pr. telefon. Dette gjorde min tilgang til henne mindre, og siden jeg skulle være der ei stund, ønsket jeg ikke å være for påtrengende. Ofte når jeg kom for å spørre eller snakke om noe, sto hun eller gikk omkring på golvet og jobbpratet i telefonen, eller hun satt ved pc-en og jobbet samtidig som hun snakket i telefonen. I tillegg var hun på reiser med overnatting flere ganger i løpet av tida jeg var der.

Litt uti feltperioden fikk jeg være med Britt på et møte hos en leverandør et annet sted, borte fra kontorhverdagen. Her hadde hun et overordnet ansvar for utprøving av en del nye produkt som ei gruppe ga tilbakemelding på i plenum før det ble bestemt hva som skulle lages for markedet. Vi var fire-fem personer til stede i møtet, og da jeg ble spurt om å være med på utprøving, takket jeg ja. Jeg ble hilst velkommen som et kjærkomment innslag ”utenfra”, og mine ærlige tilbakemeldinger ble mottatt med stor takk. Det var mange produkter og en god del forberedelser i forkant av utprøving, så dette tok så å si hele dagen. Produktvalgene ble

gjort etter at alle ”prøvekaniner” hadde sagt sitt, men forvirring omkring beslutninger skapte frustrasjoner, slik jeg observerte det. Britt tok en grundig prat med sjefen i etterkant, og jeg opplevde at hun hadde siste ord da avgjørelsene ble tatt.

*Etter noen måneder, helt på tampen av semesteret, kom jeg tilbake til bedriften i noen få dager. I mellomtida var det blitt ansatt en ny person i avdelingen, etter det Britt beskrev som et visst press fra henne over tid. Den nye tok seg mye av det skriftlige, ”papirarbeidet”, som min informant hadde gjort tidligere, og Britt syntes arbeidssituasjonen hadde blitt en god del bedre, med tanke på rapportskrivning og slike praktiske ting. I tillegg fortalte hun meg at det var stor forbedring i forhold til den faglige biten, hun kunne nå sparre med noen som var på samme faglige nivå. Men reisevirksomhet og jobbt tempo mente hun likevel var det samme som før, og hun syntes ikke det hadde blitt færre oppgaver i egen jobb. Utfordringene med å finne en ”plass” i systemet beskrev hun var der fortsatt. Etter at feltarbeidsperioden var over var jeg i kontakt med Britt som da hadde tatt konsekvensen av sin egen situasjon og valgt bort jobben til fordel for noe som ga henne et ”Kinderegg” i form av utvikling, kompetanse og større frihet til egne valg i hverdagen – men ikke i retning av lederskap. Det er imidlertid noe hun ikke utelukker for framtida. Dette så ut til å stemme godt med det hun i utgangspunktet uttrykte som sitt fremste ønske i hverdagsarbeidslivet: ”En karriere uten å satse helsa”.*

**Direktør Egil i bedrift W hadde ansatt Britt og flere andre kvinner.** Egil mente kvinner skiller seg fra menn ved forskjellige tankesett og forskjellig verdigrunnlag, og at de bidrar til mangfold når de kommer inn i bedriften. Om utvelgelsene sa han:

Jeg gikk ikke ut fra damer, men de kandidatene som var best. At de er kvinner er en tilleggsverdi i et så mannsdominert samfunn.”(...) Men det er alltid det eneste kriterium å ansette den beste personen (...) Policyen er best kvalitet, men det er alltid sunt med damer tilstede: De har andre måter å tenke på, andre verdier de legger til grunn.

Han mente kvinner brakte med seg ”myke verdier,” og at de representerte noe annet enn menn med sin tilstedeværelse: ”Lettere at det blir monotont med bare menn, men med damer blir det flere og andre vinklinger på en sak. Over tid har vi behov for det. Mangfoldet.” Han fortalte at han var motstander av kvotering i ledelse, og viste til at det alltid er den beste kompetansen som må telle.

## Astrid i bedrift X

Astrid, også i 30-årene, hadde treårig fagutdanning innen sitt felt, to styreverv og var ansatt som mellomleder i en større produksjonsbedrift med kvinnedominans. Her var jeg til og fra over et tidsrom på noen få uker. Jeg fulgte hennes daglige gjøremål, ble vist omkring og orientert, var til stede i møter og videokonferanse og fikk et overblikk over Astrid sine roller. Jeg syntes det var vanskelig å få oversikt over innholdet i arbeidsdagene, da det plutselig dukket opp møter, både fysisk på huset og ikke minst over telefon. Astrid hadde jobbet innen sitt spesialfelt her i noen år da hennes ansvarsfelt på grunn av ytre faktorer ble kraftig redusert. Hun mente jobbsituasjonen etter dette hadde blitt fullstendig uholdbar, med altfor mange arbeidsoppgaver til at hun kunne rekke dem, og hun var den andre av mine informanter som svarte at hun ikke var tilfreds med jobben sin. På grunn av barna sine jobbet hun på papiret i 80 prosent stilling ei tid, men i praksis jobbet hun mer, ifølge henne selv. Slik jeg observerte det, opplevde hun daglig stress og opphopning av gjøremål, i tillegg til stadige endringer:

Jeg er ikke ivaretatt i forhold til at de trenger meg, de vil ikke satse på meg, og jeg har ikke fått veldig støtte.(...) Alt skal være så effektivt, det er ikke tid til å se og ta vare på folk. (...) Jeg har vanskelig for å si nei. For viss jeg kan gjøre noe som bringer andre et steg videre, at det kanskje er det som skal til - at jeg hjelper dem i jobben, så gjør jeg det. Jeg bruker min kompetanse.

Astrid var gift og hadde mindreårige barn. Mannen hennes var mye borte på jobb, noe som innebar at store deler av ansvaret heime ble hennes. Hun hadde familie like i nærheten, og jeg fikk et klart inntrykk av at hun hadde tett kontakt med disse. Astrid var også den av informantene jeg tilbrakte mest tid sammen med totalt. Jeg fikk bruke hennes kontor så mye jeg ville, og med det samme jeg kom innenfor dørene tok hun *ansvar* for meg i form av å ta meg med på presentasjons- og hilserunder rundt om i andre avdelinger i bedriften, slik at jeg skulle få en best mulig totaloversikt. Hun involverte meg og forklarte meg om sine gjøremål og ga meg rom for å være til stede og følge henne i arbeidsoppgavene ved bedriften. Slik mener jeg at jeg kom ganske tett på hennes arbeidshverdag.

Den dagen vi hadde avtalt en lengre samtale, inviterte Astrid meg heim til seg privat fordi hun mente det ville være mer uforstyrret å prate der enn på arbeidsplassen hvor hun visste det stadig kunne inntreffe noe som ville innebære avbrytelser. Dette hadde jeg erfart selv da jeg

fulgte jobbhverdagene hennes, at det plutselig dukket opp både folk og møter som krevde av hennes tid der og da. Møtet heime hos Astrid var planlagt ei stund i forvegen, men i mellomtida hadde det ene barnet blitt sykt slik at hun uansett måtte være heime. På grunn av arbeidspresset jobbet hun derfor heimefra denne dagen og svarte både på telefoner og e-post mens jeg var til stede. Tida var tilmålt, hun hadde vært hos legen med barnet tidligere på dagen og skulle dit igjen etter at intervjuet var slutt og før et møte like i nærheten hvor hun var leder for et privat prosjekt. Dette siste gjorde hun fordi det var lærerikt og ga erfaring, som hun uttrykte det. Tilsynelatende uforstyrret av all ”støy”, turnerte Astrid fokusert sine gjøremål. Hun laget lunsj til oss og unnskyldte seg for telefoner hun måtte svare på fordi hun hadde lovt arbeidsgiver å være tilgjengelig.

### Klar for ny jobb

Etter ganske kort tid i Astrid sitt hverdagsarbeidsliv forsto jeg at hun hadde kommet så langt at hun mentalt sto med et bein utenfor arbeidsplassen og på veg inn i en annen jobb, når den måtte dukke opp. Dette uttrykte hun etter hvert også eksplisitt: ”Jeg har kommet langt, jeg har bestemt meg!” var ordene hun innledet vår samtale ved sitt eget spisebord med. Og med få ord klargjorde hun hva slags område hun ønsket å jobbe innenfor - et område hvor hun hadde god erfaring - og hvordan hun mente hun ganske brått hadde bestemt seg for det: ”Det bare datt ned i hodet på meg på fredag.” Jeg oppfattet henne umiddelbart som veldig bestemt på dette, og hun virket fornøyd med sin egen avgjørelse for den nærmeste framtida. Astrid var helt klar på hvilket felt hun ønsket å jobbe innenfor i en ny stilling, og hun ville umiddelbart starte med å bygge kompetanse. Hun var også veldig klar på at hun måtte starte med seg selv for å skape endring i sin egen situasjon:

Det siste året har jeg blitt mer obs på verden utenfor bedriften. Kanskje er dette banalt (...), men det er ingen jeg jobber sammen med som vil hjelpe meg videre uten at jeg sjøl tar initiativ. Viss jeg vil ha endringer må jeg sette i gang med ting sjøl. (...) Kanskje jeg skal se meg rundt, at det ikke er sunt å være i denne organisasjonen om et år.

Hun sa hun selv hadde det greit på jobb for øyeblikket, men at det ikke hadde vært så bra to måneder tidligere. Da hadde alt vært uklart, og lønn hadde også blitt et problemfylt tema som fulgte med stillingsendringen hennes:

Jeg har aldri vært god på å diskutere lønn, men nå har jeg sagt fra at jeg synes lønna mi er for dårlig. Jeg har fått beskjed om å vise at jeg klarer jobben, så skulle lønna diskuteres ut fra det. Men nå har det gått et halvt år og det har ikke skjedd noe. Det er skuffende. Jeg føler meg dårlig behandla. Derfor er jeg ikke her lenger, i løpet av i år eller neste år.

Astrid sa hun kjente seg veldig komfortabel med at hun konkret hadde funnet ut hva hun ville jobbe med, og hun uttrykte noe vagt, dog implisitt, muligheten for en posisjon på et høyere nivå enn hun hadde i dag. Nå var hun mellomleder og hadde knapt personalansvar. I en tidligere jobb hadde hun hatt ansvar for over 40 medarbeidere, men ga inntrykk av at dette ikke var drømmen av en arbeidssituasjon: ”Jeg har ikke behov for personalansvar. Jeg ønsker en jobb hvor jeg kan være mer fristilt og styre meg sjøl.” Astrid mente hun hadde tilegnet seg god bredde innen sitt fagområde opp gjennom åra og at hun var moden for noe annet, etter å ha levd i en jobbhverdag som var veldig styrt av faste ting: ”Jeg ønsker ikke rutiner, jeg er ferdig med rutinejobbing.” Hun sa hun alltid hadde tenkt snevert i forhold til utdanning og hva den kunne brukes til, men nå mente hun å ha samla mye kunnskap og erfaring som hun etter hvert så at også kunne brukes til andre ting enn bransjen hun jobbet innenfor akkurat nå.

Hun fortalte om en arbeidsplass hun hadde vært på, i et system der hun jobba parallelt med ei venninne fra tidligere, og venninna var på den arbeidsplassen ennå. Selv søkte hun seg derimot bort derfra: ”Jeg opplevde å komme tilbake til jobb etter svangerskapspermisjon og var tatt fra ansvarsområdet mitt, det interessante. To måneder etterpå ble det utlyst ei stilling jeg søkte på et annet sted. Der er jeg nå. Jeg orker ikke urettferdighet”, sa Astrid som betegnet seg sjøl som en ”handlingens person” og som dessuten higet etter noe nytt, noe annet. ”Jeg har lyst til å treffe folk. (...) Jeg kan gå ut, bruke kunnskap, rettlede, veilede, holde kurs (...)” Hun så for seg å få mange å forholde seg til, på forskjellige nivå. Slik mente hun arbeidssituasjonen delvis var også i dag. ”Jeg må ha det artig i hverdagen. Humor! Optimisme! Det må skje noe, jeg må trives med folk rundt meg, ha god kjemi.”

### En ”planleggingsminister”

Da vi snakka om hvordan livet med jobb, heim og fritid gikk ihop, sa Astrid at hun ikke opplevde noen konflikt mellom disse. Og hun begrunnet det med at det var hun selv som administrerte det som hadde med heimen å gjøre. ”Mannen min sier jeg kunne vært planleggingsminister”, fortalte hun lattermildt. ”Jeg trenger ikke å ”sjefe” over noen, det har jeg aldri hatt behov for. Men jeg vil veldig gjerne være med og bestemme. Jeg liker å være litt



”edderkopp”. Hun forklarte at hun med dette mente å ha fingrene borti mye forskjellig på jobben, og at hun fant det både meningsfylt og tilfredsstillende. Med ektemannen mye heimefra, krevdes at Astrid måtte ”ha kustus på ungene”, som hun uttrykte det. Faste rutiner var viktige.

Astrid mente hun hadde vært sjølstendig fra hun var liten, hun fortalte: ”Jeg har aldri vært en av mengden, men har likt å styre meg sjøl. Da alle venninner spilte håndball, spilte jeg fotball. Jeg hadde bilpark, ikke dukker, jeg var nok mer guttejente. Og da vi skulle ha nytt kjøkken heime her ville jeg ikke ha bjørk og stål, for det har ”alle.” Hun mente også at hun hadde utvikla sin personlighet til mer utadvendt siden hun gikk på skolen: ”Da satt jeg stille og rolig. Gjorde lekser og rakte sjelden opp hånda.” Fortsatt ga hun inntrykk av å trekke seg litt tilbake viss noen var veldig ivrige, og hun var ikke den som ropte høyest for å nå gjennom med det hun hadde å si. Ikke for enhver pris.

## Finne roen

Astrid trivdes på mellomlederplanet og så ikke for seg noen endring i så måte. Hun brukte beskrivelsen ”å finne roen” om sitt ønske for en ideell jobbsituasjon, og om hun skulle ”finne roen” på øverste trinn eller lengre nede i et system hadde hun ikke noen klar formening om. Det var ikke det viktigste for henne, noe som ble presisert flere ganger, og hun gjentok også dette metaforisk på et spørreskjema jeg sendte ut året etterpå: ”Det er viktig å finne roen i det man gjør og finne ut når man er fornøyd. Ikke alle skal bli president i USA!

Hun kunne tenkt seg hjelp i huset, til frigjøring av tid, i denne perioden hvor ektemannen var mye fraværende fra heimen. I tillegg var ikke han heller glad i husarbeid, så dette ble av dem begge betraktet som ”et nødvendig onde” i heimen, slik Astrid beskrev det. ”Jeg har prøvd vaskehjelp og kunne tenkt meg det igjen. Men jeg var ikke fornøyd med det; det var en stressfaktor at alt skulle være rydda” sa Astrid og fortalte at de nå hadde senket kravene til vasking og rydding heime. Hun fortalte også at hennes mor kunne ”finne på” å komme og vaske golv, noe Astrid selv syntes var helt greit i en travel hverdag. Hun mente mora kunne bli fornærmet viss hun ikke fikk lov til å gjøre denne tjenesten for sin datter.

*Da jeg kom tilbake til bedriften etter noen uker, fikk jeg nye beskrivelser om hva som rørte seg på arbeidsplassen. Jeg ble fortalt om et prosjekt som var i igangsettingsfasen og innebar optimisme da jeg var der sist. Etter å ha vært i gang i noen måneder, viste det seg nå at dette*

*på mange måter hadde blitt et fallittprosjekt, i følge Astrid. Hun mente mye hadde gått galt, noe som innebar at den totale situasjonen nå var enda mer ustrukturert for hennes del: Hun beskrev det som om alt for mange hadde en finger med i spillet når det gjaldt medbestemmelse i prosjektet, og hun hadde bare lyst til å komme seg bort derfra. Et par uker etter dette fikk jeg en sommerhilsen på e-post, med beskjed om at jeg kunne gratulere henne med ny jobb. Hun hadde ikke søkt, men fått tilbud om to forskjellige stillinger og sagt ja til en mellomlederstilling innenfor det feltet hun hadde fortalt meg at hun ville satse på.*

**Arne var nærmeste sjef til Astrid i bedrift X.** Han sa han ønsket damer i ledende stillinger og større ”kjønnsblanding” i bransjen. I en stilling som Astrid sin, hvor det var store krav til nøyaktighet, mente han det var typisk med damer fordi menn generelt ikke var ”nøye nok”, som han uttrykte det. Han fortalte om en svært konservativ bransje og at denne industrien hadde det han betegnet som ”gammeldags tenkning”. Da jeg spurte spesifikt om Astrid sin rolle i bedriften, svarte han i mer generelle vendinger; at det var en tendens til at damer tok ting mer alvorlig: ”Det tynger dem mer, mens vi (menn, min anm.) blåser av det. Å være pliktoppfyllende er bra i mange sammenhenger, men tungt i travelheten. En må tenke, og plukke ut det viktigste (...).”

## Dorte i bedrift Y

Dorte var i 20-årene, singel, uten barn og ei av de yngste i utvalget. Hun hadde utdanning i form av to bachelorgrader innen forskjellige fagområder, hadde ingen styreverv og kom så å si rett fra skolebenken da hun for få år siden begynte i jobb som mellomleder i en industribedrift. Etter et drøyt år i stillingen avanserte hun til en posisjon med større ansvarsområde i samme konsern - fortsatt som mellomleder - men ved ei annen avdeling, og det var denne jobben hun hadde nå. Hun bodde i en annen by enn der hun jobbet, noe som totalt innebar mer enn to timer pendling hver dag. Jeg fikk komme noen dager til Dorte sin avdeling, en blant flere i Norge – og som var del av et internasjonalt konsern. Produksjonen foregikk i en fabrikkhall hvor mannsdominansen var tilnærmet total, og hun var første kvinne i en så høg posisjon i bedriften.

Dorte hadde ansvar for produksjon og personal, og hun syntes personalansvaret for drøyt 70 ansatte tok mye tid i forhold til hva hun hadde sett for seg på forhånd. Hun mente det lå store utfordringer i denne ansvarsdelen, og i tillegg dukket det stadig opp spørsmål av teknisk art som måtte løses. Hun syntes det var litt fryktinngytende å sitte i ei stilling med så stort ansvar så tidlig etter utdanninga, men var glad for å ha masse dyktige folk med seg. Dorte sa hun var perfektjonist, og presiserte at hun for eksempel var kjempenøye med layout i møterefater hun skrev. Men hun visste hun måtte jobbe med at det var greit at dette bare var 80 prosent perfekt, og ikke 100, sånn at tida heller kunne frigjøres til viktige ting i jobben.

Mellomlederen sa det ikke alltid var lett å holde seg til planen for den enkelte arbeidsdag. Det skjedde gjerne en del ting som innebar at hun ikke fikk gjort så mye av det hun hadde tenkt: ”Men det er greit, jeg er ikke noe rutinemenneske. Synes det er spennende med litt action, at det skjer litt”, sa Dorte. Hun brukte å starte arbeidsdagen med å sjekke e-post og å ta en runde i produksjonshallen for å hilse på folk. Denne kommunikasjonen med ansatte synes hun var viktig, og mente det handlet om tillit og respekt mellom leder og medarbeidere; ”...det er *de* som gjør jobben!” som hun uttrykte det. Jeg ble fortalt at bedriften akkurat nå var tildelt sin største kontrakt noensinne, og at aktivitetsnivået var ekstremt høgt de dagene jeg hadde tilhold der.

## Dagligliv

Dorte var sjef for arbeidslederne, alle menn, som satt på rekke og rad med sine jobber ved enkle bord i et stort rom av eldre årgang - likt resten av kontorbygget - på en måte som i mitt hode assosierte til flere tiår tilbake. En måtte gå tvers gjennom dette rommet for å komme til Dorte sitt kontor. Det var stadig medarbeidere innom hos henne, i forskjellige ærender, og jeg registrerte at hun var imøtekommende mot alle, tok seg tid og møtte folk med et smil.

Arbeidslederne hadde sine rutiner i forhold til å få ut materiale som krevdes i andre ledd i produksjonen, funksjoner som ble gjennomført på hennes kontor, noe som førte til hyppige frekventeringer. Alle virket å være godt drillet i sine roller og jobbene ble gjort uten nøling, nærmest på autopilot, så det ut til. Jeg fikk høre at de hadde gjort dette slik i mange år, og at det var lite turn-over i denne staben. Jeg forsto at det eksisterte stor gjensidig avhengighet i lederteamet i forhold til at hver enkelt gjorde den jobben de skulle for å få hele systemet til å fungere uten heft i noe ledd, her så det ut til å eksistere en relativt stor grad av ansvarliggjøring.

Dorte hadde to møter på planen den ene av dagene jeg var i bedriften, og det ukentlige møtet med arbeidslederne fikk jeg være tilstede i. Her ble oppdateringer på sykmeldinger og forhold tilknyttet produksjonen tatt opp. Anskaffelse av ei maskin i produksjonshallen var det store temaet denne gangen, og Dorte var den som tok ansvaret med å følge opp saken. En annen formiddag jeg kom var aktivitetsnivået tydelig høyt og hektisk. Jeg la merke til at papirbunkene på bordet hadde vokst kraftig siden sist, og hovedinformanten selv var mer enn opptatt i mobiltelefon og på pc. En mann kom med en kaffekopp i hver hånd, én til ham selv og én til Dorte, et møte var akkurat avsluttet. Da jeg kom inn var alt tydeligvis ”i boks” og hun måtte sette i gang med å skrive en rapport til et annet firma, noe hun ga uttrykk for å ha liten erfaring med. Hun snakket om løst og fast da jeg kom på kontoret hennes, blant annet om studiegruppa fra høgskolen hun gikk på. De fire som skrev oppgave i lag brukte å treffes heime hos hverandre en gang i måneden. Dorte sa lattermildt at da brukte de ”å sladre”, men også å oppdatere hverandre og å gi råd i forhold til den enkelte sin jobbsituasjon. I går hadde gruppa vært heime hos Dorte, det hadde blitt litt seint og hun var derfor litt trøtt denne dagen, forklarte hun. Pendlingen innebar også lange dager for henne, fra hun dro på jobb til hun kom heim.

Ganske ofte mens vi satt og pratet, dukket noen innom kontoret, og utsagn som: ”Du må bestille mer...” var ikke uvanlig. Dette var nødvendige komponenter til produksjonen. Dorte nikkete til dem som kom, spurte, noterte og tok saken videre i hvert enkelt tilfelle. Denne dagen var en av de få der jeg spiste lunsj sammen med henne. ”Jeg bruker å spise lunsj, altså. Tror det har vært ekstraordinært de dagene du har vært her og jeg ikke har spist lunsj”, kommenterte hun overfor meg, og påpekte travelheten i jobben. De som satt i lederposisjoner i bedriften hadde atskilt spiserom fra produksjonsarbeiderne, et fenomen jeg er kjent med at ikke var uvanlig i industrien for noen tiår tilbake, men som jeg ikke tenker eksisterer på mange arbeidsplasser i vår tid. Det kjentes særegent å sitte sammen med noen få i et rom hvor det foregikk en relativt lavmælt og høflig ordveksling, mens et stort antall ansatte på andre sida av veggen var høylydte med sin latter og prat. Ledelsen lot imidlertid til å være vant til det, de reagerte ikke som jeg, som lot meg forstyrre og også hadde lyst til å være flue på veggen i det andre rommet akkurat der og da. Jeg opplevde at dette dreide seg om en kulturforskjell, men det må samtidig åpnes opp for at min tilstedeværelse kunne legge en mulig demper på ledergruppa.

## Pappa og sjefen som rådgivere

Jeg hadde vært i bedriften hos Dorte i noen dager, og denne morgenen hentet hun meg på stasjonen, siden jeg reiste kollektivt. Hun la ikke skjul på at hun gjorde det veldig frivillig, for da ble det også tid til noen minutter med frisk luft og litt uformell prat. Vi hadde blitt enige om en samtale denne dagen, og livet hennes på jobb virket på meg såpass hektisk at det syntes uaktuelt å få tid til å snakke utenfor bedriften sine fire vegger. Derfor ble løsningen å ta praten på kontoret hennes, med åpen dør, ut mot rommet hvor avdelingslederne satt. Det var Dorte sitt valg, og de satt for langt unna til å kunne høre hva vi snakket om. Hun uttrykte flere ganger stor respekt og ydmykhet i forhold til medarbeiderne sine: ”De er kunnskapsrike, erfarne folk som kan det de holder på med. De er uredde og har ikke problem med å si fra viss det er ting de lurere på.” Hun ga samtidig uttrykk for at det var *noe* hun syntes var ”skummelt” med denne jobben: ”På ei uke har vi en omsetning på 2,4 millioner kroner.(...) Det er fryktinngytende viss en leser standardene, alt en burde kunne og er ansvarlig for viss noe skulle skje.” Men hun konkluderte med at ”en må ta noen sjanser” og hun ga inntrykk av å være komfortabel med situasjonen og tok dette med knusende ro.

Etter å ha vært ansatt i ett år i firmaet ble Dorte forespeilet jobbavansement. Det var mens hun jobbet med et prosjekt i sin forrige stilling sjefen fortalte at han ønsket henne i jobben. ”Jeg måtte tenke meg om over sommeren”, sa Dorte. Hun fortalte at hun konfererte med faren sin før hun bestemte seg. ”Jeg er ”attpåklatt” og veldig pappajente”, sa hun og forklarte at han ble brukt som personlig konsulent, rådgiver og støttespiller. ”Han er så rolig og sier dette går bra”, sa hun med et smil. Hun hadde daglig kontakt med faren, og i løpet av den tida jeg var der ringte han gjentatte ganger - men uten at datteren alltid hadde tid til å snakke med ham der og da. Forholdet til sjefen ble også beskrevet som spesielt godt, Dorte kunne ikke få fullrost ham:

Jeg har god personkjemi med sjefen. Jeg liker ledermåten hans, vi kan prate om det meste. Jeg har en god dialog med ham og får tilbakemeldinger. Det er en læringsprosess. Jeg opplever også at han sparrer med meg, han ønsker min mening, han har funnet meg tilliten verdig. Han er helt utrolig!

I forhold til eget lederskap, sa Dorte at hun hadde konkurranseinstinkt og likte prosesser. Hun mente hun var fleksibel, syntes det var spennende å ta avgjørelser og å være med i beslutningsprosesser. Hun sa hun var ydmyk og lydhør, noe jeg føler kunne stemme etter å ha

observert henne i daglige jobbsituasjoner og samtaler med kolleger. Jeg oppfattet henne nærmest som i en læreprosess. ”Jeg vet ikke hvor høye ambisjoner jeg har, i forhold til det å være toppleder. Det er litt uvesentlig i forhold til utfordringer. Jeg vil ikke sitte på toppen for enhver pris. Jeg tror jeg har jobba for kort tid til å bestemme det”, sa Dorte. I og med at hun jobbet i et stort internasjonalt konsern, med bedrifter i mange land, syntes hun det virket forlokkende og kjempespennende å jobbe i utlandet, og hun åpnet opp for at det kunne være aktuelt litt fram i tid. ”Men det er ikke noe jeg tenker på nå, foreløpig”. I følge henne selv hadde imidlertid sjefen gitt uttrykk for at hun kunne være klar for å være der ute om tre år, noe hun sa hun syntes virket både litt raskt og litt skummelt.

### ”En av gutta”

Dorte fortalte at det i firmaet var banebrytende med ei kvinne i en så høg stilling som hun hadde. Hun sa hun hadde tenkt å finne argumenter for å si i jobbintervju, at hun kunne bidra med noe annerledes fordi hun var kvinne, men at hun ble litt lettet da sjefen hennes sa ”drit i kjønn.” ”Jeg er ikke så opptatt av kvinner og menn, jeg er en av gutta”, konstaterte Dorte. I sin første jobb her var hun med på en bedriftstur, som i realiteten var en ”guttetur” på grunn av det svært mannsdominerte miljøet: ”30 personer, og jeg var eneste dame! Blant anna var vi på strippeklubb”. Hun karakteriserte dette som ”ei spesiell opplevelse” som ikke fristet til gjentaking, men hun poengterte samtidig at besøket på strippeklubben var en liten del av en tur med mye anna innhold og sosialt samvær. Til tross for den nevnte ”opplevelsen”, var hun svært klar på at hun personlig aldri opplevde ekskludering i arbeidsmiljøet.

Innimellom observerte jeg Dorte i korte stunder hvor hun lo og småpratet i ei klynge med sine nærmeste mannlige kolleger, Her hørtes det ut til å være spøk og vitsefortellinger, noe hun også bekreftet: ”En må ta skikken dit en kommer, å gå rundt og være prippen blir ikke akseptert. En må tåle litt tøff språkbruk”, mente Dorte, som nevnte at hun innimellom fikk høre: ”Det der har hun lært på den derre feministiskolen!” (*siktet til lederutviklingskurset, min anm.*), noe hun valgte å oppfatte humoristisk: ”Jeg tar ikke meg selv så høytidelig.” Hun syntes én dag uten å flire var en dårlig dag, og at det var godt med slike avbrekk fra det faglige. Når de sto slik, la jeg merke til at Dorte fysisk raget litt over noen av mennene, og med det samme ble jeg slått av et utsagn en av kursdeltakerne hadde kommet med i forbifarten, om at det kunne vært vanskelig for Dorte å ha denne jobben om hun hadde vært ”ei lita blondine”. Begrunnelsen fra vedkommende var at hun da kunne fått problemer med å nå gjennom og ”bli tatt på alvor”. Dorte var mørkhåret og skilte seg ikke ut i klesvegen på

noen måte. Hun kledte seg – etter mitt skjønn – helt dagligdags, for eksempel i dongeribukser, skjorte og jumper, de dagene jeg var til stede i bedriften.

Mellomlederen sa hun la litt bånd på seg i starten da hun satt i denne stillinga. ”Men etter hvert som jeg blir tryggere i rollen, er jeg mer meg selv”, mente hun. I sammenheng med dette sa hun at hun ikke var redd for å være en utradisjonell sjef, hun ga uttrykk for å ikke være redd for å skille seg litt ut. Og om hun etter hvert skulle få egen familie så hun for seg at hun ville være åpen for mange og fleksible løsninger i jobbsammenheng, og da tenkte hun på utfordringer i forhold til logistikk - å få alt til å gå i hop. Hun så for seg at utfordringene kunne bli større *med* familie enn uten, men hun la vekt på at hun uansett så på det aller meste nettopp som utfordringer, og at hun ikke likte å kalle noe for problem.

*Den perioden jeg var i bedriften var det et aldri så lite dilemma for Dorte hvorvidt hun skulle flytte dit arbeidsplassen lå. Hun hadde sagt klart fra til ledelsen at hun hadde liten lyst til det, mest fordi alle venner og nettverk for øvrig bodde på heimstedet. Dette løste seg imidlertid etter hvert, for da jeg var i kontakt med henne året etterpå hadde hun fått utvidet ansvar i stillingen sin, noe hun var fornøyd med. Ved siden av å fortsette i samme posisjon i den bedriften hun allerede jobbet, skulle hun også styre en tilsvarende avdeling i heimbyen to dager i uka. Dette innebar en delvis løsning på pendlerproblemet hennes, og gjorde at hun kunne legge bort den uønskede tanken om flytting.*

**Dorte sin sjef, Trond i bedrift Y**, sa han ikke spesielt hadde vært ute etter ei kvinne til jobben, men at han ønsket Dorte i denne stillinga allerede da hun ble ansatt i sin første jobb i bedriften, fordi hun var dyktig: ”Hun er et talent.(...) Det er ikke noe poeng at hun er dame, men det er *artig*.” Etter første kvartal med Dorte i denne stillinga, siterte sjefen seg selv: ”Dorte er ei dame å satse på”, noe han primært begrunnet med hennes solide utdanning. Han fortalte at det har kommet utfordringer de senere årene når det gjelder krav til formalkompetanse. Tidligere gikk det på opprykk, mens de siste åra har en vært ute etter slik kompetanse og ”friskt blod”, som han uttrykte det. Han mente dette var nødvendig for å unngå ”innavl” i bransjen, i betydningen lite utskiftninger. Trond sa han ikke var tilhenger av kjønnskvolter, men han mente at ”under ellers like forhold” er 50/50 balanse mellom kjønnene ideelt og at det er bra å bryte opp rundt ”*gutteklubben Grei*”. Sett i forhold til mannsdominansen i bransjen syntes han det var positivt å få inn flere kvinnelige ansatte slik

de nå var i ferd med å gjøre: ”Omgangstonen blir en annen, pluss at *de* (kvinner, min anm.) er veldig flinke (...) Det er et generasjonsskifte, og jeg prøver å støtte så godt jeg kan.” Trond tillegger kvinner egenskaper som er forskjellige fra menn, og han har klare synspunkter på hvorfor han mener det er bra for arbeidsmiljøet, og for bedriften, med flere kvinner:

De tilfører noe anna enn karer, og de kan ha et litt anna syn på ting (...) Alle kvinner er betydelig mer samvittighetsfulle, flinkere til å kommunisere, fastere i beslutninger og de har ei litt anna tilnærming til problem. (...) Kvinner har litt anna fokus enn menn; de er ansvarsfulle og viser målbevissthet (...).

**Kjell satt i ledergruppa sammen med Dorte i bedrift Y**, og hadde vært i bedriften rundt 30 år. Kjell sa om Dorte, at hun ”er dyktig og omgjengelig”. Han tenkte ikke på om hun skilte seg ut på noe vis fordi hun var kvinne: ”Nei, hun er en av oss. Hun er flink og det virker som hun har god kontroll. Men hun har så klart veldig mye å gjøre. Det hadde nok vært ønskelig at hun skulle vært mer ute i fabrikk.” Han sa også at han syntes det var ”godt” at det satt ei dame i den stillinga Dorte gjorde, men hvorfor han mente det kunne han ikke så lett forklare: ”Hun er god å snakke med, det er vel god kjemi. Hun har gode personlige egenskaper. Dette er av like stor betydning som det faglige”, mente Kjell.

## Eva i bedrift Z

Eva var i 40-årene, gift og hadde barn i skolealder. Hun hadde høyskoleutdanning innen sitt fag, et styreverv og i mange år nå hadde hun jobbet som nestleder ved sin avdeling i en statlig etat, altså den eneste av nøkkelinformantene som befant seg i en offentlig institusjon. Nå, og i den siste tida, hadde hun vært i et vikariat som avdelingsleder for fem personer og jobbet med å bistå innbyggere i kommunen med problemløsning innenfor et bestemt felt. Her fikk jeg følge Eva på jobb i noen dager, og jeg oppfattet at hun hadde et høyt aktivitetsnivå og ingen vansker med å ta styring når oppgaver skulle løses, noe hun også ga klart uttrykk for selv. Jeg oppholdt meg mest på kontoret hennes og kom med innsmett når jeg registrerte at hun hadde tid til det. Eva kom opprinnelig fra dette stedet, og hun sa hun ikke kunne tenke seg å flytte for å skifte jobb: ”Jeg er ikke motivert for reisetid nå.(...) Det tar et kvarter å gå til jobb, og 20 minutter å gå heim.” Dette var hun veldig fornøyd med, og siden hun også var trener for en del barn, inkludert egne, som drev idrett og hadde treningstid like etter at hun selv var ferdig



på jobb, syntes hun hverdagen ”gikk opp”. Hun sa også at hun følte stor grad av stedstilhørighet, med mye slekt rundt seg. Ikke bare sin egen, men også ektemannen sin.

### En ”hjelper”

En mer utdypende samtale med Eva var avtalt ei tid på forhånd, og vi snakket sammen på kontoret hennes. Mens jeg satt tilbakelent, ventet og observerte, hadde hun hektisk aktivitet i forkant av praten; e-poster som måtte skrives, og hun besvarte kort og effektivt telefoner som kom inn, blant anna fra et av barna sine som hadde kommet heim fra skolen og lurte på forskjellig. Da hun fikk tid, forklarte hun: ”Det er stort sett travelt i hverdagen, men mye gir meg energi. Som å røre meg som trener sammen med ungene. Jobben gir meg energi, men taper meg også. I fjor høst var det tungt”, sa hun, og fortalte om utfordringer hun hadde i arbeidet sitt, som dreide seg om hvordan hun skulle klare å hjelpe folk som var i en vanskelig situasjon. For en del år siden, på samme arbeidssted, hadde Eva også hatt en periode hvor hun var veldig sliten, og akkurat i dette tidsrommet hadde hun hørt på et foredrag om utbrenthet. Da kjente hun at det som ble snakka om i foredraget var slik hun hadde det der og da, og hun skjønnte at hun måtte ta grep. Eva kom seg ut i forebyggende arbeid, noe hun hadde hatt lyst til ei tid, og hun begynte selv å holde foredrag i videregående skole. ”Det ga meg mer energi å jobbe forebyggende”, sa Eva, som uttrykte at hun syntes dette var ei god avveksling fra det daglige arbeidet med å ta grep overfor folk som hadde det vanskelig i livet sitt.

Jeg ble med henne ut i skolen en av dagene hvor hun hadde en times informasjon for en klasse. Her opplevde jeg at hun sprudlet av energi i rollen, og hun var oppspilt og i godt humør etter foredraget. Hun så på det hun gjorde som å tilføre seg selv energi, samtidig som hun påpekte at dette var samfunnsnyttig arbeid. Eva sitt foredrag var satt sammen fra hennes eget fagfelt og tilpasset de gruppene hun skulle nå ut til, og hun formidlet med enkle eksempler til elevene slik at det skulle være greit for dem å forstå. Hun brukte også illustrasjoner og prøvde å få til en dialog med klassen, noe som til en viss grad lyktes. ”Skjønner dere dette?” ”Noen som har spørsmål?” ”Dette er viktig, forstår dere?, på en entusiastisk måte. Elevene var ikke så lette å få i tale, men noen stilte spørsmål som tydet på at de hadde fulgt med og forstått mye av det Eva formidlet, og det kom også tilbakemeldinger ved timens slutt fra enkelte som syntes dette var nyttig lærdom.

Eva sa hun la opp dagene sine på arbeid selv, noe hun var godt fornøyd med: ”Jeg har en helt selvstendig jobb”. Men innimellom var pågangen av folk som trengte hjelp i lokalsamfunnet

så stor at hun syntes det ble for mange navn på blokka. Da brukte hun faggruppa på kontoret som kunne trå til når hun kjente det ble for høg belastning. En sjelden gang oppsto det også konfliktsituasjoner mellom Eva og dem hun skulle hjelpe gjennom jobben sin. Folk hun tok imot utenfra for samtaler var i utgangspunktet i en vanskelig situasjon og trengte hjelp, og hun sa det hendte det kunne bli ampert. ”Jeg har aldri blitt truet, men viss noen er høgmælte her får de beskjed om å senke stemmen, ellers er det rett ut døra!” Eva demonstrerte det hun sa med både stemmeleie og kroppsspråk og ga meg ingen grunn til å tvile på at hun kan gi svært klar beskjed.

Hun var også selv ute i felten og besøkte folk heime i forbindelse med saker hun skulle jobbe med. I slike situasjoner mente hun at hun som kvinne kunne ha fordeler: ”Vi viser mer empati”. Samtidig sa hun om seg selv at hun var streng og tøff i jobben. ”Det er ikke rom for ”kanskje” når jeg snakker med folk.”(...)”Det handler om folk i krise, og det er i krise det skapes endring!” sa Eva bestemt. Hun framhevet at det meningsfylte i jobbsituasjonen hennes nå var å lykkes med sine oppgaver for de menneskene hun skulle hjelpe i distriktet. Hun mente det var ”belønning” når hun fikk tilbakemeldinger som: ”Jeg er så glad for at du hjalp meg!” Det er min indre motivasjon for å hjelpe folk. Jeg tror det er kvinnetankegang”. Jeg fikk ikke være til stede på noe møte mellom Eva og noen av dem hun hjalp fordi de var beskyttet av norsk lov.

## Forskjell på kvinner og menn

Eva fortalte at hun hadde sett teaterforestillinga ”Hulemannen” med skuespilleren Sven Nordin, og at hun likte denne veldig godt. Hun mente den illustrerte det hun ønsket å si om forskjeller mellom kjønnene: ”Han (”*Hulemannen*”, min anm.) løftet blikket langt fram til det han ville ha tak i, mens kvinner samla rundt seg.” Hun kjente seg igjen i dette og mente det var typisk for kjønnene. Hun mente likestilling var greit, men stilte spørsmålstegn ved interesser i den forstand at hun mente det måtte være fint at kvinne og mann kunne ha fokus på forskjellige områder og ikke nødvendigvis trengte å være helt samstemte i ett og alt: ”Jeg synes det er artig å lage mat, mens mannen min koser seg i garasjen. Mannen vasker bilen, mens jeg vasker klær. Vi må ikke for enhver pris gjøre det samme, fordi det er ”din tur”. Hun mente menn og kvinner utfylte hverandre, og at det ikke var bra med bare damer eller bare menn på arbeidsplassen. ”Viss damer er seg selv er det positivt, men viss de er som menn er det ikke bra”. Eva var uten tvil i sin konklusjon: ”Damer og menn er forskjellige!”

## Fag foran ledelse

Eva fortalte at hun tapte en jobbkonkurranse internt da hun var ute i svangerskapspermisjon sist gang, noe hun forklarte med at mange måneder borte fra jobben gjorde at hun ikke ble funnet så god som den andre søkeren. Hun hadde også tidligere takket nei til en intern jobb med høyere lønn enn den hun hadde, fordi jobbinnholdet ikke var det hun egentlig kunne tenke seg. Om situasjonen i dag sier hun: ”Jeg er ikke misfornøyd, men ønsker større utfordring enn jeg har nå”. Eva hadde vært nestleder ved avdelinga i en del år, og avdelingslederen skulle slutte denne våren. Hun sa hun i den forbindelse gradvis hadde tatt over lederfunksjoner for avdelinga si den siste tida, og hun var tydelig på at hun kunne tenke seg jobben. Samtidig poengterte hun at yrkeslivet ikke ville stå og falle med om hun fikk den. Hun var klar over at det sikkert vil være gode søkere, både internt og eksternt. ”Viss jeg ikke får den, må jeg ta det derfra! Jeg har en jobb jeg trives i”. Hun framhevet utøvelsen av faget sitt som det viktigste for henne i jobbsammenheng.

*Da jeg var i kontakt med Eva et år etter feltarbeidet, fikk jeg vite at avdelingslederjobben ikke ble hennes, det var ei anna kvinne i avdelingen som fikk den. Eva visste at de to sto faglig likt, men at den andre hadde mer erfaring å vise til. Nå var hun tilbake i nestlederstillingen og hadde ingen umiddelbare planer om å skifte jobb.*

**Frida var leder av bedrift Z og Eva sin sjef.** Når det gjaldt avdelingslederjobben Eva søkte på, ville Frida ha den best kvalifiserte. Samtidig understreket hun at kjønn ”spiller en rolle”, dette med tanke på hennes egen bevissthet i forhold til at hun ønsket flere kvinnelige ledere inn i etaten. Organisasjonen omtalte hun som preget av en ”ekstremt sterk mannskultur”, og hun fortalte at hun var bevisst på å prøve å gjøre kvinner konkurransedyktige ved å tilby dem kompetanse. Hun sa; ”det er ikke selvsagt at det alltid er mannen som skal få utvikling”. Hun fortalte at hun så seg ut lederemner i regionen: Kvinner som hun mente hadde potensial i seg til å bli leder så langt fram i tid som fem, ti eller femten år. Hun ville være inkluderende, tilrettelegger, la folk få ansvar og på den måten oppnå medarbeidere som var selvdrevne.

## Oppsummering

Å formidle de fire kvinnene sine hverdager og arbeidsliv og aspekter ved disse, har vært hovedhensikten med dette kapitlet. Med utgangspunkt i Britt, Astrid, Dorte og Eva sine fortellinger, har jeg så dristet meg til å gi hver enkelt personlige karakteristikk som henholdsvis ”en god mor”, ”planleggingsminister”, ”en av gutta” og ”hjelper”. Utspillene til disse forskjellige identitetene kom delvis fra dem selv, ut fra hva de har tilkjennegitt, og jeg mener dette på flere måter kan fortelle noe om hvem de er i *denne* sammenheng:

**BRITT** kan tolkes som å oppleve at hun ikke strekker til verken i det offentlige liv eller innenfor sin private sfære. En klassisk konflikt mellom heim og arbeid går igjen her, mens ønsket er en oversiktig og symbiotisk jobb-heimsituasjon hvor alt ”fungerer”, noe som eksplisitt går fram er uforenlig med den pressede jobbsituasjonen hun opplever nå, hvor hun kan oppfattes å ha et ambivalent forhold til arbeidet. Britt har en ektemann som er så mye til stede at hun kan være bortreist i jobben når det blir krevd av henne, men det kan se ut til å være hennes eget ønske om å være til stede for barna og familien som blir begrensende, og det er også her hun selv bruker begrepet ”*en god mor*”. Følgen av dette blir en uønsket totalsituasjon. Britt mener hun har lederegenskaper og faglig ballast, men uttrykker ikke eksplisitt noe ønske om å være leder på dette tidspunktet. Hun vil ikke slite helsa av seg, som hun sier. Mestring og trivsel framheves som viktige verdier i jobben og dagliglivet, sammen med heim og familie. Helheten og totalsituasjonen, balansen, ser ut til å være det viktige. Hun viser seg å ta grep om sin egen situasjon og oppnår i stedet noe hun ønsker.

**ASTRID** bruker noen begreper for å karakterisere seg selv: ”Edderkopp”, som hun forklarer med at hun liker å ha en finger med i spillet mange steder, noe hun relaterer til jobbsituasjonen. ”*Planleggingsminister*” er koblet til heimen, men begge er beskrivelser for utspilling av roller i henholdsvis jobb- og heimstatus og kan fortelle om en person som har - eller liker å ha - noen grad av kontroll. At hun selv definerer seg som sjef i heimen og tar en klar rolle her, kan også være en grunn til at hun ikke opplever noen konflikt eller *klem* situasjon mellom jobb og privatsfære; fordi det er forhåndsdefinert hvem som tar ansvaret. I likhet med kontrollen hun tar heime, gjør hun det samme ved å ta tak i sin egen jobbsituasjon for å få til en endring hun ønsker seg, noe hun lykkes med. Hun ønsker å styre seg selv i større grad, noe hun nevner mange ganger. Hun kaller seg selv ”en handlingens person”, og her tar hun grep og klarer å skape endring i forhold til jobb. I likhet med Britt, sier også Astrid at hun

ikke *trenger* å være leder. Uttrykket ”å finne roen” bruker hun om den maksimale jobbtilfredsheten, som hun ikke så på som å måtte være på toppen i jobbhierarkiet. Det kunne likeså gjerne være en plass lenger ned, viss bare tilfredsheten var god. Hun gjerne bruker kompetansen sin til å hjelpe andre i jobben sin slik at de kan komme videre. Her kommer omsorgs- og hjelperrollen inn, det å ta vare på de andre, noe som var merkbart også for meg som observatør den tida jeg oppholdt meg i bedriften. Hun tok umiddelbart ansvar, også for meg.

DORTE er i en annen livssituasjon enn de andre kvinnene jeg var ute i bedriftene hos eller hadde samtaler med: Hun var ikke etablert med familie på den tida jeg var hos henne, noe som i praksis kan bety større grad av frihet og egenstyring, og en sannsynlig større mulighet til å konsentrere tid og krefter omkring jobben. Hun har to mannlige mentorer, og ut fra hvordan hun snakker om disse to som rådgivere, vil jeg også betegne dem som forbilder. Den ene er faren hennes som hun beskriver et tett og nært forhold til, og som er en alltid tilstedeværende veileder og støtte for henne i livet. Den andre er sjefen hennes som hun også opplever støtter henne 100 prosent, satser på henne og ønsker å få henne fram og opp. I en organisasjon hvor mannsdominansen er så stor som i bedriften hos Dorte, finnes det heller ingen kvinnelige forbilder. Hun ikke er opptatt av kjønn, men at hun betrakter seg sjøl som ”*en av gutta*”. Dorte er ung og ny i jobben og ved å velge en rolle som nevnt, kan hun tenkes å ikke bli så synlig som kvinne og ikke skille seg så mye ut på grunn av kjønn. Dorte sitter i ei ledende stilling med stort ansvar i dag, ser ut til å like og å ta utfordringer, og jeg oppfatter at hun holder dørene åpne for muligheter framover.

Av hva EVA sier og foretar seg, framgår at hun er svært opptatt av å gjøre faget sitt, og å gjøre det veldig bra - det er dette hun betegner som å ”lykkes”. Hun forteller om en jobb som tar mye krefter, men at den store motivasjonen hennes er å være en ”*hjelper*” for andre som er i en vanskelig situasjon, slik hun har beskrevet. Å jobbe forebyggende på skolen anser hun som energipåfyll. Å være en ”*hjelper*” er viktig, det er det hun uttrykker gir mening til jobbhverdagene, og å lykkes med dette er en tankegang hun sier hun kobler til selve det å være kvinne. I klartekst sier hun at hun mener det finnes biologiske forklaringer på grunnleggende forskjeller mellom menn og kvinner sine oppfatninger og interesser i det daglige. Hun gir uttrykk for at hun synes dette er helt greit, men at kvinner må være ”seg selv” og ikke oppføre seg som menn. I likhet med Britt og Astrid foran her, framhever også Eva at hun ikke ”må” være leder. Det kan ligge en ambivalens i dette, i og med at hun

samtidig sier at hun kan tenke seg en større utfordring jobbmessig – selv om hun ikke etter eget utsagn er ”misfornøyd”. Eva framstår - for meg - som bestemt, innsatsvillig, handlekraftig og med brennende interesse for faget sitt.

Informasjon jeg fikk gjennom disse feltarbeidene, åpnet opp for dykk innenfor *noen* tematiske retninger. Disse har satt meg på sporet av enkelte tanker og spørsmål som jeg bare kort vil spille inn avslutningsvis, før jeg tar leseren med på den videre prosessen i neste kapittel:

Britt snakker om *verdier*, om familien som overordna alt annet, hun vil være ”en god mor”. Hvilke verdi-prioriteringer kan det tenkes at kvinner i utvalget mitt gjør?

Astrid understreker her at hun ikke ”trenger” å være leder, det er ikke øverst på ønskelista. Hvilke *ambisjoner*, eller ”ikke”-ambisjoner kan kvinnene se ut til å reflektere?

At Dorte har to *mentorer* kan for meg se ut til å være interessant i forhold til hennes karriére. Hvor viktig kan støtte tenkes å være for kvinner i utvalget?

Eva snakker om *forskjeller*; om hvordan kvinner og menn ”er”. Hun kobler også sin ”hjelper”-rolle tett oppimot kvinnerollen. Jeg ble nysgjerrig på utbredelsen av tradisjonell kjønnsstakegang og hva slags betydning denne kan ha?

## Kapittel 4      FAKTORER SOM KAN HEMME OG FREMME

*”... På profiler ser jeg at kvinner er annerledes. De fleste vil ha en spennende og utfordrende jobb, men ikke ofre alt. Det er sjelden mannfolk sier det.”*

Randi, informant

I dette kapitlet vil jeg ta leseren med videre på reisen hvor jeg søker å grave dypere i materien på noen temaer som utpekte seg undervegs. Her vil jeg prøve å utforske hvordan disse forskjellige faktorene kommer til uttrykk hos utvalget, og hvorvidt de ut fra dette kan betraktes som fremmede og/eller hemmende i forhold til å komme i en posisjon som leder. Intensjonen er å bidra til å kaste lys over *enkelte* slike faktorer, samtidig som jeg ser på disse med kritisk blikk, fordi det hele tida er kvinnene sin selvpresentasjon og argumentasjon som ligger til grunn. Hos meg kan dette i noen grad sies å være inspirert av Barth (1966) sine prosessanalytiske modeller. Han sier: ”Den enkleste og mest generelle modellen vi har, ser samfunnet som ”et aggregat av mennesker som utøver valg mens de er under innflytelse av visse begrensninger og incentiver.” (1994:33)

Noen temaer har sine utspring i forrige kapittel og ble presentert avslutningsvis der. Mens flere elementer kom til i samtaler jeg hadde med øvrige informanter i ettertid, og noe er supplert ved hjelp av spørreskjema. I det følgende vil jeg samholde og utdype dette materialet, og ved å trekke inn flere informanter søker jeg en større bredde i tilnærmingen.

Framgangsmåten jeg har brukt for å få fram denne type empiri kan likne på hva Wadel (1991:163) gjorde i sitt studium av arbeidsledighet. Han tok i bruk de mest sentrale pratetemaene til sin informant, han hadde bare én, som utgangspunkt for å få fram detaljer og på samme tid å gi anledning til komparasjon med andre arbeidsledige. Jeg bruker min empiri i stor grad på samme måte, ved å gå inn på sentrale tema som utledes hovedsaklig gjennom samtaler, for så å bruke denne informasjonen i mitt videre arbeid.

Innledningsvis vil jeg behandle et tema som er initiert av meg selv. Det omhandler lederne sine ansettelse av mine hovedinformanter spesielt og refleksjoner de samme lederne har omkring ansettelse i lederstillinger generelt. Dette mener jeg er et interessant utgangspunkt, siden lederne sitter med makt når det gjelder premisser for ansettelse og på den måten kan sies å danne en struktur eller ei ramme som vil ha innvirkning på muligheter og begrensninger hva angår ansettelse og hvilke personer som ansettes. Men før jeg kommer inn på dette, vil jeg starte med å presentere resten av utvalget mitt:

## Flere informanter

I tillegg til hovedinformantene Britt, Astrid, Dorte og Eva som jeg var i bedriftene hos, og som ble beskrevet i forrige kapittel, hadde jeg samtaler med ytterligere 12 kvinner som deltok i kursrekka. Her kommer en kort presentasjon av disse kvinnene med alder, samt statuser i form av posisjon i yrkeslivet og styreverv. Jeg presiserer hvem som jobber i det offentlige og hvem som er i privat næringsliv, og jeg har anført kvinne- eller mannsdominans i bedrifter der jeg fant det påtakelig:

- Hege* (30-årene): Ansatt uten lederansvar i en offentlig etat, innenfor et mannsdominert fagfelt. To styreverv.
- Ingrid* (40-årene): Nå student på heltid, aktiv i styrer og som styreleder. Fire styreverv.
- Julie* (30-årene): Mellomleder på prosjekt, partner i et firma med fem-ti ansatte. Et styreverv.
- Karen* (40-årene): Avdelingsleder i et kvinnedominert statlig foretak, med personalansvar for seks ansatte og administrativt/økonomisk ansvar for mer enn 200 medarbeidere. Et styreverv.
- Lise* (40-årene): Avdelingsleder i et internasjonalt konsern, med faglig ansvar for mindre enn ti medarbeidere. To styreverv.
- Mona* (30-årene): Daglig leder i et firma med nærmere ti ansatte. Tre styreverv.
- Nelly* (40-årene): Daglig leder i et firma med færre enn fem ansatte. Flere styreverv.
- Olaug* (20-årene): Mellomleder med personalansvar for åtte ansatte og overordnet ansvar for 15 produksjonsbedrifter innen sitt fagfelt. Et styreverv.
- Pia* (40-årene): Distriktssjef, mellomleder, i en mannsdominert bransje med ansvar for 20 medarbeidere. Et styreverv.



- Randi* (30-årene): Ansatt uten lederansvar i en bedrift hvor hun er eneste medarbeider.
- Sissel* (50-årene): Seksjonsleder i et kvinnedominert statlig foretak, med ansvar for 70 medarbeidere. Et styrevern.
- Torunn* (40-årene): Assisterende bedriftsleder med fagansvar for fem i avdelingen hun leder. Tre styrevern.

De tre forskjellige spørreskjemaene som er omtalt i metodekapitlet ble distribuert til hele utvalget for å få informasjon fra alle som deltok i kursrekka: Fra seks kvinner har jeg kun informasjonen som kom fram på skjemaene å forholde meg til:

- Unni* (30-årene): Leder uten personalansvar i privat bedrift. To styrevern.
- Vilde* (30-årene): Ansatt uten lederansvar i offentlig bedrift, innenfor et mannsdominert fagfelt. Et styrevern.
- Wera* (40-årene): Leder i privat bedrift med personalansvar for fire. Ingen styrevern.
- Ylva* (30-årene): Ansatt uten lederansvar i privat bedrift. Et styrevern.
- Øydis* (20-årene): Ansatt uten lederansvar i privat bedrift. Et styrevern.
- Åse* (50-årene): Ansatt uten lederansvar i offentlig bedrift. To styrevern.

## Best kvalifisert vs kvotert

I forrige kapittel presenterte jeg kvinnene sin respektive ledere i etterkant av fortellingene til den enkelte nøkkelinformant. Her vil jeg samholde deres syn og erfaringer når det gjelder ansettelse, med kvinnene sine egne innspill i forhold til kvotering til lederstillinger slik de ble spurt om på spørreskjema. Først til lederne: Vi har sett at kompetanse og kvalifikasjoner blir trukket fram som det viktigste når en stilling høyere opp i systemet skal besettes, det er hva kandidatene kan vise de sitter inne med på disse områdene som veier tyngst i utvelgelsen. Dette poengteres av lederne *Egil, Trond og Frida* - overordnede til henholdsvis *Britt, Dorte* og *Eva* - som alle sier at de uansett er ute etter *den best kvalifiserte* til en høyere stilling. *Frida, Eva* sin leder, er selv en aktiv pådriver for å få fram kvinnelige talenter og kan på den måten sies å være en bidragsyter innenfor sitt virkefelt ved å bidra til kompetansetilføring hos kvinnelige talenter. *Egil* mener at kriteriet å ansette "den beste personen", uansett kjønn, er ufravikelig. Men han betrakter det å ha kvinner i lederposisjoner som en "tilleggsverdi", noe han forklarer med at kvinner har hva han betegner som myke verdier og at de representerer et

mangfold. Alle trekker fram kvinner sine egenskaper i en eller annen form, i betydningen egenskaper kvinner har som er forskjellige fra dem menn har.

*Trond* ønsker ikke å gjøre noe kjønnspoeng av at talentet han satser på i sin mannsdominerte bedrift nettopp er en kvinne, kun at det er ”artig”, og at det er hun som har den beste kompetansen. Men han mener det er bra for arbeidsmiljøet og for hele bedriften at mannsdominansen blir brutt og at det kommer inn kvinner. Han nevner en rekke egenskaper som han mener kvinner har i større grad enn menn, og som har positiv betydning på en arbeidsplass. I likhet med *Egil* mener han kvinner bringer med seg andre egenskaper enn menn. Mens disse to er positive til at kvinner tilfører ”andre” verdier i en jobb, sier de likevel at kjønn ikke har relevans i ansettelse, og at de ikke støtter kvotering i den forstand at arbeidsgiveren kan velge en kvinne framfor en mann om kvinnen er tilnærmet eller like godt kvalifisert - altså det som gjerne kalles positiv særbehandling. (LDO 2013b). Dette benyttes i en del yrker, i forsøk på å behandle kvinner og menn ulikt for å fremme likestilling og å utjevne et kjønnssegregert arbeidsliv. *Frida* framhever at hun bevisst støtter kvinner i form av å tilføre dem kompetanse slik at de blir konkurransedyktige når stillinger skal besettes - slik at de *blir* ”den best kvalifiserte”. Som kvinne og sjef framstår hun som et eksempel på kvinne som støtter kvinne, og kan sees på som en mentor i en mannsdominert bransje. *Trond*, Dorte sin sjef, er en god mentor for henne slik det kommer fram, og jeg mener det er en mulighet for at han i noen grad underkommuniserer det jeg veldig sterkt oppfatter at han egentlig bobler over med: Stoltheten over Dorte, fordi hun faktisk *er* kvinne.

På direkte spørsmål til alle kvinnene på spørreskjema, svarte et flertall av disse at de er imot kvotering til fordel for kvinner, i lederstillinger, herunder også det å bli kvotert inn selv. Av de som var imot å gi fortrinnsrett, var svaret som fra over halvparten gikk igjen, at den best kvalifiserte skal få jobben og at dette må være uavhengig av kjønn, slik er de fleste av kvinnene på linje med lederne som dermed kan sies å støtte opp under kvinnene sitt syn.

*Dorte* (i bedrift Y) sa: ”Jeg er absolutt imot kvotering i lederstillinger. (...) Jeg er av den oppfatning at man skal rekrutteres til en jobb, også lederstillinger, på bakgrunn av kvalifikasjoner og personlige egenskaper - ikke kjønn.”

*Vilde* (i 30-årene), ansatt i offentlig etat, sa: ”Jeg er redd kvotering av kvinner vil føre til at kvinner som kvoterer får B-stempel. På grunn av dette hadde jeg vært skeptisk til å takke ja til en kvotert lederjobb.”

*Åse* (i 50-årene), ansatt i offentlig etat, mente at en kvinne som blir kvotert inn kunne ”risikere å ikke bli tatt på alvor av de ansatte og andre ledere.”

*Britt* i bedrift W, sa: ”Viss jeg skulle fått eller takket ja til en lederjobb hadde det vært best om jeg fikk den fordi jeg var best egnet, ikke fordi jeg ble kvotert inn. En god leder avhenger mer av person enn kjønn.”

Noen var mer usikre på hvorvidt kvotering var riktig virkemiddel for å få kvinner til topps:

*Torunn* (i 40-årene), nestleder, sa hun ikke var tilhenger av kvotering som prinsipp men at hun så det hadde sin funksjon. Aller helst ønsket hun seg andre virkemidler, men hun sa hun tenkte at det er tid for at dører vil åpne seg og at det er mulig å bli kvotert inn. Hun sa: ”Den som vil må melde seg. Vi må vise at vi er flinke og kan levere. (...) Damer er overkvalifiserte, mens menn prater seg opp.

*Julie* (i 30-årene), mellomleder i en privat virksomhet, mente kvotering burde brukes bare i helt spesielle sektorer der det ikke hadde sluppet til kvinner før. Hun nevnte kirka og biskoper som eksempler på hva som er gjort i så måte.

To kvinner så positivt på å bli kvotert selv, om de hadde muligheten:

*Hege* (i 30-årene) i offentlig sektor var den eneste som sa i klartekst at hun syntes det hadde vært greit å bli kvotert inn i en lederjobb: ”Dette er en måte å få kvinner inn i ledende stillinger hvor det kanskje heller hadde blitt valgt en mann – mulig på grunn av at menn velger menn, fordi de er like.”

Også *Ingrid* (i 40-årene) var nå på samme linje som Hege. Ingrid hadde vært usikker eller betenkt over kvotering, men lurte på om målet muligens helliger midlet på dette området. Hun hullet etter hvert derfor til at det ville være en fordel med kvotering, også for sin egen del: ”Da får jeg jo vise at jeg er kjempedyktig!”

Flertallet av informantene mine sier de er imot kvotering til fordel for kvinner, og de mente det var riktig at jobben skulle gå til den best kvalifiserte, uavhengig av kjønn. Her er de helt på linje med lederne. De som er imot ser ut til å ha tanker om ikke å bli betraktet som gode

nok for stillingen, at de ikke er seriøse nok og risikerer å bli, eller føle seg som, annenrangs i forhold til menn ved en eventuell kvotering. Men vi ser også at enkelte åpner opp: For eksempel sier Torunn at selv om det ikke er ideelt med kvotering er det et godt virkemiddel for å få fram kvinner med høge kvalifikasjoner.

## Mentorer og forbilder

Flere av informantene mine nevnte konkret mentorer som hjelp og støtte i karriéren, men bare ei av dem snakka om ei kvinne i denne rollen, og dette unntaket var *Britt i bedrift W* (se kap. 3). Hun nevnte en kvinnelig sjef som i følge min informant hadde hatt mye å bidra med og som hun så opp til. Dermed ble denne sjefen også et forbilde. Jeg skiller mellom begrepene mentor – som er en støttespiller i den situasjonen du er og som vil bruke av sin erfaring og innsikt til på flere måter å hjelpe noen fram i jobben – og forbilde, som jeg tenker som noen du ser opp til av forskjellige grunner og som kan ha oppnådd mål du selv etterstreber. Men en mentor og et forbilde kan også tenkes å sammenfalle i én person, slik vi skal se eksempler på her. Ingen andre enn Britt nevnte under arbeidet mitt noe om kvinner som mentor eller forbilde, men flere snakket varmt om menn som sto dem nær - enten som slektning eller som leder – og som fungerte i en slik rolle, som trygghet og støtte. Dette kunne være tilfeldig på den måten at det var bare historiene med mannlige mentorer som kom fram og ikke eventuelle kvinnelige, det er ikke så lett å si siden dette var et tema hos et begrenset utvalg av informantene. Jeg vil uansett se nærmere på dette, med utgangspunkt i mitt materiale.

*Dorte i bedrift Z* (se kap. 3) var nest yngst i utvalget, nyutdannet og mellomleder med omfattende ansvar i den ene mannsdominerte bedriften jeg oppholdt meg. Slik fortalt i forrige kapittel, var både *faren* og den nåværende *sjefen* hennes mentorer. Faren fungerte som hennes rådgiver, støttespiller og personlige konsulent. Hun sa han ga henne mental støtte og på en måte overførte ro og trygghet til henne, noe hun mente var av stor betydning både når hun skulle bestemme seg for å tørre å ta denne stillinga, og i jobben generelt. Det hun sa om sjefen sin, tolket jeg også slik at Dorte anså ham både som et forbilde - i kraft av å være en svært god leder - og som en mentor. Ut fra det hun fortalte, var han både en læremester og en sparringpartner og en hun fikk tillit hos, hun karakteriserte ham som "fantastisk". I følge Dorte uttrykte han et sterkt ønske om at hun skulle avansere i systemet, til en høyere stilling ved et av konsernet sine utenlandskontorer om ikke så mange år. Da vi pratet sammen sa han

at Dorte gjorde en veldig bra jobb og han karakteriserte henne som et talent og en person bedriften ville satse på. I samtale ga Dorte tydelig uttrykk for at hun satte pris på anseelsen, men hun var samtidig litt reservert i forhold til et nært forestående avansement og ga uttrykk for at dette ikke var noe aktuelt tema på det tidspunktet.

*Mona* (i 30-årene), som i dag var leder i en bedrift med nærmere ti ansatte, var i sin tidligere jobb plukket ut som et av ti lederemner på landsbasis innen sitt konsern da hun heller valgte å ta over bedriften og dermed velge bort den bratte karriérevegen hun var inne på. Han som ansatte henne i den tidligere stillingen var lederen hennes og hun var hans nestkommanderende, og Mona beskrev ham slik: ”Han har en veldig innsikt, er en stor strateg og er omtenkstom - som medmenneske”, og hun sa at de to hadde en god kjemi. ”Han er mitt forbilde som leder. Han ble mentoren min, en diskusjonspartner for meg. Jeg lærte så mye.” I sin nåværende lederjobb ga hun uttrykk for å være redd for stagnasjon, at hun ikke skulle evne utviklinga. Her hadde hun ingen mentor å spille på.

*Lise* (45) hadde en stilling som innebar at hun reiste mye og jobbet på flere kontinenter. ”Jeg har alltid vært selvstendig og reiste tidlig et år til utlandet. Hun ga uttrykk for utferdstrang og at hun var sulten på opplevelser. ”Foreldrene mine var ikke redde for meg”, sa Lise og fortalte at faren bestandig hadde støtta henne i jobbvalg og -bytter. Hun kontaktet alltid faren for å få råd når hun var usikker i forhold til dette. En gang ringte et headhunterfirma med sterk oppfordring til henne om å søke en bestemt jobb. Da ble det ny telefon til pappa som anbefalte Lise å gå for jobben, og hun fikk den. I denne jobben ble hun i tre år, men hun sa hun generelt hadde et cirka-perspektiv på fem år i de stillingene hun til enhver tid satt i. Dette hadde brakt henne til høyere mål for hver ny stilling, og om det ikke ble uttrykt konkret, lå det implisitt i måten hun snakket om faren på i denne sammenhengen at hans støtte i så måte var uvurderlig.

*Olaug* (i 20-årene) hadde nettopp fått en høyere stilling i industribedriften der hun hadde jobbet ei tid, og var den av mine informanter som eksplisitt uttrykte at hun hadde en topplederjobb som målsetting på sikt. Hun hadde en bror som var noen år eldre og som jobbet innenfor samme kunnskapsfelt, men i en annen type bedrift. Olaug fortalte at hun opplevde, i en sterkt mannsdominert bransje der hun jobbet tidligere, å bli utsatt for ikke bli tatt på alvor, noe hun kjente seg maktesløs i forhold til. I mange slike situasjoner brukte hun broren som mentor og som støtte: ”Han har hjulpet meg masse når det har vært utfordringer jobbmessig.”

Hun nevnte en hendelse hvor hun etter en fest hadde hatt slike dårlige opplevelser hvor hersketeknikker ble brukt, og hun var rasende da hun ringte broren for å få råd; hun lurte på hvorfor hun ikke oppnådde det samme som ham; å bli behandlet på lik linje med menn i selskapet hun jobbet. Det beste rådet hans var å være tøff og ikke gi opp, noe hun sa hun hadde fulgt.

Fedrene til Dorte og Lise omtales i mitt materiale som sterke støttespillere i jobbkarriéren til sine døtre, en støtte som av døtrene blir karakterisert som viktig og uvurderlig. Det samme gjelder broren til Olaug, som er en god mental støtte for henne når hun beskriver møter med de usynlige sperrene til *gutteklubben Grei*, eller føler at hun stanger hodet i et *glasstak*. Bjerrum Nielsen og Rudberg (1989) har sett på om det kan finnes sammenheng mellom kvinner som gjør det spesielt godt i nærings- og samfunnsliv og som har hatt spesielt nær kontakt med sin far gjennom oppveksten. De sier det er relativt uvanlig at fedre har like høye forventninger til sine døtres mestring og selvstendighet som de har til sine sønner, og de stiller også færre krav til døtrene og er mer tilbøyelige til å framheve hennes feminine sider. De mener (ibid.) det kan bety at døtre som har utradisjonelle fedre i den grad at de oppmuntrer til mestring, vil utmerke seg i forhold til andre kvinner med mer tradisjonell kjønnsstereotyp oppdragelse. Alicia Kaufmann (2008) fant en utbredelse av far sin støtte i et spansk studium hvor hun har sett på kvinner og deres veg til lederskap: "(...) Interviewed women admitted that their fathers were involved in their career development, appearing as mentors and transmitters of knowledge. (...)" I mitt materiale er kvinnene klokkeklare på hvor viktig støtten fra disse mennene er, slik beskrevet av Dorte, Mona, Lise og Olaug. Disse fire kvinnene hadde også alle gitt uttrykk for høge målsettinger og hadde oppnådd noe, rent karriéremessig.

Fordi det er slik at mange flere menn enn kvinner har sittet - og sitter - i lederposisjoner, kan sannsynligheten være større for å se for seg en mann som forbilde – enn en kvinne. Mangelen på kvinnelige forbilder kan komme til uttrykk ved at kvinner viderefører en mer tradisjonell mannlig lederrolle, uten at jeg kan hevde at dette er tilfelle hos de nevnte informantene. Det kan imidlertid virke troverdig, som Drake og Solberg (1995:98) påpeker, at menn med sine mange rollemodeller har et langt bredere grunnlag for å utvikle høyere aspirasjoner til lederskap enn kvinner har med sitt begrensede utvalg kvinner som har lyktes. De understreker derfor viktigheten av at kvinner skjeler til kvinner som har kommet utradisjonelt til suksess, og oppfordrer til å tenke at en skal lykkes - og skaffe seg rollemodeller. I det følgende

avsnittet går jeg litt videre innenfor temaet, ved å konsentrere meg om et bredere felt som handler om flere tiltak:

## Skape lederlyst

Jeg spurte alle informantene om de var tilhengere av noen former for tiltak for å skape vilje og lyst hos kvinner til å ta på seg lederposisjoner, og om de kunne nevne eksempler på tiltak. Tre svarte nei på at de ønsket tiltak som kunne hjelpe kvinner. *Dorte* var en av disse, og hun begrunnet sitt standpunkt med at hun mente motivasjonen og viljen til å ta på seg lederstillinger var ”iboende” hos enkelte mennesker, og at hun ikke trodde noen ble gode ledere ved å bli utsatt for ”ytre press”. *Astrid* mente også det var motivasjon og tilgjengelig tid som måtte styre kvinners inntreden i lederstillinger: ”Dersom man har for mye på privaten, kan det være nok til at man ikke rår med mer på jobb.” *Nelly* mente både ja og nei, fordi hun betrakter som tilpasning ”kan føre til at flere går inn i stillinger som de i ettertid føler er for krevende.” Resten svarte ja til tiltak, og mange nevnte mentorordning.

*Britt* sa: ”Den største motivasjonen for at flere kvinner skal ta på seg ledende posisjoner er at de ser andre kvinner får det til.” Hun mente kvinnelige lederemner burde få en kvinnelig mentor.

*Torunn* sa:

Gode rollemodeller er kjempeviktig. Legge til rette for fleksibilitet i arbeidstid. Jobb med motivasjon: Mange kvinner tør ikke ta på seg oppgaver før de er 110 % sikre på å mestre dem. Lær oss å velge bort, eller jeg hadde tenkt å si: Gi litt f.... Vi damer er så innmari pliktoppfyllende. Alltid!

*Olaug* nevnte treffpunkt, slike som dette lederutviklingskurset. Og nettverk; ”slik menn har gjort i årtier.” Fleksible arbeidstidsordninger og synliggjøring av at familie og karriere er forenlig, er andre tiltak. Hun nevnte vaskehjelp, noe også *Unni* mente ville være et bra tiltak: ”Gjennom bedre tilrettelegging i forhold til å gjøre hverdagen hjemme enklere. Mange kvinner prioriterer barn og heim og ser derfor med skepsis på en krevende jobb. ”

*Hege* mente det å bli sett og oppfordret av lederen var viktig. *Åse* sa: ”Veldig mange kvinner trenger å bli gjort oppmerksomme på hvor flinke de er. Det er ikke medfødt hos oss jenter å tro at vi er flinke til ting, dessverre”. *Pia* mente at kvinner måtte dyttes på for å få en bekreftelse på at de klarer oppgavene, og selv prøvde hun å motivere kvinnene i jobben. *Wera* mente det var viktig å trygge kvinner med god kompetanse slik at disse ikke ”går tapt” i forhold til lederroller. Hun trodde en del kvinner har lyst til å ta på seg slike oppgaver, men at de ikke tør: ”Målet må være å få disse til å se at de kan og at det er artig med den type utfordringer.”

*Randi* sa:

Det har med motivasjon, tilrettelegging å gjøre og at man viser at den aktuelle kvinnen har den riktige ballasten, erfaringen, som et selskap eller en organisasjon trenger. At det er de kvalitetene hun besitter som gjør at hun får en ledende posisjon, og ikke det at hun er kvinne. Dette tror jeg vil gjøre kvinnen trygg på seg selv. (...)

I tråd med hva *Hege*, *Åse* og *Pia* sier om oppfordringer, fant *Solberg* (2009) at kvinner uttrykte at de tok større ansvar først når de ble oppfordret til det av lederen sin eller av andre i organisasjonen. Kvinner rapporterte at de trengte å bli oppfordret oftere enn hva menn gjorde, og de måtte overtales og forsikres om at de kunne klare å ta større lederansvar enn det de hadde.

Ut over de tiltak jeg har nevnt i avsnittet, ble også andre foreslått: Utdanning, hospitering, lengre småbarnspermisjon for fedre, og mobilisering tidlig i skolen. Det store flertallet var positive til tiltak som kan bidra til at kvinner får lyst til å ta på seg lederposisjoner. Hyppigst ble mentorordning, rådgiver nevnt, og et viktig poeng som kan trekkes ut herfra er at det er motivasjon i rollemodeller – i det å se at andre får det til.

## Ambisjoner og ambivalens

Bare ei av kvinnene i utvalget mitt uttrykte eksplisitt at hun på sikt hadde som mål å innta en topplederjobb, dette var *Olaug* (i 20-årene). Hos *Dorte i bedrift Y* (se kap.3) kom som kjent en liknende målsetting fram, men da mer implisitt i tankene om framtida. Dette var to av de tre yngste i utvalget mitt, begge under 30 år. Hos resten av utvalget kom ikke en tilsvarende



ambisjon som hos disse to til uttrykk i det fortalte, men i spørreskjema på tampen av kurset svarte en tredel av kvinnene at de hadde *større* ønske om en høyere stilling enn før de startet. Dette viste seg å stemme veldig godt overens med dem som ved kurstart oppga at de ved et eventuelt jobbskifte ville *vurdere* en høyere stilling. Av den tredelen som åpnet opp for å klatre i karriéren, tok halvparten imidlertid en form for forbehold ved å føye til utsagn som ”litt i tvil”, ”ikke nå”, ”på sikt” og ”inntil videre” på skjemaet. Jeg vil her se på det jeg velger å kalle ambisjoner i forhold til lederskap, og hvordan dette kommer til uttrykk.

Jeg har tidligere snakket om *Eva i Bedrift Z* (se kap. 3) som jobbet i en offentlig etat og ikke hadde lederansvar i sin ordinære jobb. Hun var ikke helt fornøyd med situasjonen, men ønsket seg større utfordringer enn hun hadde i sin nåværende stilling. Derfor ville hun søke på avdelingslederjobben i denne etaten hvor hun hadde jobbet i mange år og hvor hun også hadde vikariert i den nevnte stillingen. I samtale presiserte hun samtidig at hennes yrkesliv ikke var avhengig av at hun fikk denne jobben. Hun var klar over at det sikkert ville være gode søkere, og sa: ”Jeg har en jobb! Jeg må ikke absolutt videre (...) Jeg liker å gjøre faget mitt, jeg kan ikke tenke meg en topplederjobb. Jeg må ikke absolutt videre (...) Jeg må ikke være sjef!”

*Hege* (i 30-årene), som også jobbet i en offentlig etat, sa:

Jeg har så aktiv fritid, og viss jeg skal være leder vil jeg være det ordentlig, ikke noe kvasi som tar det på hælen. Det er vel typisk kvinne, vet du. Jeg har det bra der jeg er, jeg trenger ikke være høyest i hierarkiet.... Jeg må ikke nødvendigvis være sjef. Nei, jeg har ikke noe behov for det.

Hege sa hun hadde fått stor bevissthet omkring ledelse etter at hun gikk et lederkurs innenfor sin bransje. Hun hadde lært at svært mye var avhengig av lederen, og hun mente at en leder skulle brenne for noe, og brenne for å utrette noe. Hun betraktet ledelse som et eget fag, og sa hun hadde sett så mye dårlig ledelse. Men hun utelukket det ikke for seg sjøl ”en gang i framtida,” som hun uttrykte det. Hege fortalte også at hun gjennom ektemannen sin lederstilling fikk en opplevelse av hvordan det var å ha en posisjon i øverste sjikt: ”Det stormer på toppene!” Hun sa hun var opptatt av å ha en plass å trives. ”Jobben er ikke alt!” Hege understreket at hun hadde tatt lederutdanning for å ha muligheten til å kunne gjøre noe annet, men ikke fordi hun nødvendigvis hadde sett for seg en karriéreveg innenfor lederskap.

Og høyeste lederstilling i organisasjonen hun nå jobbet kunne hun uansett ikke tenke seg. Hun kommenterte det slik: ”Jeg vil ikke meg selv så vondt at jeg må jobbe så mye”.

*Astrid* (i 40-årene), som vi husker fra Bedrift X (kap. 3), hadde ledererfaring med personalansvar fra en jobb hun hadde hatt tidligere, noe som ikke hadde fristet henne videre: ”Jeg trenger ikke ”sjefe” over noen, det har jeg aldri hatt behov for. Men jeg vil veldig gjerne være med og bestemme”, sa Astrid. Hun var som nevnt opptatt av å være fornøyd og ”finne roen”, som hun kalte det. Dette var det viktigste i en jobb for henne, og det var underordnet om det var en topposisjon eller en stilling lenger nede i systemet.

*Britt* (i 30-årene) i *Bedrift W* (se kap. 3) ønsket mer ledererfaring, bedre støtte ovenfra og mer tid til rådighet før hun eventuelt ville ta på seg en lederjobb som hun følte lå litt for høyt for henne på dette tidspunktet. Hun uttrykte at hun ville ha en karriere uten å slite helsa av seg.

*Ingrid* (i 40-årene), som nå var student, sa at når hun tok et tilbakeblikk, kunne hun se at hun hadde veldig gode attester: ”Jeg har hjulpet mange ledere til å lykkes!” Men hun sa hun aldri hadde sett på seg selv som sjef: ”Jeg er god til å lede folk, men er ikke ”sjef”. Dette synet på seg selv begrunnet hun med Janteloven som blant annet sier at du ikke skal tro du *er* noe.

*Julie* (38) hadde ikke lederansvar, noe hun kommenterte slik:

”Mine mål går ikke nødvendigvis i *den* retning (lederskap, min anm.). Det innebærer forpliktelser i forhold til tilstedeværelse og oppfølging. En mister frihetsgrader, i alle fall ved personalansvar (...) Jeg føler jeg har det godt i jobben, fleksibelt. Og familien er vår prioritering.”

Ordbruken i en del empiriske eksempler viser at det snakkes om lederskapsambisjoner i noe som kan oppfattes som en form for tilbakeholdende, litt unnskyldende tone, som; ”trenger ikke”, ”ikke nødvendigvis”, ”må ikke absolutt”, ”Jeg vil ikke meg selv så vondt” slik Eva, Hege, Astrid og Julie sier. Drake og Solberg (1995) mener vi former preferansene våre etter muligheter vi oppfatter at vi har eller ikke har, på den måten at vi mister lysten på det vi ikke tror vi kan oppnå. Om en kvinne ønsker en stilling men antar at hun ikke får den, kan hun bagatellisere dette ved å si til seg selv at jobben ikke er så viktig for henne - eller at den egentlig ikke er så attraktiv. Det vises også til at det er gjort en rekke undersøkelser som

dokumenterer at voksne kvinner har generelt lavere selvtillit enn menn i vår kultur, både i forhold til egne prestasjonsforventninger og vurdering av egen dyktighet i det hun har utført (ibid.). Argumentasjon i forhold til aktiv fritid, prioritering av familie og det å lykkes med å gjøre noe for andre og å hjelpe andre, blir av enkeltkvinner, som vi har hørt her, også framhevet som viktigere enn det å inneha en posisjon som leder. Det blir gitt uttrykk for aspekter ved det tradisjonelle kvinneliv, hvor barn, heim og omsorg settes framfor det å velge den offentlige sfære som dreier seg om jobb og karriére. Her er jeg klar over at det også finnes muligheter for at normative synspunkter som kommer fram kan innebære en underkommunisering (Goffman 1992) i det fortalte. Ikke i den forstand at kvinnene ikke er ærlige, men det kan være ubevisst, slik det framkommer i talemåte eller ordvalg og ordbruk.

Reservasjon eller tilbakeholdenhet kan også være et uttrykk for at det er vanskelig å tilkjenne ambisjoner med tanke på *Janteloven*, slik studenten Ingrid nevner. Denne "loven" er hentet fra en roman av forfatteren Axel Sandemose (1933), og har blitt trykket til vårt norske bryst som noe kulturelt gjenkjennbart. Loven sier først og fremst at en ikke skal tro en *er* noe, og i det ligger å ikke stikke seg fram. I tråd med Janteloven kan det å forfekta at en er i stand til å få til noe mer enn "folk flest", uavhengig av kjønn, oppfattes negativt for omgivelsene. Det er ikke usannsynlig at Janteloven kan ramme kvinner spesielt hardt, ikke minst fordi synligheten blir større jo høyere en kommer opp i organisasjoner eller systemer der det fremdeles er slik at det sitter et stort flertall menn. Som referert, sier Hege rett ut at "Det stormer på toppene", og med denne beskrivende metaforen gir hun også uttrykk for at det var derfor hun ikke hadde lyst til å være der – altså på toppen.

Jeg opplevde at det ble assosiert positivt omkring det å *ikke* være leder, mens selve sjefsbegrepet skapte negative konnotasjoner, eksempelvis at Astrid snakker om "å sjefe over noen", noe som har en negativ klang. Betydningen av sjefsstatusen blir på den måten snudd litt på hodet, til noe som ikke er ønskelig fordi selve rolleutøvelsen ikke blir sett på som noe positivt. Disse nevnte utsagnene kan også tenkes å være et bilde på at det å være sjef og det å utøve faget sitt ikke er forenlig med en lederrolle, og faget erklærer kvinnene gjennomgående stor kjærlighet til, noe jeg skal si mer om senere. Gleden ved faget kommer implisitt fram i feltarbeidet, og hos enkelte, som hos Eva, gis det også et eksplisitt uttrykk, da hun rett og slett sier at hun liker å gjøre faget sitt; hun liker å gjøre noe "for folk".

## ”Kakkelhøner” og ”damers pjatt”

I flere av samtaleene la jeg merke til noe som overrasket meg når det gjaldt informanter sin karakteristikk av kvinner generelt. Dette foregikk svært ofte i negative termer og hadde sin bakgrunn i egne jobberfaringer. Jeg la også merke til at det sjelden ble snakket på en tilsvarende måte om menn. I den grad menn ble trukket fram, var det oftest som en positiv motpol til kvinner. Her vil jeg se på disse oppfatningene.

En av de yngste, og den som eksplisitt formulerte at hun ønsket en topplederjobb slik jeg har snakket om i foregående avsnitt, var *Olaug* (i 20-årene). Tidligere hadde hun jobbet i en svært mannsdominert bransje og var nå mellomleder innenfor et helt annet felt og stasjonert i et åpent kontorlandskap med fire menn hun var sjef for. Hun sa: ”Det er mye enklere å jobbe med mannfolk. Jeg har vært i en mannsdominert bransje hele veien. En gang gikk jeg heim og analyserte noe en mann sa. Dette holdt jeg på med en hel dag”, fortalte Olaug som bestemte seg for at hun ikke kunne ha det sånn:

Det fører til dårlig samvittighet og usikkerhet. Viss vi skal tenke på alt som blir sagt og analysere det, blir vi nervevrak! Det er veldig” jente” at ingen skal være sur på meg og at en skal ha det bra med alle. Når en jobber med mannfolk, tenkes det ikke sånn. Men damer blir aldri ferdige med ting. Når avgjørelser er tatt, er det greit med menn. Jeg skal aldri jobbe en plass med bare kvinner!

Olaug sa hun hadde jobbet med damer og at hun fort så det kunne bli konfrontasjoner. Hun nevnte ”analyse” og ”sjalusi” som noe hun beskrev som kvinnetypisk, ut fra egen erfaring.

*Karen* (i 40-årene), som var mellomleder i et offentlig foretak, sa: ”Denne kvinnedominansen gir noen utfordringer, det blir noen egne kulturer. Det er ikke koselig å si ”kvinne er kvinne verst”, mente Karen, men hun hadde inntrykk av at det erfaringsmessig var slik at en som kvinne ikke skulle stikke seg fram og tro en kunne mer enn andre kvinner. Hun kom med klare karakteristikk om kvinner fra sitt jobbmiljø:

Det er mye ”jappel”. Det er enkelte som står for det. Damesnakk. Om helga, om ungene. Det er litt prega av at kvinner stiller opp for barna og gamle foreldre. De blir slitne, såklart. Og det fører til fravær. Vi opplever også at mor har tatt ut alle sine syke-barn-dager før mannen har tatt ut noen. Mora må være med unger for eksempel til lege, og da blir hun mye borte. Jeg har

inntrykk av at det ofte er damene som gjør dette. Og hvem blir sykmeldte? Jo, kvinner. Før jul. De blir stressa fordi de vasker og styrer. Jeg ordner ikke til jul, jeg. At alt skal være så pent og pyntelig synes jeg er tull.

Her påpekte Karen at hun snakket ut fra egen erfaring. ”Vi må ha profesjonelle forhold på jobb. Når det er lunsj er det mulighet til å prate litt privat. Men enkelte plasser er det så mye prat at det går utover jobben.(...) At folk blir stående og prate om private ting etter møter, for eksempel. Og at det blir for lange kaffepauser.” Karen mente det var ”typisk damer”, og at dette hadde vært tatt opp mange ganger på hennes arbeidsplass. Hun sa: ”Jeg er overbevist om at viss vi kunne plassert noen karer rundt omkring, så hadde det vært bedre for arbeidsmiljøet.”

*Sissel* var i 50-åra og jobbet i en statlig organisasjon hvor hun hadde en mellomlederstilling som innebar personalansvar for flere titalls kvinner. ”Jeg kom fra en mannsdominert organisasjon der jeg var alene som kvinne i ledergruppa. Det er en annen kultur her. Jeg synes det er enklere å jobbe med karer”, sa Sissel, uten å utdype dette. Av og til er de som kakkelhøner”, sa hun om kvinnene. ”De snakker om matoppskrifter og strikking. Det er et inngrodd kvinnemiljø”. Sissel mente kvinner og menn, også som ledere, var grunnleggende forskjellige: ”Vi tolker ting veldig forskjellig og får fram forskjellige ting.”

*Torunn*, som var i 40-årene og nå jobbet som assisterende leder i en bedrift i privat næringsliv, oppsummerte kort noen erfaringer fra et tilbakelagt stadium i sitt liv i en kvinnedominert organisasjon på 80-tallet. Hun brukte to forskjellige betegnelser på disse erfaringene: Den ene var ”profesjonskamp”, noe hun beskrev som en kamp mellom faggrupper bestående av kvinner på forskjellige nivå i hierarkiet. Den andre var noe hun kalte ”organisasjonen Syforeningskonseptet” og hvor det hun kalte ”damers pjatt” foregikk – noe som ble forklart som snakking om mindre viktige tema: ”Der var det mye brødotskrifter!” Men hun mente at når menn diskuterer vin og matoppskrifter så blir det likevel ikke sett på som ”pjatt”, men som noe mer seriøst. Hun påpekte det hun så på som eksplisitte forskjeller mellom kjønnene når det gjelder hva det snakkes om og hvordan:

Ting er så omstendelig med damer: Fødsel og amming. Det er en jo ferdig med etter et par år, men noen gir seg aldri med å snakke om det. Damer problematiserer mer. Guttediskusjoner er

mye enklere å forholde seg til. De sier aldri ”hva mente du med det?” De gidder ikke tenke sånn; hva noen mente med det og tolke det. Vi vil da hverandre godt!

*Mona* var i 30-årene og ledet en bedrift med i underkant av ti ansatte og hvor hun var eneste kvinne. Hun sa hun likte å jobbe sammen med mannfolk. Hun hadde tidligere erfaring fra en offentlig institusjon hvor alle ansatte var damer. Om denne arbeidsplassen sa hun: ”Det var mye ”kjatter”, baksnakking, slarv og sladder, noe det ble fråstet i omkring lunsjbordet.” Men i jobben hun hadde nå, savnet hun å ha en kvinnelig kollega: ”Det ville gitt mer likevekt. Vi trenger begge deler, for vi er forskjellige - kvinner og menn.” *Mona* mente kvinner ser mer helhet og tenker mer trivsel og omsorg enn hva menn gjør.

*Pia*, som var i 40-årene og ny i jobben som distriktssjef i en mannsdominert bransje, sa hun alltid hadde jobbet i miljø hvor de fleste var menn og ikke hatt noe imot det. Hun mente det var bedre enn kvinnedominerte miljø: ”Der det er mange damer blir det mye sladder”, mente *Pia*:

Å jobbe med menn er på en måte veldig bra, de er direkte. Der det er for mange damer, blir det lett snakk i form av rykter. Der det er for mange damer, prates det *om* i stedet for *til*. Mens menn heller konfronterer, og spøker det fram. Men jeg har inntrykk av at jo høyere utdanning, jo bedre.

Vi har sett at kvinner karakteriserer på forskjellige måter; kvinner som snakker og baksnakker, som sprer rykter, som er omstendelige og problematiserende og som opererer innenfor sine egne private sfærer, som skaper egne kulturer. Dette er kvinner sine egne fortellinger og synspunkter som i vid forstand handler om dem selv og om andre kvinner, om kvinners væren og subjektive beskrivelser av hvordan de oppfatter kvinner i sine omgivelser i arbeidsmiljø der de hovedsaklig er dominerende i antall. Det blir brukt mange varianter av negativt konnoterte ord og karakteristikk for å beskrive kvinner sitt snakk og deres væremåte. Uttrykk som brukes om temaet er eksempelvis; ”kakkelhøner”, ”kjatter”, ”jappel”, ”pjatt”, ”baksnakking”, ”slarv”, ”sladder”, ”analyse”, ”sjalusi” ”omstendelig”, ”rykter”, Dette kan settes inn i større sammenhenger enn bare å omhandle kvinner sin språkbruk. I videste forstand kan det sees som et mulig essensialistisk uttrykk for hva kvinner gjør og er. Dette står i motsetning til hvordan det snakkes om menn. Hos noen kom det eksplisitt til uttrykk, hos andre implisitt, at menn er ”enklere”, i positiv forstand. Det brukes ord som ”utfordringer” og

”konfronterer”. Pia sier eksempelvis gjentatte ganger at det skjer bestemte ting med negativt fortegn der det er ”mange damer” og det slås fast at kvinner *er* sånn eller sånn. Hun kobler graden av utdanning til hvem som sladrer mest, altså ligger det implisitt at baksnakking og ryktespredning er noe Pia mener i sterkere grad foregår blant lavere utdannede. Flere faktorer gjør at vi dermed får dikotomier hvor menn generelt blir beskrevet i langt mer positive vendinger; som enklere å prate med, å samarbeide med og å forholde seg til - enn kvinner.

Noen av mine informanter - i den grad de beskrev andre kvinner i generelle vendinger som ”kvinner” i en betydning jeg oppfattet som ”kvinner flest”, eller basert på erfaring - bidro til det som kan velges å se på som en reproduksjon av kjønn i tradisjonell forstand. I den grad noen blir holdt fram som gode og ønskelige å samarbeide med, så er det i stor grad menn. I en studie av en spesifikk del av offentlig sektor i en norsk kommune, fant jeg at Halvard Vike (2001b) hadde gjort liknende erfaringer. Her ble menn sine antatte egenskaper i lederskapsammenheng trukket fram av mange kvinnelige informanter og betraktet som klarere, tydeligere og redeligere enn egenskaper hos kvinner (2001:158):

(...) På denne måten blir, i mangel av bedre erfarte eksempler, de beste egenskapene blant menn forstått som den typen personlighetstrekk eller kompetanse organisasjonen virkelig trenger. Det kvinnelige symboliserer det umodne og ufullstendige som truer forsøkene på å etablere orden.

Her kan det også tenkes en parallell til Moss Kanter (1977) sine studier hvor hun snakker om den maskuline underteksten ved ledelsesidealer. Hun sier at det i samfunnet vårt eksisterer forventninger både til hvordan en leder bør være, og også en del antakelser om mannlighet og kvinnelighet. Poenget til Kanter er at det er et sammenfall mellom våre forestillinger om ideelle lederegenskaper og forestillingene om maskulinitet. Når det gjelder min egen studie, så er menn sine egenskaper i stor grad uartikulert av kvinnene. Men ved at de i hovedsak blir brukt som en kontrast til en noe ubalansert oppfatning om kvinner, kan det føre til at menn sine egenskaper dikotomisk blir sett på som positive. At menn framholdes som ideal i forhold til både egenskaper og utøving av ledelse kan også være i tråd med refleksjoner jeg gjorde i avsnittet over her om mannlige mentorer: Ledere og forbilder har i utstrakt grad vært menn, og det er dette bildet kvinner i stor grad har måttet forholde seg til. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på oppfatninger om gitte kjønnsforskjeller og muligheten for at disse her blir sett på eller brukt som forklaringsmodeller.

## Det er *noe* med gener

Gjennom fortellinger og samtaler ble biologiske kjønnsforskjeller implisitt uttrykt i deterministiske termer av mange informanter. Det ble kommunisert gjennomgående oppfatninger om biologiske forskjeller mellom kvinner og menn som langt mer enn den fysiske kroppen, som forklaring på hva kvinner gjør og er. Dette ble også snakket om ut fra kvinner sine egne erfaringer. Jeg lot meg forbause over tidvis bastante syn som kom til uttrykk her, både hva angår generelle oppfatninger innenfor temaet, og også det informanter selv har erfart.

”Jeg er mer oppgave- enn lønnsorientert. Det med å hjelpe folk må være *noe* i genene. Det må være noe viktig og hensiktsmessig”, sa studenten *Ingrid* som var i 40-årene. Også *Eva i bedrift Z* sa at det som ga mening med jobben var å utrette noe for folk, å hjelpe folk. Distriktssjef *Pia* (i 40-årene) var tydelig på at forskjeller mellom kjønnene kunne forklares biologisk, og hun snakket om sine egne barn: ”Det er forskjeller, ja. Det har jeg sett på barna siden de var små, før vi prøvde å lære dem noe som helst. Jeg er ikke i tvil.” Hun viste også til store forskjeller hun så da hun var prosjektleder og viste til de samvittighetsfulle kvinnene: ”Som dame *gjorde* jeg ting, mens menn delegerte. De fulgte ikke godt nok opp. Når en gir ansvar til damer så blir det gjort!”

Mellomleder *Olaug* (i 20-årene) sa om seg sjøl:

Olaug før og etter barn er annerledes. Jeg tror at ei mor er noe annet enn en far. Selv om *Atle (ekte mannen, min anm.)* er verdens beste pappa, det er ikke noe med det... Men ansvarsfølelsen ei mor har er annerledes enn en far har. *Jeg* slipper ikke taket, men jeg tror *Atle* kopler ut. (...) Jeg tenkte før jeg ble gravid, at mannen sikkert skal få alt til å fungere. Men så skjer det et eller anna som gjør at du har hele kontrollen, likevel. Mannen ser også mor-barn-forholdet. Jeg tror det er genetisk i oss. Vi er laga for det. Sønnen min kommer først, uansett.

Olaug uttrykte topplederambisjoner, samtidig som hun presiserte at familien uansett gikk foran. ”Samme om det skulle brenne på jobben”, som hun sa.

*Karen*, som var avdelingsleder for mer enn 200 ansatte - i hovedsak kvinner – mente kvinner er annerledes enn menn, både følelsesmessig og språklig:



Karer er mer rett på, men damer føler og syns. Jeg ser det bare i forhold til mannen min. Jeg mener han skal forstå hva jeg mener, mens han sier: ”Kan du ikke si hva det *egentlig* er du mener da!” I min rolle eller jobb må jeg bli mer konkret og direkte og tydelig når jeg forholder meg til menn.

”Mannen min er mye flinkere til å ivareta sine kompiser enn jeg mine venninner. For eksempel kan han gjøre avtaler med dem midt i leggetida, det gjør ikke jeg”, sa *Astrid i bedrift X*. ”I utgangspunktet er vi forskjellige Det er mye med gener, mye som er bestemt forut.”

”Jeg tror vi er genetisk forskjellige i forhold til omsorg, men at vi utfyller hverandre. *Han* (ektemannen, min anm.) har lett søvn, og da ungene var små var det han som styrte med dem.”(...) ” Når det gjelder ungdom, tror jeg at jeg skjønner meg mer på døtrene våre enn han gjør”, sa avdelingsleder *Lise* (i 40-årene).

*Randi*, (i 30-årene) uten lederansvar, sa: ”Martin (ektemannen, min anm.) jobber seint og tidlig, så det er mest jeg som tar initiativ til ting. Men han er flink til å *være med*”, sa hun med en god latter. ”Han gjør litt mer ferdigmat, der er vi forskjellige. Jeg ser at jeg er kvinne: Jeg legger fra meg tøyet i trappa, mens han bare går forbi uten å ta det med seg. Han sier: ”Si fra viss jeg skal gjøre noe.” Men da gjør jeg det heller sjøl”. Med utgangspunkt i erfaring fra egen jobb, sa *Randi*:

Jeg tror jenter er veldig like, og at noen trekk går igjen. Men de må få troen på seg selv. Det går av og til an å tenke at en har levert nok, at det ikke må være 110 prosent hver gang. 95 prosent kan være bra (...) På profiler ser jeg at kvinner er annerledes. De fleste vil ha en spennende og utfordrende jobb, men ikke ofre alt. Det er sjelden mannfolk sier det.

Assisterende bedriftsleder *Torunn* (i 40-årene) sier: ”Grunntanken er at mennesker er forskjellige. Det er kjempespennende. Men jeg er ikke så forferdelig opptatt av damer eller menn. Vi er alle forskjellige, og en blanding må være breiere enn bare kjønn”. Hun var like opptatt av forskjelligheten i yrke og faglig bakgrunn - når eksempelvis styrer skulle settes sammen - som hun var av kjønnsforskjell.

Torunn er av de få som går inn på forskjeller kvinner imellom som like viktig som det mange her betrakter forskjeller mellom kjønnene. At det som henvises til som kjønnsforskjeller - i et knippe empiriske eksempler - skal være à priori gitt, kan sees som en brikke i en evigvarende diskurs som bunner i gener, tradisjoner og konstruksjoner av kjønn - og som er en stadig tilbakevendende og samtidig omstridt forklaringsmodell for diverse problemstillinger i samfunnet vårt. Blant andre de jeg diskuterer i dette arbeidet.

## Være seg selv

Flere av kvinnene uttrykte eksplisitt i samtaler hvor viktig det var "å være seg selv" i jobbsituasjonen, noe som vil være tema i dette avsnittet. I mange tilfeller ble begrepet brukt i betydningen av å være forskjellige fra menn.

*Pia* (i 40-årene) hadde avansert til distriktssjef innen sitt firma, og hun holdt på at hun var "seg selv" i lederrollen. "Jeg er meg selv: Jeg er veldig åpen, og spør for å skaffe meg kunnskap. (...) du må være deg selv, ellers blir det feil, da tilfører du ikke det du har som kvinne. Kvinner har verdier som omsorg, det å være opptatt av hverandre." *Eva i Bedrift Z* mente at menn og damer utfylte hverandre, og at det dermed ikke var bra med bare damer eller bare menn på arbeidsplassen. "Viss damer er seg selv er det positivt, men viss de er som menn er det ikke bra."

*Karen* (avdelingsleder i 40-årene) lurte på hvorfor damer i toppstillinger skulle høres ut som og se ut som menn, slik hun hadde inntrykk av at det hersket forestillinger om: "Hva skal vi med damer da, viss de skal se ut og høres ut som karer?" Hun mente det ville bli helt feil viss en måtte ha dress for å bli tatt seriøst sammen med menn: "Damer må være damer og beholde det kvinnelige og det feminine for å få det mangfoldet", sa Karen. Hun mente det virket som om det hun kalte "toppdamene", definert som kvinnelige ledere i høye posisjoner, både hørtes ut og så ut som menn, og la til: "Sånn vil ikke jeg bli!"

*Randi* (i 30-årene uten lederansvar) sa:

Kvinner blir hespette viss de opptrer som menn. Det er det vi tilfører som er annerledes enn mannfolk som er viktig! (...) Jeg går inn i en stilling fordi jeg har gode egenskaper. Det er

ingen vits i å gå inn og være bitch fordi det er et mannsdominert miljø. Da får kvinner benevnelser på seg som ikke er så bra... En får prøve å være seg selv – ikke mann!

*Lise* (i 40-årene) hadde en jobb med lederansvar innenfor internasjonal virksomhet og reiste ofte til andre verdensdeler. Hun mente selv hun hadde en smalere kleskodeks enn de fleste.

Lise sa:

Jeg tar hensyn, jeg tar skikken dit jeg kommer. (...) Damer som kler seg for spesielt, det blir ikke seriøst nok. Klær tar oppmerksomheten fra dem selv. Det er så klart mer romslighet for oss damer. Men vi må tenke på settingen: Vi skal ikke ha klær som tar oppmerksomheten fra oss. (...) En må tilpasse form og innhold. Det handler om 80 prosent form og 20 prosent innhold. Det kan være småting som gjør det.

Lise sa hun brukte tid på dette, på å være på den ”sikre” sida. Og hun følte ikke at hun *ikke* var ”seg selv” ved å gjøre disse grepene som handlet om klær. Selv hadde hun nok av utfordringer i forhold til at hun reiste på andre kontinent: ”I land A ser jeg det er greit å være litt feminin, jeg prøver å kle meg som dem. Men i land B, der stiller jeg i rosa skjorte og grå dress.” Lise understreket hele tida at det handlet om seriøsitet, at de ikke skulle henge seg opp i klærne slik at budskapet ble borte. ”Jeg føler jeg må tilpasse meg. Det er et språk. Kanskje blir det litt som ”å snu kappa etter vinden”? (...) ”Det er regler, en må skjønne kodene. Klær gir nærhet (...) og styrker min selvtillit, sa Lise.

*Olaug* (mellomleder i 20-årene) sa hun ikke kunne være ”seg selv” i klesvegen i sin forrige jobb, fordi hun opplevde å få slibrige kommentarer fra menn i miljøet. Dette begrenset henne til å bli mer nøye med hva hun hadde på seg, slik at hun for eksempel aldri gikk i korte skjørt.

”Jeg er ikke så opptatt av kvinner og menn, jeg er en av gutta”, slo *Dorte i bedrift Y* fast. Hun var mellomleder for mer enn 70 personer i en svært mannsdominert industribedrift, slik omtalt i kap. 3. For henne handlet det om å finne innpass i et maskulint miljø, og hun mente hun ville være mer ”seg selv” etter hvert som hun fant sin rolle og ble komfortabel med den.

Pia, Eva, Karen og Randi gir her klart uttrykk for at de mener kvinner har andre verdier og andre egenskaper enn menn i den forstand at dette er noe som bør tas vare på. Det legges i noen grad vekt på feminitet, og i dette ligger at kvinner heller ikke bør se ut som menn, altså

etterlikne menn i klesstil. Lise ser litt annerledes på det, i det hun mener det kan gi personlig gevinst å kle seg nøytralt eller til og med maskulint. Hun mener hun ikke gir avkall på noe av seg selv ved å gjøre dette, men har erfart at hun føler seg bedre og tryggere ved ikke å skille seg ut, og heller legge vekt på å følge kleskoder som eksisterer innenfor miljøet. Her er en mulig parallell til Dorte som jeg observerte i det jeg vil beskrive som en relativt kjønnsnøytral klesstil. Påkledningen tenker jeg er praktisk i en jobb der Dorte innimellom kontorgjøremål også frekventerer produksjonshallen. Men jeg kan ikke se bort fra at hun med klærne også mer eller mindre bevisst vil nøytralisere kjønnet for lettere å være "en av gutta" i en mannsdominert bedrift. Både Lise og Dorte framhever at de tar skikken dit de kommer, et valg som det kan oppfattes at de egenhendig har tatt, og som samtidig kan sees på som en form for innordning i et miljø. Hos Kvande og Rasmussen sitt studium av kvinnelige sivilingeniører (1990), ble "en av gutta" beskrevet som en av seks definerte tilpasningsformer. Strategien var å delta på menn sine premisser, å være "lik" sine mannlige kolleger og å markere denne likheten og samtidig en avstand til "kvinner flest". (ibid:142).

I andre enden av skalaen finner vi Olaug som gjerne vil "være seg selv", som for henne betyr et feminint uttrykk, men hun ser likevel ikke noen annen utveg enn å innordne seg i klesvegen fordi hun føler et press. Dermed blir det ikke noe hun velger selv. For Olaug blir det ufrivillig, men nødvendig, å måtte tilpasse seg kleskoder for å nøytralisere kvinnekjønnen for dermed å bli tatt mer seriøst. Det er også viktig å være klar over individuelle variabler i forhold til hvor mye av en person sin identitet som ligger i klesuttrykket. For noen kan klær være en forlengelse av identiteten, mens andre kan signalisere at klær ikke har større betydning.

Å være "seg selv", slik noen av kvinnene snakker om det, kan se ut som en kontrast til mannen og det maskuline. I den forstand at det kan oppfattes som ikke å være "seg selv" om en ikke representerer noe som står i kontrast til det andre kjønn. Gullestad sier om begrepet å "være seg selv" (1996:224-225) at det springer ut fra den enkelte sin egen overbevisning, og står i motsetning til det å "være til nytte" som knyttes til et tidligere ideal om "lydighet" og at det var andre som bestemte. Dette kommer fram i hennes arbeid med fire personer sine selvbiografiske historier (ibid.). Jeg oppfatter at det å være "seg selv" her henger nøye sammen med vårt vestlige individualistiske ideal, det selvstendige og autonome individ, og at det er opp til hver enkelt å konstruere utøvelsen av det å være "seg selv". Det kommer fram forskjellige selvforståelser: At noen legger vekt på å kontrastere seg til det maskuline, mens

andre synes det er greit å delvis innpasse seg i et mønster, vil begge være eksempler på å praktisere det å være ”seg selv,” slik jeg tenker om det.

## Flinkhetssyndromet

På en tallerken jeg eide da jeg var lita, stod det skrevet ”Flink pike” i en bue langsmed kanten. Jeg ser tallerkenen for meg i dag, den var en favoritt som ble brukt så godt at De tre Bukkene Bruse i midten etter hvert ble nesten utslitt. Den gang var ”Flink pike” bare ord i sirlig skrift, og det var nok eventyrmotivet med de flotte fargene som hadde mitt fokus. I voksen tilstand tenker jeg om det å være ”flink” som noe en får klapp på skuldra for, noe som verdsettes av andre: En er flink viss en utfører sine plikter, gjør det en blir bedt om - minimum det som forventes - enten av andre eller en selv. I dagligtalen er det så absolutt et flertydig begrep som eksempelvis brukes til å påskjønne både barn og hunder, fortrinnsvis når de gjør som vi ønsker eller forventer. Undervegs i arbeidet la jeg merke til at kvinner på forskjellige måter snakket om seg selv som flinke eller *ikke* flinke når det gjaldt forholdet til egne prestasjoner. Og i lys av forsker Benja Stig Fagerland (i Fagerland og Horn 2007) sitt begrep ”Flinkeskolen”, vil jeg komme med noen refleksjoner omkring nettopp dette temaet.

Studenten *Ingrid* sa: ”Med meg er det stort sprik på egen oppfatning av meg, og andre sin oppfatning av meg. Jeg har aldri trodd at jeg var så flink, men når folk peker på hva jeg får til, så må jeg jo tro på det... Når jeg ser tilbake, har jeg veldig gode attester. Jeg har hjulpet mange ledere til å lykkes.” *Ingrid* fortalte at hun hadde et dårlig selvbilde og at hun slet med at hun måtte bli likt av alle: ”Jeg kan ha heftige diskusjoner, men tåler ikke at folk er sure på meg, folk må like meg!”

*Britt i Bedrift W* sa hun for tida stadig øvde seg på å ”gi mer f... Jeg må lære meg å ikke være så superflink”. I det la hun at hun ønsket å bli bedre på å ta mindre hensyn til andre.: ”Å ta andre sine problem over på meg, jeg vil heller la det være (...).”

Det er heller ikke alltid flinkheten blir artikulert direkte, men kommer til uttrykk på andre måter og med andre ord, som i de følgende eksemplene hvor det handler om egne prestasjoner:

*Sissel* sa: ”Stort sett gleder jeg meg til å gå på arbeid, men jeg tenker av og til at jeg skulle gjort ting *litt* bedre, at det ikke er riktig godt nok”.

*Lise* hadde en lederstilling som innebar at hun jobbet internasjonalt. Hun hadde bred og lang erfaring i å foredra i forskjellige sammenhenger i forbindelse med jobben: ”Jeg liker å holde foredrag, liker å lære bort”, sa *Lise*. Og samtidig, i samtalen: ”Jeg har for lite trua på meg sjøl i forhold til hvordan folk opplever meg”.

Her uttrykkes usikkerhet omkring egne prestasjoner, om de er gode nok. Selvbildene våre formes gjennom samspill og relasjoner, og her kan det synes som det eksisterer en slags underliggende følelse som handler om usikkerheten omkring ikke å være god nok eller bra nok i egne øyne, i forhold til hele tiden å skulle tilfredsstille andre eller bli bedømt av andre. Det kan oppfattes som sviktende - eller mangel på - selvtillit, og på den måten bidra til å hindre de positive tankene og evnene i forhold til å se på seg selv som leder. Fagerland (i Fagerland og Horn 2007) sier at: ”De rigtige karrierebelønninger går til kvinner, som laver deres egne regler, tager store chancer, gør hvad der passer dem, og som ikke er bekymrede over, hvorvidt alle kan lide dem.”

Fagerland peker på et åk hun mener er helt grunnleggende for kvinner generelt, og som hun kaller ”Flinkeskolen”. Her karakteriserer hun det å være flink som noe sosialt og kulturelt tillært, noe undertrykkende og sykkelig (ibid.), og som står i vegen for kvinners karriere. Slik forklarer hun bakgrunnen for sitt begrep:

Flinkeskolen er delvist opstået som en konsekvens af vores kultur, der i princippet lægger al skyld på *Eva* og frikender *Adam*. Flinkeskolen er altså opstået hos kvinder som en konsekvens af en almen kulturel og samfundsmæssig holdning og har ytret sig ved, at kvinder generelt er blevet holdt væk fra alle betydende magtpositioner. Selv i parforhold og familierelationer er kvinden blevet placeret et trin under manden. (ibid.s.107)

Forskeren understreker her at kvinner sin flinkhet i form av det sosialt tillærte og tradisjonelt kjønnsrollemønster har skapt negative konsekvenser rent karriéremessig. Dette synes jeg kan virke logisk i noen grad, da flinkheten som uttrykkes blant mine informanter ut fra det som kommer fram, kan sees på som en hemske og som skaper usikkerhet omkring egne prestasjoner i deres daglige virke.

## Selvtillit, mot og mestring

Innledningsvis i dette kapitlet spurte jeg informantene mine om kvotering. I dette avsnittet vil jeg gå inn på en annen type spørsmål jeg også ga til dem alle: Deres egen oppfatning av hva som gjør, eller kan gjøre, dem til gode ledere - og hva de selv ser på som mulige hindringer for at dette skjer eller er noe som kan skje:

*Pia*, distriktssjef: ”Jeg har hatt troen på meg selv og jobbet meg opp til stillingen. Det største hinder en har for ikke å bli en leder er hvis en ikke har troen på seg selv og stikker seg frem.” Hun mente dette siste var et problem for mange kvinner.

*Torunn*, assisterende bedriftsleder: ”Tro på egen kapasitet, tørre å være tydelig i diskusjoner og å ha integritet.” Hun mente hinderet var kravet om tilstedeværelse samt det å ofre mye tid og oppmerksomhet. For å overvinne dette hinderet mente Torunn at noe måtte velges bort, og at kvinner må lære seg å ikke være perfektjonister i ett og alt. ”Alt må ikke være 100 prosent perfekt hele tida: ”80 prosent er som regel bra nok.”

*Olaug*, mellomleder med toppambisjon, sa at hardt arbeid og troen på å få til ting hadde brakt henne dit hun var nå, og at dette var hennes suksessfaktor: ”Jeg har studert lenge og gått gradene, og har hele tiden vært klar på hva jeg vil.” Men hun sa også:

Utfordringen for meg er å opprettholde troen på mestringsevnen. Jeg er ekspert på å bryte meg selv ned og føle at jeg ikke strekker til. Tror kanskje det er litt sånn kvinnegreie, man tror at man må gjøre alt perfekt for at det skal være godt nok. Jobber med at ok er bra nok innimellom.

*Unni*, administrativt ansvarlig: Omtalte seg selv som ”team-medarbeider”, og sa: ”Mitt største hinder for å bli leder er nok at jeg er for svak til å stå fram med eventuelle ”upopulære” avgjørelser. Jeg skal helst gjøre alle til lags.”

*Åse*, ansatt, sa: ”Grunnen til at jeg ikke har blitt bedriftsleder er nok at jeg må være 150 prosent sikker på at denne jobben klarer jeg kunnskapsmessig og menneskelig. Og så sikker kan en jo aldri bli!”

*Julie*, mellomleder: Hinderet var for henne å kombinere en lederrolle og samtidig å få til å ha et godt liv. ”Her ligger dilemmaet; det er krevende å være leder, og det er mye arbeid. Dette kan også gå på bekostning av et godt liv med familien. Slik er det viktig å finne balansen, ha en jobb som gir nok utfordring til å ha det godt og som er forenlig med et liv utenfor.”

*Eva* i bedrift Z sa hun tok de utfordringer hun ble gitt for å vise at hun var interessert, og at hinderet for henne lå i organisasjonen: Det var ikke mange lederjobber å søke seg til på hennes arbeidsplass.

*Britt*, mellomleder i bedrift W, sa hun som person hadde lett for å ta ledelsen, at hun likte å få framdrift på ting og likte å jobbe sammen med mennesker i team. ”Et hinder vil være at jeg kanskje tar på meg for mye ”mor-rollen” og ordner opp i ting selv, om det blir for utfordrende for andre.”

*Ylva*, ansatt, er mor til flere barn under skolealder og har fokus på nettopp det: Hinderet beskriver hun som ”tid, tid, tid. (...)” Nå er det dette som er mitt fokus i livet, så får jeg se hva som dukker opp av muligheter og lyst når jeg kommer opp fra ammetåka og tidsklemma om noen år.”

*Hege*, ansatt uten lederansvar i en offentlig etat, sa: ”

Det største hinderet er nok meg selv: Jeg kjenner at jeg må brenne for den jobben jeg skal gjøre, må være skikkelig tent og da vil jeg gi mye (...). Det å være leder i seg selv er ikke noe jeg *må* være, det må være skikkelig interessant. Ikke en administrativ sak som regner på ressurser og fordeler papir.

*Dorte* i bedrift Y oppga en rekke egenskaper som svar på hva som gjorde henne til en god leder: Kommunikasjon, empati, få folk til å jobbe i fellesskap, coachende stil, uredde, tør å ta beslutninger, tilgjengelig og uformell.

*Astrid* i bedrift X mente væremåte, omgangstone, fagkunnskap og sosiale egenskaper som empati og beslutningsdyktighet gjorde henne til en god leder.



I tillegg ble noen andre faktorer nevnt av kvinnene, i forhold til hvordan de selv oppfattet hva som gjør, eller kan gjøre, dem til gode ledere; innflytelse til å kunne ta viktige avgjørelser, væremåte, sosiale egenskaper, fagkunnskap, engasjement og påvirkningskraft.

Det er én egenskap som nevnes hyppigere enn andre når det gjelder hva kvinnene selv mener gjør, eller kan gjøre - dem til gode ledere, og det er å ha troen på seg selv. Pia har erfart at dette var viktig på hennes veg mot den lederstillingen hun hadde. Ønsket om å påvirke og troen på å få til ting og det å ha oppbacking både på jobb og heimebane ansees som viktige faktorer for å lykkes. Like klart som at troen på seg selv og egen mestring av flere ansees som grunnleggende for å få til å være en god leder, sees det å mangle denne troen, samt perfektjonismen som en motsatt og negativ faktor som er til hinder for lederskap. Dette blir nevnt som kvinnetypisk, og flere tar opp egen grad av perfektjonisme som negativ faktor.

Olaug, som forteller at hun har vært svært målbevisst og jobbet hardt i forhold til sin karriére, sliter med følelsen av ikke å strekke til og at det hun gjør ikke er bra nok. Og Åse sier at for å kunne ta på seg en lederjobb må hun være 150 prosent sikker på at hun skal "klare" den på alle måter, og så sikker blir hun aldri. Dette oppgir hun som grunn til at hun ikke har blitt leder. Det å ikke orke å ta upopulære avgjørelser og føle at en er nødt til å gjøre alle til lags blir også nevnt som hindre for lederskap, og enkelte mener lederskap for egen del ikke er forenlig med å leve godt, og at tidspresset eller mangelen på tid blir for stor.

## Prioriteringer i livet

Jeg vil vise noen empiriske eksempler når det gjelder informantene sine uttrykte verdier, hovedsaklig i forhold til familie, bosted og jobb. Jeg velger å forholde meg til Gullestad og Barth som bruker litt forskjellige definisjoner på selve verdibegrepet, men som ser relativt likt på hvordan verdier utformes og endres. Barth (1994:142) definerer verdier litt "stramt", som "formulerte begreper som dirigerer følelser, orienterer valg og motiverer handling", mens Gullestad (1996:27) er litt "løsere" i kanten, når hun definerer verdier som "organiserende begreper som stadig skapes og gjenskapes av aktørene". Begge mener verdier kan defineres som kulturelle produkter og slik er del av sosial og menneskelig handling og samhandling.

*Britt* (i 30-årene), leder innenfor et fagfelt i bedrift *W* (kap. 3), sa familien tok et verdivalg da de flytta til denne regionen, til en by hvor hun syntes det ville være fint å få komme nærmere familie, ikke minst for barna som kom til å være nært et sett med besteforeldre. I forrige kapittel snakket hun også om hvor viktig det var for henne at alt fungerte bra heime, og at hun hadde mulighet til å kunne være i rollen hun definerte som ”Den gode mor”. Hun hadde fått en attraktiv jobb der de flyttet fra, men ga avkall på denne og så fram til mellomlederstillingen hun hadde fått på stedet de flyttet til, før problemene meldte seg som omtalt i kapittel 3.

I likhet med *Britt* tok også *Randi* (i 30-årene) og hennes familie et valg som innebar flytting av familien fra ektemannen sitt heimsted og tilbake til hvor hun opprinnelig kom fra og hvor hun også hadde søsken, foreldre og skole i nabolaget. Hun sa det ble slik fordi mannen hennes ikke hadde så stor slekt, og fordi de så hennes heimsted som bedre egnet i forhold til skole og oppvekstmiljø, sammenliknet med hvor ektemannen kom fra. *Randi* var ikke redd for ikke å få en bra jobb, noe hun også viste seg å få ganske snart. Hun fortalte at de nå hadde bedre tid til å treffe venner enn slik det var før, da de bodde på et langt større sted og livet totalt sett var mer hektisk.

*Mona* (i 30-årene), daglig leder, flytta også tilbake til sitt opprinnelige heimsted med familien. Hun fortalte at hun kjente en stolthet i hjertet sitt over å komme fra det stedet hun nå hadde flytta tilbake til, for å ta over en bedrift. Og hun brukte alle anledninger til å reklamere for heimkommunen, men hun sa hun likevel ikke var så nært knyttet til stedet at hun ville ha flyttet heim om det ikke hadde vært for denne jobben. Nå slet hun med karrièremuligheter, og uttrykte savn etter en større organisasjon med sosialt liv og mange muligheter: ”Hva skjer viss jeg ombestemmer meg om fem år, ti år? Enn om ikke firmaet går så bra om ti år? Må jeg bare finne meg en ”tullejobb” da? Det er sånne tanker jeg sliter med.”

”Jeg er veldig stedbunden og heimkjær. Jeg vil helst ikke være borte mer enn ei uke av gangen”, fortalte seksjonsleder *Sissel* (i 50-årene) som var ansatt i en offentlig bedrift. Hun presiserte hvor nært hun var knyttet til huset, heimen og stedet og at hun ikke kunne se for seg å flytte. Hun understreket også stedstilknytningen ved å fortelle at hun hadde barn og barnebarn nært seg, og at arbeidsstedet lå i nabolaget. I samme forbindelse fortalte hun om da hun på 90-tallet fikk jobb et sted som innebar mange mil daglig reiseavstand hver veg. Fordi *Sissel* ikke så seg råd for denne veggen mellom bosted og arbeidsplass hver dag på grunn av

unger som ennå bodde heime, ble ikke dette noe av. Etter hvert tok hun videreutdanning i voksen alder og fikk en karriére på heimstedet.

*Lise* (i 40-årene), som hadde en mellomlederstilling i et internasjonalt konsern og nå var ukependler, la under hele samtalen vår mye vekt på at familien var viktigst for henne. Hun mente også dette gjaldt kvinner generelt – i positiv forstand: ”Damer er så innmari smarte at vi ikke ofrer familien vår for jobben! Jeg tror det er så smart av damer. Ungene flytter ut etter hvert, og vi har så mange år igjen. Mange år jeg kan ofre meg for egen karriére. Ingen som venter på mat, husvask...” Hun presiserte at hun ikke var drevet av penger, av høy lønn:

Det er ikke det økonomiske som er drivkraften min. Vi har økonomisk frihet. Jeg kan jo dra inn til sentrum og kjøpe meg en garderobe til 100.000 kroner, men det er ikke *det* som er interessant. Men derimot å gjøre noe som gir verdier, som betyr noe: Å være rollemodeller for barna...

*Nelly* (i 40-årene) drev sitt eget firma og bodde i en utkantkommune i regionen, og nå når ungene holdt på å flytte ut grudde hun seg litt til de alle hadde forlatt heimen. Hun hadde begynt å snakke om at hun og ektemannen da kunne tenke seg å flytte til et annet sted i regionen for noen år, bo og arbeide der. Men ikke med tanke på aldri å komme tilbake til heimstedet, hun sa det var uaktuelt å selge der, det var røtter som var sterke.

Britt, Randi og Mona gir alle eksplisitt uttrykk for at hensynet til å flytte nært familie har vært førsteprioritet, foran jobb og karriére. Valg av sted har altså stått sentralt. Disse tre er alle i en fase av livet hvor de har barn fra grunnskolealder og nedover, og det å komme nært barna sine besteforeldre ser ut til å ha vært spesielt viktig i denne fasen. Britt uttrykte sterke familieband og at det var et bevisst valg å flytte, med henvisning til ungene. Hun fikk i utgangspunktet starte i en god jobb på det nye stedet. For Mona hadde flyttingen tilbake til heimsteden to klare motstridende aspekter: På den ene sida å velge stedet med nær slekt og trygge oppvekstvilkår: ”Statusen heller mot å være her, hvor det er et sett besteforeldre og et lite, oversiktlig sted”. På den andre siden representerte dette verdivalget et brudd med hennes daværende karriéremulighet hvor hun var plukket ut som en av flere toppleder kandidater det skulle satses på gjennom et ledertalentprogram i konsernet. Resultatet var at hun ble redd for stagnasjon og begrensede utviklingsmuligheter, og faktisk det å bli stående uten jobb.

Lise og Nelly var begge i samme livsfase, med barn som var i ferd med – eller sto på terskelen til – å flytte ut. Nelly opplevde at dette var tungt å takle, men lot denne livssituasjonen samtidig åpne opp for nye muligheter i forhold til egen flytting med tanke på jobb. Lise kunne se ut til bevisst å ha valgt sin karriere ved å ta på seg mer jobbansvar da ungene ble større, noe som krevde en pendlertilværelse. Hun ga også uttrykk for at hun hadde lagt opp et strategisk løp med tilnærmede femårssykluser i jobb, noe som tyder på stor grad av målbevissthet. Sissel var først i den situasjonen at hun ikke ville pendle til en bedre jobb på grunn av ønsket nærhet til barna. Nå var hun selv besteforelder med barnebarna tett ved seg og var veldig knyttet til familien.

Valg av verdier for å kunne få et best mulig liv er noe grunnleggende i oss. Hva den enkelte legger i verdibegrepet kan innebære store variasjoner, og grunnlaget for hva vi betegner som bra og godt i livet vil være tuftet på forskjellige verdier. Men noen verdsett kan likevel sees på som mer grunnleggende i samfunnet vi eksisterer innenfor, og vi kan se at mange av informantene snakker ut fra samme verdispekter: Familie, venner og det å ha en god balanse mellom jobb og fritid. I kvinnene sine historier uttrykkes implisitt en nærhet og kjærlighet til familie og heimsted; for mange er dette ensbetydende med sterke bindinger. Jeg mener ovenstående eksempler viser at verdier kan endre seg undervegs, slik jeg sa innledningsvis – at de ikke er konstante. Endringer kan komme på grunnlag av hva som blir viktig å prioritere i forskjellige faser i livet, privat og karriéremessig. Barth (1994) og Gullestad (1996) sier også at verdier ikke er konstante, men kan både overskrides og endres ut fra kontekst og tidsperspektiv.

Nelly var den eneste som eksplisitt uttrykte at lønnsnivå ville være viktig i forhold til en eventuell ny stilling, mens Lise like eksplisitt poengterte at lønna ikke var noen drivkraft. Det store flertallet av informantene mine nevner ikke verken lønn eller penger i noen sammenhenger, og det gis dermed ikke uttrykk for at dette er en motivasjon eller en drivkraft på noen måte. Bare Britt og Astrid, som var de to som omtalt i forrige kapittel *ikke* var tilfredse i jobbene sine, uttrykte at de ikke var fornøyde med hvordan de respektive bedriftene hadde håndtert deres sak når det gjelder lønsspørsmålet. Ikke minst med tanke på stadig tilbakevendende debatter om at kvinner sitt lønnsnivå ligger under menn sitt, ser jeg for meg muligheten for underkommunisering her - at lønn kan bety mer enn det gis uttrykk for. Inntektsnivå kan representere en verdi, men det er ikke normativt eller ideologisk ”riktig” å snakke om det.

## Likestilling og balanse

Jeg oppfattet at likestilling og balanse ofte ble hengt på samme knagg når kvinner fortalte, og derfor har jeg også forsøkt å ta utgangspunkt i disse to aspektene sammen. *Hege* (i 30-årene), som jobbet innenfor et mannsdominert fagfelt i det offentlige, sa: ”Vi kunne ikke hatt det annerledes; jeg har en mann som vasker og er med ungene. Jeg ser ikke at jeg er flinkere med ungene enn han. Han er nesten som rødstrømpe, han altså.” *Hege* sa hun hadde venninner som fortalte at de kom heim om dagen og fant ektemannen foran dataskjermen i stedet for å ha laget middag, og at slike situasjoner var helt uaktuelt heime hos dem. *Hege* mente hun og mannen hadde likestilling i heimen. De hadde heller ikke vaskehjelp: ”Vi var enige om at ungene skulle få se at vi vasker sjøl!”

*Julie* (i 30-årene), uten lederansvar i et privat firma, sa:

Vi har ikke spesielle ansvarsområder, jeg og mannen min. Det varierer hvem som tar seg av klesvask og brødbaking. Jeg prøver å tenke at begge har krevende jobber, og at det er opp til oss å si hva vi vil prioritere. Det er punkt én: et godt familieliv og punkt to: bra jobber. Viss dette ikke er forenlig må vi gjøre noe i forhold til jobb.

*Julie* var klar på at fritida mellom klokka 16 og 20 var felles: Da var det unger og fellesskap.

Vi prøver å være heime hver sin gang når barna er syke. Vi kan begge jobbe litt heimefra. Mannen min har en velorganisert hverdag, så konsekvensene av å være heime er mindre for ham. Det verste med jobben min er de dagene jeg har møter med kunder. Jeg føler det er litt for høg terskel for å avlyse viss det er ”noe” i heimen. Men det er jo urimelig viss han skal være heime mest. Vi prøver å unngå å bli sure på hverandre...

*Eva* (i 40-årene) i *Bedrift Z* sa hun mente likestilling var ”greit”, men stilte spørsmål ved interesser: ”Jeg synes det er artig å lage mat, mens mannen min koser seg i garasjen. Mannen vasker bilen, mens jeg vasker klær. Vi må ikke for enhver pris gjøre det samme, fordi det er ”din tur”, mente *Eva*.

Avdelingsleder *Karen* (i 40-årene) i et større foretak fortalte at hun hadde vært mye heime alene fordi mannen tidligere jobbet i turnus og hadde vært heimefra i perioder. Hun hadde tatt seg av ungene og gjort mye husarbeid. Når han var heime var situasjonen annerledes:

Jeg er bortskjemt når han er heime, da lager han mat og tar seg av ungene. Jeg ville ikke bytta med en 8-til-16-mann, ikke da ungene var små heller. Jeg synes vi har det så bra, jeg ville ikke ha bytta med noen i det hele tatt, ikke i hele verden! Han er helt håpløs til å gjøre husarbeid, men ellers er han super!

*Torunn* (i 40-årene), nestleder i en privat bedrift, sa: ”Jeg har en fenomenal mann og vi har komplett likestilling. Han blir stolt over at jeg får til noe. Ikke så mange menn er komfortable med at dama gjør noe som er *over* kvalifikasjonene”. Hun sa de to ”unner hverandre” dette. ”Jeg spurte ham når jeg fikk tilbud om enda et styreverv, og han sa så klart ”ja”. Når jeg kommer heim fra arbeid er huset ”blåst”, la hun til. Hun fortalte at han også laget mat, men selv om de ikke gjorde helt de samme tingene, mente Lene det balanserte godt. Hun så også på seg og mannen som like omsorgsfulle foreldre og mente at det ikke lå noen forskjeller her.

*Lise* (i 40-årene) fortalte at hun hadde en mann som ikke hadde noe ønske om å bli sjef, men han reiste likevel en del gjennom jobben. ”Vi er likestilte heime. Vi har vært det helt siden ungene var små. Da hadde han fem måneder fri uten lønn. Det var naboer som trodde han var arbeidsledig fordi han trilla barnevogn. Men han fikk samtidig være ute i friluft og elsket det!” Lise fortalte at flere begynte å følge ektemannen sitt eksempel i bedriften hvor han jobbet, med å være heime i lengre tid med barna. ”Det ble så mange at de ikke håndterte det, fant ut at slik kunne de ikke ha det,” sa Lise lattermildt. ”Jeg har alltid tatt det som en selvfølge at mannen har støtta opp”, sa hun og uthevet ”selvfølge” på nytt.

Her definerer kvinnene likestilling i form av oppgave- og arbeidsfordeling i heimen, og flere snakket med tilnærmet begeistring om dette. Torunn understreker den sterke betydningen hun legger i det ved å bruke betegnelsen ”komplett likestilling”. Vi får karakteristikker av menn som ”super”, ”fenomenal” eller ”nesten som rødstrømpe”, dette er betegnelser mannen får for å gjøre oppgaver heime på lik linje med henne, slik det framheves av Hege, Karen og Torunn. Lise gjentar flere ganger at hun har tatt det som en selvfølge at mannen hennes har stilt opp på den måten han har gjort, i den forstand at hun har tatt likestilling i heimen for gitt.

Men ikke alle betegnet seg som likestilte. *Ingrid* (i 40-årene) fortalte at hun gjorde alt i kategorien husarbeid, og at da hun skulle være borte i en måned måtte hun sørge for at også mann og barn skulle lage mat og vaske. ”Jeg er god på middager, har vent dem til det.

Mannen min vasker ikke eller lager mat. Han har vokst opp med alt på et sølvfat. Men jeg er oppdratt til dette. Jeg var eneste jenta av søsknene. Jeg lagde mat og gjorde husarbeid. Vokste opp på gård. Det har bare blitt sånn ...”, sa Ingrid.

*Astrid (39)* var mellomleder i bedrift X, og i forrige kapittel ble hun av ektemannen definert som ”planleggingsminister”, noe jeg oppfattet at hun sjøl også syntes var en treffende karakteristikk som hun lot meg forstå at hun var komfortabel med. Hun forklarte at i dette begrepet lå hennes administrative aktiviteter i heimen, både husarbeid og organisering av det barnerelaterte. Dette ble en nødvendighet da ektemannen i perioder var bortreist på jobb, men hun fortalte at det også var slik til daglig. Ut fra hennes eget ønske, slik hun snakket om det.

Ut fra hva kvinnene uttrykker, kan likestilling sies å bli sett på som en form for fleksibel fordeling av oppgaver som oppfattes som rettferdig, at begge parter belastes noenlunde likt eller balansert, og at *hva* den enkelte bidrar med ikke blir framstilt som sentralt. Partene må ikke nødvendigvis gjøre de samme tingene, slik Eva presiserer, men de innretter seg på måter som gjør at det fungerer greit i hverdagen. Slik som hos Karen, som har en ektemann som er pendler. Da må hun gjøre alt heime i de periodene han er borte, men han tar det igjen når han kommer heim. Alt han tar seg av i heimeperiodene kompenserer tydelig for fraværet i perioder. Ei nevner at det balanserer godt om hun og mannen gjør forskjellige ting, og begrepet ”balanse” kan virke som en gjennomgående positiv karakteristikk slik kvinnene snakker om likestilling. Men begrepet å få ”alt på et sølvfat” i Ingrid sitt tilfelle, har derimot negative konnotasjoner og det kan se ut som om et tradisjonelt kjønnsrollemønster fra hennes egen barndom blir reprodusert. Astrid i bedrift X, derimot, som selv ønsker å ha kontroll på alle gjøremål i heimen, uttrykker tilfredshet i rollen som ”planleggingsminister” hvor hun faktisk tar seg av det meste.

## Nettverksbruk

I dette avsnittet vil jeg se på hvordan mine kvinner tenker i forhold til bruk av nettverk og nytten av disse. Nettverksprat var noe kvinnene så godt som uten unntak kom inn på og det skilte seg ut som et tema i samtaler. Nettverksfenomenet, har jeg merket meg, dukker stadig opp i relasjon til lederrelaterte diskusjoner i media så vel som i forskning. Sørhaug har sagt at han mener det er riktig og viktig at nettverksdannelser tillegges betydelig vekt ved analyser av

rekruttering til lederstillinger i arbeidslivet, fordi: ” Forvaltning av makt skjer i eliter, og eliter skaper intimitet og bygger på tillit. (...) Nåløyet inn til den indre krets kan være trangt.” (2002:148-149). Det Sørhaug her beskriver er mulig å assosiere med menn sin tradisjonelle rekruttering av menn på toppnivå, som igjen gjerne assosieres med gutteklubben Grei. Jeg har valgt å se på temaet i forhold til informantene sine egne oppfatninger og erfaringer med nettverk. I noen grad vil jeg knytte empiri opp mot påstander om at kvinner ikke har den samme bevisstheten omkring nettverk som menn - som bruker sine nettverk bevisst og instrumentelt for nyttemaksimering (f.eks. Foss og Bye 2002, Drake og Solberg 1995).

Det kan sies at det var den britiske sosialantropologen John Barnes (1990) som på 1950-tallet utviklet det i våre dager så populære begrepet om nettverk, og da på det sosiale feltet som lå utenfor politikk og arbeidsliv. Nettverksanalyser ble videreutviklet utover 1950- og 60-tallet av antropologer fra den britiske Manchesterskolen som også Barnes hørte til. Etter hvert skilte de mellom sosiale og profesjonelle nettverk, hvor det sistnevnte handlet om at relasjonene ble brukt med henblikk på et bestemt formål som kunne være intensjonelt, strategisk og/eller profesjonelt, slik Eriksen (1998) beskriver.

## Bevissthet

*Astrid i bedrift X* mente selv hun har ”et ganske stort nettverk” privat, et sosialt nettverk bestående av de mangeartede relasjonene som har oppstått med grunnlag i egne barn. Når det gjelder nettverk i forhold til jobb, sier hun: ”Jeg føler jeg har kommet dit at jeg må få litt nettverk. I bransjen er jeg ute og hilser på folk, jeg begynner å få kontakter”, sa Astrid. Hun mente hun kunne se mer nytte av nettverk nå enn før, og ikke nødvendigvis bare med kvinner. Hun var også interessert i å utvide nettverket for å bli kjent med andre bransjer: ”Det kan bli ny jobb viss det dukker opp noe interessant”.

*Julie* (mellomleder i 30-årene) var partner i et mindre firma med fem mannlige kolleger. Hun sa at hun ikke hadde hatt noen bevissthet omkring nettverk før hun begynte på den arbeidsplassen hun var nå. ”Jeg føler at jeg ikke er så veldig flink til å ta vare på nettverk. Når jeg jobber er jeg i kontakt med veldig mange mennesker. Men det er ikke sånn at jeg etablerer en link til folk. .” Julie sa hun kanskje skulle ha ønsket at hun hadde gjort dette annerledes når hun tenkte over slike ting i ettertid; at hun hadde tatt vare på noen kontakter undervegs, noen som kunne vært nyttige.



*Hege* (offentlig ansatt i 30-årene uten lederansvar), kommenterte at det lokale næringsforumet kunne være en innfallsvinkel, men hun hadde ikke brukt denne muligheten: ”Jeg er ikke flink nok til å benytte folk for å få innpass, det er ikke helt *meg*”, sa hun med et lite smil.

*Mona* (daglig leder i 30-årene) hadde opplevd overgangen ved flytting som en nokså ensom prosess, og i lederstillingen hun hadde nå kjente hun på behovet for å bygge et profesjonelt nettverk. Hun sa: ”Jeg kunne tenkt meg et nettverk av flere daglige ledere, likesinnede. Et faglig forum.”

*Pia* (distriktssjef i 40-årene) startet et eget nettverk et par år etter at hun flyttet til et nytt sted: ”Jeg vil gjerne ha kontakter på forskjellig vis, jeg kom hit og ønsket å møte andre damer i forskjellige lederstillinger”. Ifølge Pia gjaldt dette ansatte både i offentlige og private bedrifter: ”For å ha noen å prate med.” Dette for å orientere seg om hva som skjedde i bedrifter og næringsliv i distriktet, og for å bli kjent fordi hun var innflytter.

*Pia* kjente også til andre nettverk her, men valgte likevel å lage sitt eget, for å kunne tilpasse formålet som var å opprette kontakter på mange plan. Hensikten var både å bli orientert og å kunne diskutere med deltakerne. Hun virker bevisst på nytten profesjonelle nettverk kan ha for henne som ny på stedet. Som leder med ansvar for 20 medarbeidere, ønsker hun å være oppdatert på det som skjer i egen og andre sine bransjer i regionen. Hun viser handlekraft ved selv å lage det hun ønsker å ha ut fra sitt behov: Et nettverk for å etablere kontakter inn mot andre deler av næringslivet.

Både *Julie* og *Hege* mener at de ikke er ”flinke” nok til å ivareta profesjonelle kanaler som kan være nettverksoppbyggende. Herunder ligger at de føler dette er noe de burde vært bedre til å gjøre og at de egentlig ser nytten det kan ha. *Astrid* og *Mona* mener de har behov for å bygge profesjonelle nettverk, men er usikre på hvordan de skal gå fram for å få kontakter de ønsker seg. Inntrykket mitt er at det finnes en bevissthet omkring nytte hos informantene i forhold til profesjonelle nettverk. Men når det gjelder alliansebygging, kan det synes som om viljen ikke er til stede i stor nok grad. *Pia* ser som nevnt ut til å være et unntak, i det hun har så stor bevissthet rundt egen nytteverdi av nettverk at hun har gjort noe aktivt for å sette det i verk.

## Strategi

”Venner, det er sikkert en form for nettverk, det og. Personer du føler deg veldig trygg med, som du kan stole på. (...) Det er personlige relasjoner, noen har ingen innflytelse”, sa *Nelly* (leder i 40-årene), som hadde jobbet innenfor flere bransjer og nå drev eget firma. Hun var tydelig på at venner *var* nettopp venner. Hun sa hun skilte dette klart fra dem som kunne ha noen form for profesjonell nytteverdi.

*Lise* (mellomleder i 40-årene) jobbet i et internasjonalt konsern og reiste mye fordi hun hadde sine ansvarsområder i andre land, i forskjellige verdensdeler. Hun sa hun ”egentlig” ikke betraktet sine venninner som nettverk i profesjonell forstand: ”Jeg støtter venner i deres valg, venninner jeg har gir meg verdier. Det er få jeg bruker strategisk.” *Lise* sa hun hadde et bevisst forhold til nettverk, og at hun satt i et styre hvor det for henne også handlet om nettverksbygging, i forhold til å åpne opp for jobbmuligheter. Men i det daglige mente hun at hun ikke var strategisk i forhold til nettverk, da ville hun heller ”bruke tida til å prate med noen hyggelige”.

*Nelly* sa hun ikke gikk bort til folk og satte seg uten å mene det: ”Jeg oppsøker ikke folk bevisst for å lage nettverk. Jeg må ha en sak.(...) Nettverk er for å oppnå ting, men også sosialt. Det er ikke posisjonen som teller, men at noen vil snakke med deg.(...) Viss du har ambisjoner må du være i nærheten, drikke øl, være tett på.” Hun sa at hun undervegs i livsløpet hadde møtt en del folk i formelle settinger, og på den måten bygd relasjoner som hun hadde tatt med seg videre. Hun mente dette gjaldt både i jobb- og styresammenheng, og sa:

Jeg tror at den som ikke har nettverk ikke har bruk for det... Jeg tror jo eldre du blir, så oppsøker du ikke arenaer for å bygge nettverk, heller. De du kjenner faglig, har relasjoner til, de legger du i ”banken” din (...) Jeg mener det er viktig med sak: Bekjentskap du har gjort og gjør nytte av i spesielle sammenhenger. Og det er noen du ikke liker, men de kan være nyttige likevel.

*Lise* og *Nelly* gir uttrykk for at inngangsporten til profesjonelle kontakter helst bør være sosial og hyggelig, samtidig som det bør resultere i noe, altså en slags ”i-pose-og-sekk”-løsning hvor det sosiale kombineres med det nyttige. Implisitt gis det uttrykk for en strategisk tankegang når *Nelly* sier at folk man ikke liker også kan være nyttige. *Pettersen* (2009:31) beskriver dette som noe av det relevante ved nettverksrelasjonen: ”Det handler om hva andre kan bidra

med av nytte, og derfor behøver ikke nettverksdeltakerne engang å like hverandre. Det er tilfeldig hvilke personer det er gunstig å være forbundet med. Relasjonene har ingen egenverdi, kun instrumentell verdi.” Nelly framhever også at det ikke er å ”lage” seg et nettverk som er det viktige, men å ha kontakter i forhold til den saken det til enhver tid gjelder. Hun sier at hun selv bygger seg relasjoner opp mot den enkelte sak, og disse relasjonene hun putter i ”banken” kan utvikle seg til en form for nettverk over tid.

Selv om Lise antyder at hun *kan* bruke noen av sine venner strategisk, kommer det fram at hun likevel ikke betrakter disse som profesjonelt nettverk. Fra kvinneutvalget kommer det ytringer som går klart på å holde private og profesjonelle relasjoner helt atskilt; at venner er venner og jobb er jobb. Men implisitt i uttalelsene har vi sett at det kan ligge holdninger, som her hos Nelly og Lise, som kan tyde på at venner og strategier likevel ikke er helt atskilt. Det tas forbehold når det sies ”egentlig”.

*Olaug* (i 20-årene) hadde ganske nylig avansert til en lederjobb innenfor sitt fagfelt. Hun fortalte at hun hadde bruk for å konsultere noen innimellom, for å få gode råd i jobben sin. ”Jeg har aldri vært så opptatt av nettverk, jeg har aldri pleid nettverk. Men jeg er ikke redd for å ringe og spørre når det er noe jeg lurere på”, sa Olaug, og presiserte at hun da tenkte både på familie, tidligere og nåværende kolleger. ”Men jeg har ikke behov for å kalle det nettverksbygging. Mer business.” Olaug var av den oppfatning at selve nettverksbegrepet var kraftig stigmatisert og brukte karakteristikken ”oppblåst, kunstig og damete”... ”Det må være noe naturlig og nødvendig, det må gi noe”... Hun mente det var viktig å ikke være redd for å ta kontakt med den personen en ønsket. Men for henne var nettverk et unaturlig begrep å forholde seg til.

I likhet med Nelly, mener også Olaug at en ikke skal *ha* et nettverk. Hun har negative assosiasjoner i forhold til selve nettverksbegrepet, og ut fra hva hun sier føler hun seg ukomfortabel med det. Når hun tar kontakt med familie eller venner angående jobberelaterte saker, velger hun å ikke tenke på disse kontaktene som nettverk. Selv knytter hun selve begrepet opp mot kjønn, og er tydelig skeptisk til denne kvinnekonnotasjonen. Hun søker helst å unngå å si at dette handler om kvinner, men argumenterer heller for business og det forretningsorienterte, som hun sier.

## Kvinnenettverk

Jeg var til stede under et dagsseminar i ei kvinnenettverksgruppe hvor noen av informantene mine var med. *En leder* jeg snakket med i denne offentlige etaten, påpekte viktigheten av nettverket i forhold til å få kvinner inn i framtrepende stillinger. Hun sa hun selv hadde stort fokus på rekruttering av kvinner til lederstillinger i etaten og gikk bevisst etter dette. I følge *Hege* (en av mine informanter som var offentlig ansatt) var et slikt kvinnenettverk obligatorisk i alle fylker. Hege hadde sittet i styret for nettverket hvor ei av målsettingene var å fremme likestilling mellom kjønnene. Hun syntes tiltaket med kvinnenettverk var veldig bra i en mannsdominert etat hvor ”machokulturen fremdeles blomstrer”, som ei uttrykte det. Hege sa: ”Målet med nettverket er at vi kvinner skal støtte og oppmuntre hverandre og ikke dolke hverandre i ryggen.” Også *Eva i bedrift Z*, et offentlig foretak, var godt kjent med kvinnenettverk og uttrykte at hun var positiv til deltagelse i dette.

*Lise* (i 40-årene) var tvilende til rene kvinnenettverk: ”Jeg er ambivalent (...). Dette lederutviklingskurset er veldig bra, men det må utvides til også å omfatte menn. En får mer motstand ved å ha mannfolk i ei gruppe, mer felles utfordring.”, sa Lise. *Nelly* (i 40-årene) stilte også spørsmålsteget ved om kvinnenettverk skulle ”være noe spesielt”, som hun uttrykte det.

*Ingrid* (i 40-årene) hadde svært brei erfaring, både fra yrkesliv og styreverv. Hun mente damer burde bli flinkere til å backe opp hverandre, men hun sa hun hadde et ambivalent forhold til damenettverk, og mente det burde være blandet: ”Jeg er i opposisjon til sånn jentegreie. (...) Jeg har reist til sjøs med tøffe gutter. Det har aldri vært noe problem med karer at de ikke har respekt.”

*Torunn* (i 40-årene), som var assisterende sjef i sin bedrift, sa: ”Nettverk bør ikke være bare på kjønn, men en kjønnsmikse. Jeg lever i en manneverden, jeg var alene som kvinne her helt inntil i fjor.” Torunn mente det ikke burde være kurs bare for damer, men at grupper burde settes sammen blandet. ”Vi skulle hatt menn i posisjoner, som kunne fått opp dører. De kunne vært matnyttige.” Hun syntes det ville være bra å ha blandede grupper og mente det var like liten vits i å sette sammen grupper av folk med lik utdannings- og yrkesbakgrunn som å sette sammen grupper av samme kjønn.

Kvinnene på kurset er alle forskjellig posisjonert, men Ingrid, Lise, Torunn og Nelly er relativt jevngamle og har opparbeidet seg lang erfaring fra ledelse og styrearbeid. I utvalget mitt kan det se ut til at denne kvartetten er relativt samstemt i synet på sin skepsis og ambivalens i forhold til rene kvinnenettverk. Men også to av de yngste, Olaug og Dorte, synes å være lite opptatt av å ønske noen form for kvinnefelleskap i jobbsammenheng. Vi husker Olaug som har topplederambisjoner og Dorte i bedrift Y, som ”en av gutta”, slik jeg snakket om i forrige kapittel. Jeg ser en mulighet for at det kan eksistere forskjellige behov, både ut fra de erfaringer kvinnene har og i forhold til på hvilket nivå de er i organisasjonen. Alle de nevnte her jobber i privat næringsliv. De som uttaler seg mest positivt til kvinnenettverk tidligere i dette avsnittet, er to av informantene som er ansatt i offentlig sektor, Hege og Eva. Hos Maria Stene Pettersen, som gjorde studier på et liknende kvinnekurs som ”mitt”, ble motstanden mot kvinneperspektivet som lå til grunn for kurset, et sentralt og et paradoksalt funn: ”Deltagerne ga tidlig uttrykk for til meg at de ikke var der på grunn av ”kvinnegreiene”, men for å få videreutdanning, eksamen og økt kompetanse” (2003:88). Jeg fant ikke noe tilsvarende, men så noen tendenser, slik jeg har nevnt her.

Bø og Schiefloe (2007) påpeker at det er vanskelig å få noe entydig bilde av forskjeller mellom kjønn i nettverkssammenheng, blant annet fordi det finnes få sammenliknende studier. Men det pekes på en del empiriske funn som går igjen: ”Kvinner er mer slekts- og ”nær”-orienterte og mer engasjerte i samhandling med familiemedlemmer, venner og naboer enn menn.” (ibid:107), noe bevissthetsdelen av dette avsnittet med mine informanter også kan tyde på. Dette kun sett ut fra mitt kvinneutvalg, for menn har jeg jo ikke studert. Forskning det pekes på (Bø og Schiefloe 2007, Berg og Foss 2002, Drake og Solberg 1995) viser også at menn er mer lineære og bevisste, rasjonelle og målrettede i sin nettverkstankegang, og at de bruker nettverk mer instrumentelt enn kvinner som i større grad tenker mer sirkulært eller helhetlig, og her pekes det blant annet på kvinner sin omsorgsrasjonalitet kontra menn sin tekniske orientering. Jeg ser at ”hyggelig”, ”sosialt” og ”naturlig” er noen beskrivelser kvinner i utvalget mitt bruker i sammenhenger omkring det å knytte profesjonelle kontakter. Instrumentelle begrep som ”bygging”, ”pleie” eller ”vedlikehold” av nettverk brukes i forsvinnende liten grad av mine kvinner. Enkelte mener også at selve nettverksbegrepet er negativt belasta, som Olaug som sier; ”oppblåst”, ”kunstig” og ”damete”.

Vi kan se at noen av kvinnene, som Lise, Torunn og Nelly, er bevisste på at nettverk bør etableres på tvers av kjønn. Drake og Solberg (1995) mener kvinner med sitt ofte

differensierte nettverksbruk, som omfatter sosial samhandling både med kvinner og menn, er et gunstig utgangspunkt for bruk av nettverk. At de færreste kvinner benytter nettverket sitt på en slik måte at de blir tilført noe i sin personlige eller karriéremessige utvikling, ser de samtidig på som et paradoks (ibid.:145). De mener kvinner som ønsker å gjøre en yrkesmessig karriere eller utvikle seg selv, bør ha et mer bevisst og egosentrisk bruk av sitt nettverk, både for sin egen del og andre ganger på vegne av andre (ibid.:143) Som vi har sett, uttrykte også noen av mine informanter et ønske om nettverk i jobbsammenheng. Det kan virke som det trengs mer handlekraft for å etablere dette, noe de også er klare over selv, slik det uttrykkes i avsnittet om bevissthet omkring nettverk.

I sin studie "Kjønnskvolter, kvinner og styrenettverk", konkluderer Løyning (2011:196-197) med at loven om kvotering til styret har medført store endringer med henhold til kvinner sin tilgang til maktposisjoner i næringslivet. Han sier: "En effekt av loven har vært at kvinner nå utgjør en vesentlig del av en nettverkselite, og slik har fått tilgang også til den relasjonelle makten ved styreverv." Dette er hovedfunn i hans nettverksanalyse, og tolkes som et uttrykk for at kvinner har fått innpass i en ny næringslivselite (ibid:180). Tian Sørhaug (Ukeavisen Ledelse) mener ikke at endringer skjer så fort. Han sier: "Mannskulturen bremser rekrutteringen av kvinner." Og han mener dette vil ta tid å bryte ned. Han sier videre: "I dag er det få kvinnelige toppledere i de store bedriftene. Kvinner som er kvotert inn i styrene til de første bedriftene blir fortsatt vurdert ut fra kjønn, og ikke først og fremst sin kompetanse". Selv om dette gjelder styrenettverk, som er noe eget og annet enn ledernetverk, så kan koblingene være nærliggende. Og det går an å se for seg, slik også Løyning konkluderer med, at dette på sikt vil være en fremmede faktor som kan være med på å åpne opp dører til posisjoner for kvinner i næringslivet.

## På menn sine arenaer

Tre av kvinnene jeg hadde samtaler med viste seg tilfeldigvis å ha erfaring fra samme, relativt smale mannsdominerte bransje, men helt uavhengig av hverandre og fra forskjellige bedrifter. De hadde alle kommet inn i bransjen med forskjellige utgangspunkt og erfaringer, på ulike tidspunkt og i forskjellig alder:

*Nelly* (leder i 40-årene) vokste opp og inn i en bransje som på den tida var i oppbyggingsfasen. Hun fortalte at det var flere bedrifter innen samme næring og flere kvinner i miljøet på den tida, på 80-tallet.

Det var dårlig økonomi i næringa, vi var avhengige av samarbeid. Vi var trygge, var på samme nivå (...). Vi festet i lag og drakk i lag. Det er ingen dårlig ting å gjøre. (...) Vi drakk like mye konjakk som mannfolka (...), det var ikke forskjell på karer og kvinnfolk. Du får være deg selv, i de miljø som er der. Jeg har vært med og blitt tatt på alvor, jeg har ikke hatt problemer med det.

Hun sa det hadde vært en ballast for henne å være i et team med mange karer, i et mannsdominert miljø, og det å ha noe å bidra med: *Nelly* fortalte at hun fikk respekt fordi hun deltok i det fysiske arbeidet, gjorde alle forskjellige oppgaver i firmaet, og hun mener disse erfaringene har bidratt til at hun senere ikke har vært redd for å ta på seg ansvar.

*Mona* (i 30-årene) hadde mange års høyere utdanning og kom fra en karriere innenfor et helt annet felt. Etter at hun begynte som daglig leder for en bedrift i den nevnte mannsdominerte bransjen, sa hun:

Mange ganger lurer jeg på om jeg burde bli mer kynisk: Jeg sier noe og blir ikke hørt. Det kan være når vi har møter i *bransjen* (min omskrivning). Det er mannsjøvinistisk. Det må være gjensidig tillit for å komme opp og fram. De glemmer at jeg har mye ballast på forretningsdrift, selv om jeg er fersk i *faget* (min omskrivning). Det er en merkelig oppfatning at for å være leder må du ha jobbet med *faget* (min omskrivning) først, sier *Mona*.

Hun fortalte at hun nå tok ordet for å si sin mening, og at hun hadde merket en bedring i forhold til å bli hørt, men hun mente det fortsatt var en lang veg å gå. "Jeg skulle ønske jeg kunne knekke koden, skulle ønske å vite hva jeg skulle gjøre... jeg sier ikke: "Geir, skal vi gå ut og ta en pils?" (om en kollega i bransjen). Hun følte ikke det var en naturlig ting å gjøre. Karene i bedriften gikk også på jakt sammen, og hun mente det foregikk en del viktige diskusjoner der: "Noen uoffisielle rom er det jo." *Mona* fortalte at hun syntes dette var vanskelig i bedriften hvor hun var ansatt tidligere og jobba sammen med menn - det å gå ut og ta en øl. Men hun visste strategiske ting ble diskutert i slike kontekster og sa hun var frustrert i forhold til dette og ikke hadde noen løsning. I et annet tilfelle, hvor hun var på ei samling gjennom sin tidligere jobb, fortalte hun at hun fikk diskutert masse med regionlederen sin da

det var bare ham og henne igjen av selskapet i baren om kvelden. Hun sa hun så en klar verdi av dette og syntes det var positivt, men at tilgangen på slike situasjoner ikke var dagligdags for henne.

*Olaug* (mellomleder i 20-årene) hadde samme utdanningsbakgrunn som Mona og startet sin yrkeskarriére i denne mannsdominerte bransjen da hun var nyutdannet. Herfra fortalte Olaug om egne erfaringer med flere kolleger, som dreide seg om ufine tilnærminger og kommentarer i seriøse møter hvor hun forsøkte å mingle for å skaffe seg nettverk. Olaug gikk bevisst ikke i korte skjørt fordi hun flere ganger hadde fått det hun karakteriserte som ”ekle tilbakemeldinger”. Hun hadde erfart at hva en del menn i jobbsammenheng så når de så på henne var ”ei blond ung jente”, noe som førte til at hun trådte hardere til for å unngå å bli sett på som selskapsdame: ”Jeg må være enda flinkere og prestere enda litt bedre”. Olaug fortalte at hun fikk høre: ”Du lille pike” og ”Hør nå her, lille venn. Det er unødvendig og frekt, jeg blir jo så sint!” Olaug ringte sin mentor-bror - noe jeg tidligere har vist til under ”Mentorer og forbilder” - etter en fest i bransjen hvor hun var frustrert og sint over å føle at hun ikke ble behandla seriøst av menn. Broren hadde da fortalt at han aldri hadde slike problem, med å skaffe seg kontakter og nettverk, men selv opplevde hun dette som svært vanskelig, hvordan hun skulle oppnå det samme som ham: ”Jeg skal jo være hyggelig og ikke avvisende, ikke jage vekk folk heller. Det er kjempevanskelig, jeg vil jo ha kontakter. Hvordan skal jeg komme inn på de arenaer menn er?” Til tross for at Olaug har negative erfaringer når det gjelder menn sin oppførsel og holdninger i gitte situasjoner, kommer det fram at hun likevel foretrekker å jobbe sammen med menn. I starten av avsnittet gir hun uttrykk for at menn sin måte å komme videre på, er å foretrekke framfor hvordan kvinner opptrer i gitte situasjoner, noe som ikke blir utdypet.

Vi har sett at disse tre kvinnene har kommet inn i bransjen, på det som tradisjonelt kan sies å ha vært menn sine arenaer, på ulike måter og gjort til dels forskjellige erfaringer. Nelly gjorde sine ved at hun vokste inn i et fagfelt som var nytt og i vekst, en bransje som ikke hadde blitt ordentlig ”til” da hun var ganske ung. Hun gjorde det samme som karene fra begynnelsen, ble inkludert og sannsynligvis ikke så lett synlig som kvinne, og når hun fortalte om det la hun vekt på at det ikke eksisterte forskjeller mellom kjønnene, rent jobbmessig; de gjorde det samme og var ”på samme nivå”, som hun sier. Kollegial drikking og festing som hun nevner, forbindes gjerne tradisjonelt med mannskultur, og slik kan det være en parallell å spore fra hva Nelly forteller til det å være ”en av gutta”, slik jeg tidligere har snakket om når det



gjelder Dorte. Ved å gjøre som menn tradisjonelt har gjort, kan det se ut til at Nelly oppnår noe, også i ettertid: Hun lærer å stole på seg sjøl og tar ansvar, slik hun uttrykker det.

I motsetning til Nelly, har Mona og Olaug kommet utenfra og inn i sine bedrifter med en teoretisk utdanning for å bekle henholdsvis en leder- og en avdelingslederjobb. Begge har erfart at de ikke kommer inn i kollegiet på lik linje med menn, og de har begge opplevd dette som problemfylt. Mona har erfart å bli overhørt i møter og hun kjenner seg oversett. I tillegg kommer hun ikke inn i det antatt sterke fellesskapet mennene har, og hvor strategiske ting blir diskutert. Her er det snakk om å gå ut og ta en øl, dra på jakt og liknende ting, noe hun opplever å ekskluderes fra. Olaug kjenner på noe av det samme problemet, at hun ikke blir tatt på alvor. I hennes tilfelle går det både på kropp og utseende, og hun blir ufarliggjort ved at hun av menn blir snakket til som et barn. Her brukes hersketeknikker (Ås 1978) i rikt monn.

## Oppsummering

Kvinner roper ikke ut sin ambisjon, og da snakker jeg om kvinner i mitt utvalg. Om ambisjonen skulle være til stede, artikuleres den ikke i rene ord, og når det faktisk gjøres så er det unntaket. Det er en erfaring jeg sitter igjen med. Olaug er den eneste som sier rett ut at hun stiler mot en topplederposisjon, og hos Dorte kommer det også fram, om enn på en implisitt måte i ord og vendinger. Hos andre måtte jeg gå nøyere inn i materialet for å prøve å identifisere meninger, tanker og erfaringer. I sin prosessanalytiske modell opererer Barth (1994) med et rammeverk inneholdende ulike determinanter som den enkelte aktør foretar sine valg på grunnlag av. Disse er verdier, muligheter og begrensninger av forskjellig art, inkludert forståelse av sin egen situasjon. Inspirert av dette, har jeg prøvd å forsiktig utlede noen korte og oppsummerende betraktninger delvis på denne bakgrunn - av hvilke faktorer som kan være *fremmende* og hva som kan være til *hinder* for kvinner i forhold til det å være, eller bli, leder. Dette har jeg gjennomgående gjort med kvinnene sin selvpresentasjon som utgangspunkt, og hva som har betydning for *dem*, ut fra min tolkning. Det er viktig å påpeke at dette ikke uten videre kan sees på som sammenfallende med hva som *faktisk* kan være viktig når det gjelder muligheter og begrensninger i kvinnene sine karriærer, men å studere dette ut fra kvinnene sine egne erfaringer kan være med på å gi en mulig pekepinn.

At ”den best kvalifiserte” skal få jobben, er lederne enige om, i tillegg til nesten samtlige av informantene. I rettferdighetens navn, slik det blir artikulert, i den forstand at kompetanse skal være uavhengig av kjønn. Her er det imidlertid Torunn, Ingrid og Hege som velger å åpne døra på gløtt for eventuelt å kunne bli foretrukket foran menn til en høyere stilling, noe som sees på som en mulighet til å få fram dyktige og kompetente kvinner. Flertallet av kvinnene ville imidlertid ikke føle seg komfortable med denne situasjonen slik det framkommer, med argumentasjonen at det bør være likt, at kjønn aldri må være et kriterium, at ”den best kvalifiserte” uansett er den som må bli ansatt. – Synet som lederne, og flertallet av kvinnene forfekter, virker for meg å være et syn som ligger til grunn for tradisjonelle ansettelsesprosesser. Her vil det i aller største grad være opp til ledelsen å bestemme hvem som får jobben når flere kommer ut ”likt”. Dette kan slå ut til kvinner sin fordel, eller ikke. Det kan bero på tilfeldigheter eller ledelsen sin eventuelle bevissthet omkring, eller innstilling til, kvinnelig lederskap. Om en eksempelvis velger å tenke med et *glasstak* - som ansees å inneholde usynlige hierarkiske barriærer for kvinner, slik jeg har snakket om innledningsvis - kan ”den best kvalifiserte”-praksisen tenkes å være en *hemmende* faktor. Dette, om vi ser det i et dikotomisk forhold til en kvoteringspraksis, som vil ha som hensikt å være *fremmende*.

Jeg fant at det å ha en mentor, slik Dorte og Lise, Mona og Olaug forteller om, kan se ut til å være en *fremmende* faktor, slik det erfarer. En nær person som rådgiver kan betraktes svært positivt for de kvinnene det gjelder, og disse virker å ha fått tro på seg selv. De står ikke alene om sine avgjørelser, men har sin egen konsulent som ”dytter” dem opp og fram. Spesielt merket jeg meg at fedrene til Dorte og Lise ble omtalt med begeistring og varme av døtrene, og ble betraktet som uvurderlig støtte for dem i deres jobbkarrière. Det store flertallet av informantene kunne ikke tilsvarende smykke seg med en personlig mentor som kunne hjelpe dem med å så inn selvtillit og å stå ved deres side som en rådgiver og en medspiller likt de nevnte tilfellene. Flere nevnte også mentorordning som tiltak for å skape motivasjon hos kvinner til å ta på seg lederposisjoner. Kvinnelige rollemodeller ble også spesielt nevnt, et tiltak som av enkelte antas å kunne gi en bekreftelse på at det går an å lykkes som kvinne i en høyere stilling. Det gjøres også til et poeng at kvinner generelt trenger en dytt for å tørre å ta slike utfordringer og å mestre dem, noe de som har en mentor uttrykker at de får støtte til.

Når det gjelder ambisjoner, eller også *mangel* på ambisjoner som jeg mener å se kommer til uttrykk hos noen av kvinnene, sees forbehold i form av eksempelvis ”må ikke” og ”trenger ikke”, hva angår om kvinnene kan tenke seg at de kan være ledere. Budskap blir presentert på

en måte hvor det kan sies å være muligheter for, la meg kalle det, *beskjedenhet* på egne vegne. Dette kan sees på som en form for underkommunikasjon, hvor kvinner på forskjellige måter sier at det ikke er så om å gjøre med lederskap for deres egen del. Både Jantelov, så vel som oppfatninger som uttrykkes kan gjøre seg gjeldende her og opptre som mulige *begrensende* faktorer.

Jeg finner også interessante synspunkter i noen av de andre avsnittene, kalt henholdsvis ”Kakkelhøner og damers pjatt”, og det er ”noe” med gener, hvor motsetninger og ulikheter mellom kjønnene blir omtalt i et tatt-for-gitt-perspektiv av flere informanter. Menn blir i hovedsak framstilt positivt, mens kvinner - ved syn som kommer til uttrykk her - jevnt over kan sies å bli karakterisert i form av egenskaper og væremåter som sjelden er like positive, noe jeg velger å tenke på som en mulig hemmende faktor, slik det blir framstilt her. Det går også an å tenke seg en sammenheng her, med at mannen sees på som forbilde, og at mannsbildet i den forstand idealiseres fordi dette er ønskelig å strekke seg etter. ”Kvinne” kan i seg selv bli en form for forklaringsmodell for hvordan situasjoner og sammenhenger *er*. - Som for eksempel det genetiske i forhold til omsorg og at kvinner sladrer og baksnakker, slik det uttrykkes.

Flinkhet, i avsnittet ”Flinkhetssyndromet”, handler også om kvinner sin selvoppfatning og kan i noen grad sammenfattes som utilstrekkelighet, eller *følelsen* av utilstrekkelighet. Det artikuleres som å ikke være flink *nok*, i den forstand at dette er noe de pålegger seg selv og som dermed kan sees som en *hemmende* faktor i forhold til utfoldelse, slik det framstilles. Noe av det samme kan vi se i avsnittet om hvilke syn kvinnene har på hvordan de kan være en god leder, og hva som kan hindre dem i dette. Her er perfeksjonisme, det å ikke strekke til, å ikke være bra nok som sees på som noe som kan være *hemmende*. Mens det å ha troen på seg selv og sin egen mestring formuleres av kvinnene selv som å *bringe dem opp og fram*. Her er oppbacking et stikkord.

I verdiavsnittet snakker kvinner selv om sine ”egne valg” og det blir av flere gitt til dels eksplisitte uttrykk for det familiære som verdier høyest på skalaen, og det som følger kan være at jobbambisjoner kommer i andre rekke. Det verdibaserte veier tungt og kan sees på som å utgjøre en *begrensende faktor* for aspirasjon til lederskap om jobben ikke kommer ”best” ut på verdiskalaen, noe jeg sjelden kan se at den gjør i mitt arbeid. Jeg oppfatter dette som å maksimere verdier opp mot det gode liv som kvinnene i prosjektet mitt ønsker å leve,

og da er det altså ikke nødvendigvis lederjobben som havner øverst på verdiskalaen, en diskusjon jeg vil komme nærmere tilbake til i avslutningskapitlet. Det snakkes også om ”balanse” i livet, at jobb og familie må ”balansere”, underforstått at det bør være harmoni mellom disse to aspektene. Avsnittet om likestilling og balanse handler også om ”balanse” i heimen, at det ansees som viktig for å ha det godt. At det deles på husarbeid, tid med barna og annet som skal gjøres. Noen par deler dette ganske likt mellom seg, andre par deler i mer tradisjonelle kvinne- og mannskjøremål – og de gir uttrykk for å være fornøyde med sine individuelle familieære løsninger når det gjelder dette. Poenget ser da heller ikke ut til å være hvilke oppgaver mine informanter og deres partnere gjør i heimen, men at arbeidsbyrden deles noen lunde likt, og at det er dette som skaper ”balansen”. Jeg tenker at graden av denne ”balansen” kan sees på som et utgangspunkt for muligheter eller begrensninger, at en god balanse *fremmer* mulighetene, mens en dårlig balanse *hemmer* dem.

Jeg fant fort at noen av informantene hadde mye på hjertet i forhold til temaet nettverk. De var opptatt av nettverk, på den måten at det ofte kom til uttrykk i samtaler. Her er det igjen viktig å påpeke at det er kvinnene selv sine oppfatninger om emnet og den eventuelle viktigheten av det som kommer til uttrykk. Nettverk anser jeg imidlertid både som er relevant og et aktuelt tema i forhold til lederskap og studier av lederskap. Slik det for eksempel kommer fram gjennom Løyning i oppsummeringa av nettverksavsnittet, kan vi mulig se for oss at styrekvoteringsloven fra 2003 i noen grad vil kunne representere en døråpner for kvinner også i forhold til lederstillinger i tida framover. Jeg finner det interessant at det fra noen av kvinnene blir uttalt ønsker om deltaking i profesjonelle nettverk - også med *bare* kvinner - mens det hos noen av dem med mer erfaring har blitt uttrykt at det er blandede nettverk som blir sett på som døråpnere. I min lille studie ser det også ut til å kunne være noen forskjeller mellom offentlig og privat næring, der det offentlige framstår som med mer erfaring i forhold til rene kvinnenettverk.

Når jeg formidler tre kvinner sine forskjellige erfaringer fra samme bransje under ”På menn sine arenaer”, er det interessant å betrakte også dette fra en nettverkssynsvinkel. Det kan sies å handle om å få innpass i den tradisjonelle *gutteklubben Grei*, som det nettverket den er. Om en får innpass, slik som Nelly forteller, kan dørene også virke åpnere for å komme videre i systemet. Dette er det mulig også å se på som en parallell til en strategi, bevisst eller ubevisst, som ”en av gutta”, noe jeg har snakket om tidligere. Større interesse for, og større deltaking innenfor nettverk, i profesjonell forstand, mener jeg ut fra hva jeg har funnet kan sees på som

en *fremmende* faktor innenfor et stort og spennende felt som jeg så vidt har gløttet inn i her. Dette vurdert ut fra kvinner sine erfaringer, slik jeg hele veien har påpekt. Siste kapittel vil her bli viet ytterligere refleksjoner over funn jeg har gjort i arbeidet mitt, og med et oppsummerende og konkluderende innhold.



## Kapittel 5      REFLEKSJONER TIL SLUTT

*... ”Våre handlinger springer ut av krefter i vårt indre, en idé som passer til idealet om at vi er selvdrevne, integrerte og selvstyrte individer. Kilden til våre handlinger ligger inne i oss, og hvis vi lever autentiske liv, skal det ytre – våre handlinger – være sanne uttrykk for vårt indre. Det er det som kalles å realisere seg selv, å manifestere i det ytre det som allerede finnes som en indre realitet.”...*

Tord Larsen, 1998:362

Det handler om å følge noen kjente spor, parallelt med å finne nye og ukjente tråkk, og jeg vil prøve å vise noen tendenser ut fra materialet, samtidig som jeg skal være varsom med å trekke bastante konklusjoner på det grunnlaget jeg har. Da Raymond Firth studerte verdier og snakket om disse, advarte han mot å ”heve generaliseringene til et høyere nivå enn hva det empiriske materialet kan bære” (Firth 1964:139). Jeg tar dette rådet med meg inn i mine egne betraktninger.

Utgangspunktet mitt var altså å finne ut om det kan spores noen sammenhenger ut fra det empiriske materialet, noe som kan være med på å bidra til en flik av forståelse for kvinner sitt vesentlige fravær fra lederposisjoner, slik det også er vist ved tall i kapittel 1. Bakgrunnen har jeg tidligere forklart nøye innledningsvis og i redegjøringa for metode, og jeg har søkt til mine kvinnelige informanter sine hverdagsarbeidsliv. Herfra har jeg fått formidlet og utledet noen faktorer som kvinner selv i hovedsak har artikulert. Dette har blitt til tråder jeg forfulgte i forrige kapittel, og som jeg vil prøve å tenke videre med avslutningsvis. Barth (1994) mener vi alle, som medlemmer av et samfunn, gjør våre valg ut fra hvilke verdier vi ønsker å oppnå - og at vi som aktører i samfunnet maksimerer disse verdiene. Dette mener han skjer ved bevisste eller ubevisste handlinger, og ut fra de til enhver tid eksisterende muligheter og

begrensninger. Det er tanker jeg velger å ha med meg, sammen med refleksjoner omkring kvinner sine prioriteringer som jeg vil gå til aller først:

## Om familien og faget

Undervegs i arbeidet mitt fant jeg at det utkrystalliserte seg stadig klarere to store lidenskaper foran andre hos kvinner i utvalget mitt, og på disse to områdene uttrykkes implisitt, og i noen tilfeller eksplisitt, kjærlighet. La oss si at jeg her bruker lidenskap og kjærlighet synonymt.

Det er knapt noen overraskelse eller nyhet at den aller nærmeste familien, barn og livsledsager, har den største plassen i svært mange kvinner sine liv – også hos flertallet av informantene mine. Kjærlighetsforholdet fant jeg imidlertid å være todelt, og den andre delen er viet faget – det de jobber med til daglig og som for de langt fleste i mitt utvalg uttrykker at de opplever som meningsfullt og givende. Oppfatningen min, slik den formet seg undervegs, er at kvinnene generelt har høy kompetanse innenfor de ulike områdene de jobber, at de er dyktige i arbeidet sitt og de er dedikerte til jobben som er veldig viktig for dem. Jeg fant ingen unntak fra dette, blant alle de jeg observerte eller hadde samtaler med.

Å elske familien innebærer i det daglige å være til stede, å bruke tid sammen med dem og å stå last og brast med dem, slik jeg kan sammenfatte det. Barna representerer jevnt over den største verdien i livet, og også sted og røtter framstår som sentrale verdier. Faget som utøves, det daglige arbeid, virker å være en god nummer to på verdiskalaen. Det er slik jeg vurderer dette ut fra hva som eksplisitt og implisitt ble kommunisert. Å elske faget sitt kan sees som en parallell til det å elske familien: Når kjærlighetsforholdet til faget fungerer og gir mye tilbake, slik det ble uttrykt blant informanter hos meg, kan denne tilfredsheten være så høy at det ikke kjennes påkrevd å forlate dette forholdet til fordel for å finne noe(n) ny(tt) å elske. Å gå fra et fagfelt der en er god og har høy kompetanse, til en lederposisjon med et delvis eller helt annet innhold, kan i mitt resonnement her sammenliknes med å forlate et trygt og velfungerende kjærlighetsforhold fordi det er en annen, og underforstått *bedre*, der ute en i utgangspunktet heller vil slå seg sammen med. Det må i begge tilfeller jobbes - i utgangspunktet uvisst hvor mye - for å oppnå målet, som er å finne kjærligheten på nytt - noe som kan tenkes å innebære usikkerhet i forhold til ukjente faktorer. Det vil ikke være gratis, og det vil være forskjeller på hvor mye kvinnene er villige til å legge i potten for å oppnå en bedre posisjon enn den de



innehar, en bedre posisjon som i denne konteksten er gitt en høyere verdi enn den jobben de har nå.

Hun som sier hun *skal* til topps, Olaug, har sagt at hun vil satse og i *det* ligger implisitt at hun er villig til å betale omkostningene for å nå målet, slik det kom fram i samtale. Dog ikke å satse familien, det har hun uttrykt, der går det ei grense. Dorte mener hun skal klare å tilpasse jobb og familieliv, hun ser heller ingen begrensninger i dette i forhold til karriére. Hun hadde ikke, på dette tidspunktet, egen familie. For mange av informantene har vi imidlertid sett at det ligger forbehold: Britt ville ha en karriére uten å satse helsa. I det kan ligge å ikke avansere for enhver pris, bare opp til et visst nivå, ellers blir omkostningene for store. Hun snakket om ”balansen” mellom jobbtid og familietid. - Astrid mente det å ”finne roen” var det viktigste; å ikke stille høyere enn det en er komfortabel med. Det går an å se for seg at å være komfortabel på ett nivå kan sees på som en verdi som settes høyere enn å avansere, og arbeidstilfredsstillelsen og familien kan derfor begge sees på som konkurrerende verdier til det å avansere til en høyere stilling. Å sette familiære verdier høyt på skalaen kan tradisjonelt sies å være sett på som en karriérebrem, og vi har også sett at enkelte informanter framstiller det slik – at det krever så mye at det ikke er *verdt* det.

Slik vi har sett i avsnittet om ambisjoner i forrige kapittel, hersker det oppfatninger om å være ukomfortable med tanken på å skulle gå inn i en lederstilling, og en viktig fellesnevner her er som sagt faget. Det ser ut til at utøvelse og innhold i faget er så meningsfylt at eventuelt å gi slipp og bruke tid og krefter på en lederjobb innebærer for høge kostnader som disse i noen grad ikke er dedikerte nok til å ta. Ikke på det tidspunktet *jeg* snakka med dem. I dette, på den ene siden - sammen med verdier som familie og stedstilknytning på den andre, fant jeg det jeg vil betegne som i noen grad markante faktorer som kunne påvirke kvinner sine valg i forhold til om det var aktuelt med en lederposisjon. Vel og merke, minner jeg om, med utgangspunkt i kvinner sine egne livserfaringer og syn, slik de har framstått for meg. Det å være dyktig og å bli verdsatt innenfor sitt fagfelt vil være naturlig å tenke på som en mulighetsgivende faktor. Men slik jeg har vist tidligere, kan det også være begrensende i forhold til at det koster mer å ta steget ut av komfortsonen enn om en befinner seg i en situasjon hvor en ikke kjenner seg verdsatt, slik som Astrid og Britt fortalte. Disse to grep muligheten og gjorde dermed noe aktivt for å komme ut av en ikke så bra situasjon, for å satse på noe de mente ville være bedre. De to var ikke opptatt av direkte avansement, men mer i retning av noe faglig utviklende for

dem selv. I det følgende vil jeg gjøre ytterligere noen refleksjoner i forhold til hva som kan påvirke kvinner sine handlinger:

## Om tankegods og påvirkning

Påvirkninger på prioriteringer og valg vil ikke være målbare i den forstand at vi kategorisk kan si hvilke faktorer som eventuelt virker inn på hva, noe jeg synes til dels har vært et utfordrende aspekt i dette arbeidet. Hvert enkelt individ er i forskjellig grad produkter av sin oppvekst og sin kulturbakgrunn, noe som vil være med på å forme forståelsen for hvilke ønsker og muligheter vi har. I tillegg er vi gjenstander for påvirkning i form av forventninger og respons fra mennesker og miljø vi ferdes blant og i, og vi har alle dessuten ulike personlige konstitusjoner. Om dette siste sier Barth (1994:38): ”Mennesket har utvilsomt en psykisk beskaffenhet som påvirker måten det oppfører seg på.” Og Eriksen (1998:108) sier vi bør være oppmerksomme på at langt fra alle handlinger blir valgt bevisst. ”Mye av det vi gjør er basert på vane og konvensjoner, og i de fleste situasjoner tenker vi ikke på at vi kunne handlet annerledes.” Dette kan også sees som overførbart i forhold til å reprodusere tankemønstre, slik jeg nå vil se litt nærmere på:

Hvordan vi uttrykker våre holdninger i form av vanetankegang, kan eksempelvis påvirke og bidra til å reprodusere tradisjonelt tankegods om kjønn. Undervegs i arbeidet mener jeg å ha registrert noen mønstre når det gjelder hvordan kvinner tenker og snakker om seg selv og om andre kvinner, slik jeg også har prøvd å gi en forståelse for i forrige kapittel. En slik tankegang reflekterer holdninger som kan antas å påvirke handling og ambisjonsnivå. Kvinnene snakket, ut fra min erfaring, overraskende mye om kjønnsforskjeller som noe å priori gitt. Til dels kunne dette sees brukt som en forklaringsmodell for legitimering av hvordan kvinner *er*, noe som av og til ble artikulert som en kontrast til hvordan menn er. Slik som for eksempel i avsnittet om ”Kakkelhøner” hvor kvinner snakker om kvinner, i betydningen kvinner generelt, i stor grad i form av nedsettende karakteristikk og negativt konnoterte ord og vendinger, noe som står i motsetning til hvordan det snakkes om mannen som til en viss grad blir idealisert. Å tenke seg en høyere stilling blir også av enkelte karakterisert i negative termer, og noe som ikke er ønskelig fordi det blir forbundet med negative kvaliteter. Det går an å tenke seg at holdninger som kommer til uttrykk i form av utsagn om kvinner som ”dårligere” enn menn på noe vis kan være selvforsterkende og i noen

grad bidra til å legitimere at kvinner ikke velger å sikte oppover. Å ikke være flink nok eller bra nok, å ikke strekke til eller ha troen på seg selv, er alle eksempler på type utsagn som går igjen i prat, slik jeg har observert i mitt arbeid. Kvinner kan på denne måten selv tenkes å bidra til å opprettholde kjønnsstereotyper, noe som kan innebære en påvirkning, eksempelvis i forhold til lederposisjoner. Her er det viktig å ta høyde for en viss grad av både over- og underkommunisering i kvinner sin selvpresentasjon, men det er hele tida tendenser jeg har sett som jeg snakker om her.

## Om støtte i karriéren

Jeg fant også at det å ha støtte, eller ønske seg støtte, i forskjellige former, så ut til å være noe gjennomgående grunnleggende hos kvinnene i forhold til å kunne komme i en høyere posisjon, slik de snakket om det. Det er mulig dette kan utlede en logisk tankegang om støtte som påkrevd for å gjøre karriére, og at viss det bare er *nok* støtte, så vil det være lettere å kunne avansere. Å ha en støttende sjef har vi sett eksempel på betydningen av hos Dorte i kapittel 3. Det å ha en partner på heimeplan som er oppbackende i forhold til livsledsager sin karriére, har også blitt uttrykt som av stor betydning hos enkelte. Jeg snakket ikke med partnerne til noen i kvinneutvalget mitt, men vi har sett – i avsnittet om likestilling og balanse i forrige kapittel – at enkelte framhever den likestilte situasjonen i heimen, med sin livsledsager, som helt grunnleggende for å ville, eller kunne, satse på karriéren. Aller sterkest uttrykkes dette hos Torunn og Lise, hvor vi hører om et gjennomgående likestilt forhold med partneren, noe som uttrykkes å være et uvurderlig og styrkende samspill og som betraktes å være av stor betydning for kvinnene når det gjelder å gjøre det de måtte ønske i forhold til karriére. Av flere i utvalget var også støtte koblet opp som viktig i forhold til å få selvtillit og troen på seg selv.

Blant lederne jeg snakket med er det to som utmerker seg med sine støttende holdninger. Frida, som var Eva sin sjef, uttrykte at hun bevisst støtter kvinner ved at hun plukker ut noen av dem til lederemner for så å tilføre dem kompetanse for å kvalifisere dem til høyere stillinger. Som følge av denne praksisen kan disse utplukkede bli ”den best kvalifiserte”, slik jeg snakka om i oppsummeringa av forrige kapittel. Dette kan tenkes å være et viktig innspill i forhold til rollemodeller som jeg har snakket om tidligere, og som jeg snart kommer tilbake til. Det kommer også tydelig fram at Dorte sin sjef, Trond, er svært støttende overfor henne.

Slik jeg ser det, kan han sies å snu tradisjonelle stereotypier på hodet og bryte med mer tradisjonelle gutteklubben Grei-holdninger ved å framheve kvinner og å hevde at de er best i jobben på alle måter. Det være seg i produksjon eller i ledelsen. Dorte blir nærmest løftet fram av sjefen sin, og slik vi har hørt henne fortelle i kapittel 3, er det *hun* som må holde igjen for ikke å bli satt i en høyere posisjon fortere enn hun ønsker.

Dette bringer meg over til hva jeg anser som et annet interessant funn i arbeidet mitt. Slik jeg nevnte i forrige kapittel, ble det å ha en mentor i livet sitt, en rådgiver i forhold til karriéren, trukket fram som svært positivt av de som hadde erfaringer med dette. Fem av kvinnene viste til en slik. En av mentorene var en tidligere kvinnelig sjef til en av mine informanter, resten var menn – i form av to fedre, en bror og en tidligere sjef. Disse støttespillerne framstilles å være av stor betydning og kan sies å representere en drivkraft i kvinnene sine liv. Spesielt i de nære familierelasjonene framstilles støtten som alltid trygt til stede, den blir framstilt som nærmest gull verdt i forhold til karriére. Hvorvidt det betyr noe at mentorene i de nære relasjonene blant mine kvinner er menn, er vanskelig å si da jeg ikke har noe sammenlikningsgrunnlag i forhold til kvinnelige mentorer.

Kvinnelige rollemodeller blir også trukket fram som et savn - eller et ønske, hos flere, og særskilt når jeg spør kvinnene om hva som gir - eller hva de mener kan gi - motivasjon for høyere karriéremessige siktemål. Å se at andre kvinner får det til trekkes fram som en kilde som antas å være til inspirasjon. Slik jeg snakket om i teoridelen i første kapittel, sier også kvinner i en britisk undersøkelse (Ernst & Young 2012), i forbindelse med diskusjonen om glasstaket, at mangelen på rollemodeller av eget kjønn blir sett på som en av de største barriérene for å avansere karriéremessig. Her viste jeg også til Rueslåttén og Myklebust (2006) som i sine studier i et større norsk teleselskap peker på en toppkultur som er preget av menn, og dermed mangel på kvinnelige rollemodeller. De mener dette kan være avgjørende for hvorvidt kvinner tar på seg ei toppstilling. At det finnes noen av eget kjønn å se opp til eller å sammenlikne seg med, kan se ut til å ha vesentlig betydning.

## Om balanse i livet

I første kapittel viste jeg til glasstaket, homososial reproduksjon og gutteklubben Grei som forskjellige begreper jeg mener omhandler noe av det samme, om enn på litt forskjellige

måter. Grovt sett handler det om mekanismer som i noen grad holder kvinner vekk fra å komme til posisjoner og makt. Slik nevnt innledningsvis var ikke glasstaket et snakketema i utvalget mitt, så et tall fra Ernst og Young (2012) om at troen på glasstaket mer enn fordobles fra kvinner under 30 år til de over 45 år, kan ikke kommenteres på grunnlag av data fra min side. Men det går an å se for seg en logikk nettopp i at de eldste kvinnene i undersøkelsen har langt flere yrkesaktive år bak seg enn de som er yngre, og at dette kan komme til uttrykk i forhold til å ha erfart – eller sett andre erfare – en effekt av et eventuelt glasstak. Dette blir bare en antakelse fra min side. Jeg kan imidlertid skjele til en av det to yngste i undersøkelsen min, hvor Olaug som har uttrykt topplederambisjoner viser til å måtte kjempe mot menn sine holdninger til henne, basert på at hun er kvinne. Det kan betraktes som å holde henne tilbake på noe vis, slik det kommer fram, og kan sees på som et mulig eksempel på en glasstakseffekt. I likhet med Solberg (2012) og Baxter og Wright (2000) som jeg viste til i teoridelen av kapittel 1, vil jeg bruke glasstakmetaforen med forsiktighet fordi jeg ikke har fulgt prosesser som omhandler kvinner som blir ledere, eller som har prøvd å bli ledere – og hvordan eller om de blir det.

Kanter (1977), som jeg viste til i forbindelse med mekanismen homososial reproduksjon innledningsvis, undersøkte mulighetsstrukturer hos medarbeiderne i en organisasjon ved å se på sammenhengene mellom atferd og tilgang til ulike posisjoner, og påpeker et viktig funn ved studiet i form av at menn får eller tar disse mulighetene, mens kvinner ikke gjør det. Mens Kanter argumenterte for at det ikke er kvinner sin atferd som avgjør deres relative mangel på suksess i arbeidslivet, men strukturene i de organisasjonene der de jobber (ibid.), er det motsatt vanskelig for meg ut fra de studiene jeg har foretatt, å se at vegen ikke vil ligge relativt åpen for kvinner som vil gå for lederskap på høyere plan. Her viser jeg igjen til at jeg ikke har studert spesifikke prosesser som ville kunne si noe mer konkret om hindringer og strukturer, men at mine antakelser om dette baserer seg på hva jeg ut fra arbeidet mitt har oppfattet eksisterer i kvinner selv og i deres liv. I undersøkelsen min har jeg sett at kvinner setter verdier som har med barn og familie å gjøre fremst i livet sitt. Og ut fra studiene jeg har foretatt, finner jeg *mer* i mitt materiale som peker i retning av at det er deres egne valg og prioriteringer som hovedsaklig ligger til grunn for at det er slik, enn ytre påvirkning som et mulig glasstak eller eventuelle andre hindringer. Dette kan likne på hva Bakkeland Lervik (2010) konkluderte med i sin undersøkelse av kvinner med småbarn i Lederne og LO. Hun fant at det ikke er noe glasstak, men at det kun er kvinner som hindrer seg selv når de vegrer

seg for å ta på seg verv – fordi de velger å prioritere familie og barn. Hun er imidlertid mer bastant i sin konklusjon her, enn hva jeg vil være ut fra det jeg kan betrakte som mine funn.

Både kvinner og menn ønsker å ha et godt liv, og ut fra hva jeg har erfart er dette for kvinner et liv som gjerne beskrives som i balanse, at det rett og slett ikke blir for mye jobb til at familielivet kan leves tilfredsstillende ut fra den enkelte kvinne sine personlige kriterier. Tilbake da, til hva Lerø (2009) peker på innledningsvis i denne oppgaven; at for en god del er sjefsjobben nærmest toppen av lykke, men ikke for så mange kvinner, fordi han mener det krever mye å være leder, og at det er flere kvinner enn menn som spør om det er verdt det. Bente Rasmussen i Makt- og Demokratiutredningen (2002:416-417) er på linje med Lerø, men hun plusser også på menn: ”Å kombinere foreldreansvar med ansvarsfulle, spennende og tidskonsumerende jobber blir vanskelig. Slike jobber passer ikke til dem som har familie eller bruker tid på å ha familie. I Norge gjelder dette de aller fleste kvinner, men også stadig flere menn. (...)” Vi husker også Ellingsæter (2002:101) fra første kapittel, hvor hun heller ikke har noen tro på at mannsmonopolet i ledelse vil endre seg – nettopp på grunn av krevende tidsbruk. I lederundersøkelsen til (Rønning et al. 2013), som jeg også viste til innledningsvis, kommer det derimot interessant nok fram at de som sitter i mellomlederstillinger – der nærmere halvparten av kvinnene i mitt utvalg befant seg – bruker flere timer på jobb enn de som sitter i høyere stillinger enn dette. Her skal det understrekes at Rønning et al. viser til tall (ibid.), mens de andre i hovedsak legger kvinner sine erfaringer, ut fra undersøkelser, til grunn.

Rosaldo (1974:42) sa for nærmere 40 år siden at kvinner vil oppnå å bli ”true equals” først når menn i større grad deltar i husholdet og med barna. Jeg skal ikke innlate meg på å si i hvilken grad dette eventuelt er ”oppnådd” i Norge, men i følge det kvinnene selv har fortalt om graden av likestilling på heimebane, så kan vi klart se for oss at det har skjedd en utvikling i løpet av disse 40 åra. Innspillet jeg vil komme med til slutt i dette avsnittet, henger nettopp sammen med utvikling, eller snarere framdrift, og jeg reflekterer litt over om det kan være greit å tenke med Skjeie og Teigen (2003:10,25,110) sin ”på veg”-metafor eller ”likestillingens reisemetafor”, at det meste er et spørsmål om *tid*. Dette begrepet baserer seg på en antakelse om at ”vi tar stadig mye skritt på veien mot målet” – altså likestillingslandet” (ibid.). De snakker om et ”historisk etterslep” som innebærer at selv om kvinner sitt utdannings- og kompetansenivå øker, så tar det likevel tid å oppnå kjønnsbalanse i eksempelvis lederposisjoner. Dette på grunn av liten utskifting eller få kvinnelige søkere. Om kvinner ikke

viser seg å være tilstrekkelig dedikert i forhold til å utnytte et eventuelt lederpotensiale de sitter inne med, slik jeg mener å ha grunnlag for å si gjelder mange av informantene mine, mener jeg begrepet som forskerne viser til her kan være realistisk å tenke med. – Altså at det fortsatt tar tid før vi kommer dithen at vi får en kjønnsutjevning. Det er faktisk også mulig å se for seg at det kan komme til en stagnasjon, jeg vil ikke ta i så sterkt som å si tilbakegang, men om ikke flere kvinner tar på seg lederjobber, kan det medføre at pendelen faktisk svinger tilbake. Dette er imidlertid en betraktning i forhold til hva som *kan* skje, ikke at vi nødvendigvis ser denne tendensen i dag.

## Konkluderende bemerkninger

Jeg har jobbet ut fra det faktum at kvinner fremdeles ikke finnes i lederposisjoner i større grad enn hva tall og statistikker sier, slik jeg har beskrevet i kapittel 1, og hovedspørsmålet er jo hvorfor kvinneandelen øker så sakte. I et holistisk perspektiv har jeg søkt å formidle livsfortellinger og å la oppfatninger og erfaringer fra de kvinnelige informantene komme bredt til uttrykk, samtidig som jeg har gått dypere med enkeltelementer i forhold til problemstillinga. Kvinnene deltok på et lederutviklingskurs, og av de 22 i utvalget mitt var en andel på nærmere halvparten i en mellomlederstilling - noen på høyere og noen på lavere nivå enn dette - mens én av tre i utvalget ikke hadde lederansvar i tida feltarbeidet pågikk.

Først var det et funn at det i liten grad blant kvinnene i utvalget ble ytret, eller uttrykt på andre måter, *lyst* til å komme i en høyere posisjon. Det var bare de to aller yngste i utvalget, de under 30 år, som var klare, eksplisitt eller implisitt, i sitt ønske om en høyere lederstilling. På tampen av kurset var det en tredel som svarte at de hadde et *større ønske* om en høyere stilling enn før de startet, hovedsaklig viste disse seg å være de samme som ved starten av kurset uttrykte at de ved et eventuelt jobbskifte sa de ville *vurdere* en høyere stilling. Det kunne altså se ut til at selve lederutviklingskurset ikke hadde noen umiddelbar innvirkning på eventuelle avgjørelser om å sikte mot lederskap, eller ikke. Men da må det bemerkes at jeg ikke har studert kurset som sådan, eller tatt eventuell underkommunisering i betraktning på dette punktet.

Det var også et viktig funn, slik jeg har reflektert over innledningsvis i dette kapitlet, at det verdibaserte som omhandler kvinner sin nærmeste familie, spesielt barn, er tungtveiende.

Dette ved siden av bosted og tilknytningen deres til yrket, eller selve faget. Barth (1994) mener, som nevnt, at vi alle - som medlemmer av et samfunn - gjør våre valg ut fra hvilke verdier vi ønsker å oppnå, og at vi som aktører i samfunnet maksimerer disse verdiene. I starten på kapitlet har jeg listet faget og familien som maksimerende *og* konkurrerende verdier. Barth snakker ikke om konkurrerende verdier som må avveies, men i mitt prosjekt finner jeg imidlertid dette nyttig. Funnet, som hos meg kan innebære tendenser til at verdiene familie og fag kan ansees som likeverdige, synes jeg er interessant, og det virker som et bilde på balanse. Det kan vise seg at lederskap vil tape i denne konkurransen, fordi det kan sørge for ubalanse. Og det å ha en balanse i livet, slik informanter tidligere har snakket om, innebærer ut fra erfaringene mine her å være tilfredse *både* på jobb- og heimebane. Dette snakket *Britt* i kapittel tre en del om, og jeg gjenfant det også mer implisitt uttrykt hos andre. Et mulig lederskap kan derimot se ut til å rokke ved denne balansen og derfor bli en taper. Støtten som gikk igjen i hva kvinnene snakket om, var også noe jeg betraktet som et interessant funn. Støtte i form av sjef, livsledsager, mentorer, nettverk. De som *hadde* støtte i en eller annen form, nærmest lovpriste hvor viktig dette var, mens det også ble "etterlyst" støtte av de som ikke mente de hadde det, men anså det som viktig.

Ut fra mitt empiriske grunnlag mener jeg det er vanskelig å se vesentlige barrierer i forhold til å komme i lederskap, og at det er kvinner selv som *velger* familien *og* faget. Ut fra dette står jeg vel ikke så langt fra rekken av studier som på forskjellige vis konkluderer med at lederskap og familie *er* en problematisk kombinasjon, eller blir *sett på* som det. Solheim sin symbolske kobling mellom "*kvinnen og huset*" (1998:29) er klassisk. En forbindelse mellom kvinnelighet og husarbeid i moderne kultur som er så opplagt at den nesten ikke blir lagt merke til, mener Solheim som hevder at dette utgjør "(...) en alminnelig forklaring på den vedvarende ubalanse som finnes mellom kvinner og menn i arbeidslivet, (...)" (ibid.). Det handler om kjønnsroller som innarbeidede tradisjoner, om faktiske forventninger i forhold til at kvinner *er* mødre og alltid vil være det. På den andre siden har vi samfunnsdebatter som forteller slikt som at kvinner ikke "vil" bli toppledere. At det er "drømmen" for svært få (Dagbladet 23.02.09). De vil ikke ofre alt for karriéren, slik vi så i medieklipp innledningsvis.

Hos Mona og Olaug i "På menn sine arenaer" i forrige kapittel har vi sett eksempler på opplevde hindringer. Her er det hva jeg vil kalle Gutteklubben Grei og hersketeknikker som kan se ut til å ramme kvinner som utmerker seg ved å være uredde i jobben, og som kan tenke seg til høyere posisjoner. Når jeg har valgt å skille gutteklubben Grei fra den mulige



glasstakseffekten, er gutteklubben-fenomenet noe jeg betrakter som en lettere identifiserbar mekanisme enn glasstaket som består av mer skjulte mekanismer i en organisasjon. Jeg skal ikke gjøre noe forsøk på verken å bekrefte eller kneble glasstakteorien som følge av mitt lille studium og de data jeg sitter inne med. Men jeg kan gjøre noen vurderinger opp i mot teorien ut fra erfaringer jeg har gjort i arbeidet: Hindringer vil jo uansett *være* hindringer for kvinnene, i den forstand at opplevelser er subjektive og det samme er tankesett. Slik vil det være en utfordring å identifisere spesifikt hva som er hva, altså hva som kan være ytre mekanismer og hva som kan være personlige, eller egne, valg. Grensene kan sees som diffuse, på den måten at det ene kan tenkes å være en mulig konsekvens av det andre. Jeg skal forklare hva jeg mener med dette: Det går for eksempel an å se mangelen på kvinnelige rollemodeller som en konsekvens av et mulig glasstak fordi kvinner ikke har kommet til de øverste posisjonene, dette som en mulig effekt nettopp av hierarkiske barrierer. Slik mener jeg det går an å se for seg at hindringer - på måter som ikke er entydige - kan være påvirket av, og innvevde i, hverandre.

Jeg har ikke noe entydig ”svar” på problemstillinga, men kvinner i mitt studium må sees på som handlende aktører som tar sine egne avgjørelser, under forskjellige former for påvirkninger utenfra og en rekke faktorer som påvirker dem som enkeltindivider, slik jeg har prøvd å vise i denne oppgaven. Det er et viktig poeng at kvinner i mitt prosjekt søker *balanse* og det som den enkelte betrakter som *et godt liv*, slik det har kommet fram, og at dette kan være overordnet en høyere lederstilling. Dette kan i noen grad antas å henge nært sammen med *verdisettet familie og fag*, som betraktes som å balansere i denne sammenhengen.

## Om veger videre

Foruten at jeg synes det ville være svært interessant å vite hvor kvinnene i utvalget mitt befinner seg ti år etter gjennomføringen av dette arbeidet, er det også på andre måter spennende å rette blikket framover for å følge endringer og utvikling innenfor et mangfoldig og bredt interessefelt som kvinner og lederskap. Jeg har derfor tillatt meg å ta med noen tanker omkring dette helt til slutt, hva som kan være interessant å studere nærmere. Først til påvirkning som kan følge av politiske vedtak, henholdsvis *styrekvoteringsloven* og *fedrekvoten*:

Innenfor Staten er det, i følge Aagoth Elise Storvik sine studier om kjønn og ledelse (2002:272), gjort et politisk vedtak om at andelen kvinnelige ledere må økes. I privat næringsliv er ikke tilsvarende mulig pr. i dag. I følge det Mari Teigen skriver i Statens eierberetning (2012:34), ville kvoteringsregler for sammensetning av ansatt ledelse stride mot både norsk lovgivning og forpliktelser Norge har gjennom EØS-avtalen. Hun viser til at målsettingen med styrekvoteringsloven av 2003, og som skal sikre minst 40 prosent av hvert kjønn i de styrene loven omfatter, ble initiert som følge av en relativt stor mangel på kvinner i lederposisjoner i norsk næringsliv. Loven trådte i kraft for fullt i 2008, men ut fra foreløpige analyser ser den ikke ut til å ha vært særlig effektiv i å rekruttere kvinner til toppstillinger, og at det stadig er ”en overveldende mannsdominans” (ibid.). I prosjektet *Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer* (Regjeringen 2013), skal dette studeres nærmere, og resultatene skal presenteres i 2014. Loven innebærer stor endring i kjønnsbalanse i løpet av kort tid, og jeg ser for meg dette som bare ett av flere konsekvensstudier av Loven framover.

En annen praksis som følge av politiske vedtak som kan være interessant å følge framover, vil være den nylig vedtatte Fedrekvoten (LDO 2013) som jeg også har nevnt tidligere. Denne innebærer lik fordeling av foreldrepermisjonen med 14 uker hver på mor og far, mens de resterende 31 uker fordeles mellom foreldrene etter eget ønske. Det er en tanke å studere om denne utjevningen på sikt kan ha noen form for innvirkning i forhold til yngre kvinner sine aspirasjoner til lederskap. I den tidligere nevnte Lederundersøkelsen (Rønning et al. 2013) sees det, som nevnt, tendenser til at yngre kvinner jevnt over er mer offensive og har større vilje til ledelse. Både Kvoteringsloven og Fedrekvoten er imidlertid politiske vedtak, noe som betyr at de brått kan bli endret – eller forsvinne – og det kan komme andre, eller nye, vedtak som tar andre retninger.

En tredje faktor jeg kunne finne det interessant å gå mer i dybden på etter at jeg har vært inne på området i denne oppgaven, er nettverksbruk i mange former. Nærstudier av ungdom og studenter, styremedlemmer og ledere. Av begge kjønn. Praksiser, utvikling og endring. Hva som fungerer og hva som *ikke* fungerer. Jeg tror dette kunne gi ny og viktig innsikt. Bø og Schiefloe (2007) påpeker at det er vanskelig å få noe entydig bilde av forskjeller mellom kjønn i nettverkssammenheng, blant annet fordi det finnes få sammenliknende studier.

## KILDER:

- Archetti, Eduardo (1994), "Introduction", in: E. Archetti (ed.), *Exploring the Written. Anthropology and the Multiplicity of Writing*. Oslo: Scandinavian Press.
- Barnes, John A. (1954), "Class and Committees in a Norwegian Island Parish", i: *Human Relations*, 7: 39-58.
- Barth, Fredrik (1994), *Manifestasjon og prosess*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barth, Fredrik (1966), *Models of Social Organization. Royal Anthropological Institute Occasional Paper No. 23*. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.
- Baxter, J., & Wright, E.O. (2000), "The Glass Ceiling Hypothesis. A comparative study of USA, Sweden and Australia", i: *Gender Society*, 14 (2): 275 – 294.
- de Beauvoir, Simone (1949), "Innledning", *Det annet kjønn*. Oslo 2000, s. 33-48 (16s)
- Bjerrum Nielsen, Harriet og Monica Rudberg, (1989) *Historien om jenter og gutter. Kjønnssosialisering i et utviklingspsykologisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bø, Inge og Per Morten Schiefloe (2007), *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dagbladet (2009: 23.02)
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg (1995), *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: Tano Aschehoug.
- Ellingsæter, Anne Lise (2002), "Postindustrielle tidskontrakter. Fra tidsdisiplin til suverenitet?", i: Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.), *Den usynlige hånd. Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Ellingsæter Anne Lise og Jorun Solheim (2002), "Makt – kjønn – arbeidsliv: Teoretiske Landskap", i: Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.), *Den usynlige hånd. Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eriksen, Thomas Hylland (1998), *Små steder – store spørsmål*. 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ernst & Young (2012), <http://www.ey.com/UK/en/Newsroom/News-releases/12-08-23---The-glass-ceiling-is-dead-as-a-concept-for-todays-modern-career> (sett 14.07.2013)
- Fagerland, Benja Stig og Peter Horn (2007), "Farvel til Flinkeskolen", i: Fagerland, B.S. og P. Horn (red.), *Succespunktet. Hemmeligheten bag kvinders succes*. s 104-118. København: Schultz Forlag.
- Firth, Raymond (1964), *Elements of social organization*. Boston: Beacon Press.
- Foss, Lene og Per Bye (2002), "Betyr kjønn noe for etablereres nettverk?", i: Nina Gunnerud Berg og Lene Foss (red.), *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Frøystad, Kathinka (2003), "Forestillingen om det "ordentlige" feltarbeid og dets umulighet i Norge", i: Rugkåsa, Marianne og Kari Trædal Thorsen (red.), *Nære steder, nye rom. Utfordringer i antropologiske studier i Norge*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Goffman, Erving (1992), *Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatik*. Oslo: Pax Forlag.
- Gullestad, Marianne (1996), *Hverdagsfilosofier. Verdier, selvforståelse og samfunnssyn i det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gutteklubben Grei (2006) <http://www.klassekampen.no/36722/article/item/null/gutteklubben> (sett 10.11.2008)

- Hannerz, Ulf (2003), "Several Sites in One", i: Eriksen, Thomas Hylland (red.), *Globalisation. Studies in Anthropology*. London: Pluto Press.
- Howell, Signe (2001), "Feltarbeid i vår egen bakgård: Noen refleksjoner rundt nyere tendenser i norsk antropologi", i: *Norsk Antropologisk Tidsskrift* 12 (1-2): 16-24.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, Alicia (2008), *Women in Management and Life Cycle. Aspects that Limit or Promote Getting to the Top*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1990). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam forlag AS
- Lervik, Anita Birgitte Bakkeland (2010), *Kvinner og verv i Lederne region nord – Sett i forhold til fenomenet glasstak*. Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Universitetet i Tromsø.
- Likestillings- og diskrimineringsombudet (2013a)  
<http://www.ldo.no/no/ombudet/Nyheter/Arkiv/Featured-news/Tredelt-permisjon-fra-i-dag/>  
(sett 01.07.2013)
- Likestillings- og diskrimineringsombudet (2013b),  
<http://www.ldo.no/no/ombudet/Nyheter/Arkiv/Nyheter-i-2013/Positiv-sarbehandling/> (sett 24.08.2013)
- Lovdata (2013), <http://lovdata.no/all/hl-19780609-045.html> (sett 01.07.2013)
- Løyning, Trond: (2011), Kjønnkvotering, kvinner og styrenettverk, i: *Tidsskrift for Kjønnforskning*, 3/2011, s. 180-198. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marcus, George E. (1995), "Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited ethnography", i: *Annual Review of Anthropology* 24: 95-117.

- Nielsen, Finn Sivert (1996), *Nærmere kommer du ikke... Håndbok i antropologisk feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ortner, Shirley (1974), "Is Female to Male as Nature is to Culture?", i: Rosaldo, M. & L. Lamphere (ed.) *Woman, Culture and Society*. Stanford: Stanford University Press.
- Pettersen, Maria Stene (2003), "Kvinner til topps" – en undersøkelse av relasjonen mellom kjønn, makt og mulighetsbetingelser i norsk næringsliv. Hovedfagsoppgave i sosialantropologi ved UiB.
- Pettersen Tove (2009), "Nettverksetikk", i Kerstin Marthinsen (red.): *Nyttige nettverk*. Oslo: Aschehoug.
- Rapport, Nigel and Joanna Overing (2007), *Social and Cultural Anthropology. The Key Concepts*. London and New York: Routledge.
- Rasmussen, Bente (2002), "Jobben eller livet? Fra strukturell manns makt til personlige valg", i: Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.) *Den usynlige hånd. Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ravn, Malin Noem (2004), *En kropp: To liv. Svangerskapet, fosteret og den gravide kroppen - en antropologisk analyse*. Dr. polit.-avhandling ved Sosialantropologisk institutt, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU Trondheim.
- Regjeringen (2013), <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/aktuelt/nyheter/2013/nytt-forskningsprosjekt.html?id=723105> (sett 13.08.2013)
- Rosaldo, Michelle (1974), "Woman, Culture and Society: A Theoretical Overview", i: Rosaldo, M. & L. Lamphere (ed.) *Woman, Culture and Society*. Stanford: Stanford University Press.
- Rueslåtten, Kari og Eileen T. Myklebust (2006), *Men and women in leadership: dancing With Giants*. Masteroppgave (MSc). Handelshøyskolen BI. Oslo.

- Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø, Stig Berge Matthiesen (2013), *Livet som Leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjeie, Hege og Mari Teigen (2003), "Mannsdominans og likestillingsiver", i: Skjeie og Teigen (red.), *Menn imellom: Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Solberg, Anne Grethe (2012), *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Avhandling for PhD-graden ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.
- Solberg, Anne Grethe (2009), *Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas?* Gender Consulting. Finansnæringens Fellesorganisasjon.
- Solbrække, Kari (2006), "Kjønn og arbeid", i: Lorentsen, Jørgen og Wenche Mühleisen (red.), *Kjønnforskning. En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solheim, Jorun (2007), *Kjønn og modernitet*. Oslo: Pax Forlag.
- Solheim, Jorun (1998), *Den åpne kroppen. Om kjønnssymbolikk i moderne kultur*. Oslo: Pax Forlag.
- Storvik, Aagot Elise & Pål Schøne (2008). "In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy". *The British Journal of Sociology* 59 (4):729-755.
- Storvik, Aagot Elise (2006), "Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten". *Sosiologisk tidsskrift*: 14, 219-253.
- Storvik, Aagoth Elise (2002), "Maskulinitet og makt i utakt", i: Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sørhaug, Tian (2002), "Fetisjerte relasjoner – arbeid, autoritet og kjønn", i: Ellingsæter, Anne Lise og Jorun Solheim (red.), *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Teigen, Mari (2012), "Kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer", i: *Statens eierberetning*, s: 32-35. Nærings- og handelsdepartementet.

Teigen, Mari (2006), "Kjønn og politikk", i: Lorentzen, Jørgen og Wenche Mühleisen (red.), *Kjønnforskning. En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, Tove (2002), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

The Institute of Leadership & Management (2011),  
[https://www.im.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/ILM\\_Ambition\\_and\\_Gender\\_report\\_0211%20pdf.ashx](https://www.im.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/ILM_Ambition_and_Gender_report_0211%20pdf.ashx) (sett 14.07.2013)

Ukeavisen Ledelse (nr. 15/2013)

Ukeavisen Ledelse (nr. 34/2009)

Ukeavisen Ledelse (nr. 8/2009)

Ukeavisen Ledelse (nr. 7/2007)

Vike, Halvard (2001a), "Norden", i: Howell, Signe og Marit Melhuus (red.), *Fjern og nær. Sosialantropologiske perspektiver på verdens samfunn og kulturer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vike, Halvard (2001b), "Likhetens kjønn", i: Marianne E. Lien, Hilde Lidén og Halvard Vike (red.), *Likhetens paradokser. Antropologiske undersøkelser i det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wadel, Cato (1991), *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek A/S.

Whyte, William Foote (1943), *Street Corner Society*. Chicago: University of Chicago Press.



Widerberg, Karin (1992), "Teoretisk verktøykasse – angrepsmåter og metoder", i: Melhuus, Marit, Ingrid Rudie og Jorun Solheim (red.), *Forståelser av kjønn*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Wikan, Unni (1996), "Fattigdom som opplevelse og livskontekst. Innsikt fra deltakende observasjon", i: O. Wormnæs (red.), *Vitenskap - enhet og mangfold*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Wirth, Linda (2001) *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.

Ås, Berit (1978), Hersketeknikker, i *Kjerringråd*, 3/1978, s. 17-21.



# Vedlegg

## STIKKORDLISTE FOR SAMTALER:

### *Fortid:*

Vegen hit, valg  
Jobb - privat

### *Nåtid:*

Nå-situasjonen  
Fornøyd – ikke fornøyd  
Hva er optimalt  
Hvem du er, hvordan du er  
Opptur – nedtur

### *Verdier:*

Hva er viktig/ gir mening  
Arbeid - heim - fritid  
Tidsbegrep  
Prioriteringer  
”Det gode liv”?

### *Arbeid/arbeidssted:*

Styrke – svakhet  
Bevisste valg – el ikke  
Ønsker dette – noe anna

### *Kjønn - jobb:*

Betydning i jobben  
Annerledeshet  
Skjult agenda - åpne forhold  
Mangfold  
Makt

### *Framtida:*

Hva du tenker - lederskap  
Hindringer, i deg sjøl – omkring deg  
Hvorfor du er viktig/ god  
Bidrag, som person – kvinne  
Hvor langt du *vil* komme - *kan* komme  
Kvinnelige ledere – er det viktig  
Avansement – toppleder, hvorfor/ hvorfor ikke  
Styreverv  
Målsetting  
.....  
Om nettverk  
Om kurset

(I) Masteroppgave i sosialantropologi xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

SPØRRESKJEMA FOR DELTAKERE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX:

Navn: \_\_\_\_\_ Fødselsår: \_\_\_\_\_

Sivilstand (Gift/ partner/ samboer/ singel): \_\_\_\_\_

Ant. barn + deres alder: \_\_\_\_\_ Bosted: \_\_\_\_\_

Utdanning (høyeste): \_\_\_\_\_

Stilling i dag, og hvor lenge du har hatt den: \_\_\_\_\_

I hvor stor grad trives du i jobben? \_\_\_\_\_

Hva er viktigst for deg i jobben du har? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vurderer du jobbskifte? I så fall, ønsker du en høyere stilling? \_\_\_\_\_

Jobber du i praksis mer enn 100 %? I tilfelle hvor mye mer (ca)? \_\_\_\_\_

Hvor stor del (%) av jobben din foregår etter kl. 16 og i helg/høytid (ca)? \_\_\_\_\_

Jobber du/ har du jobba i redusert stilling? I tilfelle med hvilken stillingsprosent? \_\_\_\_\_

Viss ja, oppgi når, hvor lenge og hvorfor: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvor aktuelt er det for deg å evt. fortsette med/ begynne å jobbe i redusert stilling? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Har du hatt styreverv/ har du styreverv i dag? \_\_\_\_\_

Viss ja, oppgi når, hvor lenge og type verv ( gjerne også i hvilken bedrift/ type bedrift): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Viss ja, i hvilken grad ønsker du å fortsette/ utvide din styreaktivitet? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Viss nei, ønsker du styreverv? \_\_\_\_\_

Hvorfor?/ Hvorfor ikke? \_\_\_\_\_

Hvilke typer nettverk (du kan definere sjøl) er du del av i jobb- og/el styresmh.+ privat:

---

---

---

Hvilket utbytte har du hatt/ forventer du evt. å få gjennom å være del av noen av de nevnte nettverk - og i såfall hvilke(t) av dem - i forhold til jobb og karriére?

---

---

---

Ønsker du å bli del av et anna/ andre nettverk? I tilfelle hvilke(n) type(r), og hvorfor?

---

Viss nei, hvorfor ikke? \_\_\_\_\_

I hvilken grad trives du med livet ditt i dag, hva angår kombinasjonen jobb og privatliv? (Nevn gjerne hva som evt. ville være optimalt i forhold til realisering av "Det gode liv")

---

---

---

---

Hvilke ambisjoner/ målsettinger har du jobb-/ karriéremessig? (Gjerne tidsperspektiv)

---

---

---

---

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

NB: Jeg er i utgangspunktet ikke ute etter lengre svar enn det er satt av plass til på disse to sidene. Men legg ved et ekstra ark viss det kniper. Husk da å merke det med navn.

(II) NOEN SPØRSMÅL PÅ SLUTTEN

Navn:

Jeg ber deg om å ta 5 minutter og svare på disse spørsmålene på tampen av kursrekka.

XX

Svarskjemaet kan du legge over til meg på e-post, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

*Hvorfor meldte du deg på kurset?.....*

.....

*Har kursrekka svart til forventningene/ har du hatt utbytte/ fått inspirasjon?.....*

*I tilfelle på hvilke(n) måte(r)?.....*

.....

*Hvis ikke, hvorfor?.....*

.....

*Hvilken nytteverdi ser du evt for deg at kurset har/ kan ha, om du ser det i et tidsperspektiv?*

.....

*Tenker du annerledes om deg selv om lederskap nå enn før kurset?.....*

*I tilfelle hvordan?.....*

.....

*Har du større eller mindre ønske om en høyere stilling nå enn før kurset?.....*

*Hvor mange pers. er du (adm.) leder for i dag?.....Personalansvar, antall:.....*

Styrekompetansekurs:

(sett kryss)

Har gått tidligere .....

Går nå .....

Skal gå seinere .....

Tenker ikke å gå .....

*Om du ikke tenker å gå, hvorfor?.....*

HJERTELIG TAKK FOR ALT DU HAR BIDRATT MED XXXXX

(III) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX - NOEN SPØRSMÅL I ETTERTID

- 1) Definér presist stillinga du har i dag, i form av \*ansatt uten lederansvar, \*mellomleder , \*toppleder, etc.

.....  
.....

- 2) Har du bytta jobb siden xxxxxxxxxx? I så fall; hva slags jobb, hvordan du fikk den, hvorfor du ville ha den og hva den innebærer for deg?

.....  
.....  
.....

- 3) Har du tatt på deg styreverv siden sist? I tilfelle hva slags verv, og hvordan fikk du det?

Og har du utvida nettverket ditt på noen måte (tenker i forhold til jobb, styrer...)?

.....  
.....

- 4) Er du tilhenger av noen form for grep eller tiltak for å skape vilje og lyst hos kvinner til å ta på seg ledende posisjoner? JA NEI (Ta vekk det som ikke passer) Hvorfor/Hvorfor ikke? I tilfelle ja, hvilke grep/tiltak?

.....  
.....

- 5) Jeg har tidligere snakka med noen av dere om kvotering til styrer. I løpet av det siste året har det dessuten kommet forslag fra politisk hold, om kjønnskvoltering også til lederstillinger (uten at det foreløpig har blitt noen stor debatt). Hvilket syn har du på det, og hva vil du sjøl synes om å bli kvotert til en lederjobb? Begrunn

.....  
.....

- 6) Hva har gjort/gjør deg til leder? Og hva er evt. det største hinderet for å være/bli det?

.....