

Lederutviklingsprogrammer for kvinner

Fortsatt nødvendig eller utgått på dato?
En casestudie av Female Future – programmene i Agder

Christelle Syversen Avias

Veileder
Gro Kvåle

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

Kvinneres situasjon og karrieremuligheter som toppledere i næringslivet, har lenge preget offentlig debatt. Norge har en god likestillingspolitikk, som er forankret i lovverk. Likevel har de fleste lederposisjoner lav kvinnerepresentasjon, noe som reiser flere spørsmål.

Kjønnsforskning om kvinners posisjon i næringslivet oppfattes å være forholdsvis begrenset. Det foreligger flere forklaringer på hvorfor kvinner er underrepresentert i toppstillinger og studier viser store variasjoner og ingen entydige svar.

For å styrke kvinners muligheter på mannsdominerte arenaer, har det i lang tid blitt iverksatt ulike tiltak; egne kvinneutvalg, lovpålagte krav til bedrifter om kvinnekvotering og lederutviklingsprogrammer for kvinner. På tross av tiltak, synes kjønnsfordelingen i topplederstillinger, likevel, å ha vært relativt uforandret i lang tid.

Formålet med masteravhandlingen har vært å undersøke hvilke virkninger lederutviklingsprogrammer for kvinner kan gi deltakere, og om slike tiltak kan bedre kjønnsbalansen i organisasjonslivets lederstillinger.

Avhandlingen er en casestudie med en kvalitativ tilnærming, hvor deltakere fra lederutviklingsprogrammet Female Future, er blitt intervjuet.

Informantenes meninger om programmet er blitt kartlagt, samt hvilken påvirkning deltakelsen har hatt på den enkeltes yrkeskarriere. Deres meninger og forklaringer om underrepresentasjon av kvinner, er også blitt undersøkt.

Prosjektets tema er forankret i to teoretiske tilnærminger. Den første tilnærmingen omhandler lederutvikling og lederutviklingsprogrammer. Den andre tilnærmingen omhandler kvinners forhold til lederposisjoner, og ulike forklaringer på hvorfor kvinner er underrepresentert.

Tilnærmingene og sammenhengen mellom dem, gjenspeiles i avhandlingens problemstillinger, som fokuserer på om lederutviklingsprogrammer for kvinner kan gjøre ledersjiktet mindre mannsdominert.

Hovedfunnene i studien viser at Female Future har ført til flere positive konsekvenser for informantene. I etterkant av programmet er deltakere blant annet blitt mer ettertraktet på arbeidsmarkedet. Flere opplever jobbtillbud og styreverv som en direkte konsekvens av deltakelsen. Videre har deltakelse ført til viktig nettverksbygging, som flere mener er essensielt for karriereutvikling.

Det er også andre, mer indirekte, virkninger av deltakelse på Female Future, som flere informanter understreker som svært viktige. Resultatene peker på at deltakelse har gitt økt selvtillit, økt bevisstgjøring av egne styrker og økt motivasjon til å søke posisjoner med innflytelse og makt.

Informantene mener lederutviklingsprogrammer kan bedre kvinners selvfølelse, og på den måten få flere inn i ledelse.

Dessuten peker informantene på flere forhold som bidrar til underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger. Forhold som; utdanningsvalg, kvinners ambisjoner om topplederjobber, omsorg for barn, kritikk i toppstillinger, organisatoriske begrensninger, rekrutteringsprosesser og mindre tro på egne ressurser - hindrer kvinners muligheter.

Funnene tyder på at kvinner begrenses av individuelle, strukturelle, tradisjonelle og kulturelle forhold. Individuelle og kulturelle forhold har størst innvirkning på kvinners lederkarriere og progresjon. Resultatene peker på at individuelle hindringer blant annet handler om at kvinner har mindre tro på egen kompetanse. En vurdering er at dette har sammenheng med sosiokulturelle oppvekstkår, hvor jenter er mer avhengig av andre, og spesielt av mor. Noe som synes å gjøre kvinner mer avhengig av oppmuntring fra mennesker i omgivelsene, og i noen tilfeller også når det gjelder å søke toppstillinger.

Det å undervurdere egen kompetanse kan få følger for kvinner som generelt sett innehar de ressurser som skal til for å være i lederposisjoner. Det kan føre til at færre kvinner søker seg til krevende stillinger eller i mindre grad søker forfremmelse. Slike forhold kan igjen bidra til et ytterligere mannsdominert ledersjikt.

Kulturelle hindringer handler om, blant annet, at kvinner er mer utsatt for press og kritikk i lederposisjoner. I denne sammenheng viser funnene at tradisjonelle kjønnsrollemønstre og rigide kulturer påvirker hvordan kvinner behandles i arbeidslivet.

En type forklaring informantene peker på, er at kvinner i lederposisjoner fremdeles er i mindretall i ledersammenhenger og dermed skiller seg mer ut enn menn. Når de i mindretall inntar lederposisjoner, kan de lettere være gjenstand for negativt press.

Tilslutt peker resultatene på at det fremdeles forekommer tradisjonelle oppfatninger om kjønnsroller, hvor mannen vurderes som bedre egnet til lederrollen, enn kvinnen.

Slik avhandlingen peker på, er en vurdering at kjønns sammensetningen i ledelse påvirkes når kvinner unngår å gå inn i kritikkutsatte posisjoner.

Forord

Jeg vil med dette takke flere som har hjulpet meg i arbeidet med masteroppgaven. Prosessen har vært lærerik, både faglig og personlig.

Først vil jeg rette en stor takk til min veileder Gro Kvåle. Takk for interessen du har vist, gode samtaler og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele perioden.

Tusen takk til alle informanter som gjorde prosjektet gjennomførbart.

Videre vil jeg takke familien min for oppmuntrende ord og motivasjon til å jobbe hardt. Spesielt takk til foreldrene mine.

Jeg vil også rette en takk til mine gode medstudenter. Dere vet hvem dere er. Det har vært godt å kunne dele frustrasjoner, usikkerhet, og gode stunder med dere på lesesalen.

Avslutningsvis vil jeg takke kjæresten min og næreste venner. Takk for forståelsen, oppmuntringen og støtten, i en ellers slitsom periode. Gleder meg til å feire dette med dere!

Christelle Syversen Avias

Kristiansand, mai 2016.

Innholdsfortegnelse

1.	Introduksjon	1
1.1	Innledning.....	1
1.1.1	Problemstilling og avgrensninger.....	3
1.1.2	Female Future – et lederutviklingsprogram for kvinner	4
1.1.3	Sentrale funn	5
1.2	Bakgrunn for temaet.....	7
1.2.1	Kjønns sammensetningen i topplederstillinger	7
1.2.2	Kvinner situasjon i media	8
1.2.3	Lovgivning for å fremme kvinner	9
1.3	Oppgavens struktur	10
2.	Teoretisk rammeverk	12
2.1	Lederutvikling	12
2.1.1	Hva er lederutvikling?.....	13
2.1.2	Ulike former for lederutvikling	13
2.1.3	Evaluerer av kompetanseutviklingstiltak	14
2.1.4	Forskning på lederutvikling	16
2.1.5	Viktige betingelser for læring	17
2.2	Oppsummering av teoriens første tilnærming.....	18
2.3	Underrepresentasjon av kvinner i ledelse.....	19
2.3.1	Fire perspektiver på kvinner og ledelse.....	20
i.	Like muligheter	21
ii.	Merittargumentet.....	22
iii.	Kvinner kan bidra med noe særegent.....	23
iv.	Kvinner representerer alternative verdier.....	24
2.3.2	Andre forklaringer.....	26
i.	Utdannings- og karrierevalg.....	26
ii.	Stereotypisering.....	26
iii.	Organisasjonsinterne forhold	28
iv.	Lederens maktposisjon i organisasjoner	28
v.	Kvinner vurdering av egen kompetanse	29
2.4	Oppsummering av teoriens andre tilnærming	30
3	Forskningsdesign og metode.....	31

3.1	Valg av forskningsdesign	31
3.2	Casemetode	32
3.3	Innsamling av data	33
3.3.1	Utvelgelse av informanter	35
3.3.2	Transkribering og tolkning av data	36
3.3.3	Reliabilitet	37
3.3.4	Validitet	38
3.3.5	Etiske hensyn.....	39
3.3.6	Generalisering av funn	40
3.3.7	Offentlig statistikk.....	41
4	Resultater og analyse	42
4.1	Innledning.....	42
4.2	Lederutviklingsprogrammet	43
4.2.1	Hvem er deltakere på lederutviklingsprogrammer?	43
4.2.2	Kursmoduler og kompetansetilegnelse	46
4.2.3	Hvordan påvirker arbeidsmiljøet deltakelsen?	48
4.2.4	Hvilke virkninger kan lederutviklingsprogrammer for kvinner gi?	50
4.3	Kvinner og menn i ledelse.....	56
4.3.1	Underrepresentasjonen av kvinner i ledelse	56
4.4	Ulike egenskaper hos kvinner og menn	71
4.4.1	Er noen egenskaper mer assosiert med et kjønn fremfor et annet?	71
4.5	Er rene kvinneprogrammer nødvendig i Norge?	73
5	Oppsummering og konklusjoner	76
5.1	i: Kjennetegn ved deltakere på lederutviklingsprogrammer	76
5.2	ii: Er det fordelaktig med et programinnhold som fremmer kvinners muligheter?	76
5.3	iii: Hva kan forklare underrepresentasjonen av kvinner i ledelse?	77
5.3.1	Kvinner er mer utsatt for kritikk i topposisjoner, sammenlignet med menn.....	78
5.3.2	Kvinner har mindre tro på egen kompetanse sammenlignet med menn	78
5.4	iv: Er noen egenskaper mer assosiert med et kjønn fremfor et annet?.....	79
5.5	Kan lederutviklingsprogrammer for kvinner motvirke underrepresentasjonen av kvinner i ledende posisjoner i Norge?	80
5.6	Hvilke virkninger kan deltakere av Female Future oppleve?.....	81
5.7	Avsluttende refleksjoner	82
6	Litteraturliste.....	85

Vedlegg 90

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Offentlig debatt har lenge vært preget av diskusjoner om kvinners posisjon på arbeidsmarkedet. Kvinner er underrepresentert i de fleste beslutningsposisjoner, og statistikk viser at toppsjiktet i Norge er sterkt mannsdominert (Statistisk Sentralbyrå, 2016).

I 2015 omtalte Langberg (2015), Norge som «likestillingslandet som har blitt likestillingssinke». Hvorfor toppstillinger har lav kvinnerepresentasjon er imidlertid uklart, og forskning fremhever flere muligheter.

Sammenlignet med store deler av verden, er Norge høyt oppe når det gjelder likestilling. Kvinner og menn har like rettigheter, vi har gode lovreguleringer, og det er helt normalt at kvinner er fulltidsarbeidende med høyt kvalifiserte jobber (Billing, 2011, s. 299). Andelen yrkesaktive kvinner i Norge er prosentvis blant de høyeste i hele Europa, og kvinner er overrepresentert i utdanningsinstitusjoner (Statistisk Sentralbyrå, 2016).

Hofstede (1980), hevder norsk kultur er preget av feminine verdier, blant annet når det gjelder leder – og kjønnsroller. Ifølge forfatteren tyder dette på at:

- Lederrollen i Norge er preget av flere felles atferder og holdninger, sammenlignet med andre land
- Den kvinnelige kjønnsrollen i Norge er mer maskulin enn tilsvarende roller i andre land

En forskningsstudie av norske ledere indikerer en sannhet i utsagnene, hvor lederrollen, ifølge Andreassen og Folkenborg (2002), de senere årene har gått fra å være tydelig maskulin, til å bli mer kjønnsnøytral. En slik studie peker i retning av at lederposisjoner er preget av en god kjønnsbalanse mellom menn og kvinner. Imidlertid er situasjonen fremdeles ulik for kvinner og menn, hvor topplederstillinger primært er besatt av menn.

I forhold til menn, er det vanskeligere for kvinner i Norge å innta lederposisjoner i organisasjonslivet. Endrede kjønnsrollemønstre, lovbestemmelser om likestilling, endringer i utdanningsvalg, og strukturendringer i nærings- og arbeidsliv, er forhold som kan bedre likestilling. Imidlertid har forholdene ikke gjort situasjonen særlig bedre for kvinner i nærings- og yrkeslivet (Strand, 2007, s. 355).

Noen steder er det synlige tendenser til forandring i ledersjiktet, men dette gjelder ikke overalt (ibid.). Det er store ulikheter mellom samfunnssektorer og bransjer: ledersjiktet i privat sektor er mer mannsdominert enn i offentlig sektor.

Når de fleste deler av organisasjonslivet er preget av et mannsdominert ledersjikt, tyder dette på at kvinner er underlegne menn. Det viser videre at maktfordelingen i samfunnet har en ulik fordeling mellom kvinner og menn. Den urettmessige avmakten kvinner står overfor kan føre til at organisasjoner opplever finansielle tap. En større kvinnerepresentasjon i lederposisjoner, er forskningsmessig positivt tilknyttet selskapers økonomiske verdi (Andreassen og Folkenborg, 2002; Meld. St. 7 (2015-2016)).

Et fokus på kvinners situasjon i yrkeslivet vurderes å være nødvendig. Når mange kvinner, i likhet med menn: tar høyere utdanning, bidrar i familiens økonomi og omsorg i hjemmet, er det både uetisk og diskriminerende at mulighetene på et visst punkt blir begrenset.

Det er ikke lenge siden kjønnsforskning fikk interesse for eliteposisjoner og ledelse. Imidlertid vurderes den på flere områder å være utilstrekkelig.

Formålet med masteravhandlingen er å rette fokus mot områder som er forsket lite på.

Det er tydelig at kvinner i Norge ønsker å bli ledere på høyere nivåer, og vi har flere rollemodeller både i næringsliv og politikk: statsminister, finansminister, næringsminister, NHO-leder og LO-leder.

Så, hvorfor er forholdene egentlig ulike mellom kvinner og menn? Og finnes det tiltak som kan bedre forholdene i lederposisjoner i nærings- og organisasjonslivet? Et mål med masteravhandlingen er å undersøke nærmere hvorfor kvinner er underrepresentert i ledelse, og om det finnes tiltak som er med på å bedre forholdene. I denne sammenheng betyr tiltak, lederutviklingsprogrammer for kvinner.

NHO opprettet lederutviklingsprogrammet Female Future i 2003, om et svar på underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner. Programmet har som formål å sette fokus på kvinner, og fremme kvinner i ledelse (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2015). Siden 2003 har programmet jevnlig blitt arrangert i hele landet. I denne sammenheng er spørsmålet: hvilken påvirkning kan Female Future ha på kjønns sammensetningen i lederposisjoner?

Formålet med avhandlingen er å undersøke på hvilken måte Female Future kan bidra til flere kvinner i lederposisjoner.

Videre er formålet å undersøke hvilke konsekvenser deltakere kan oppleve, både under og etter deltakelse. Problemstillingen oppfattes å være «utforsket», i den forstand at det foreligger lite forskning på virkninger av lederutviklingsprogrammer for kvinner. Forskning på

lederutviklingsprogrammer generelt forstås å være noe sprikende, hvor studier viser spredning i programmets nytte (Avolio m.fl. 2009; Kuvaas og Dysvik, 2012).

Det å undersøke Female Futures nytte, vurderes derfor å være interessant og aktuelt.

1.1.1 Problemstilling og avgrensninger

I denne studien er målet å undersøke om leder- og styreutviklingsprogrammer for kvinner er tiltak som hjelper kvinner inn i lederposisjoner. I forlengelsen skal det undersøkes i hvilken grad deltakere opplever andre virkninger foruten en eventuell karriereprogresjon. Virkninger betyr i denne sammenheng direkte karriereprogresjon, eller indirekte virkninger som på sikt har betydning for yrkeskarrieren.

Det er videre interessant å undersøke hvilke programmoduler deltakerne mener har hatt størst nytte, og spesielt med hensyn til yrkeskarriere. Med andre ord, om noen programmoduler har påvirket den enkeltes karriereposisjon, og i så fall, på hvilken måte.

Hvis deltakerne opplever ulike konsekvenser av å delta på Female Future, vil det være interessant å vurdere i hvilken grad lederutviklingsprogrammer kan benyttes som et likestillingstiltak for å forbedre kjønnsfordelingen i høyere stillinger. En videre drøfting er om programmene fremdeles er nyttig i 2016, eller om andre tiltak er hensiktsmessige. Studien kan betegnes som eksplorerende (Jacobsen, 2005), fordi det er begrenset forkunnskap om virkninger av lederutviklingsprogrammer for kvinner. Det utledes følgende problemstilling:

Kan lederutviklingsprogrammer for kvinner motvirke underrepresentasjonen av kvinner i ledende posisjoner i Norge? Og hvilke virkninger kan deltakere oppleve ved å delta?

I det videre presenteres fire forskningsspørsmål som belyser problemstillingens tema ytterligere. Forskningsspørsmålenes formål er å gå i dybden på avhandlingens tema, og gi et større informasjonsgrunnlag for å besvare problemstillingene.

Forskingsspørsmålene har til hensikt å undersøke hvilke kvinner som deltar på lederutviklingsprogrammer, og om det er fordelaktig med et programinnhold som kan fremme kvinners muligheter i organisasjonslivet.

Videre er hensikten med det tredje spørsmålet, å undersøke hva informantene tror er årsaken(e) til underrepresentasjon av kvinner i lederposisjoner. Dette er for å få et større bilde av situasjonen, og for å undersøke om lederutviklingsprogrammer for kvinner kan bedre noen av

forholdene. Hensikten med det fjerde spørsmålet er å undersøke om noen egenskaper er mer tilknyttet et kjønn fremfor et annet.

- i. *Er det noen kjennetegn ved deltakere på lederutviklingsprogrammer?*
- ii. *Er det fordelaktig med et programinnhold som fremmer kvinners muligheter?*
- iii. *Hva kan forklare den ujevne kjønnsbalansen i ledelse i Norge?*
- iv. *Er noen egenskaper mer tilknyttet et kjønn fremfor et annet?*

Problemstillingene avhandlingen reiser blir adressert med en todelt teoretisk tilnærming. Dette innebærer teori om lederutviklingsprogrammer, og teorier om kvinners muligheter og hindringer i organisasjonslivet. Det blir imidlertid ikke anvendt ledelsesteorier ettersom det går utenfor oppgavens omfang. Ledelsesteorier er likevel viktig i diskusjonen om hvordan kvinner og menn blir oppfattet som ledere, og om det er ulikheter i lederstil, lederegenskaper, og ledereffektivitet. Selv om klassiske ledelsesteorier ikke presenteres i oppgaven, blir egenskaper som kjønn utøver i ledersammenheng, omtalt i korte trekk.

Datainnsamlingen baserer seg på 9 kvalitative intervjuer med deltakere fra Female Future programmet. 9 intervjuer åpner ikke opp for årsakssammenhenger tilknyttet spørsmålene avhandlingen reiser. Imidlertid er målet å undersøke hvilke holdninger og erfaringer informantene har i forbindelse med de ulike problemstillingene. Det er nødvendig at menn og kvinner har lik adgang til å utvikle og bruke egenskaper, uavhengig av kjønn (Meld. St. 7 (2015-2016), s. 115). Studien vil bidra til å belyse fenomenet ytterligere, med et nært fokus på lederutviklingsprogrammer for kvinner og underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner.

1.1.2 Female Future – et lederutviklingsprogram for kvinner

Masteravhandlingen tar sikte på å undersøke hvordan lederutviklingsprogrammer for kvinner kan bidra til en jevnere kjønnsbalanse i lederposisjoner i Norge, og i forlengelsen avdekke andre virkninger programmene kan gi den enkelte. Masteravhandlingen er en casestudie, som baserer seg på en studie av Norges Handelsorganisasjons (NHO) sitt leder- og styreutviklingsprogram Female Future. Dette innebærer at informantene som intervjues har deltatt på et Female Future program i Agderområdet, i løpet av sin yrkeskarriere. Henholdsvis fokuseres det i denne oppgaven på programmene som ble arrangert i 2004, 2006 og 2009. I forhold til avhandlingens problemstilling er Female Future et interessant case fordi NHO i lengre tid har vært initiativrike til å fremme kvinner innenfor ledelse. Lanseringen av programmet i 2003 var et samarbeid

mellom Innovasjon Norge og NHO. Formålet var å mobilisere og utvikle kvinners kompetanse og bidra til synliggjøring på ulike arenaer. En målsetting var å øke kvinners selvinnstilt og motivasjon for å påta seg styreverv og viktige lederoppgaver i næringslivet (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2015). I tillegg skulle programmet skape en møteplass for kvinner som i fremtiden ønsket å få en ledende stilling (Martinsen, 2009, s. 160). Opprettelsen av Female Future, kom av at de største aktørene i næringslivet mente kjønnskvoltering til de norske bedriftsstyrene ville bli problematisk med tanke på rekruttering av kvinner med den riktige kompetansen og ledertalentet (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2015).

«NHO er opptatt av å sikre bedriftene tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft. Da må også kvinnene med på laget. Derfor satser vi på å styrke likestillingen i arbeidslivet, bedre kvinners representasjon i ledelse og styrer, samt å trekke flere kvinner til privat sektor» (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2016).

En programsatsing har vært å gjøre næringslivet attraktivt for kvinner, hvor det presiseres at bedriftsledere må være pådrivere for å få flere kvinner inn i lederposisjoner og vise at arbeidsrelatert ansvar absolutt kan kombineres med familieansvar (Kvåle, Magnussen, Nesje og Mydland, 2006, s. 4). Female Future er videre valgt som avhandlingens case fordi det foreligger relativt ferske evalueringer av programmet.

I 2013 ble tiltaket evaluert, etter 10 år med arrangerte programmer i hele landet (Håpnes og Buvik, 2013, s. 5). Det fremgår av rapporten at Female Future utgjør god likestillingspolitikk, hvor innholdet og arbeidsformene i kurset fremstår som vellykket (Håpnes og Buvik, 2013, s. 57). I forbindelse med avhandlingen er rapportens del om «effekter etter deltagelse» av interesse, fordi avhandlingen i så måte undersøker virkninger av lederutviklingsprogrammet. Rapportens resultater blir imidlertid ikke gjengitt i oppgaven.

1.1.3 Sentrale funn

Hovedfunnene i masteravhandlingen blir her kort presentert. Sentrale funn er knyttet til informantenes meninger om underrepresentasjon i lederposisjoner, virkninger programmet har gitt informantene, og på hvilken måte programmet kan bedre forholdene for kvinner i lederposisjoner.

Teoretiske tilnærminger og diskusjoner blir senere presentert i kapittel 4 og oppsummert i kapittel 5.

Informantene gir uttrykk for at den ujevne kjønnsbalansen i lederstillinger i Norge, skyldes flere forhold: Utdanningsvalg, kvinners ambisjoner, omsorg for barn, kritikk i topposisjoner, organisatoriske begrensninger, rekrutteringsprosesser og mindre tro på egne ressurser. Forhold de mener hindrer kvinners muligheter.

Det at kvinner er mer utsatt for press og kritikk i lederposisjoner og at kvinner har mindre tro på egne ressurser, er to forhold som utpeker seg i studien. Resultatene peker på at tradisjonelle kjønnsrollemønstre og sosiokulturelle oppvekstkår påvirker kvinners muligheter i yrkeslivet.

Det at kvinner ofte er mer utsatt for kritikk i lederposisjoner, oppleves å være knyttet til rigide organisasjonskulturer og tradisjonelle kjønnsrollemønstre. Kvinner oppfattes som det uvanlige i lederposisjoner, og den endringen de representerer kan virke utfordrende. Kaufmann og Kaufmann (2009), peker på at endringer kan skape motstand hos individer. Presset og kritikken kvinner møter, kan være en reaksjon fra omgivelsene på «det uvante» i ledelse. Slike forhold peker videre på at en mann oppfattes å være bedre egnet til lederrollen, enn en kvinne, i det norske samfunn.

Videre viser resultatene at kvinner, i større grad enn menn, har mindre tro på egen kompetanse. Dette kan antas å være knyttet til sosiokulturelle oppvekstkår, hvor jenter, fra tidlig alder, blir mer avhengig av andre og spesielt av mor. Denne bindingen tolkes å gjøre kvinner mer avhengig av oppmuntring fra mennesker i omgivelsene.

Resultatene tyder på at kvinners manglende tro på tilstrekkelig kunnskap, kan påvirke om de søker lederposisjoner eller ikke. En konsekvens er at dette påvirker kjønns sammensetning i ledelse.

Videre blir virkninger av deltakelse presentert. Resultatene peker på at Female Future har ført til flere positive konsekvenser for informantene. Noen opplever jobbtilbud, styreverv og tilgang til nettverk som en direkte virkning av deltakelsen. Det er tydelig at deltakere blir mer «ettertraktet» på arbeidsmarkedet i etterkant av programmet.

De indirekte virkningene er imidlertid mer fremtredende; økt selvtillit, økt bevisstgjøring av egne styrker, økt motivasjon til å søke utfordringer og økt interesse for innflytelse og makt.

Funnene viser at de indirekte virkningene har gjort at flere informanter har turt å søke nye utfordringer, og høyere posisjoner. Flere presiserer at selvtilliten og inspirasjonen programmet ga, hadde stor betydning for karrieren i ettertid. Resultatene viser at informantene mener lederutviklingsprogrammer kan bidra til at flere kvinner søker lederposisjoner, og på den måten få flere inn i ledelse.

Det foreligger videre sentrale funn knyttet til hvordan Female Future påvirker kvinners ønske om lederposisjoner. Noen av funnene viser at programmet har positiv innvirkning på å få flere kvinner inn i ledelse, og samtidig opprettholde et fokus på kjønnsdebatten. Flere resultater viser at Female Future er nyttig i dag. Det er tydelig at programmet medfører positive konsekvenser, som kan tolkes å ha betydning for kvinners yrkeskarriere.

Videre peker resultatene på at flere moduler i programmet har hjulpet informantene inn i arenaer som tidligere har vært forbeholdt menn. Dette gjelder blant annet i styrer og ulike nettverk.

På bakgrunn av de ulike funnene, er det tydelig at programmet gjør det enklere for kvinner å søke lederposisjoner. Lederutviklingsprogrammet har primært bedret selvfølelse hos informantene.

I hovedsak er oppfatningen at det foreligger individuelle, strukturelle og kulturelle hindringer for kvinner som ønsker en lederkarriere og utvikling. Resultatene gir ingen indikasjoner på at lederutviklingsprogrammer for kvinner kan bedre strukturelle og kulturelle forhold. En hypotese er at blandingsprogrammer kan gi andre utslag, eller en iverksetting av tiltak for å endre bedriftskulturer.

1.2 Bakgrunn for temaet

I dette punktet vil ubalansen i lederposisjoner belyses med undersøkelser og statistikk. Videre blir noen uttalelser i media presentert, som er med på å tydeliggjøre debattens aktualitet i dag. Noen av uttalelsene det siktes til har fått stor medieoppmerksomhet i 2015.

I punkt 1.2.3 presenteres lovgivning som har til hensikt å fremme kvinner. Lovgivningen presenteres for å tydeliggjøre situasjonen og avhandlingens tema enda mer.

Når lovverk er iverksatt for å bedre kvinners situasjon, signaliserer det at forholdene har vært dårligere for kvinner, enn for menn.

1.2.1 Kjønnssammensetningen i topplederstillinger

Flere forhold tydeliggjør at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner i Norge. Forskning og statistikk gir svar på hvordan forholdene egentlig er. I dette punktet presenteres nye tall om hvordan ledersammensetningen i offentlig og privat sektor er.

I forbindelse med kjønnsbalanse blant ledere på alle nivåer i offentlig og privat sektor, viser en studie fra 2015 at Norge er på en 50. plass av land i verden (International Labour Organization, 2015). Studien tydeliggjør at Norges organisasjons- og næringsliv, er preget av et

mannsdominert ledersjikt på flere ledelsesnivåer (ibid.). Videre viser undersøkelser og statistikk¹ at:

- 9 av 10 toppledergrupper består av mer enn 60 % menn
- Næringslivet består av 92 % menn i topplederstillinger
- I norske virksomheter består toppledelsen av 18 % kvinner
- 6,4 % kvinner er toppledere i ASA-selskaper
- 15,4 % kvinner er toppledere i AS-selskaper

Tallene viser at menn er overrepresentert i høye lederposisjoner, og at problemet er gjeldende på flere ledernivåer. For øvrig viser en undersøkelse av Colbjørnsen (2013), at andelen kvinnelige ledere har økt i perioden 2002 – 2011, fra 22 til 31 %. I Meld. St. 7 (2015-2016) understrekes det at økt andel kvinnelige toppledere kan skyldes generasjonseffekter knyttet til blant annet utdanning.

Imidlertid er offentlig forvaltning mindre skjevfordelt enn næringslivet. Totalt for alle ledelsesnivåer i offentlig sektor, utgjør kvinner 52 % (Meld. St. 7 (2015-2016), s. 124). For øvrig er problemet at kvinner plasserer seg på de lavere nivåene, og selv i offentlig sektor er de øverste ledernivåene mannsdominert (Strand, 2007). Dette reiser spørsmål knyttet til kvinners adgang til toppstillinger i ulike sektorer i samfunnet.

1.2.2 Kvinners situasjon i media

Diverse medieoppslag, offentlig ytring og statistikk om den lave kvinneandelen i høyere stillinger i Norge, har preget nyhetsbildet i lengre tid. Underveis i dette forskningsprosjektet, og spesielt høsten 2015, har den offentlige debatten om underrepresentasjonen av kvinner vært sentral.

Det at næringslivet mangler kvinner i viktige beslutningsinstanser har skapt offentlige ytringer fra flere hold. Næringsminister Monica Mæland, ytret at den lave andelen kvinner i næringslivet kommer av hindringer vi vet for lite om (Ørstavik, 2015). Hun hevdet at flere kvinnelige gründere og økt konkurranse i sektorer hvor det er mange kvinner, kan øke andelen.

Mæland krevde tidligere i 2015, at statseide selskaper måtte forbedre rekrutteringen av kvinner (Ørstavik, 2015).

¹ Punktene er hentet fra følgende; Meld. St. 7 (2015-2016), s. 115 og 124, Halrynjo, Teigen, og Nadim, 2015.

Telenor-saken har i løpet av avhandlingsperioden fått mye oppmerksomhet. Saken omhandler ansettelse av ny konsernsjef i Telenor. I første omgang var det Elisabeth Grieg som fikk folk til å reagere, da det ble kjent at Telenor skulle få ny mannlig sjef (Lundgaard, 2015).

I en Twitter-melding uttrykte Grieg frustrasjon over at Telenor igjen hadde valgt en mannlig sjef, når det absolutt ikke var mangel på kvalifiserte kvinner. Ved en tidligere anledning hadde Mæland oppfordret selskapet til å lete etter en kvinnelig kandidat (Lundgaard, 2015).

I ettertid viste det seg at ingen kvinner i telenorledelsen ble kontaktet i forbindelse med ansettelsesprosessen. Hverken av det innleide rekrutteringsfirmaet, eller av daværende styreleder Svein Aaser (Mosveen, Skarvøy og Haugan, 2015). Kort tid etter spekulasjonene trakk Aaser seg fra sin posisjon grunnet manglende tillit (ibid.).

Det er ikke bare Elisabeth Grieg som ytrer at Norge fremdeles har et likestillingsproblem. Næringspolitisk talsperson i Arbeiderpartiet, Else-May Botten, har etterlyst mer informasjon, om hvorfor kvinner ikke følger løpet til topps i de store selskapene (Ørstavik, 2015). Hun hevder det må stilles krav til styrer, om bred kunnskap, både vedrørende kjønn og fagområdet forøvrig. Botten legger vekt på at utdanningsløpet til toppstillinger, må undersøkes ytterligere (ibid.).

Videre er flere oppmerksomme på underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner. Lederrekrutterer Bjørn Åstveit, understreket behovet for å flere kvinner inn i ledelse på alle arenaer i Norge, og spesielt på Sørlandet. Ifølge Åstveit (2015) er fraværet av kvinnelige lederkandidater en daglig problemstilling i rekrutteringsbransjen, hvor søkermassen ofte består av 5-10 % kvinner. Hans erfaringer er at «gutteklubben grei» holdninger hindrer likebehandling i arbeidslivet (Hodejeger, 2015). Åstveit vektlegger videre at tradisjonelle kjønnsrollemønstre er gjeldende, hvor kvinner prioriterer familieoppgaver fremfor karriere. Han understreker en tydelig ulikhet i intervjusituasjoner, hvor kvinner har mye strengere krav til å oppfylle alle punkter i stillingsutlysningen, i motsetning til menn.

1.2.3 Lovgivning for å fremme kvinner

Norge bygger på tradisjoner hvor alle skal behandles likt og rettferdig.

Likestillingsloven ble først vedtatt i 1978 (gjeldende fra 1979), men ble vedtatt på nytt i 2013. Ifølge Lovdata var formålet med en ny lov å fremme likestilling ved å styrke vernet mot diskriminering (Likestillingsloven, 2014). Rammeverket skal beskytte folks rettigheter, og

sørge for at kvinner og menn har like muligheter og forpliktelser i dagens samfunn (Martinsen, 2009, s. 158). Det er videre et krav i lovverket at bedrifter og virksomheter skal arbeide aktivt for å fremme likestilling mellom kjønnene, som er regulert av lovens kapittel 3 «Aktivt likestillingsarbeid» (Likestillingsloven, 2014). Kjønnbalanse i offentlige utvalg blir imidlertid regulert av lovens paragraf 13 (Likestillingsloven, 2014).

Et annet viktig bidrag i likestillingsarbeidet, er loven fra 1981. Loven regulerer at statlige råd, utvalg og styrever skal være representert med minimum 40 % deltakelse av begge kjønn (Martinsen, 2009, s. 155). Konsekvensene av loven var en større kvinneandel i flere beslutningsinstanser. Imidlertid hadde rammeverket liten påvirkning på de høyere ledelsesnivåene (ibid.).

Loven om kjønnkvotering fra 2003 (iverksatt 1. januar 2006), hadde lignende målsetting, hvor alle ASA-selskaper ble pålagt å rekruttere minimum 40 % av hvert kjønn til sine bedriftsstyrever (Meld. St. 7 (2015-2016), s. 122). Lovverket ga imidlertid få effekter ut over en større representasjon av kvinner i styrever (Sund, 2015, s. 158). Ifølge Martinsen (2009) kan en forklaring være lovverkets manglende mulighet til å gi sanksjoner dersom virksomheter ikke oppnår tilfredsstillende resultater. Hovde (2008) fant at av 50 undersøkte bedrifter var det kun 24 % som overholdt kravet om tilrettelegging av likestillingsfremmede tiltak.

Den lave påvirkningen lovverkene har hatt på næringslivets toppstillinger, styrker masteravhandlingens formål og tydeliggjør hvor viktig det er å rette fokus mot kvinners yrkessituasjon.

1.3 Oppgavens struktur

I punkt 1.1.1 blir avhandlingens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål presentert. I kapittel 1.2 blir bakgrunnen for temaet, presentert. I kapitlet tydeliggjøres underrepresentasjonen av kvinner i lederstillinger med: aktuell statistikk, ytringer i media, og en presentasjon av lovgivning som har til hensikt å fremme kvinner.

Det teoretiske grunnlaget for analysen består av teori om lederutvikling og lederutviklingsprogrammer. Videre presenteres teorier om kvinners begrensninger i organisasjonslivet. Dette blir forklart ut i fra perspektivene til Billing og Alvesson (1989), og andre forklaringer som antas å ha sammenheng med underrepresentasjonen.

Det teoretiske rammeverket presenteres i kapittel 2. Tilnærmingene vurderes til å dekke temaene avhandlingen skal undersøke og besvare.

Teori om lederutviklingsprogrammer er egnet til å undersøke ulike forhold ved undersøkelsens case: deltakere, innhold, miljø, og mulige virkninger. Forholdene blir også belyst med tidligere forskning.

Teorier om kvinners adgang til lederposisjoner egnes best til å forklare underrepresentasjonen av kvinner, og hvilke egenskaper som kan være forskjellige mellom kjønn ved utøvelse av ledelse. Forklaringer på hvorfor det er få kvinner i topplederstillinger, vil belyses med teori om: utdannings- og yrkesvalg, omsorg for små barn, organisatoriske begrensninger, leders maktposisjon og individuelle forhold.

Forskningsdesign, valg av metode, og gjennomføringen av undersøkelsen blir presentert i kapittel 3. Datamaterialet til analysen er innhentet gjennom 9 intervjuer med informanter fra Female Future. Intervjuene viser hvilke erfaringer og meninger informantene har vedrørende debatten om kvinner og lederposisjoner.

Selv om utvalget ikke er representativt for kvinner i Norge, er det likevel med på å tydeliggjøre hvilke normer og kulturer som er gjeldende i organisasjonslivet. Det vil også tydeliggjøre hva informantene mener er årsaken til at kvinner er en underrepresentert gruppe i ulike maktposisjoner.

I kapittel 4 blir resultatene fra intervjuene presentert, sammen med en analyse og tolkning av aktuelle funn. Funnene blir her sett i lys av avhandlingens teoretiske rammeverk, og aktuell forskning. Resultatene og analysen er med hensikt slått sammen av ulike årsaker. Et hovedargument er at det skaper en fin flyt, bedre oversikt, og en direkte diskusjon av resultater. I denne sammenheng ble det ekstra hensiktsmessig i forhold til å unngå gjentakelser av funn, og gjøre det enklere å se sammenhenger mellom funn, teori, og diskusjon. Avhandlingens oppsummering av funn og analyser, og tilhørende konklusjoner blir presentert i kapittel 5.

2. Teoretisk rammeverk

Prosjektets tema er forankret i to teoretiske tilnærminger. Den første tilnærmingen omhandler lederutvikling og lederutviklingsprogrammer. Den andre tilnærmingen omhandler teorier om kvinner og lederposisjoner, og ulike forklaringer på hvorfor kvinner er underrepresentert.

Den teoretiske todelingen dekker spørsmålene avhandlingen reiser, både vedrørende lederutviklingsprogrammer og kvinners underrepresentasjon i lederstillinger.

Sammenhengen mellom tilnærmingene gjenspeiles i avhandlingens problemstillinger, som har som formål å undersøke om lederutviklingsprogrammer for kvinner kan gjøre ledersjiktet mindre mannsdominert.

Først presenteres litteratur om lederutvikling og lederutviklingsprogrammer, som i analysekapitlet skal brukes i diskusjonen om: motivasjon for deltakelse, arbeidsmiljøets betydning, kursmoduler, virkninger og andre konsekvenser programmet har ført til for de enkelte informanter.

Den andre tilnærmingen knytter seg til teorier om hvorfor kvinner er underrepresentert i lederposisjoner. I første omgang presenteres fire perspektiver om kvinner og ledelse, basert på Billing og Alvesson (1989). Perspektivene forklarer hvilke hindringer og muligheter kvinner i arbeidslivet kan stå overfor. Videre presenteres andre mulige forklaringer for hvorfor kvinner er i mindretall i lederposisjoner.

I forbindelse med masteroppgavens problemstillinger, vil disse teoriene brukes i analysekapitlet når informantenes oppfatninger om kvinners underrepresentasjon i lederposisjoner, presenteres.

2.1 Lederutvikling

I denne delen presenteres litteratur om lederutvikling og lederutviklingsprogrammer. Innledningsvis vil begrepet lederutvikling defineres, og ulike former for lederutvikling blir kommentert. For øvrig er denne delen noenlunde kort og konkret. I det videre vil en modell for effektmåling av lederutviklingsprogrammer presenteres. Det vil være hensiktsmessig å se noen av resultatene fra datainnsamlingen, i lys av modellens nivåer. Dette er fordi modellen fokuserer på ulike stadier i et lederutviklingsprogram.

Deretter presenteres tidligere forskning på lederutvikling, som i analysen skal ses i sammenheng med hvilke virkninger Female Future har gitt. Avslutningsvis presenteres betingelser som har betydning for læringsutbytte hos deltakere på opplæringsprogrammer. Disse betingelsene vil i kapittel 4 drøftes i lys av deltakernes opplevde læringsutbytte.

2.1.1 Hva er lederutvikling?

Kompetansetiltak omfatter ulike tiltak som gir, utvikler, mobiliserer, eller avviker kompetanse (Lai, 2004, s. 16). Det kan være tiltak som iverksettes for enkelte arbeidstakere, eller flere. Utvikling av kompetanse innebærer tiltak som skal øke eller forsterke læring hos ansatte (Lai, 2004, s. 153). Læring er knyttet til endring, eller mulig endring i atferd (Moxnes, 1982). Det eksisterer mye litteratur om læring, men valget har falt på definisjonen til Lai (2004):

«Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons adferdspotensial» (Lai, 2004, s. 155)

Collins og Holton III (2004) beskriver lederutvikling som tiltak for å utvikle og optimalisere ansattes lederpotensial. Fokuset er på kunnskap og ekspertise som er nødvendig i en lederstilling (ibid.). Lederutvikling og kompetanseutvikling har flere likhetstrekk, og i det videre blir det ikke gjort et poeng ut av at noen treningsprogrammer ikke er rettet mot å videreutvikle fremtidige ledere.

Lederutviklingsprogrammer kan defineres som: et organisert tiltak for utvikling av individuell kunnskap, ferdigheter og holdninger, som skal bedre individuell og organisatorisk effektivitet (Aguinis og Kraiger, 2009). Lederutvikling kan forekomme på individuelt nivå, eller gruppenivå (Kuvass og Dysvik, 2012, s. 134). I et konkurransesterkt næringsliv er opplæringsprogrammer, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012), viktig for å tiltrekke dyktig arbeidskraft til organisasjoner. Presset på medarbeidere og organisasjoner er større, og bedrifter strever for å både tiltrekke og beholde dyktige ansatte (Maurer, Weiss og Barbeite, 2003).

2.1.2 Ulike former for lederutvikling

Lederutvikling kan ifølge Arnulf (2012), deles i tre ulike hoveddeler: lederopplæring, strategisk samkjøring og generisk lederutvikling. *Generisk lederutvikling* favner over tiltak som iverksettes for å øke den enkeltes lederevner, og Female Future plasserer seg i denne kategorien. Andre lederutviklingsprogrammer som arrangeres i dag er blant annet Solstrandprogrammet, Summit, og GILA.

Lederutvikling kan ifølge Collins og Holton III (2004), bestå av flere aktiviteter: mentorering, kurs om virksomhetsstyring, kommunikasjonsprosesser og organisasjonsendring. Forskningsmessig er det motivering, lederstil, beslutningstaking og utvikling av mellommenneskelige ferdigheter, som får størst oppmerksomhet (Wexley og Baldwin, 1986, s. 282).

Lai (2004), skiller mellom intern og ekstern organisering av opplæringstiltak, samt en tredje form, samarbeidstiltak, som ikke utdypes her. I interne tiltak er arrangører og deltakere hentet fra egen organisasjon. Eksterne tiltak er kurs eller programmer som tilbys av profesjonelle aktører, hvor deltakere kommer fra ulike organisasjoner (Lai, 2004, s. 183). Mange velger eksterne løsninger fordi det oppfattes som attraktivt og legitimt, i forhold til kursinnhold og utbytte (ibid.). Ekstern organisering av lederutviklingsprogrammer er masteroppgavens fokus. Solstrandprogrammet er, i tillegg til Female Future, et lederutviklingsprogram som organiseres eksternt (Administrativt Forskningsfond, 2014).

Ifølge Lai (2004), kan deltakelse på eksterne tiltak gi betydningsfull kompetanse, og øke deltakernes motivasjon for å tilegne seg kunnskap. Organiseringen av lederutviklingsprogrammer, avhenger av programmets målsetting. Dette innebærer at tiltakets formål er avgjørende for hvilke kursmoduler som implementeres i programmet (ibid.). Ettersom kvinner er underrepresentert i topplederstillinger, er det ifølge Håpnes og Buvik (2013), nødvendig å implementere moduler som forebygger problemområdet. Ifølge Ely, Ibarra og Kolb (2011) bør lederutviklingsprogrammer lære kvinner hvordan strategiske nettverk skal dannes, og ifølge Day (2001), kan kvinners manglende nettverkstilgang bedres ved å involvere moduler om nettverksbygging.

2.1.3 Evaluering av kompetanseutviklingstiltak

Flere teoretikere presiserer at programevalueringer er viktige for å måle effekter (Kraiger, 2002; Kirkpatrick, 2007; Shenge, 2014). En overordnet målsetting med opplæringsprogrammer påpekes av Lai (2004), å være læringsoverføring fra individ til organisasjon. Imidlertid viser forskning at læringsoverføringen sjeldent er optimal (Burke og Baldwin, 1999; Shenge, 2014). Dette gjelder blant hvordan kompetansen brukes i arbeidslivet (ibid.).

Kirkpatrick (1987), definerer evaluering av tiltak som en prosess for å avgjøre tiltakets effektivitet. Kirkpatrick (2007), understreker seks grunner til at opplæringstiltak bør evalueres. Argumentasjonene gjelder en vurdering angående videreføring av tiltaket, interne forbedringsmuligheter, og om det er sammenheng mellom moduler og økt kompetanse. Det er samtidig viktig at opplæringen er i tråd med kursets overordnede formål (ibid.).

En modell for evalueringer av lederutviklingsprogrammer, er Kirkpatrick's (1959a, 1959b, 1960a, 1960b) modell. Modellen er relevant i masteravhandlingen fordi formålet med modellen er å undersøke: hvordan deltakere oppfatter tiltaket, hva de lærer og hvordan de bruker

lærdommen i etterkant av programmet. Dette knytter seg til flere spørsmål avhandlingen skal undersøke. Alle nivåene, foruten det fjerde, er relevant i prosjektet.

Modellen nivåer er: deltakernes tilfredshet og reaksjoner, grad av læring, endringer i jobbatferd, og endringer på organisatorisk nivå. Det første nivået, reaksjoner, innebærer å måle deltakernes grad av tilfredshet, og hvor fornøyde de er med tiltaket (Lai, 2004, s. 228; Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 108). Om opplæringen oppfattes som tilfredsstillende eller relevant, knytter seg til dette nivået (Shenge, 2014, s. 55). Det andre nivået, læring, omfatter deltakernes egne vurderinger av læringsutbytte (Lai, 2004, s. 229). Egenvurdering av læring har imidlertid lav verdi (jf. m.a. Ericsson og Simon 1980; Anderson 1981; Bandura 1986; Alliger og Janak 1989). Pålitelig måling av effekter må derfor, ifølge Lai (2004), ha en mer objektiv tilnærming. Dette kan gjøres ved å teste deltakere både før og etter kurset (ibid.).

Det tredje nivået kartlegger om deltakere tar i bruk kompetansen fra programmet, i selve jobben. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) avdekkes programmets effektivitet i dette nivået. Som det ble presisert innledningsvis i kapitlet, gir læring endret adferd. Det er derfor viktig på dette nivået, å undersøke om tiltakets læringseffekt blir anvendt i arbeid, og om det foreligger et skift i handlings- og adferdsmønstre hos den enkelte (Lai, 2004, s. 230).

Kirkpatrick's modell blir imidlertid kritisert for å være forholdsvis enkel, og vanskelig å bruke (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 109). Modellen impliserer en hierarkisk avhengighet mellom nivåene som ikke får empirisk støtte (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 113). Santos og Stuart (2003) og Lai (2004), understreker problemer som oppstår ved å tro at nivåene er direkte tilknyttet. Eksempelvis blir det feil at deltakeres reaksjoner på tiltaket, har sammenheng med læringsutbytte (Santos og Stuart, 2003). Ofte er deltakere positive til opplæringskurs, uavhengig av læringsutbytte og testresultater (Arthur jr., Bennett jr., Edens og Bell, 2003). Flere metaanalyser bekrefter liten sammenheng mellom nivåene (Alliger og Janak, 1989; Haccoun og Saks, 1998; Colquitt, Lepine og Noe 2000; Arthur jr. m.fl. 2003; Kraiger og Ford, 2007). Dette betyr at tiltakets effekter blir uklart. Modellen har for øvrig blitt tatt i bruk og justert av blant annet AT&T og IBM (se m.a. Cascio 1991a; Phillips 1991). Dette blir imidlertid ikke nærmere utdypet i avhandlingen.

2.1.4 Forskning på lederutvikling

Studier om ledelse og lederutvikling har ofte varierende resultater, som ifølge Kuvaas og Dysvik (2012), er på grunn av metodiske svakheter. For at lederutvikling skal ha effekt hevdes det at kvalitetssterke tiltak er nødvendig (Dagens Næringsliv, 2015). Avolio m.fl. (2009), filtrerte ut studier med metodiske svakheter, i en metaanalyse. Resultatet ble en metaanalyse av 37 studier med til sammen 4423 deltakere. Analysen viste effekter i flere studier, men mellom studiene var variasjonen stor. Varierende resultater kan komme av ulikheter ved programmer, egenskaper hos deltakerne og de enkeltes arbeidssituasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 135).

Lysø (2009) intervjuet 22 ledere fra et lederutviklingsprogram med 15 måneders varighet. Lysø (2009) hevdet at slike programmer i liten grad fungerer, og fant at resultatet sjeldent er det organisasjonen ønsker. Avhandlingen til Lysø (2009) sluttet at samtlige ledere hadde lært mye om lederskap, i stor grad fra andre kursdeltakere. Ut over dette førte ikke deltakelsen til store endringer i deltakernes bedrifter. I stedet utviklet deltakerne selvstendige lederidentiteter som ga et distansert forhold til oppgaver på arbeidsplassen (ibid.).

Collins og Holton III (2004) hevder at få studier om lederutvikling viser store effekter. I tidsrommet 1982 til 2001 ble det gjennomført 83 studier av lederutviklingsprogrammer, hvor det ble avdekket store ulikheter i effektstørrelse. Resultatene tydet på store effekter i noen tilfeller, og ingen effekt i andre. En annen metaanalyse sluttet at lederutvikling ga økt kompetanse, men liten effekt på organisasjonens ytelse (ibid.).

Stendal (2003, i Myrvold, 2009) viser til en positiv sammenheng mellom tiden etter tiltaket, og effekten av lederutviklingsprogrammer. Tiden etter deltakelse hadde positiv betydning for deltakere i Det Norske Veritas, fordi samtlige var nødt til å bearbeide og lære hvordan å benytte kunnskapen i arbeidssammenheng.

Ifølge Kraiger, McLinden og Casper (2004) kan atferdsendring være en direkte eller indirekte konsekvens av deltakelse på et opplæringsprogram. Berntsen (1984, i Nordhaug, 1994) skiller mellom ulike virkninger av opplæringstiltak. Det kan være karriereutvikling og jobbutførelse, eller økt selvtillit og læringsevne. En metaanalyse av 395 studier, fant sterke positive sammenhenger mellom opplæringstiltak og økte ferdigheter og kompetanse hos deltakerne (Arthur jr. m.fl., 2003). Imidlertid kan viktige forhold i slike analyser bli utelatt. Dette er forhold som tar høyde for individuelle egenskaper, arbeidssituasjon, og andre forhold internt på arbeidsplassen (Noe og Colquitt, 2002).

2.1.5 Viktige betingelser for læring

Ifølge Kraiger (2003) er det tre forhold som kan gi variasjon i læringsutbytte hos deltakere på opplæringsprogrammer, henholdsvis; individuelle egenskaper, egenskaper ved arbeidsmiljøet og egenskaper ved selve tiltaket. I det videre vil det foreligge en kort redegjørelse av de tre forholdene. I kapittel 4 vil betingelsene diskuteres i forhold til informantenes oppfatninger om forholdene.

Individuelle egenskaper knytter seg til evnenivå, forkunnskaper og personlighet. Et høyt evnenivå, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012), impliserer en enklere kompetansetilegnelse. Forskning viser at karrierebevisste mennesker har høyere motivasjon for å delta på kompetanseutviklingsprogrammer (Colquitt m.fl. 2000). Deltakere som forstår verdien av å delta vil ifølge Rousseau (2004), ha høyere motivasjon for å lære. I tillegg til at læringsoverføringen til jobb blir enklere (ibid.).

Videre er personlighetstrekk betydningsfullt for læringsutbyttet. Et personlighetstrekk, kalt *indre eller ytre kontrollplassering*, er positivt tilknyttet opplæringstiltak (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 97). Deltakere som forstår sammenhengen mellom egne handlinger, kunnskap og resultater, vil være mer positivt innstilt til deltakelse. Studier viser samtidig at motivasjon er viktig for læringsevnen. Motivasjon er viktig i forbindelse med læring, kompetanseanvendelse og ytelse (Lai, 2004, s. 194). Motivasjon påvirker læringseffekten på tre måter; om deltakeren ønsker å delta, hvor mye deltakere anstrenger seg for å lære, og i hvilken grad lærdommen brukes i arbeidet (Kraiger, 2003, s. 171). Å gi medarbeidere gode utviklingsmuligheter er positivt tilknyttet indre motivasjon og relasjonen den enkelte har til virksomheten (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 99). Indre motivasjon øker også sammenhengen mellom opplæringstiltak og prestasjoner i arbeidet (ibid.).

Videre viser studier at forhold utover evner og personlighetstrekk er viktige når det gjelder deltakernes variasjon i læringsutbytte. Det presiseres av Colquitt m.fl. (2000) at subjektiv mestringsevne har sterk positiv sammenheng med; motivasjon for deltakelse, grad av læring og læringsoverføring til jobbsituasjon (i likhet med motivasjon). Høy mestringstro er tilknyttet en positiv holdning til egen kompetanse og forutsetninger for å løse utfordringer (Lai, 2004, s. 190). Lav mestringstro hindrer både læring og kompetanseanvendelse (ibid.). Implisitt betyr det at individer med høy subjektiv mestringsevne som regel yter bedre, uavhengig av evner og kunnskap (Lai, 2004, s. 191).

Videre vil egenskaper ved arbeidsmiljøet påvirke deltakere i opplæringsprogrammer. Egenskaper ved arbeidsmiljøet innebærer organisasjonens (programmets) klima, lederstøtte, og organisatorisk rettferdighet (Kraiger, 2003, s. 174). Chen og Klimoski (2007) hevder arbeidsmiljø påvirker motivasjon, kompetansetilegnelse og læringsoverføring etter avsluttet program. Et dårlig arbeidsmiljø kan gi lav motivasjonen og en fraværende læringsoverføring (Noe og Wilk, 1993).

Arbeidsmiljø tilknyttet lederutviklingsprogrammer kan inndeles i to typer; læringsmiljø og klima for overføring av innhold (Noe og Colquitt, 2002). Et godt læringsmiljø karakteriseres av en intern støtte fra foredragsholdere og andre deltakere. Et positivt læringsmiljø øker deltakelse og læringsmotivasjon (ibid.). En metaanalyse av 89 studier om læringsoverføring til jobb, fant at evnenivå, samvittighetsfullhet, frivillig deltakelse, subjektiv mestringsevne og et støttende arbeidsklima var viktige kilder til vellykket overføring (Blume, Ford, Baldwin og Huang, 2010).

Ifølge (Lai, 2004), er noen egenskaper ved tiltaket avgjørende for læringseffekten. Noen av kriteriene er nevnt tidligere, men gjelder for øvrig fastsettelse av programinnhold og organisering av kursmoduler.

I forbindelse med organisering av tiltak, er det nødvendig å avgjøre om tiltaket skal videreføres, eller avvikles (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 103). Det er videre nødvendig at deltakere forstår hvordan kompetansen skal anvendes i arbeidslivet. Kuvaas og Dysvik (2012) omtaler dette som kjernen i trenings- og utviklingstiltak.

Imidlertid er anvendelse av kunnskap i ettertid ofte problematisk. Problemet er blant annet liten videreutvikling av kurskompetanse på egenhånd (ibid.). En metaanalyse av 53 studier fant at kunnskapstapet over tid var stort (Arthur jr., Bennett jr., Stanush og McNelly, 1998). I noen tilfeller var det så alvorlig at 90 % av innholdet et år etter deltakelse var glemt (ibid.).

2.2 Oppsummering av teoriens første tilnærming

Teoriene som presenteres i punkt 2.1, omhandler lederutvikling, lederutviklingsprogrammer, Kirkpatrick's modell og tre betingelser som er positivt tilknyttet læringsverdi på lederutviklingsprogrammer.

I kapittel 4 vil tilnærmingene om lederutvikling bli brukt i diskusjonen om hvilke positive konsekvenser Female Future har tilført deltakerne, og hvordan programmet posisjonerer seg i

forhold til tidligere forskning på lederutviklingsprogrammer. Kirkpatrick's evalueringsmodell er en modell som brukes for å evaluere programmer på fire ulike nivåer. I masteravhandlingen vil modellens tre første nivåer benyttes, fordi et mål er å undersøke deltakerens oppfatninger, tillærte ferdigheter, og hvordan kunnskapen har blitt benyttet i etterkant av programmet. Sistnevnte kan vise om informantene har brukt ferdighetene i leder- eller styresammenhenger. De tre betingelsene knyttet til egenskaper, arbeidsmiljø og tiltaket, vil brukes i diskusjonen om hvordan forholdene har hatt innvirkning på informantens læringsutbytte.

I det videre presenteres avhandlingens andre teoretiske tilnærming, som omhandler kvinner og lederposisjoner.

2.3 Underrepresentasjon av kvinner i ledelse

«Dersom begge kjønn kan være med på å prege organisasjonens norm- og verdisystem, beslutningsprosesser og produktutvikling, sikres kvalitet, produktivitet og mangfold i den daglige driften» (Drake og Solberg, 1995, s. 40).

I det videre presenteres teori om kvinners adgang til lederstillinger. Forholdene hevder å gjøre det mindre sannsynlig at en kvinne, fremfor en mann, blir leder.

I første omgang presenteres fire perspektiver om kvinner og ledelse, etterfulgt av andre mulige forklaringer på underrepresentasjonen i lederposisjoner.

I en senere analyse vil det diskuteres om det er noe sannhet i tilnærmingene, basert på informantenes oppfatninger.

Hofstede (1993) karakteriserer demokratiene i vest - og nord - europeiske land som feminine. Det betyr at kjønnsroller overlapper hverandre, og at stereotypiske mannsroller ikke er like sterke. I norske bedrifter er ledelseskulturen relativt mannsdominert, noe som kan tyde på at det fremdeles foreligger en reell rollefordeling.

I artikkelen til Ely m.fl. (2011) understrekes det at ledelse i de fleste kulturer har en maskulin betydning. Dette gjør den prototypiske lederen til en typisk maskulin, selvsikker og bestemt mann (ibid.). Forfatterne understreker at kvinner er lært opp til å være vennlige, uselviske, og omsorgsfulle. Resultatet blir en misoppfatning av kvinner i ledelse, hvor flere oppfattes som ineffektive i lederrollen. Dette er på grunn av en uoverensstemmelse mellom kvaliteter som

knyttet til kvinner, og kvaliteter som forbindes med ledere. Kvinner i autoritetsposisjoner blir dermed oppfattet som enten for aggressive, eller ikke aggressive i det hele tatt (ibid.).

Feminine og maskuline egenskaper blir ofte gitt en person ut i fra deres biologiske kjønn og ikke personlighet (Strand, 2007, s. 361).

Normen er ofte at kvinner skal være følsomme, og menn tøffe (ibid.). En studie gjort av Heilman og Okimoto (2007) viser at medarbeidere har andre forventninger til kvinnelige ledere. Tre ulike eksperimenter viste at kvinnelige ledere risikerer å bli straffet hvis feminine sider er fraværende i en ledersammenheng. Momenter som manglende omsorg og sosial støtte, gjorde at kvinner ble vurdert mer negativt enn mannlige ledere. I motsatt fall ble kvinnene vurdert svært positivt i situasjoner hvor de viste moderlig atferd og var støttende overfor sine medarbeidere.

I lederposisjoner, som er overrepresentert av menn, er det få kvinnelige rollemodeller som kan sette ulike standarder for fremtidige generasjoner (Ely m.fl., 2011, s. 478). Risikoen er at menn blir oppfattet som bedre egnet til lederrollen (ibid.).

På denne måten opprettholdes en lite kjønnsnøytral praksis, hvor mannsdominerte organisasjoner resulterer i maskulin kultur, som gjør det vanskelig for kvinner å bli akseptert som ledere (Billing, 2011, s. 301).

2.3.1 Fire perspektiver på kvinner og ledelse

I det videre blir fire perspektiver om kvinners muligheter til å oppnå lederposisjoner, presentert².

Perspektivene beskriver hvorfor kvinner bør oppnå lederstillinger i større grad, fra en teoretisk og praktisk synsvinkel (Billing og Alvesson, 1989, s. 65).

Perspektivene forklarer videre hvorfor det er en mannsdominerende skjevhet i toppstillinger, og hvilke muligheter kvinner har i de enkelte perspektiver.

I punkt 2.3.2 presenteres andre forklaringer som kan ha betydning for underrepresentasjonen av kvinner.

² Perspektivene er hovedsakelig basert på teoriene til Billing og Alvesson (1989).

i. Like muligheter

«It would seem that when women invest in the same education and skills as men, they earn equal access to «male» occupations, but not equal treatment in the internal corporate labour markets». (Devanna, 1987).

Grunnspørsmålet i det første perspektivet er hvordan sosiale prosesser og organisasjonsstrukturer fører til at menn foretrekkes, når kvinner og menn ellers er like (Billing og Alvesson, 1989, s 67). Den lave andelen kvinner i lederposisjoner blir oppfattet som en refleksjon av grunnleggende ulikheter og urettferdighet i samfunnet og arbeidslivet (ibid.). Videre står like rettigheter og rettferdighet sentralt i perspektivet. Kvinner blir derfor en diskriminert gruppe med begrensede muligheter i arbeidslivet, og spesielt i topplederposisjonene.

Fordommer og konservatisme hindrer like muligheter for kvinner og menn i organisasjonslivet (Billing og Alvesson, 1989, s. 65).

Forfatterne hevder at det er en betydelig uoverensstemmelse mellom antallet høyt kvalifiserte kvinner som er i arbeid, og andelen i lederstillinger.

Det hevdes at nøkkelen til likestilling er utdanning, hvor kvinner kan ta utdannelse som gir ledermuligheter. På denne måten kan kvinner oppnå like karrieremuligheter og like lønnsbetingelser.

Imidlertid understreker Billing og Alvesson (1989), at dette ikke har vært tilfellet, selv om mange kvinner i dag tar høyere utdanning. Noe av årsaken poengteres å være fordi kvinner ofte tar høyere utdanning på fagfelt som sjeldent fører til lederposisjoner. Kvinner er overrepresentert i humanistiske fagfelt, og underrepresentert i tekniske utdanningsgrupper.

Utdanningsvalg er kun en av flere forklaringsfaktorer på underrepresentasjonen av kvinner, og faktorer som diskriminering og stereotypisering er videre gjeldende. Vanlige stereotyper er at menn tilknyttes lederrollen i større grad enn kvinner (Billing og Alvesson, 1989, s. 66). Se avsnitt 2.3.2 ii, om stereotyper.

I perspektivet oppfattes menn og kvinner som relativt like individer, men deler seg videre inn i to ulike retninger (Billing og Alvesson, 1989, s. 68). Den første retningen hevder at kvinner er like menn når det gjelder sosiale og personlige trekk, men ulike på grunn av en

kjønnsstereotypisk oppdragelse som fører til ulike forventninger og holdninger i arbeidslivet (ibid.). Dette gjør at kvinner kommer dårligere ut i en ledelsesverden som er sterkt mannsdominert. Problemet er at menn og kvinner er forskjellige, men at dette kan korrigeres ved hjelp av likestillingslovgivning, mentorprogrammer og aktiv rekruttering (ibid.).

I den andre retningen argumenteres det at den lave kvinneandelen i ledersjiktet er på grunn av diskriminering og konservatisme hvor kvinner hindres av rekrutterings-, ansettelses- og forfremmelsesprosesser (Billing og Alvesson, 1989, s. 68). For øvrig menes det ikke at det er nødvendig å behandle kvinner annerledes. I stedet er det et spørsmål av politisk karakter. Det er umoralsk og urettferdig å rekruttere menn til lederstillinger kun fordi de er menn, og fokuset er på å avdekke hva som hindrer like muligheter, og hvordan balansert kjønnsrepresentasjon kan oppnås (ibid.).

ii. Merittargumentet

«A top-quality human resource system provides strategic advantages, yet companies worldwide draw from a restricted pool of potential managers. Although they represent over fifty per cent of the world's population, in no country do women represent half, or even close to half, of the corporate managers» (Adler, 1987, s. 3)

I det meritokratiske perspektivet er fokuset på irrasjonelle sosiale samfunnskrefter som hindrer full utnyttelse av intelligens og kunnskap i samfunnet (Billing og Alvesson, 1989, s. 69). Videre er fokuset og på hvordan det kan bekjempes (ibid.).

Perspektivet hevder at kvinner og menn er like, og at organisasjoner øker effektivitet av å ta i bruk kompetansen begge kjønn besitter. I meritokratiske organisasjoner er fokuset på kvalifikasjoner, og ikke på kjønn, rase, eller andre karakteristikk som er irrelevante for å bygge en karriere (Billing og Alvesson, 1989, s. 69). Rekruttering av høyt motiverte, oppegående, kvalifiserte og ulike folk, oppfattes av forfatterne å gjøre samfunnet bedre. I tillegg til å skape lønnsomme, effektive og gode arbeidsplasser.

Meritokratiske organisasjoner forstår nytten av å ha kvinner i ledende stillinger, og hvilken positiv ressurs de er for samfunnet. Flere teoretikere hevder at kvinnelige ledere er et stort konkurransefortrinn, og spesielt i en tid hvor det globale miljøet har blitt ekstremt konkurransepreget (Adler, 1987; Billing og Alvesson, 1989). Strand (2007) hevder det

meritokratiske argumentet har lav gjennomslagskraft i praksis, på bakgrunn av den lave andelen kvinnelige toppledere vi har i dag – spesielt har dette vist seg i universitetsorganisasjoner, hvor svært få topplederstillinger og professorater er besatt av kvinner.

Merittargumentet og like muligheter perspektivet har flere likhetstrekk. Begge søker etter svaret på hva det er som hindrer kvinner oppover karrierestigen, og at betingelsene burde være de samme uavhengig av kjønn. Det er likevel noen ulikheter: for eksempel står kampen for rettferdighet høyt i det første perspektivet. I den meritokratiske ideologien er imidlertid organisasjoners nytteeffekt i sentrum, og det antas at en forbedring i rekrutterings- og forfremmelsesprosesser kan gjøre forholdene bedre (Billing og Alvesson, 1989, s. 70).

iii. Kvinner kan bidra med noe særegent

«This women-centered perspective celebrates and exonerate female difference, instead of suggesting that women imitate male agentic features with an androgynous sprinkling of communal qualities» (Grant, 1988, s. 58).

I dette perspektivet rettes oppmerksomheten mot at kvinner og menn betraktes som *ulike*. Forskjellene her er at kvinner har andre erfaringer enn menn, og komplementerer menns egenskaper. Kvinner bidrar derfor med noe nytt og viktig i ledelsesfeltet (Billing og Alvesson, 1989, s. 71). I perspektivet oppfattes det at kvinner kan påvirke lederstiler, gjøre sosiale strukturer mindre hierarkiske, og bidra til et bedre arbeidsmiljø (ibid.). En studie av ledere i privat og offentlig sektor fant at 62 % kvinner og 33 % menn, mente kvinnelige ledere ville bidra med noe spesielt, som for eksempel å ha innflytelse på arbeidsmiljøet (Carlsen og Toft, 1986).

Komplementære egenskaper hevdes å være gode kommunikasjonsevner, empati, og samarbeidsvilje. Ifølge Grant (1988) er kvinner gode til dette fordi de fra ung alder viser omsorg og ivaretar andre. Maktbruk hevdes å være ulikt hos kvinner og menn, hvor kvinner ikke bruker det som en mulighet til å kontrollere og dominere (McClelland, 1961).

I perspektivet argumenteres det for at kvinner øker organisasjoners effektivitet ved å tilføre noe nytt. En bred representasjon i ledergrupper antas å gi økt kreativitet. Samtidig styrker det en fagsterk beslutningstaking. Billing og Alvesson (1989) legger vekt på at kvinner ivaretar menneskelige ressursene i organisasjonslivet, i motsetning til menn. Hovedargumentet her er

følgelig at det er nødvendig at organisasjoner rekrutterer begge kjønn for å maksimere det organisatoriske potensialet (Strand, 2007, s. 374).

iv. Kvinner representerer alternative verdier

*«In any given society, feminine personality comes to define itself in relation and connection to other people more than masculine personality does»
(Chodorow, 1974, s. 44).*

I likhet med forrige perspektiv, er kvinner og menn ulike i det siste perspektivet. For øvrig er ulikheten her betydelig større, fordi det foreligger signifikante forskjeller i menn og kvinners egenskaper (Strand, 2007, s. 375). Ulikheten kan forklares ut i fra barns differensierte forhold til mor (ibid.). Dette gjør at kvinner og menn utvikler dype psykologiske og kulturelle ulikheter. Kvinner er derfor utstyrt med en annen fornuft enn menn, og vil i arbeidslivet påta seg andre roller (f.eks. omsorgsrollen) og bruke påvirkningskraft ulikt (ibid.).

Billing og Alvesson (1989) påpeker at kvinner naturlig arbeider i omsorgssektoren og «myke» yrker på grunn av en ulik rasjonalitet sammenlignet med menn. Slike yrkesvalg blir naturlig, og er ikke tilknyttet ekskludering i arbeidslivet. Mange kvinner arbeider derfor i yrker med få karrieremuligheter. Ubalanse i toppsjiktet er derfor et resultat av at kvinner ikke har samme ønske om topplederjobbene (Billing og Alvesson, 1989, s. 75).

I organisasjoner overrepresentert av menn, kan feminine verdier skape interessekonflikter (Strand, 2007, s. 376). Årsaken argumenteres å være fordi organisasjoner består av hierarkier og målstyringssystemer, bygd av menn (ibid.). Strand (2007) understreker at kvinner tilpasser seg situasjonen, og kombinerer en maskulin yrkeskarriere med feminine verdier i hjemmet.

Rettferdighetsargument står sentralt i perspektivet, hvor menn og kvinners interesser må ivaretas i enhver organisasjon (ibid.).

Kombinasjonen av karriere og familie er dessuten gjeldende, hvor små barn oppfattes som en hindring for kvinner (Billing og Alvesson, 1989, s. 75). Ugunstige arbeidstider gjør det mer utfordrende å ha små barn, og kan derfor ramme kvinner sterkest (Billing, 2011). For øvrig

påpekes det at forholdet kan være mindre gjeldende i dag, hvor kvinner ønsker å håndtere begge (ibid.). En ubalansert arbeidsdeling hjemme påpekes i stedet å være en relevant kilde til at kvinnelige ledere i næringslivet er en mangelvare (Andreassen og Folkenborg, 2000). Likestilt arbeidsdeling i hjemmet er normalt i Norge, som forklares av høyt likestillingsnivå, likestilte kjønnsnormer og kultur, og høy kvinnelig yrkesdeltakelse (Wærness og Knudsen, 2006).

Et flertall norske studier signaliserer at høyposisjonerte yrker gjør det utfordrende å kombinere små barn med en yrkeskarriere (Brandth og Kvande, 2003; Ellingsæter og Solheim, 2002; Rasmussen, 2002). Nye kulturer tilknyttet arbeidstid, gjør organisasjoner mindre familievennlige (ibid.). I yrker hvor det kreves en tilgjengelighet utover normal arbeidstid, og arbeidsoppgaver som ikke kan delegeres til andre, kan det oppstå konflikter tilknyttet familieansvar (Halrynjo og Lyng, 2009). Imidlertid peker andre studier på at omsorgsansvar i hjemmet ikke er en hindring for kvinnelige toppledere i Norge. En studie av sivilingeniører, advokater og kvinner i ulike forretningsyrker, konkluderte at lange arbeidsdager ikke er en hindring for kvinnene i yrkesgruppene (Pettersen, Kjeldstad og Nymoen, 2007). Tilsvarende slutter en annen studie, at omsorgsansvar ikke forklarer ubalanse i statens topposisjoner, ettersom få kvinner selv oppgir dette som en årsak til hvorfor man ikke ønsker å bli toppleder (Storvik og Schøne, 2008).

En studie av Kitterød og Rønsen (2014) fant at mødre i 2010 kun var mindre yrkesaktive når barna var mindre enn to år. De negative konsekvensene av å være borte fra arbeidslivet i forbindelse med permisjon, var i studien tilstedeværende; lavere inntekt, mindre karriereutvikling, og lavere pensjonsutbetalinger. En annen studie fant lignende funn, hvor permisjon var betydningsfullt for yrkeskarrieren (Smith, Smith og Verner, 2011).

Fedre opplevde også en negativ effekt av å ha barn under to år. Kitterød og Rønsen (2014) oppdaget mindre yrkesarbeid hos fedre med små barn i 2010, i motsetning til fedre i 2000. Studien konkluderte med at små barn betyr mer for fedres tidsbruk på jobb og i hjemmet. På samme tid viser studien at små barn har mindre innvirkning på kvinners arbeidstid, enn tidligere.

2.3.2 Andre forklaringer

i. Utdannings- og karrierevalg

I diskusjonen om underrepresentasjonen av kvinner i lederstillinger, er det flere forklaringer som hevdes å være av betydning. En forklaring er valg av utdanning, bransje og yrke (Strand, 2007, s. 357). Strand (2007) presiserer at dette er av stor betydning for en eventuell lederkarriere senere. Tradisjonelt velger kvinner kontor- og omsorgsrelaterte yrker, som fører med seg færre avansementsmuligheter enn det vi eksempelvis finner i de tekniske yrkene (ibid.). I likhet med perspektivet i punkt iv.

Videre er det hovedsakelig menn som velger ingeniørutdanning, noe som gir ringvirkninger på lederstillinger. Imidlertid viser nye tall at kvinner er overrepresentert i justis, økonomi, og administrative fagretninger (Statistisk Sentralbyrå, 2016). I tråd med Teigen (2006), tyder dette på at kvinner stadig representerer en større andel i utdanninger som rekrutterer til høye posisjoner. Imidlertid er kvinner overrepresentert i deltidsstillinger, og i omsorgsrelaterte fagretninger. Dette trekker ned lønninger, og gir få avansementskanaler (ibid.). NOU (2007) viser at lønnsforskjeller mellom kvinner og menn er større i høytlønnede yrker og blant de med høy utdanning. Ifølge Gonäs og Karlsson (2006) gir en investering i høyere utdanning dårligere forutsetninger for kvinner enn for menn, i form av lavere lønn og færre karrieremuligheter. Kvinnens sysselsetting i offentlig sektor har økt andelen i lederstillinger, og spesielt i statlig virksomhet (Strand, 2007, s. 357). Mellom 1989 og 2004 økte andelen kvinnelige administrerende direktører i Staten fra 0 til 25 % (ibid.). Når det gjelder toppstillinger i kommuner og bedriftsliv, hevder Strand (2007) at de statistiske sjansene for kvinner er betydelig mindre.

ii. Stereotypisering

Despite contradictory evidence, stereotypes concerning female inadequacy as managers persist and act to distort perceptions of male and female performance potential. One obvious consequence of these ideas is that a man is more likely to be selected for a managerial position than as an equally qualified woman (Dipboye, 1975, s. 7)

I organisasjoner kan kvinner bli kjønnsdiskriminert fordi det foreligger en stereotypisk oppfatning av kvinner (Strand, 2007, s. 368). Stereotypisering hindrer kvinner i å få lederposisjoner (ibid.). Gjentatte stereotyper er at kvinner er intellektuelt underlegne menn, og

mindre følelsesmessig stabile. I tillegg fremgår det at kvinner legger mindre vekt på prestasjoner, forfremmelse og meningsfylt arbeid (ibid.). Videre antas det at menn er flinkere til å utmerke egen kompetanse, og at ledere som lykkes innehar maskuline kjennetegn. Kvinnelige stereotyper antyder at kvinner ikke kan være suksessfulle i aktiviteter som tradisjonelt assosieres med mansrollen (Heilman, 2001). Fordi kvinner antas å være emosjonelle, omsorgsfulle, ubesluttsomme og passive, er det mer sannsynlig at de ansettes i roller hvor egenskapene er passende (Glick, Zion, og Nelson, 1988).

En studie gjennomført av Kanter (1977) viser hvordan diskriminering og stereotypisering viser seg i organisasjoner. Hvis vi eksempelvis har en gruppe kvinner og menn, hvor kvinnen er i mindretall, vil gruppen overdrive ulikhetene mellom kjønnene. Egenskaper som assosieres med mindretallsmedlemmet, risikerer å bli gjeldende for etterkommere i den respektive gruppen (ibid.). Kanter (1977) mener disse mekanismene ødelegger opprettholdelsen av positiv kjønnsidentitet, og at ulike sosiale situasjoner risikerer å bli preget av stress. Stereotypiseringen gjør at kvinner enklere havner i et rollemønster hvor de kobles til «kvinnelige posisjoner», dog blir uegnet for «mannsykker».

Stereotyper påvirker ikke bare rekrutteringsprosessen, men vil også påvirke karriereutviklingen og resultatevalueringen av den enkelte (Billing og Alvesson, 1989, s. 66). Stereotypiske forventninger om kjønn, kan føre til urettferdig behandling. Reskin (2000) uttrykker at en mannlig leders feilgrep forstås som uhell, hvor tilsvarende feilgrep hos en kvinne oppfattes som manglende lederegenskapene.

Flere studier hvor sakkyndige får informasjon om at en utpekt oppgave er skrevet av en kvinne, bedømmer den til å ha lavere profesjonell kvalitet (Dipboye, 1975). Slike stereotypiske tendenser skaper barrierer for kvinner som ønsker lederposisjoner. Alvesson og Billing (1989) poengterer at kvinner i lederposisjoner, fremdeles kan bli utsatt for diskrimineringen. En lav kvinnerepresentasjon på toppen, gjør de mer synlige og utsatt for overvåking (Ely m.fl. 2011, s. 479). For å øke troverdighet som leder, vil noen kvinner nedtone feminine kvaliteter. Risikoen kan være at kvinnelige ledere oppfattes negativt, ved å ta på seg en stereotypisk mannlig lederrolle, fremfor en stereotypisk kvinnerolle (Sund, 2015, s. 164).

iii. Organisasjonsinterne forhold

En annen forklaring på ubalansen i ledersjiktet, ligger i forståelsen av hvordan organisasjonsstrukturer virker vedrørende ansattes muligheter og makt. I en organisasjon vil alle medlemmene ha ulike muligheter. Problemet er derimot at kvinner ofte innehar posisjoner hvor mulighetene er begrenset (Strand, 2007, s. 370). Her er det ikke kjønnsforskjeller som er avgjørende, men de såkalte mulighetsstrukturene i organisasjonen.

En annen faktor er kjønnes muligheter til å få makt i organisasjonen, hvor stilling er essensielt. Dette har betydning for muligheten til å knytte kontakter, og ha adgang til posisjoner med beslutningsmyndighet (ibid.). Videre har et balansert forhold mellom kvinner og menn i organisasjonen, betydning for kjønnes muligheter (Strand, 2007, s. 370). Som vist i forrige avsnitt vil mindretallet ofte bli et symbol.

Ifølge (Sund, 2015), har menn normalt større tilgang til maktposisjoner, og muligheter til nettverksbygging. I artikkelen til Ely m.fl. (2011) understrekes det at tilgangen til nettverk har en avgjørende rolle i tilknytning til karrierebygging. Systematiske forskjeller i menn og kvinners formelle posisjoner, i tillegg til en preferanse om å samhandle med samme kjønn, gjør dannelsen av nettverk ganske ulikt for menn og kvinner. I settinger hvor menn dominerer, har kvinner færre innflytelsesrike kvinnelige kontakter, som igjen hindrer progresjon (Ibarra, 1992). Det poengteres og at menn og kvinner bruker nettverk ulikt. Menns nettverk består hovedsakelig av menn, mens kvinner har en tendens til å skape funksjonelle differensierte nettverk, med både menn og kvinner (ibid.).

Ulik nettverksbygging kan stamme fra motvilje for å ta på seg roller, hos kvinner (Ely m.fl. 2011, s. 479). Det understrekes at det kan være en frykt for å bli feiloppfattet. Et eksperiment testet antakelsen, hvor to grupper skulle bedømme hovedpersonen i en tekst. Forskjellen var at hovedpersonen var mann i teksten til en gruppe, og kvinne i den andre. Resultatet viste at begge ble vurdert som like kompetente, men kvinnen ble oppfattet som mer aggressiv, egoistisk og maktsyk (Ely m.fl. 2011, s. 479).

iv. Lederens maktposisjon i organisasjoner

I denne teoretiske tilnærmingen er det et eksplisitt fokus på leder som beslutningstaker i ansettelsesprosesser (Sund, 2015, s. 166). Antakelsen er at ledere i tilnærmingen har innflytelse på beslutninger vedrørende ansettelser og oppsigelser, som har betydning for det interne

kjønns mangfoldet i organisasjonen (ibid.). Foss, Klein, Kor og Mahoney (2008) og Kanter (1977), presiserer at bedrifter ofte består av en homogen toppledelse, fordi ledere har en tendens til å ansette og forfremme, individer som er like dem selv. Mennesker er generelt mer komfortable med likesinnede, og har større tillit til denne gruppen. Resultatet blir at mennesker som er likere foretrekkes (Reskin, 2000). Seleksjon av likesinnede vil gi økt homogenitet og mindre mangfold i lederposisjoner (Sund, 2015, s. 167). Den homososiale reproduksjonen fører til lite heterogene ledergrupper, som ikke er representative for arbeidsstyrken (Kanter, 1977). En homososial reproduksjon kan forstås som Argyris (1976) sin teori om enkeltkretslæring, hvor lederes mentale modeller forblir de samme. Et mannsdominert ledersjikt kan tyde på at ledere ikke har en større forståelse for nyttige endringer, som på sin side kunne resultere i en mer effektiv beslutningstaking (dobbelkretslæring) (Sund, 2015, s. 167).

Når andelen i eliteposisjoner i Norge i stor grad består av menn, uttrykker Sund (2015) at teoriene om homososial reproduksjon og enkeltkretslæring er en mulig forklaring på hvorfor ledere har en tendens til å ansette replikaer av dem selv. Studien til Andreassen og Folkenborg (2002) eksemplifiserer dette ved å peke på utbredelsen og betydningen av menns nettverk. Flertallet har lignende bakgrunn og kvalifikasjoner, og det foregår mye rekruttering til lederposisjoner (ibid.).

v. Kvinners vurdering av egen kompetanse

Den siste faktoren som begrenser kvinners ledermuligheter, er deres egen forståelse av kompetanse og motiv for å søke lederposisjonene. Studier viser at kvinner ofte er mer opptatt av et godt arbeidsmiljø og meningsfulle oppgaver, i motsetning til menn som setter lønn og status høyt (Kvande og Rasmussen, 1990). En MMI-studie av studenter viste at begge kjønn var interessert i å oppnå lederstillinger, men at kvinner var noe mer langtidstenkende.

Vedrørende forståelse av egen kompetanse vurderer menn egne prestasjoner som bedre enn hva kvinner gjør (Næss, 1994). Uavhengig av om prestasjonene er bedre (ibid.). Det å overvurdere egen kompetanse forstås som en forsvarsmekanisme (Lai, 2004, s. 89). Forsvarsmekanismen gjør at vi tar utfordringer vi ellers ikke ville tatt (ibid.). For øvrig er risikoen at læringsbehov overses, og at det faktiske kompetansenivå oppfattes feil. Overvurdering av egen kompetanse forårsakes av en grunnleggende psykologisk prosess, hvor et individ for eksempel tolker informasjon mer positivt enn det som er realiteten (Lai, 2004, s. 90). For øvrig påvirker kjønn, utdanningsnivå og alder hvordan et individ vurderer egen kompetanse (ibid.). Ifølge Lai (2004)

vil kvinner, lavutdannede og eldre medarbeidere undervurdere kompetansen i større grad enn for eksempel menn.

En antakelse, ifølge Strand (2007), er at kvinner er mindre interessert i å søke seg til lederstillinger, hvor overtidarbeid, reisedager, og lederansvar spiller inn.

2.4 Oppsummering av teoriens andre tilnærming

Teoriene presentert i punkt 2.3, har omhandlet ulike forklaringer på hvorfor kvinner er en underrepresentert gruppe i høyere lederposisjoner. Forklaringene knytter seg til: utdanningsvalg, diskriminering, omsorg for barn, stereotypisering, organisasjonsinterne forhold, lederens maktposisjon og kvinners egenforståelse av personlige forhold.

Teoriene vil i kapittel 4 diskuteres i lys av informantenes oppfatninger om hvorfor kvinner er en underrepresentert gruppe.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metodiske valg som er tatt i forbindelse med undersøkelsen. Valg av forskningsdesign, valg av case og ulike forhold ved datainnsamlingen vil bli diskutert. I tillegg vil metodiske utfordringer, forskningens reliabilitet og validitet samt avslutningsvis; etiske aspekter, bli drøftet.

En god og gjennomtenkt metodisk fremgangsmåte er svært betydningsfull for at forskningen fremstår som legitim, god og grundig. Det å gjennomføre samfunnsvitenskapelige studier handler om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 99). Forskningsprosjektet er av en induktiv tilnærming, hvor hensikten er å gå dypere inn på problemstillingen med det formål om å få en helhetsforståelse av temaet. Ved denne tilnærmingen blir forskningen mer fleksibel (Tjora, 2011). I tråd med Tjora (2011) er og antagelsen at man kan finne noen sammenhenger mellom informantenes erfaringer, og de teoretiske tilnærmingene, ut ifra observasjon av det enkelte fenomenet. Undersøkelsen er en casestudie med en kvalitativ tilnærming. I hovedsak impliserer dette at datainnsamlingen skjer ved intervju av enkeltpersoner med tilknytning til det aktuelle case for å belyse tematikken. I tråd med Gerring (2004), er casestudier nyttige når hovedfokus er dybde fremfor i bredde. Casemetode blir nærmere diskutert i punkt 3.2.

3.1 Valg av forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign er det viktig å legge avgjørende vekt på hvilken metode som er best egnet til å besvare studiets problemstilling. Styre- og lederutviklingsprogrammer for kvinner plasserer seg i et snevert forskningsfelt med få empiriske data, i motsetning til ledelse eller opplæringsprogrammer generelt. Det er i tillegg ikke mulig å finne (på dette tidspunkt) tidligere forskning hvor en tilnærmet lik problemstilling er blitt undersøkt. Derfor blir avhandlingens problemstilling relativt unik. For å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte ble det riktig å benytte et kvalitativt forskningsdesign. En kvalitativ tilnærming vektlegger forståelse i stedet for forklaring, og det er en større nærhet til fenomenet som studeres (Tjora, 2011, s. 15). Hovedgrunnen til at valget falt på et kvalitativt forskningsdesign er først og fremst på grunn av muligheten til å gå i dybden på et tema jeg er nysgjerrig på, og på grunn av nærheten som kan oppstå i en intervjusetting. Svarene blir mer informative enn det som er tilfellet i for eksempel spørreundersøkelser. Muligheten til å stille oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet, er også svært gunstig. Det gjør det også enklere å

ta kontakt med informantene i etterkant av intervjuet dersom det skulle oppstå noe nytt. I dette tilfelle ble dette avklart med samtlige informanter. De godkjente at kontakt på et senere tidspunkt var ok. Intervju som metode blir nærmere behandlet i punkt 3.3. Metodiske svakheter ved kvalitativ forskning blir behandlet der det er aktuelt i følgende underpunkter.

3.2 Casemetode

“A case study is best defined as an in-depth study of a single unit (a relatively bounded phenomenon) where the scholar’s aim is to elucidate features of a larger class of similar phenomenon” (Gerring, 2004, s. 341).

Prosjektet er en casestudie av Female Future programmene som er blitt arrangert i Agderområdet. Dette gjelder tre programmer som ble arrangert i 2004, 2006 og siste gang i 2009. Casestudier kan forstås som mye forskjellig, og det eksisterer heller ingen fasit. Kjentegn ved casestudier er at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få individer, eller caser, ved å gjennomføre en detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen m.fl., 2011, s. 86).

Female Future kan betegnes som et enkeltcasestudie, selv om det er blitt arrangert flere ganger siden oppstarten i 2003. I denne sammenheng betegnes det som et enkeltcasestudie fordi dataene samles inn fra kursene i Agderområdet, og ikke landet forøvrig. Ifølge Johannessen m.fl. (2011) betegnes dette som et enkeltcasestudie med flere analyseenheter.

Grunnen til at valget falt på Female Future er mye på grunn av programmets anerkjennelse (både nasjonalt og internasjonalt), og at det ble igangsatt som en reaksjon på kvoteringslovgivningen. Hovedargumentet er at programmet kan være med på å belyse avhandlingens problemstilling på en god måte fordi informantenes yrkesbakgrunn er svært ulik. Samtidig vil jeg anta at en kan forvente flere likheter ved ulike lederutviklingsprogrammer for kvinner. Kanskje fordi Female Future har satt sitt preg på relevante problemstillinger for kvinner i yrkeslivet.

Konklusjonene som gjelder undersøkelsens funn, er ikke nødvendigvis generaliserbare til å gjelde andre lederutviklingsprogrammer. Imidlertid kan denne studien være med på å belyse om lederutviklingsprogrammer for kvinner bidrar til å bedre skjevfordelingen i arbeidslivet. Og

om det fremdeles er et tiltak som bør fortsette. Undersøkelsen gir en mulighet til å forstå hva programmene kan bidra med, om det foreligger faktiske virkninger, og om de fremdeles er nødvendige for å bedre situasjonen for kvinner. Jeg vil i denne forbindelse legge vekt på hva Female Future kan bidra med.

Når dette prosjektet har et lite utvalg av informanter, fra et program med mer enn 1500 deltakere, vil en generalisering av funn være lite troverdig. Det kan imidlertid være tilfelle at flere informanter har like erfaringer og oppfatninger om ulike spørsmål i intervjuene. Og at det dermed er interessant å diskutere om funnene kan peke ut over lignende fenomener.

3.3 Innsamling av data

Alle former for forskningsaktivitet preges av begrensede ressurser, som kan hemme en metodisk mangfoldighet. Som forsker styres en av ulike praktiske forhold som tilgang til aktuelle informanter, og de muligheter man har til å gjøre ulike datainnsamlinger. Det er nødvendig å gjennomføre intervjuer i tilknytning til denne undersøkelsen fordi jeg er interessert i informantenes forståelse og tolkning av fenomenet som undersøkes. Formålet har vært å gjøre datainnsamlingen så dekkende og god som mulig, og å komme nært inn på intervjuobjektens meninger og subjektive oppfatninger om lederutviklingsprogrammer og kjønnsproblematikken i arbeidslivet.

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på ulike måter, men har i dette tilfellet bestått av semi-strukturerte dybdeintervjuer av informanter som er tilknyttet avhandlingens case. Intervju som metode kan være både tidkrevende og by på ulike utfordringer. I dette tilfellet fordi enhetene er relativt få, og datainnsamlingen tok lenger tid enn forventet. Imidlertid egner denne forskningsmetoden seg ved undersøkelser med få enheter, hvor man ønsker å gå dypere inn på den enkeltes forståelse, konkrete synspunkter og refleksjoner rundt fenomenet som studeres (Jacobsen, 2005, s. 142-143).

I prosjektets tilfelle betød dette at intervjuene fulgte en åpen struktur med utgangspunkt i en intervjuguide med fastsatte tema og spørsmål, hvor det underveis i intervjuene (og etter transkribering) var hensiktsmessig å gjøre noen endringer. En åpen intervjuform er fordelaktig ved semi-strukturerte intervjuer (Flick, 2002, s. 91). Som hovedregel ble spørsmålene også formulert på en generell måte, som ga rom for åpne svar og ytterligere refleksjoner om

tematikken. I hvert intervju forelå det ulike oppfølgingsspørsmål. Situasjonen var også den at noen informanter utdypet om forhold som ikke var dekket av intervjuguiden i begynnelsen av intervjuprosessen. Det ble dermed viktig å få dette implementert i intervju spørsmålene, fordi informasjonen var viktig i forbindelse med avhandlingens problemstillinger.

Bortsett fra dette ga informantene jevnt over utfyllende og reflekterte svar, som ofte gikk ut over spørsmålets essens. Det var viktig at jeg som intervjuer holdt meg nøytral til tematikken, beholdt rollen som lytter og ikke ytret personlige meninger. Uavhengig av dette fant jeg at det av og til var en ulempe at avhandlingens tema var kjent, ettersom flere informanter var engasjert i å trekke frem kjønnsdebatten ved flere anledninger. Det var tydelig at noen, mer enn andre, var opptatt av situasjonen for kvinner i arbeidslivet i Norge. Mye fordi de selv på et tidspunkt i karrieren hadde erfart kjønnsdebatten selv. Andre kunne fortelle at dette var en debatt de ikke var så engasjerte i. En slik bredde i utvalgets holdninger anser jeg som en styrke, og at det vil styrke funnenes troverdighet. Valg av informanter blir nærmere utdypet i punkt 3.3.1.

For øvrig var det svært nyttig å ha god kjennskap til tematikken i forkant av intervjuene. På denne måten var det enklere å føre en samtale med informanten, utnytte intervjusituasjonen på en best mulig måte, og gi spørsmålene litt innhold i situasjoner hvor det var behov for å utdype. Det ble også trukket koblinger mellom tidligere svar og senere spørsmål underveis i intervjuet. Både for å få ytterligere informasjon, og for å opprettholde samtaleflyten.

I forbindelse med datainnsamlingen ble det gjennomført 9 dybdeintervjuer med tidligere Female Future deltakere. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 – 60 minutter. Hovedregelen i forbindelse med antall intervjuer var å intervjuer frem til et såkalt metningspunkt, noe som er i tråd med Johannessen m.fl. (2011). Metningspunktet betyr at det ikke lenger oppstår nye synspunkter i intervjuene.

I prosjektet opplevde jeg på noen områder et metningspunkt. Samtidig var det gjentakende at hver informant hadde noe nytt å bidra med. Antall intervjuer vil imidlertid avhenge av problemstilling og hva som faktisk er gjennomførbart. Jeg anser min problemstilling som relativt omfattende, og det er en risiko for at et annet utvalg ville gitt andre data. Metningspunktet ble derfor vanskelig å avgjøre, men valget falt på 9 intervjuer som jeg mener ga tilstrekkelige data med tanke på prosjektets omfang og begrensninger.

Målet med dybdeintervju er i hovedsak å frembringe en relativt fri samtale som er fokusert rundt noen spesifikke temaer som er bestemt på forhånd. Ved å gjøre intervjuet avslappet og fri for stress, er hensikten å få informanten til å reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til det aktuelle forskningstemaet (Tjora, 2011, s. 90). Generelt var intervjuene preget av gode samtaler, med kunnskapsrike informanter. Informasjonsflyten var god, og det oppstod få misforståelser i tilknytning til intervju spørsmålene. Noe jeg merket meg var at flere kunne være noe påvirket av masteroppgavens tema, selv om ingen av intervju spørsmålene var formulert på en måte som favoriserte det ene kjønn fremfor det andre. Dette resulterte noen ganger i at informantene tematiserte kvinnedebatten ved ulike anledninger. Noe som ikke nødvendigvis var negativt, men det var heller ikke hensikten med flere av spørsmålene.

På grunn av praktiske årsaker var det noen ganger nødvendig å foreta intervju via telefon. Dette skyldtes geografiske forhold. I et tilfelle var det på grunn av at en informant var presset på tid.

Telefonintervju kan føre til informasjonstap (Tjora, 2011, s. 22). Telefonintervjuene har jevnt over hatt en kortere varighet enn de andre intervjuene, noe som er i tråd med «det normale» ifølge Tjora (2011). Det oppleves at det er flere grunner til informasjonstap ved telefonintervju. For det første er det noe av samtaleaspektet som forsvinner, som for eksempel ansikt til ansikt kontakten, bruk av kroppsspråk, og ved noen anledninger «den behagelige» flyten. Med dette mener jeg at det enklere kan oppstå et ekstra stressmoment, som følge av å snakke over telefon. En forventer at informanten er presset på tid, noe som gjør at «småprat» og innledningsspørsmål ofte faller bort. Jeg merker meg også at det i noen telefonintervjuer var vanskeligere å komme med oppfølgingsspørsmål. I disse tilfellene holdt jeg meg stort sett strengere til intervjuguiden og samtalens formelle preg. Imidlertid er min oppfatning at det ikke forelå store tap av informasjon, ettersom alle informantene var flinke til å greie ut i de fleste spørsmålene. I ettertid var det heller ikke problematisk å stille relevante oppfølgingsspørsmål.

3.3.1 Utvelgelse av informanter

I casestudier avgrenses utvalget av informanter til en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen (Tjora, 2011, s. 128). Det søkes riktignok kunnskap om et fenomen som relaterer seg til caset. I dette tilfellet er det lederutviklingsprogrammer for kvinner, og kvinner i høyere stillinger. En kan med andre ord si at utvalgsstrategien er formålsbestemt.

I mitt tilfelle knytter lederutviklingsprogrammer for kvinner seg nært opp til kjønnsdebatten i næringslivet, og jeg anser informantene som en god informasjonskilde til essensielle data. Når intervju blir benyttet som metode kan det oppstå flere utfordringer vedrørende rekrutteringen av informanter. Antallet informanter vil naturlig være begrenset, og intervjuene kan være tidkrevende i form av at en må reise langt, bruke tid på å få tak i informanter og selve intervjuprosessen. Rekrutteringen av informanter var noe utfordrende i begynnelsen av forskningsprosjektet, ettersom det ikke var mulig å få tilgang til tidligere deltakerlister. Jeg benyttet meg av den såkalte snøballmetoden (Johannessen m.fl., 2011, s. 109). Metoden gikk ut på at jeg i begynnelsen fikk god hjelp av en kontaktperson i NHO, som opplyste om aktuelle informanter. Etter hvert fikk jeg hjelp av informanter til å lokalisere andre det kunne være aktuelt å ha med i undersøkelsen. I tillegg hjalp de til med å gjøre utvalget heterogent.

Et vesentlig problem ved utvelgelsen av informanter er som beskrevet i punktet overfor, er uvissheten om informasjonen som eksisterer hos den enkelte. I følge Tjora (2011) er det vanskelig å oppdage disse begrensningene. Spørsmålet blir, som tidligere nevnt, hvilken informasjon en eventuelt går glipp av ved å intervju de valgte informantene. På grunn av dette er det flere hensyn som må legges til grunn for utvelgelsen. Først og fremst var det viktig å få samlet en så heterogen gruppe som overhode mulig. Aspekter som ulik erfaring fra yrker, bransjer og fagområder ble viktig. Jeg ville møte kvinner som kunne gi en mest mulig dekkende beskrivelse av tematikken, og belyse det med ulike nyanserte synspunkter. Utvalget bestod derfor av kvinner som hadde erfaring fra ulike sektorer, bransjer og yrker. De arbeidet innenfor bank - og finansnæringen, interesseorganisasjoner, universitetssektoren, konsulentbransjen, kommuner og fylkeskommuner. Majoriteten hadde lang ledererfaring, noen som toppledere, og andre i mellomsjiktet. På bakgrunn av dette er min oppfatning at informantene bidro med interessante og differensierte data. Flere hadde relevante eksempler i tilknytning til ulike intervju spørsmål basert på personlige erfaringer.

3.3.2 Transkribering og tolkning av data

Ved bruk av dybdeintervjuer anbefales bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av datainnsamlingen (Tjora, 2011, s. 126). Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og transkribert svært kort tid etter gjennomføringen. Dette er i tråd med anbefalingene til Tjora (2011). Intervjuene ble transkribert i sin helhet, bortsett fra noen få korrigeringer. Dette impliserer at sitater som blir benyttet i oppgaven er relativt presise, hvor korrigeringer ikke har

hatt påvirkning på meningsinnholdet. I dette tilfellet ble endringene gjort av hensiktsmessige grunner. Målet har vært å gjengi mest mulig ordrett det informanten har sagt, og tilpasningene knytter seg til at samtalen skal gjengis skriftlig. Dette er tilpasninger som for eksempel utelatelsen av dialekt, betenkingsord, latter, ulike «nøleord», og enkeltord som ikke gir mening fordi informanten korrigerer sine egne svar ved å «hoppe» helt bort fra en setning og i stedet formulere svaret på nytt. Utelatelsen av transkriberingen av dialektord var for å holde informantenes identitet anonym. I tråd med Gibbs (2007), har det også vært viktig ikke å trekke sitater ut av konteksten de er i, da en kan risikere at meningsinnholdet bli svært annerledes. Sitatene som blir brukt i oppgaven er valgt ut for å belyse dataene på en måte som skal tydeliggjøre informantenes synspunkter. Alle sitatene ble kodet med *Informant 1*, *Informant 2*, ... for å belyse de ulike meninger enkelte informanter har, og på samme tid beskytte den enkeltes anonymitet. Etter transkriberingen fra tale- til tekstformat ble datamaterialet kategorisert i ulike kategorier. Dette ble gjort for å samle de ulike funnene på en oversiktlig måte, og for å sikre at vesentlige data ble riktig presentert. Inndeling var hensiktsmessig for oppgavens videre form, og i forhold til problemstillingen. Utgangspunktet var hovedsakelig intervjuguidens inndeling med noen mindre korrigeringer.

3.3.3 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til dataenes pålitelighet. Reliabiliteten omhandler hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvordan disse samles inn, brukes og bearbeides (Johannessen m.fl., 2011, s. 40). Det er ulike måter reliabiliteten kan testes på, men det vil hovedsakelig innebære prosjektets etterprøvbarehet og om en gjennomføring på et senere tidspunkt vil gi de samme resultatene som studiet viser. Datainnsamlingen i dette forskningsprosjektet baserer seg kun på subjektive meninger. Dette impliserer at det vil være umulig å avgjøre i hvilken grad informanten gir riktig informasjon. De kan samtidig utelukke den informasjonen de selv ikke ønsker forbundet med prosjektets tematikk, hvor det neppe kan oppdages av andre. Utfordringen i tilknytning til utvalget, og at et annet utvalg sannsynligvis ville gitt andre data, er tidligere blitt presisert.

Min oppfatning er at informantene fremstår som troverdige med sterke meninger. I tillegg ble alle gjort oppmerksomme på at en identifisering av enkeltpersoner ikke var mulig. Dette styrker dataenes pålitelighet, fordi den enkelte kan føle det enklere å dele personlige synspunkter og erfaringer. Det er viktig å forstå at dataene ikke er selve virkeligheten, men en representasjon av den. Dataene i denne studien oppfattes som holdbare, korrekte og presise når det gjelder den faktiske informasjonen som er blitt meddelt. Likevel kan det være utfordrende å bevise en slik

pålitelighet, og det kan være nødvendig å ta høyde for noen ekstra kvalitetssjekker (Gibbs, 2007). Det må vurderes i hvilken grad informantene egentlig husker Female Future deltakelsen. For enkelte fant deltakelsen sted for mer enn 10 år siden. Her må det åpnes opp for at noe informasjon kan ha blitt utelatt i intervjuene, fordi informantene muligens ikke husker *nøyaktig* hvordan forholdene var.

Samtidig er det utfordrende å bevise egen pålitelighet, ettersom ingen andre har vært innblandet i forskningen. Ifølge Gibbs (2007), er det imidlertid noe en kan gjøre i forbindelse med dette. Blant annet å kvalitetssikre transkriberingen, ved å gå over materialet flere ganger. Et annet moment er kategoriseringen, eller kodingen knyttet til resultatene. I tråd med Gibbs (2007), vil disse med sikkerhet ikke miste sin betydning, når en i stor grad følger intervjuguidens inndeling.

3.3.4 Validitet

I dette underkapittelet vil prosjektets validitet drøftes. Validitet innebærer en vurdering av resultatenes gyldighet (Johannessen m.fl., 2011, s. 69). Validitet kan deles inn i ulike kategorier, blant annet; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen m.fl., 2011, s. 70). Intern validitet brukes til å drøfte mulige årsakssammenhenger, og er ikke relevant å vurdere i masteravhandlingen. Ytre validitet blir vurdert i punkt 3.3.6.

Begrepsvaliditet knytter seg til forholdet mellom fenomenet som undersøkes, og dataene undersøkelsen gir (ibid.). Hvorvidt dataene er gode representasjoner av Female Future programmet, må drøftes. Alle intervjuene ble gjennomført i en periode på 30 dager, hvor alle intervju spørsmålene var forankret i en felles intervjuguide. Dette med unntak av de to første intervjuene, hvor relevante spørsmål ble lagt til før de resterende intervjuene. Dette tidsintervallet gjorde at jeg som regel var ferdig med å transkribere et intervju før det neste. På denne måten var informasjonen friskt i minnet, og det var enklere å stille oppfølgingsspørsmål. I tillegg fikk datainnsamlingen og transkriberingen hovedfokus i tiden det pågikk.

Intervjuguiden var samtidig inndelt i ulike temakategorier som var basert på avhandlingens teorikapittel. Dette var for å sikre og få svar på spørsmål som var tilknyttet oppgavens teori og problemstilling. Jeg mener derfor dataene som er blitt samlet inn er relevante og gyldige i forhold til det som undersøkes. Som tidligere nevnt er informantenes yrkesbakgrunn svært ulik, noe som er med på å gi dataene nyanserte svar, som igjen vil styre validiteten. Likevel er momentet vedrørende et annet utvalg fremdeles tilstede, og som understreket tidligere, er det sannsynlig at dette kunne gitt andre svar i forbindelse med intervjuene.

Et annet forhold er i hvilken grad dataene representerer Female Future programmet på en riktig måte. For å styrke validiteten vedrørende datainnsamlingen, er det gjennomgående i resultatkapitlet tatt med flere sitater som viser informantenes uttalelser. Dette er sitater hvor informantene er tydelige og klare på hva de mener, om det så er i forbindelse med noe de er sikre eller usikre på. Sitatbruken er med på å styrke dataene, i tillegg til å tydeliggjøre hva meningene til den enkelte er. Det er med på å vise bredden i de ulike oppfatningene som rår hos den enkelte. Dette gjør også dataene mindre diffuse og mer valide.

3.3.5 Ethiske hensyn

Personvernet fulgte NSDs retningslinjer og ble ivaretatt. I forkant av hvert intervju mottok informantene et informasjonsskriv med opplysninger om prosjektet, i tillegg til en intervjuguide. Informasjonsskrivet opplyste om at informantene var anonymiserte. Videre at samtalene ville bli tatt opp ved bruk av lydopptak. Og at dette var valgfritt. Alle informantene ga tillatelse til bruk av lydopptak. Videre ble det informert om at deltakelsen var frivillig, og at den enkelte når som helst kunne trekke sitt samtykke. Intervjuguiden ble hovedsakelig fulgt i alle intervjuene. Det vil si at de fleste spørsmålene ble stilt alle informantene. Som nevnt tidligere ble noe endret etter de første intervjuene, og hver informant fikk ulike oppfølgingsspørsmål avhengig av retningen samtalen tok. Det overordnede målet var å få informantene til å gi uttrykk for sine meninger og holdninger om de samme temaene. Noe som ble oppnådd på en tilfredsstillende måte.

Til tross for at prosjektet ikke er meldepliktig, ifølge NSD, falt valget på å anonymisere alle informantene. Dette var hovedsakelig fordi deres identitet verken var hensiktsmessig å ta med, eller interessant for prosjektet. Det fremkom heller ingen personopplysninger underveis i intervjuene.

I tråd med Tjora (2011) er aspekter som konfidensialitet, respekt, og tillit svært viktige i forhold til de ulike intervjuene. Det viktigste var uansett informasjonen som kom frem gjennom intervjuene uavhengig av person, noe Tjora (2011) også presiserer som essensielt. For informantene kan en anonymisering gjøre det enklere å takke ja til å delta i et intervju. Det kan oppleves lettere å dele meninger, snakke fritt og gå i dybden på ulike temaer på grunn av konfidensialiteten og tilliten. Det kan også sikre at negative ettervirkninger av intervjuet ikke oppstår.

3.3.6 Generalisering av funn

«The logic whereby case study findings can extend to situations outside of the original case study, based on the relevance of similar theoretical concepts or principles» (Yin, 2014, s. 237).

Ettersom prosjektet tar utgangspunkt i et case, vil jeg diskutere sannsynligheten en generalisering av funnene. Som hovedregel vil en kvalitativ studie ikke være mulig å generalisere. Imidlertid kan det i kvalitative casestudier være mulig å generalisere funnene i form av teoretiske påstander (Yin, 2014, s. 21). En generalisering ut over hele populasjoner eller utvalg, er her ikke mulig (ibid.). På bakgrunn av litteraturen til Yin (2014) skiller vi mellom en analytisk generalisering, og en strategisk generalisering. Sistnevnte er dog mindre tilknyttet casestudier. I studiets sammenheng, er det her riktig å fokusere på en analytisk generalisering. Dette innebærer å nøye vurdere og begrunne i hvilken grad funnene fra en studie kan si noe tilsvarende om en annen situasjon (ibid.). Analytisk generalisering kan brukes uavhengig av om studien inneholder et eller flere caser (Yin, 2014, s. 42), og i denne sammenheng omhandler studien et enkelt case. En generalisering i tilknytning til caset, kan omtales som å søke etter ekstern validitet (Yin, 2014, s. 48).

Ettersom masteroppgaven omhandler virkninger av lederutviklingsprogrammer for kvinner, er det tenkelig at fenomenet kan ligne på andre tilsvarende fenomen. Variasjonen kan bli synlig i de enkelte programmene organisering, innhold, formål, deltakere, og virkninger. Hvis vi tenker oss til en sammenligning mellom Female Future og et fiktivt lignende case, er det sannsynlig at det kan foreligge likheter i deltakernes meninger og erfaringer med programmet – og kvinner i ledelse. Selv om virkninger av et tiltak vil være unikt i tilknytning til det enkelte fenomen, er det tenkelig at noe likevel kan være likt. Det er sannsynlig at en kan forvente likhetstrekk ved aspekter som økt selvtillit, kompetanse, og nettverksbygging. Imidlertid må en være forsiktig med generalisering av case, fordi hvert case er unikt og vil ikke være overførbart i sin helhet. Uavhengig av dette er det tenkelig at flere funn, antakeligvis, vil forventes å kunne oppstå i tilknytning andre lignende fenomener. Erfaringer og meninger vedrørende kvinner i ledelse i Norge, kan antas å være mindre varierende i forhold til lignende case. Dette er fordi det ofte er oppfatninger som er gjentakende i ulike studier, og debatten om ubalansen i toppsjiktet består ofte av flere like argumenter. For øvrig kan det alltid være en risiko for at informanter i andre

lederutviklingsprogrammer har helt andre oppfatninger, og at utvalget varierer i stor grad. Utvalget i denne avhandlingen er heller ikke representativt for Female Future, men deres meninger og erfaringer kan belyse noen av forholdene som er gjeldende i samfunnet. Dette caset kan derfor ikke sies å være generaliserbart ut over informantenes oppfatninger, og hvis det forelå en reell sammenligning med et aktuelt case, eksisterer det en risiko for ulike resultater. Likevel er sannsynligheten stor for at *flere* meninger vil være like. Antakelsen er derfor at caset i noe grad kan ha likheter i funn sammenlignet med et lignende program for kvinner. Imidlertid er det ikke sannsynlig at det foreligger en fullstendig ytre validitet. Følgelig er det sannsynlig at caset kan ha likheter i funn, sammenlignet med andre tilsvarende fenomen, men på bakgrunn av de forhold som er diskutert her, kan det ikke sies å foreligge en analytisk generalisering.

3.3.7 Offentlig statistikk

Avslutningsvis vil bruken av offentlig statistikk som er brukt i avhandlingen, vurderes. Flere steder i masteravhandlingen er det tatt i bruk offentlig statistikk, hentet fra ulike kilder.

Statistisk Sentralbyrå (SSB) er brukt i forbindelse med utdanningstall. Dette innebærer statistikk over andelen kvinner og menn i utdanningsinstitusjoner i Norge. Det innebærer også en oversikt over hvordan menn og kvinner fordeler seg i ulike fagretninger.

SSB har hovedansvaret for offisiell statistikk i Norge, og er underlagt Finansdepartementet og statistikkloven. Dette underbygger statistikkens holdbarhet.

Videre er SSB en faglig uavhengig organisasjon, som innebærer at de selv velger når og hva som skal publiseres (Statistisk sentralbyrå, 2016). Selv om SSB er faglig uavhengige, impliserer ikke dette at statistikken får mindre holdbarhet. Ettersom institusjonen er regulert av lovverk og rammer, i tillegg til å ha hovedansvar for statistikkpublikasjoner i Norge, vurderes denne kilden til å være svært holdbar.

Videre er det i avhandlingen brukt statistikk hentet fra meldinger til Stortinget. I likhet med SSB, er kilden underlagt flere reguleringer og lovbestemmelser, som underbygger dataene til å være holdbare.

4 Resultater og analyse

4.1 Innledning

Følgende kapittel inneholder en samlet beskrivelse av datainnsamlingen, samt en analyse og tolkning av funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Funnene vil bli sett i lys av de teoretiske tilnærmingene i kapittel 2. Dette kapitlet har til hensikt å utdype og forklare hvilke sammenhenger som kan foreligge mellom teori og empiri i studien, og samtidig få frem informantenes meninger og erfaringer knyttet til lederutviklingsprogrammet, og kvinner i ledelse.

Slik det ble presisert i kapittel 3 består utvalget av 9 informanter, som ikke er representativt for arbeidende kvinner i Norge. Imidlertid kan denne studien beskrive et utvalgs oppfatninger om tematikken avhandlingen tar sikte på å undersøke. Som, på sin side, sannsynligvis kan være oppfatninger flere kvinner i organisasjonslivet har. Resultatene er videre reelle selv om de ikke er den fulle sannhet. For øvrig kunne en sammenligning av flere caser gitt diskusjonen ytterligere dybde og relevans.

Kapittelets oppbygning er inndelt i tematiske kategorier, hvor resultater og analyse vedrørende lederutviklingsprogrammer presenteres først. Deretter presenteres teori om kjønn og ledelse. Dette er i tråd med teorikapitlets oppbygning.

Videre har analysen til hensikt å besvare avhandlingens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål på en god og analytisk måte. En gjentakelse av problemstilling og forskningsspørsmål er derfor hensiktsmessig:

Kan lederutviklingsprogrammer for kvinner motvirke underrepresentasjonen av kvinner i ledende posisjoner i Norge? Og hvilke virkninger kan deltakere oppleve ved å delta?

- i. Er det noen kjennetegn ved deltakere på lederutviklingsprogrammer?*
- ii. Er det fordelaktig med et programinnhold som fremmer kvinner?*
- iii. Hva kan forklare den ujevne kjønnsbalansen i ledelse i Norge?*
- iv. Er noen egenskaper mer tilknyttet et kjønn fremfor et annet?*

Kapitlet vil først beskrive og drøfte hvem deltakerne på lederutviklingsprogrammet er; deres motivasjon for deltakelse, for de ulike kursmoduler og hvordan de opplevde arbeidsmiljø på kurset. Dette er med på å gi en oversikt over hvilke kvinner som deltar, meninger om programinnholdet, og hvilken påvirkning arbeidsmiljøet kan ha. Disse forhold vil bli sett i lys av teori om lederutviklingsprogrammer, og forskning på lederutvikling.

Deretter presenteres informantenes egenoppfatning av programmets virkninger, med etterfølgende analyse.

Videre vil diskusjonen omfatte forhold knyttet til underrepresentasjonen av kvinner i ledelse, med tilhørende tematikk om kjønn.

Avslutningsvis diskuteres hvorvidt resultatene peker på om det kan foreligge klare ulikheter i egenskaper hos kvinner og menn. I tillegg vil det bli gitt en vurdering av programmets betydning i dag ut i fra en generalisering av informantenes svar.

4.2 Lederutviklingsprogrammet

4.2.1 Hvem er deltakere på lederutviklingsprogrammer?

Et av formålene med datainnsamlingen var i første omgang å kartlegge egenskaper ved utvalget av kvinner, og forsøke å synliggjøre noen sammenhenger mellom disse. Eksempelvis om utvalget bestod av karrierebevisste kvinner, eller kvinner som var oppmuntret til å delta. For analysens del var det interessant å undersøke om noen egenskaper var ekstra fordelaktig å ha i forhold til deltakelsen. Det å være utstyrt med visse egenskaper, presiseres av Kuvaas og Dysvik (2012), som betydningsfullt i forbindelse med opplæringskurs og læringsverdi. Slike egenskaper kan være knyttet til informantenes forkunnskaper, kompetanse og prestasjonsnivå, eventuelt forhold av mer personlig karakter.

Informantene er deltakere fra tre Female Future programmer; fra 2004, 2006, og 2009. I 2004 var programmet helt nytt, med mindre annerkjennelse og medieoppmerksomhet enn de senere programmene. Senere programmer ble noe modifisert, etter hvert som det ble tydelig at ulike moduler hadde forbedringspotensialet. En kan forvente at resultatene kan være noe påvirket på grunn av at informantene komme fra ulike programmer.

Totalt er det gjennomført 9 intervjuer med informanter fra Female Future programmene i Agder. Alle fikk spørsmål om hvorfor de ønsket å delta. Hensikten var å kartlegge informantenes subjektive meninger om eget kunnskaps - og kompetansenivå. Det var også interessant å

undersøke forhold av mer personlig karakter koblet opp mot deltakelse. Personlige forhold peker på om informantene oppfattes som karrierebevisste tilknyttet egen yrkessituasjon.

Funnene viser en relativt lik oppfatning hos samtlige informanter når det gjelder motivasjonen for å delta. Alle presiserte at det eksisterte et individuelt behov for videreutvikling av kompetanse. Flertallet anså Female Future som et rikt program. Videre uttrykte flere at de synes det var fint å være med på et rent kvinneprogram, hvor deltakelsen kunne føre til flere muligheter:

«Det var en fantastisk mulighet. Jeg hadde vært gründer en lang periode, hadde da gått inn i faste jobber og var aktiv i politikken, og var på en plass i livet hvor jeg trengte påfyll. Og dette var jo et kinderegg hvor du kunne få faglig påfyll, nettverk, og ikke minst bli vist et hav av muligheter» (Informant 2).

«Jeg opplevde at når jeg flyttet hjem til Mandal så var det ikke like lett å rekruttere et nettverk som var opptatt av de samme tingene jeg var opptatt av her, sånn at for min del var det å skaffe meg et relevant nettverk en av de store grunnene til at jeg valgte å søke på Female Future» (Informant 1).

Informantene var enige om at muligheten til nettverksbygging var en stor motivasjonskilde for deltakelse. Majoriteten ønsket å bygge et profesjonelt nettverk, og bli kjent med andre damer i lik situasjon på tvers av bransjer. Det ble tydelig at flere mente at et større nettverk var nøkkelen til karriereutvikling, og spesielt tidlig i yrkeskarrieren. Deltakelse på programmet ble derfor svært aktuelt.

Videre poengterte en annen at en hovedgrunn til deltakelse på Female Future var at hun ved flere anledninger erfarte at *«skal du fremover må du gjøre noe med det selv»*, og da var programmet en fin mulighet.

Noen tok selv initiativ til å søke om deltakelse, og noen ble oppfordret til å søke av sine ledere. Noen hadde blitt oppfordret fordi de lenge hadde ønsket å utvikle seg i sin stilling, og var tydelige på dette overfor ledelsen. Andre forteller å ha *«blitt sett»* av nærmeste leder. Majoriteten presiserte at de var opptatt av påvirkning, og av å gripe tilgjengelige muligheter. Det var tydelig at muligheten til å skape resultater og være delaktig i viktige beslutninger, var viktig for samtlige informanter. Et mindretall var tilfreds med mindre ansvar, og betegnet seg selv som *«beskjedne»*.

Funnene kan tolkes i retning av at informantene jevnt over oppfatter seg som karrierebevisste kvinner, med stor sans for utfordringer og nye muligheter. Dette er i tråd med forskningen til

Colquitt m.fl. (2000), som viser at majoriteten av mennesker som deltar på kompetanseutviklingsprogrammer er karrierebevisste. Oppfatningen er også at informantene sannsynligvis innehar et høyt evnenivå. Som vist i teoridelen, side 17, antas det at et høyt evnenivå gjør tilegnelsen av ny kunnskap enklere. Videre har de som forstår verdien av å delta, ifølge Rousseau (2004), høyere motivasjon for å lære. Selv om det er vanskelig å avgjøre hvilket evnenivå informantene har, er det flere forhold her som peker mot at det er relativt høyt. I forkant av deltakelsen måtte alle informantene gjennom intervjuer for utvelgelse, hvor de ble spurt om temaer knyttet til egne ressurser; evnenivå, karrieremotivasjon og personlige faktorer. Majoriteten av informantene innehar i dag høye stillinger med lederansvar, noe som indikerer gode ressurser. Informasjonen kan derfor tolkes i retning av at informantene har et høyt evnenivå.

Det er sannsynlig at det foreligger en grad av indre og ytre *kontrollplassering*. Som pekt på i teoridelen side 17, betyr høy grad av kontrollplassering, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012), at informantene forstår sammenhengen mellom egne handlinger og resultater. Dette gjør at de blir mer positivt innstilt og motivert til å delta. Funnene her støtter opp om høy grad av kontrollplassering, og kan sannsynligvis ha påvirket informantenes læringsutbytte. Kuvaas og Dysvik (2012), peker på at indre motivasjon øker sammenhengen mellom opplæringstiltak og ytelse i arbeidet. Dette betyr at hvis deltakere på opplæringskurs opplever indre motivasjon, vil det være positivt for arbeidsprestasjoner i ettertid av tiltaket. Det samme gjelder for deltakernes subjektive mestringssevne, se Colquitt m.fl. (2000) og Lai (2004) side 17. Funnene kan tyde på at informantene har positive erfaringer med arbeidsprestasjoner i etterkant av deltakelsen. Mulige virkninger etter avsluttet program er betydningsfullt, og kan gi en indikasjon på om programmet er nyttig.

For øvrig er forhold som motivasjon og subjektiv mestringssevne, vanskelig å si noe om sikkert. Inntrykket fra intervjuene indikerer imidlertid en sammenheng. Dette på grunn av de fleste informantene uttrykte tilfredshet med programmet i sin helhet. De fleste understreket stor nytteverdi av å delta, både tilknyttet motivasjon og oppgavemestring. Det kan peke på at informantene har fått mer ut av deltakelse på grunn av motivasjon for å prestere godt. Mye tyder også på at de som deltar er; kompetente kvinner som ønsker videreutvikling, nye utfordringer og fart på karrieren. Noe som gir indikasjoner om at kvinner ønsker lederstillinger og fremgang på lik linje som menn. En tidligere antakelse i forskningen har vært at kvinner har mindre ambisjoner om topplederjobber, og at det er en årsak til at menn er overtallige i høyere posisjoner (Strand, 2007). Funnene i denne studien tyder på at kvinnene som ble intervjuet, har

store ambisjoner om karriereutvikling. Det fremkommer ikke meninger som skulle tilsi at kvinnene ikke ønsker krevende jobber. Imidlertid tyder svarene på at kvinner i stedet behøver litt ekstra drahjelp. Kvinner og ambisjoner om topplederjobber blir diskutert i punkt 4.3.1.

4.2.2 Kursmoduler og kompetansetilegnelse

Kursinnhold

Female Future programmet består av flere kursmoduler. De tematiske tyngdepunktene i modulene og arbeidsmetodene omhandler ledelse, personlig utvikling, styrekompetanse og retorikk. Videre er nettverksbygging i næringsrelaterede nettverk og synliggjøring av deltakerne i programmet, et strategisk fokus. I tråd med Arnulfs (2012) tilnærminger, kan Female Future omtales som «Generisk lederutvikling». Generisk lederutvikling favner over tiltak iverksatt for å utvikle potensielle ledere, og videreutvikling av de som allerede er ledere. Som vist i teoridelen, side 13 og 14, vil innhold i lederutviklingsprogrammer ha ulike tilnærminger, avhengig av tiltakets overordnede formål. Programmets sentrale satsning har vært å øke andelen kvinner i beslutningsprosesser og i styrer, i tillegg til å gjøre næringslivet attraktivt for kvinner. Inntrykket er at organisering av kursmodulene bærer preg av *hva* kvinner i ledelse behøver mer av. Dette stemmer overens med Håpnes og Buviks (2013) uttalelser som understreker nødvendigheten av å ha et kursinnhold som er med på å forebygge skjevfordelingen i toppsjiktet. Eksempelvis kan det være kursinnhold knyttet til nettverk, styring og beslutningstaking. Lai (2004), tydeliggjør at kursets innhold er avgjørende for læringseffekten; bl.a. valg av moduler, innholdets relevans og organiseringen.

Resultatene tyder på at modulene styrket både faglig og personlig utvikling. Dette er i tråd med Kirkpatrick's (2007) argument om at opplæringen må være på linje med tiltakets overordnede formål. De konkrete virkningene blir nærmere drøftet i punkt 4.2.4.

Empirien, det vil si, informantenes meninger om programmets innhold, både faglig og sosialt, har flere likhetstrekk. Deltakerne opplever at modulene har bidratt til økt kunnskap og viktig læring, som har vært til stor nytte for den enkeltes egenutvikling.

Nytten av erfaringsutveksling på tvers av deltakere og bransjer tillegges også stor vekt. Flere anser de faglige elementene som svært viktige og relevante. Dette er for øvrig tilknyttet Kirkpatrick's (1959a) første nivå hvor deltakernes reaksjoner og tilfredshet med tiltaket vurderes, se teori side. 15. Det er modulen styrekompetanse som klart får størst oppmerksomhet i intervjuene, og informantene beskriver modulen som relevant og godt gjennomført.

Mange forteller også om modulens nytteverdi i etterkant av tiltaket. En årsaksforklaring er at et flertall av informantene sitter i ulike styrer og verv, og noen fikk styreverv etter deltakelse – hvor modulens aktualitet ble kommentert som ytterst nødvendig. Kompetansetilegnelsen har av flere vært av stor betydning i ettertid. Samtlige uttrykker en bedre trygghet og forståelse i senere arbeid. Noen informanter sa det på denne måten:

«Vi hadde et fag i Styrearbeid som var veldig spennende. Det var jo vekttall på BI, og jeg har fått styreverv etter det, og sittet i styrer, og synes det var veldig ålreit å ha med meg» (Informant 8).

«Styrekompetansekurset. Jeg sitter i mye styrer og det å ha trygghet på at der kan man noe og man har lært noe. I tillegg til erfaringskompetansen, så har man og en formalkompetanse som har hjulpet» (Informant 6).

«Det var en del faglig der, en del presentasjonsteknikker som var veldig bra. Det var det å være litt trygg på seg selv, så de tingene har jeg fått direkte bruk for» (Informant 1).

En vurdering av funnene er at deltakelsen har ført til høyere læringsverdi hos samtlige. Læringsverdi er tilknyttet det andre nivået i Kirkpatrick's modell, og omfatter deltakernes egne vurderinger av læringsutbytte (Lai, 2004, s. 229).

Alle uttrykker økning i formalkompetanse. Dette er i tråd med opplæringsprogrammets hensikt (Lai, 2004, s. 153). Det ble ikke uttrykt noen misnøye med det faglige, og det var en gjennomgående enighet om at programmet var av høy faglig kvalitet med innholdsrike moduler. Samtlige anså programmet som svært unikt. For øvrig, som pekt på i teoridelen side 15, er egenvurdering av læring vanskelig å gjøre riktig (jf. m.a. Ericsson og Simon 1980; Anderson 1981; Bandura 1986; Alliger og Janak 1989). Tester før og etter kurset er ifølge Lai (2004), riktig tilnærming. Om det forelå testing før kurset er uvisst, men deltakerne hadde eksamen etter gjennomføring av modulene, som peker på økt læringsverdi.

Læringsoverføring

Videre har flere informanter fått direkte bruk for samtlige moduler i etterkant, noe som sammenfaller med forståelsen av hvordan kunnskap overføres til jobbsituasjoner. Som eksempel la en informant eksplisitt vekt på at presentasjonsteknikkmodulen var avgjørende for hennes arbeid i ettertid. Hun fortalte at det hjalp henne betydelig i senere jobb, hvor hun etter hvert fikk mer lederansvar. Dette illustrerer en positiv sammenheng mellom kompetansetilegnelsen og det som betegnes som det tredje nivået i Kirkpatrick's (1960a)

evalueringsmodell. Modellen tar sikte på å kartlegge hvordan deltakerne tar i bruk kompetansen fra opplæringsprogrammet i arbeidslivet (Winfrey 1999, i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 108).

Lai (2004), understreker at læringsoverføring til jobb er en sentral målsetting med lederutviklingsprogrammer. Det vurderes som vanskelig å avgjøre i hvilken grad læringsoverføring i denne studien har vært optimal, men uttalelser fra intervjuene tyder samlet sett på positive ettervirkninger. Vurderingen beror på enkeltpersonenes subjektive oppfatninger, som kan tolkes i retning av at læringsoverføring har vært vellykket.

Det kan det være hensiktsmessig å skille mellom faglig overføring og andre uformelle forhold. Resultatene tyder på bred læringsoverføring hos samtlige av faglig karakter. Dessuten er læringsoverføring knyttet til personlige utvikling stor. Resultatene viser en positiv endring i informantenes holdninger, og ikke minst selvtillit. Slike endringer peker på økt læring (Lai, 2004, s. 230), som vist i teoridelen side. 15. Som vist i teoridelen s. 16, er holdningsendring et direkte eller indirekte resultat av opplæringsprogrammer (Kraiger m.fl., 2004).

4.2.3 Hvordan påvirker arbeidsmiljøet deltakelsen?

I tråd Chen og Klimoski (2007) og Noe og Colquitt (2002), i teorien side 18, vil et positivt arbeidsmiljø være av betydning for flere forhold. Motivasjon for å delta, tilegnelse av kunnskap og anvendelse av ny innsikt på arbeidsplassen, vil være preget av arbeidsmiljøet.

Informantene fikk spørsmål om miljøet på kurset, fordi det var interessant å undersøke hvilken påvirkning det kan ha hatt. Spørsmålet var åpent for tolkning; det kunne legges vekt på det sosiale miljøet eller arbeidsmiljøet blant deltakerne. Felles for informantene var at de beskrev miljøet blant deltakerne og kurset for øvrig, som svært godt. Flere vektla at de på kurset opplevde et støttende klima, som de beskrev som kilden til økt læring. Dette er i tråd med Kraiger, (2003), side 18 i teorien. Noen la ekstra vekt på at det forelå en lærerik erfaringsutveksling mellom deltakerne, og at miljøet ikke var preget av en destruktiv kultur:

«Fantastisk, det var en høykultur som ikke preger mange andre kulturer. Her ville alle hverandre godt, og det var veldig givende» (Informant 2).

«Jeg tenker at det var grunnleggende godt, og at det var damer som hadde et litt likt utgangspunkt, og som ville hverandre vel. Og det var mye positiv framsnaking blant damene der» (Informant 1).

«Det var ikke stigmatisert som det ofte er i kvinnemiljøer, eller som en hører at kvinnemiljøene kan være, da.» (Informant 9).

Flere formidlet at rene kvinnemiljøer ofte får et dårlig rykte på seg, fordi kvinner ikke unner andre kvinner fremgang eller suksess. En oppfatning er at kvinner misliker kvinnelig konkurranse. En informant presiserte at ordtakene «kvinner er kvinner verst» ikke var gjeldende i denne gjengen, hvor det gode miljøet skapte en ekstra god læringskultur.

Det at et positivt arbeidsmiljø har innvirkning på deltakernes læring, stemmer overens med både Chen og Klimoski (2007) og Noe og Colquitt (2002). Et problem er, ifølge Kuvaas og Dysvik (2012), at videreutviklingen i ettertid risikerer å bli liten. En metaanalyse konkluderer med store tap av tillærte kunnskaper og ferdigheter etter deltakelse, og i noen tilfeller en tapseffekt på hele 90 %.

En antakelse er imidlertid at *type* opplæringsprogram er av betydning. Eksterne opplæringsprogrammer kan, ifølge Lai (2004), gi betydningsfull kompetanse, og øke deltakeres motivasjon på grunn av investeringen arbeidsgiver gir den enkelte. Videre er Female Future et lederutviklingsprogram, og dersom de fleste deltakere ender opp med, eller innehar en lederjobb fra før, vil faginnholdet være av en slik relevans at den enkelte knytter det til jobbsituasjonen. På den måten vedvarer kunnskapen, og samtidig indikerer videreutvikling etter programslutt. Er opplæringsprogram av en mer generell karakter for hele seksjoner samlet, eller hovedtyngden av deltakerne arbeider med ulike ting, kan situasjonen bli annerledes. Det er sannsynlig at mindre relevant kunnskap ikke videreføres i like stor grad.

Som beskrevet i forrige delkapittel, side 46-48, tolkes funnene som uttrykk for gjennomgående høy grad av kompetansetilegnelse og anvendelse av kunnskap og ferdigheter, på kort og på lengere sikt.

En antakelse er at et godt arbeidsmiljø har bidratt til bedret læringseffekt. Informantene formidlet at videreutvikling av tilegnet kompetanse skjedde både i eksisterende og nye jobber. Det at hovedtyngden av informanter har lang yrkeserfaring innen ledelse, kan ha gjort kompetansetilegnelse lettere å integrere og anvende. En vurdering er at kompetansetilegnelse er tilstede både under og etter deltakelse på Female Future, og som drøftet i teorien side 19, kan et positivt arbeidsmiljø ha positiv effekt på læring. Samtlige informanter understreket erfaringsutveksling på tvers av bransjer og deltakere, som særdeles givende. Flere uttalte at det å lære av hverandre og å diskutere ulike problemstillinger var lærerikt. Dette er i tråd med funnene i Lysø's doktoravhandling (2009). Den konkluderte med at lederutviklingsprogrammer sjelden gir det resultatet organisasjonen ønsker, og med at samtlige ledere i undersøkelsen hadde lært mye om lederskap, ikke minst fra andre kursdeltakere (ibid.). Min antakelse er at Female Future var preget av et godt og læringsfylt miljø. I likhet med Blume m.fl. (2010),

vrderes et støttende arbeidsklima (i tillegg til andre faktorer) å være av stor betydning med hensyn til å gjøre læringsoverføring til yrkeslivet enklere.

De empiriske funnene i studiet bekrefter at negative konsekvenser ved arbeidsmiljøet, opplevdes fraværende hos informantene. Santos og Stuart (2003), hevder at når deltakere finner arbeidsmiljøet bra, kan det likevel foreligge en form for feilvurdering av kurset for øvrig. For eksempel at samtlige *tror* de tilegner seg mer kunnskap enn hva som faktisk er realiteten. Det kan nesten tolkes som en mulig placeboeffekt; det å overvurdere et kurs du trives svært godt i. Kuvaas og Dysvik (2012), presiserer at det er få direkte sammenhenger mellom hvor godt deltakere trives, og hvor mye kunnskap og ferdigheter den enkelte har oppnådd. Flere metaanalyser peker i retningen av lav korrelasjon mellom nivåene i Kirkpatrick's modell (Alliger & Janak, 1989; Haccoun & Saks, 1998; Colquitt et al. 2000; Arthur jr. m.fl. 2003; Kraiger og Ford, 2007). Uavhengig av dette er oppfatningen at det gode arbeidsmiljøet i stedet har vært en ekstra bonus, og at deltakerne har vært fokuserte på å prestere godt og lære mest mulig.

4.2.4 Hvilke virkninger kan lederutviklingsprogrammer for kvinner gi?

I denne delen blir konsekvenser av programdeltagelse presentert og diskutert. Funnene vil bli sett i lys av relevant teori og tidligere forskning. De konkrete virkningene og etterfølgende analyse blir belyst i neste punkt. I noen tilfeller kan diskusjonen om virkninger gå tilbake til øvrige punkter.

Som nevnt i avhandlingens punkt 1.1.2, side 4 og 5, satser NHO på Female Future for å mobilisere kvinner i ledelse og øke formalkompetanse. Programmet byr på ledertrening, formell styrekompetanse, og nettverksbygging på tvers av ulike bransjer. Funnene inndeles i to kategorier i dette kapitlet; direkte og indirekte virkninger. Dette er fordi virkninger omfatter flere områder ved enkeltmennesket, som individuell egenutvikling. Virkninger av programmet kan være ny jobb eller styreverv, eller progresjon på grunn av individuell utvikling, og karrieremuligheter på langsikt. Tidligere forskning om lederutviklingsprogrammer er her relevant.

Direkte og indirekte virkninger av lederutviklingsprogrammet

Det er ikke et mål i avhandlingen å kartlegge det totale karriereløpet til Female Future deltakerne. Imidlertid er det interessant å undersøke om informantene mener programmet har hatt *betydning* for videre karriere, og på hvilken måte. Egenutvikling, økt selvtillit og nettverksbygging er begreper som går igjen i intervjuene. Ved spørsmål om deltakelsens betydning i etterkant, sa flertallet at det var vanskelig å si noe om det. Imidlertid fremgikk det ikke noen steder i intervjuene at Female Future var uten virkninger.

Et mindretall opplevde jobbtilbud og tiltreding i ulike verv som en direkte konsekvens av deltakelsen. Det fremkom ved flere anledninger at programmet ga inspirasjon og bevisstgjøring av egen kompetanse. Noen informanter forklarer det på denne måten:

«Jeg kan ikke si eksplisitt at deltakelse i Female Future har vært den viktigste faktoren i min stilling i dag, det kan jeg ikke si, men jeg vil si at det har hjulpet til både fordi jeg har blitt mer bevisstgjort min egen totale kompetanse, og turt å vise den fram i større grad enn før» (Informant 4).

«Det er vanskelig å vite hva som hadde skjedd hvis jeg ikke hadde deltatt på Female Future. Jeg kan ikke peke på noe direkte, for jeg har ikke fått noen posisjon eller verv her på Agder som følge av det, men det har jo betydd noe for min egen trygghet i forhold til å gå på de oppgavene som har ligget der. Så sånn sett har det jo hatt en indirekte betydning» (Informant 6).

«I tillegg til formell kompetanse så tok jeg med meg mer selvtillit og en visshet om at den kompetansen jeg hadde var god, og den var interessant for andre i det miljøet jeg kom ifra. En trygghet ved det jeg kan og det jeg står for. Det var en veldig god opplevelse» (Informant 1).

Resultatene viser at få mener deltakelse alene har gitt progresjon i karrieren; i betydning nye jobbmuligheter, intern forfremmelse, styreverv og lignende. Selv om empirien viser lav direkte sammenheng mellom deltakelse og karriere, er det noen informanter som hevder deltakelsen var betydningsfull for progresjon. De er tydelige på at jobbtilbud i ettertid eksplisitt var på grunn av programmet. En sa det sånn:

«Det har jo gjort at jeg etterhvert har fått forespørsler om å sitte i ulike styreverv, og jeg tror ikke at jeg hadde sittet i de styrene, og de jeg sitter i i dag, hvis det ikke var for den formalkompetansen og det nettverket jeg fikk gjennom Female Future, som har gjort meg mer synlig på den arenaen» (Informant 8).

En informant uttalte at hun ved flere anledninger etter programmet hadde hoppet inn i lederposisjoner. Hovedsakelig på grunn av sykefravær og fødselspermisjon, hvor deltakelsen gjorde at folk forventet at hun var kompetent. En annen sa:

«Du hadde jo stukket hodet frem og vist at du ville bli leder i andres øyne, og da jeg søkte en stilling i etterkant så kan det ha hatt en betydning» (Informant 3).

Flere informanter har liknende oppfatning, og uttrykker at mye kan tyde på en direkte sammenheng. En informant med lederansvar sa det på denne måten:

«Jeg kan jo ikke direkte påvise det, men her som jeg jobber var det forventet at jeg skulle kunne påta meg litt større oppgaver som en del av det. Så jeg fikk jo fort etter programmet en høyere stilling, og da ble det kommentert på at «det her er jo noe du har uttrykt at du vil». (Informant 8).

Slike uttalelser kan tyde på at programdeltagelse er direkte tilknyttet videre karriere for noen informanter. Flere poengterte økte forventninger fra arbeidsgiver etter programmet. Funnene indikerer at ledere gir større ansvar og utfordrende oppgaver til deltakere på lederutviklingsprogrammer. Resultatene kan derfor peke på at arbeidsgivere anser deltakelse som ett fortrinn, hvor det for noen har gitt direkte jobbmuligheter.

En målsetting ved Female Future, er å bidra til økt andel kvinner i beslutningsprosesser. Resultatene indikerer noen direkte sammenhenger, dog relativt få. Dette samsvarer med Collins og Holton (2004), som understreker at de færreste lederutviklingsprogrammer har store effekter. Informantene uttrykker at det er vanskelig å avgjøre direkte virkninger, samtidig som de poengterer at det er problemfylt å forstå hva situasjonen hadde blitt hvis det ikke forelå en deltakelse. Likevel er direkte karriereprogresjon en konsekvens for noen informanter, og kan knyttes til deltakelse på Female Future.

For øvrig peker resultatene på solide sammenhenger mellom deltakelse og indirekte virkninger. Flere presiserer at økt selvtillit og kompetanse var betydningsfullt. Oppfatningen er at virkninger kan oppstå i etterkant av tiltaket. Funnene tyder på at deltakerne *etter hvert* oppnår posisjoner med lederansvar. Dette er fordi informantene formidlet seg på en måte som understreket at personlig utvikling kan føre til karriereprogresjon på sikt. Flere presiserte at indirekte forhold ved programmet var betydningsfullt for den enkeltes karriere. Økt bevisstgjøring av kompetanse, inspirasjon og selvtillit, fremstår i studien som reelle indirekte virkninger:

«Jeg tror dette kurset ga mange litt en boost, og jeg tenker kanskje mest de som var litt yngre og litt mer sultne. Og det gir en bevissthet og det gir selvtillit. Mange fikk nok mer

lyst på styreverv og gikk aktivt inn for det. Det er et kurs som økter motivasjonen, absolutt» (Informant 3).

«Det er jo ressurssterke, oppegående, flinke folk som kommer der, så det blir jo et miljø der du blir inspirert og får lyst til å være flink, du også» (Informant 6).

«Å få den selvtilliten og den gode opplevelsen sammen med andre damer. Rett og slett. At vi kan være veldig flinke og gode sammen» (Informant 8).

«For å si det sånn, det er jo ikke sånn at når du blir med på lederutviklingsprogrammer så blir du automatisk tilbudt lederjobber. Det er jo ikke sånn, men det man kan lære er i hvert fall at man vet hva man skal gjøre hvis man vil et sted. Det er noe med å forstå mekanismene og igjen benytte seg av det nettverket» (Informant 7).

Collins og Holton III (2004), understreker at lederutviklingsprogrammer har varierende effekt, og at et fåtall studier viser dokumenterte effekter. For øvrig tyder resultatene på at det foreligger *flere* virkninger; bevisstgjøringen av egne styrker, økt selvtillit, økt tro på egen kompetanse, og inspirasjon til en større karriereutvikling. Slike virkninger kan tolkes i retning av at flere kvinner søker topplederstillinger, og ønsker ytterligere utfordringer i etterkant av deltakelse. Dette peker videre på at lederutviklingsprogrammer for kvinner bidrar til økt kvinnerepresentasjon i toppstillinger. Fordi indirekte virkninger gjør at flere deltakere søker, og som nevnt, at noen opplever direkte jobbtilbud.

Videre tyder funnene på at informantene mener kvinner ofte har mindre tro på egen kompetanse. Noen antar det har sammenheng med at få søker høyere posisjoner. Økt tro på egen kompetanse kan antakeligvis gjøre enkeltindivider tryggere på seg selv. Mye tyder på at deltakelse har gjort utfordrende situasjoner enklere for samtlige informanter. En tolkning av empirien er at det blir *enklere* å søke seg til posisjoner med høyere krav i etterkant av lederprogrammet. Dette er i tråd med Stendal (2003), som viser til en positiv sammenheng mellom tiden etter tiltaket, og effekten av lederutviklingsprogrammer. Argumentasjonen er fordi deltakere er nødt til å bearbeide kunnskapen, og lære seg hvordan å benytte den. At deltakere finner det enklere å søke posisjoner med høye krav etter deltakelse, er videre i tråd med Moxnes (1982) og Lai (2004), som understreker at læring innebærer en atferdsendring. Økt tro på egen kompetanse kan derfor forstås som en endring i atferd.

Nettverksbygging oppfattes å være en viktig virkning av programdeltakelse. Profesjonell nettverksbygging er en sentral del av Female Future. Majoriteten av informanter forteller at nettverket har gitt flere muligheter, og kontakter på tvers av bransjer:

«Jeg har beriket meg i forhold til nettverk, og jeg har mange kontakter jeg kan kontakte i forhold til jobbmuligheter» (Informant 7).

«Ja, jeg har jo fått venner for livet der, jeg har et nettverk for jeg kjenner nå hele Agder» (Informant 2).

«Nettverket. Og det å forstå og bruke nettverket på en positiv måte» (Informant 1).

«Jeg tror nettverket. Det å møte folk fra helt andre bakgrunner og kulturer og næringsliv og industri» (Informant 3).

Oppfatningen er at nettverket ble dannet naturlig, og på grunn av et positivt og godt læringsmiljø. Nettverksbyggingen begrenset seg ikke til damene på kurset, men gikk på tvers av kull, bransjer og kjønn. Nettverksbygging mellom menn og kvinner ble av flere kommentert som en sentral vei til videre karriere «Bare du har gått på *Female Future*, er du en del av en større gruppe. Hvis det er et arrangement nå, så kan det godt være at alle deltakere fra programmet blir invitert», presiserte en informant. Arrangementene ga muligheter for ytterligere nettverksbygging.

For øvrig viser funnene at få benytter seg av nettverket i dag. Noen informanter understreket at de benyttet seg av nettverket i stor grad etter programmet. En annen utdypet at det var viktigere tidlig i karrieren:

«Det å kunne få utvide nettverket har stor betydning. Sånn jeg ser det i ettertid har jeg forstått hvor viktig det har vært på sikt. Så jeg synes det har stor betydning, og det å kunne forklare unge jenter og gutter at det er nyttig selv om det kanskje ikke virker sånn når man er ung» (Informant 7).

En annen utdypet hun ikke hadde brukt nettverket i like stor grad som hun ønsket:

«Det har ikke jeg vært så flink til å bruke. Plutselig ble jeg gravid og fikk barn, og hadde ikke tid til det. Men jeg hadde tenkt til å bruke det mer i etterkant enn jeg har gjort» (Informant 6).

At nettverksbygging er en sentral del av *Female Future* programmet, er i tråd med både Day (2001) og Ely m.fl. (2011). Forfatterne presiserer nødvendigheten av å implementere moduler som nettverksbygging i lederutviklingsprogrammer for kvinner. Jamført teorien er dette på grunn av kvinners manglende nettverkstilgang. Andreassen og Folkenborg (2002), peker på at det foregår mye rekruttering til lederposisjoner i nettverk. Hvis kvinnerepresentasjonen i nettverk øker, kan det tolkes i retning av økt kvinneandel i lederposisjoner. Resultatene tyder

på at programmet beriker kvinners nettverk, og ikke minst lærer den enkelte å bruke det på en fordelaktig måte. En sa det på denne måten:

«Det er noe med at noen kjenner til navnet ditt, og hvis du søker en jobb du har lyst på, en lederjobb, så er det klart det er fint å ha et lederutviklingsprogram på CV 'n. Jeg tenker at det er noen der som på grunn av det vil kjenne igjen navnet ditt. Det blir jo litt som referanser, selv om det kanskje ikke er formelle referanser, så er det en uformell. Som er minst like viktig» (Informant 4).

Inntrykket er at kvinner på lederutviklingsprogrammer som Female Future, enklere kan bygge nettverk. Imidlertid oppfattes problemet å være liten nettverksbygging mellom menn og kvinner, og spesielt for kvinner utenfor slike ordninger. Det å få tilgang til mennenes nettverk, påpekes av flere informanter som mer betydningsfullt enn nettverksbygging kun mellom kvinner. Ifølge Ibarra (1992), har kvinner færre innflytelsesrike kvinnelige kontakter, noe som hindrer yrkesprogresjon. Ely m.fl. (2011), vektlegger betydningen av karrierebygging i nettverk, og at menn og kvinner danner nettverk ulikt. Resultatene kan tyde på at blandingsnettverk er nødvendig i rekrutteringen av kvinner til lederstillinger, og at rekruttering er hyppig i nettverk hvor menn er sterkt representert. Rene kvinnenettverk kan da oppfattes som en utilstrekkelig rekrutteringsmetode for å få flere kvinner inn i topposisjoner.

Avhandlingen peker på at det foreligger flere indirekte virkninger, og noen få direkte sammenhenger. I likhet med Berntsen (1984, i Nordhaug, 1994), er det tydelig at lederutviklingsprogrammer gir ulike type virkninger. Flere forhold tyder for øvrig på at Female Future har bidratt til flere kvinner i ledelse, på bakgrunn av informantenes uttalelser. Det foreligger noe variasjon i deltakernes gevinster, som ifølge Avolio m.fl. (2009), er normalt. Variasjonen i deltakernes opplevde virkninger, kan ha sammenheng med ulikheter i individuelle egenskaper og jobbsituasjon. Likevel er oppfatningen at flertallet har relativt like erfaringer.

For øvrig kan en ikke forutse en situasjon hvor deltakelse *ikke* var tilfellet for informantene, og som noen presiserte er det vanskelig å avgjøre om deltakelse er årsaken til progresjon i karriere. Imidlertid tyder resultatene på, som nevnt, at deltakelse har gitt mange positive konsekvenser for flere informanter.

4.3 Kvinner og menn i ledelse

4.3.1 Underrepresentasjonen av kvinner i ledelse

Årsaken til underrepresentasjonen av kvinner i toppledersjiktet i Norge, er sammensatt. Det kan diskuteres hvorvidt det foreligger en underliggende diskriminering, eller om kvinner ikke ønsker lederposisjoner. En antakelse basert på funnene er at det beror på både individuelle, relasjonelle, kulturelle og strukturelle forhold.

I denne delen skal underrepresentasjonen diskuteres, basert på informantenes oppfatninger; utdanningsvalg, familieliv, rekrutteringsprosesser, personlige aspekter, og om kvinner er mer kritikkutsatt i toppposisjoner. Perspektivene til Billing og Alvesson (1989), og andre teorier om underrepresentasjon av kvinner, er her en aktuell referanseramme.

Resultatene baserer seg på informantenes meningsholdninger og subjektive oppfatninger av kvinners situasjon i lederposisjoner i norsk næringsliv. Funnene er interessante fordi de speiler oppfatninger som rår i nåtiden. Flere informanter er ledere, eller har styreverv, så meningene er basert på reelle subjektive erfaringer. Denne førstehåndskunnskapen gjør funnene ytterligere reelle. Relevante spørsmål fra intervjuene som er gjeldende i denne delen, er knyttet til informantenes meninger om underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner.

Funnene viser en spredning i informantenes meninger om ubalansen. Noen argumenterer for utdanningsvalg, og andre at omsorg for små barn kan hindre kvinners karrierestigning. Andre hevder kvinner tar mindre sjanser på grunn av lavere selvtillit når det gjelder egen kompetanse, og at kvinner opplever mer kritikk i høye posisjoner. Dette blir diskutert videre i punktene i kapittel 4.3.

Forklarer utdanningsvalg ulikheten mellom kjønns adgang til lederposisjoner?

Noen informanter mener underrepresentasjon av kvinnelige ledere henger sammen med valg av utdanning. Imidlertid er det et fåtall som mener at dette forklarer ulikheten. Informantene sier at kvinneandelen i helse- og omsorgssektoren er stor, men lav i tekniske yrker. En informant presiserte at et flertall menn i industrien, gir et flertall av menn på toppen. Oppfatningene tilknyttet utdanningsvalg er i tråd med Strand (2007) og Billing og Alvesson (1989). Strand (2007), presiserer at utdanningsvalg er betydningsfullt i forbindelse med lederkarriere. Kvinners tradisjonelle yrkesvalg gir færre avansementmuligheter enn det vi eksempelvis finner i de tekniske yrkene (ibid.). I likhet med perspektivet i punkt i, side 21.

Kvinner velger fortsatt helse- og omsorgsyrker i større grad enn menn. Risikoen er mer turnus og deltid, og færre avansementmuligheter. Kontorfaglige yrker er overrepresentert av kvinner, og personer med ingeniørutdanning innehar ofte lederjobber, ifølge Strand (2007). For øvrig påpeker Strand (2007), side 26, at utdannings- og yrkesvalg har økt kvinneandelen i offentlig sektor, noe han mener har ført til en økning i andelen kvinnelige ledere.

Tabell: 4.3.1. *Studenter på ulike fagfelt i høyere utdanning (Statistisk Sentralbyrå, 2016).*

	I alt				Andel kvinner 2014
	1990	2000	2010	2014	
I alt	132 359	186 002	227 747	255 588	59,5
Humanistiske og estetiske fag	24 711	28 945	26 339	25 892	60,9
Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk	17 556	30 682	33 342	38 227	75,0
Samfunnsfag og juridiske fag	18 090	24 504	31 150	32 851	63,1
Økonomiske og administrative fag	22 637	26 584	42 000	46 946	54,4
Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag	26 598	36 173	37 712	46 354	32,2
Helse-, sosial- og idrettsfag	15 861	33 540	48 648	52 372	78,9
Primærnæringsfag	1 189	1 594	1 178	1 263	47,3
Samferdsels- og sikkerhetsfag og andre servicefag	4 389	2 860	4 055	8 389	31,3
Annet ²	1 328	1 120	3 323	3 294	57,0

¹ Studenter i høyere utdanning i utlandet er ikke inkludert.

² Består av uoppgitt og allmenne fag.

Mer informasjon: <http://www.ssb.no/utuvh/>

Nøkkeltallstatistikk ovenfor (Statistisk Sentralbyrå, 2016), viser andel kvinner og menn i høyere utdanning innen ulike fagretninger. Tallene viser at kvinner er overrepresentert i flere fagretninger; juridisk, økonomi, administrasjon, helse-, sosial-, og idrettsfag. Juss, økonomi og administrative fag, er fagretninger som rekrutterer til lederstillinger. Sett i lys av Teigen (2006) s. 26, tyder statistikken på at kvinneandelen i utdanninger som rekrutterer til høye posisjoner, stadig øker. Dette kan tolkes i retning av en større kvinneandel i lederposisjoner i fremtiden.

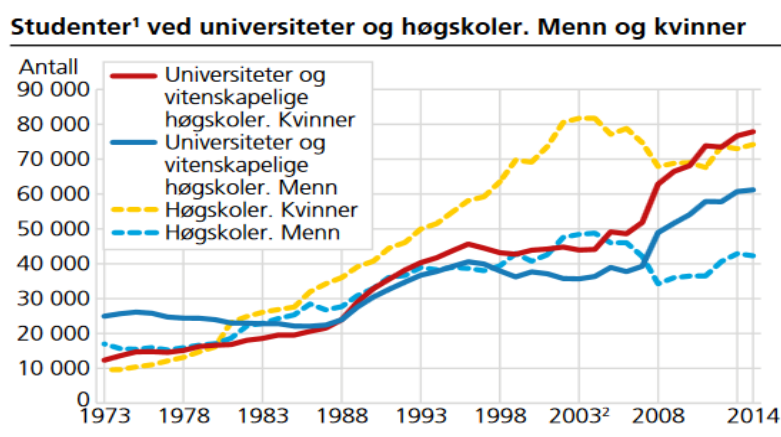
Andelen sysselsatte kvinner i lederposisjoner i offentlig forvaltning utgjør ca. 52 % (Meld. St. 7 (2015-2016), s. 124), og kan tyde på tilnærmet likestilling mellom kjønnene. Likevel er det i avhandlingen presentert tall på at vi er et godt stykke unna en jevn fordeling i samfunnet forøvrig.

Øverste leder i næringslivets toppsjikt består av 92 % menn. Kvinnelige toppledere i ASA-selskaper er 6,4 %, og 15,4 % i AS-selskaper (Meld. St. 7 (2015-2016), s. 115 og 124).

Det er i privat sektor at kvinner har lavest representasjon. Bare noen få informanter sier noe om dette. Selv om problemstillingen er av stor betydning, får den derfor ikke en sentral plass i oppgaven videre.

Selv om få informanter hevder utdanningsvalg er årsaken til færre kvinnelige ledere, tyder statistikk på at utdanningsvalg er av betydning. Statistikk viser overvekt av menn i tekniske yrker, og overvekt av kvinner i de «mykere» yrkene. Tabell 4.3.2. under viser at kvinnerepresentasjonen på universiteter og høyskoler i Norge, er større enn andelen menn. Hvis utdannelsesnivå og kompetanse er det viktigste i en rekrutteringsprosess, kan det sannsynligvis forventes at utdanning er med på å øke andelen kvinner på alle ledelsesnivåer over tid, inklusivt de høyere nivåene. Dette er avhengig av likebehandling av kjønnene i ansettelsesprosessen, noe oppgaven ikke går inn på.

Tabell 4.3.2.: *Studenter ved universiteter og høyskoler. Menn og kvinner (Statistisk Sentralbyrå, 2016).*



Det er store lønnsforskjeller mellom menn og kvinner med høy utdanning. NOU (2007), viser at lønnsforskjeller er større i høytlønnede yrker og blant de med høy utdanning. Gonäs og Karlsson (2006), side 26, peker på at høyere utdanning gir dårligere forutsetninger for kvinner enn for menn.

Utdanning påvirkes ofte av interesse og ikke nødvendigvis av at en ønsker en lederposisjon. Betydningsfulle valg i tidlig alder kan være vanskelig å ta, og de kan være basert på noen tilfeldigheter. Det vil si at en grundig refleksjon rundt yrkesvalg og senere yrkesmulighet både kan være tilfeldig og i verste fall fraværende.

Forskjell i utdanningsvalg mellom kjønnene peker på at forutsetninger for å velge utdanning og yrke, kan avhenge av faktorer som oppvekstvilkår og familiens sosioøkonomiske status.

Oppvekst og utdanning er viktige faktorer i «like muligheter» perspektivet til Billing og Alvesson (1989). De viser til at foreldres påvirkning har betydning for barns utdanningsvalg. I noen familier kan utdanning, i likhet med yrkesvalg, være forventet. En antakelse er at gutter identifiserer seg med far, og jenter med mor. Selv om mellommenneskelige relasjoner og miljø er av stor, og ofte avgjørende betydning for individets utvikling og livsvalg, er dette en tematikk som er komplisert og sammensatt.

Lav kvinneandel innen fagfelt med avansementsmuligheter påpekes av Billing og Alvesson (1989), side 21, å være en årsak til at utdanning ikke har økt kvinnerepresentasjonen i lederposisjoner. Samtidig er en gjengs oppfatning, i tråd med Billing og Alvesson (1989) og Strand (2007), at utdanning, yrke og bransjevalg hos kvinner og menn, er viktig for et balansert yrkesliv. Resultatene kan tolkes i retning av at utdanningsvalg har betydning for noen informanter, hvor noen argumenterer at forholdene vil endre seg med senere generasjoner. Noen hevder dette er fordi yngre generasjoner er mer vant til å omgås hverandre; både i utdanningsinstitusjoner og yrkeslivet. Et annet argument, som ikke påpekes av informantene, men som statistikken ovenfor tyder på, er at kvinneandelen stadig øker i flere fagretninger. Økt kvinnerepresentasjon i flere yrkesgrupper i fremtiden, kan derfor være sannsynlig.

Selv om kvinner i større grad tar utdanning som kan lede til lederposisjoner, understreker Billing og Alvesson (1989), side 22, at diskriminering og stereotypisering av kvinner i organisasjonslivet vil være et ekstra hinder uavhengig av utdanning. Dette blir for øvrig diskutert senere i kapitlet.

Har kvinner mindre ambisjoner om topplederjobbene?

Er det forskjell i menn og kvinners yrkesambisjoner? Resultatene fra intervjuene indikerer at noen mener menn ønsker topplederjobbene i større grad enn kvinner. Flere informanter er oppmerksomme på at kvinner ofte forblir i mellomsjiktet. Noen sa:

«Jeg tror det har med at kvinner ikke søker topplederjobber i den grad» (Informant 7).

«Jeg tror mange gjør det, men prosentvis er den gruppen mindre, at det er færre damer som søker. Men det er mange ambisiøse damer som søker og får de jobbene, men de er underrepresentert fordi den gruppa prosentvis er lavere enn blant menn. Så det er mange kvinner som søker og vil, men den gruppa er ikke så stor» (Informant 4).

Det må presiseres at det er få informanter som mener kvinner er mindre ambisiøse. I perspektivet «kvinner representerer alternative verdier», side 24, presiseres det at mannsdominansen er et resultat av at kvinner ikke ønsker topplederjobbene (Billing og Alvesson, 1989, s. 75). Der pekes det også på at mannsdominerte organisasjoner kan gjøre kvinner mindre interessert i ledende stillingene. Strand (2007) forklarer argumentasjonen med at kvinner ikke er interessert i å arbeide på menns prinsipper. Ifølge Billing og Alvesson (1989), kan ujevnheten mellom kjønnene skape interessekonflikter.

Det å være en av få kvinner, kan for mange være en uønsket situasjon, som unngås ved å ikke søke utsatte posisjoner. Med referanse til teorien, side 26 og 27, basert på Kanters teorier (1977), kan en tolkning være at det å være kvinne i ledergrupper bestående av menn, gjør det vanskelig å få gjennomslag for forslag. Samtidig kan situasjonen være helt annerledes, hvor gruppen kan synes kvinner skaper noe helt nytt.

Resultatene tyder også på at kvinner søker topplederjobber, og blir ansatt (se sitat nederst s. 59). Imidlertid er søkergruppen mindre, enn gruppen mannlige søkere. Resultatene er ikke tydelige på årsaken til dette, men en tolkning er at det er tilknyttet punktene som beskrives i 4.3. Dette er fordi en mindre søkergruppe peker på at ulike forhold gjør at færre kvinner søker lederposisjoner.

Det er usikkerhet knyttet til om kvinner på et generelt nivå, har mindre ambisjoner om topplederjobber ut i fra datainnsamlingen. Det kan være andre forhold, enn mangel på ambisjoner, som gjør at kvinner kanskje ikke ønsker toppposisjoner i like stor grad. Resultatene er tydelige på at informantene er ambisiøse og karrierebevisste.

Det kan være at kvinner generelt i mindre grad enn menn, søker topplederjobbene. Oppfatningen er imidlertid ikke at kvinner har mindre ambisjoner enn menn, men at forklaringene kan forstås på bakgrunn av kulturelle forhold i arbeidslivet, eller personlige forhold hos enkeltindividet. Når kompetente kvinner unngår å søke krevende posisjoner, er en tolkning at ulike forhold, som eksempelvis småbarn og selvkritiske holdninger, gjør det vanskeligere for kvinner å inneha en topplederjobb. En annen tolkning er at organisasjonskulturer er mindre appellerende for flere kvinner, og at flere vil unngå kulturer hvor kvinner er en utsatt gruppe.

Er det vanskelig å kombinere jobb og privatliv?

I teoridelen, side 24, ble det påpekt at kombinasjonen av karriere og familie kan være til hinder for kvinners karriereprogresjon (Billing og Alvessons, 1989, s. 75). I tråd med dette viser resultatene at noen yrkeskvinner oppfatter barn som en begrensning i forhold til å inneha krevende stillinger:

«Jeg tror jo at årsaken er at veldig mange er i en fase i livet at de har små barn og tiden strekker ikke til. Så man tenker at man heller skaffer seg god erfaring der man er og heller komme sterkere tilbake når barna blir større» (Informant 7).

«Jeg tror det er altfor mange som ser på det å ha små barn som en utrolig stor begrensning når det kommer til egen karriere. I sånne nettverk og miljøer finner en kanskje inspirasjon og støtte for at det er mulig å gjøre mer enn en ting av gangen» (Informant 1).

Et mindretall av informantene mener små barn er en reell begrensning, tilknyttet en krevende lederposisjon. I stedet presiserer flertallet at mange kvinner *gjør det* til en begrensning. Det er et betydelig mindretall som hevder familielivet er en ulempe i yrkeslivet.

Likevel har samtlige informanter erfaringer med at kvinner i omgivelsene finner det problematisk å kombinere omsorg for små barn og karriere. Slike erfaringer er i tråd med studien til Kitterød og Rønsen (2014), side 25. Studien pekte på at kvinner var mindre yrkesaktive når barn var mindre enn to år. Samtidig viste studien at fedres yrkesaktivitet også var lavere når barna var under to år. Forfatterens konklusjon var at tid borte fra arbeidslivet i forbindelse med små barn, hadde større betydning for menn enn for kvinner. Dette peker på en endring i omsorgsfordelingen i hjemmet, som har hatt positiv påvirkning på kvinners yrkessituasjon.

Flere informanter uttrykker indirekte forventninger i samfunnet til at kvinner skal jobbe mindre når de har små barn. Noe som kan tilsi at normer i samfunnet begrenser kvinners muligheter.

Ingenting i informantenes svar tyder på at de identifiserer seg med kvinnene de beskriver. Det ser heller ut som flere jevnt over oppfatter at kvinner ikke forstår hvordan arbeid og fritid kan kombineres på en god måte. Informantenes svar tyder på at de synes det er uproblematisk å kombinere lederjobb og familieliv, samtidig som de har forståelse for at det for andre kan være mer krevende:

«Jeg tenker at for både kvinner og menn er det fullt mulig i det velferdslandet vi lever i, å kombinere jobb med familie og fritid. Men så er det jo sånn da, at i en lederjobb så må du forvente å bruke mer tid enn 8-16 hver dag. Og da kommer det jo an på hva slags relasjoner du har rundt deg med far til barna, besteforeldre og andre. Hva du har

muligheten til å rigge til. Det er veldig stor forskjell på å ha besteforeldre på alle kanter som mer enn gjerne stiller opp – i motsetning til å ikke ha det.» (Informant 1).

«Det er avgjørende å ha en partner som har forståelse for dette med å være leder, og at det er en grei fordeling av oppgaver i hjemmet. Så jeg tenker at det bør gå bra. Det kan jo være noen topplederstillinger som både menn og kvinner kvier seg litt for å ta fordi man vet at det er en altoppslukende jobb. Men sånn generelt sett tenker jeg at man må redusere den her kommentaren at det er vanskelig å kombinere med familie og sånn, for det er det i de fleste tilfellene ikke. Man jobber effektivt, og kan skru av når man må» (Informant 4).

Mange organisasjoner betegnes i dag som meritokratiske; fokuset er på kompetanse og ikke på kjønn (Billing, 2011, s. 301). Slike organisasjoner søker etter mennesker med høy utdanning og fleksible timeplaner, med mulighet til å ha lange arbeidsdager. Med fokus på at de fleste i alderen 30-35 år har små barn, kan en hypotese være at det er enklere for menn enn kvinner å inneha denne type stilling. Ifølge Strand (2007), kan krav til overtid, reiser og ekstraordinær arbeidsinnsats som følge av en lederposisjon, gjøre at kvinner ikke søker lederstillinger. Funnene viser videre at barn er en omsorgsoppgave kvinner tar på seg i større grad enn sin partner, noe som gjør fleksible arbeidsdager vanskelig. Ifølge Billing (2011), gjør fleksibilitet i arbeidstid det utfordrende å ha små barn, og rammer derfor kvinner sterkest. Ubalansert arbeidsdeling hjemme, påpekes av Andreassen og Folkenborg (2000), å være en kilde til lav kvinnerepresentasjon i lederstillinger.

Selv om omsorg for små barn ikke oppfattes som problematisk for majoriteten av informanter, er det mulig at lederkarrieren er utfordrende for andre kvinner. Noen informanter peker på at situasjonen kan være annerledes for mange kvinner i Norge, kanskje spesielt om de er enslige forsørgere. Informantene er samtidig opptatte av at kvinner vet mer om hvordan barn og jobb kan balanseres funksjonelt. Noe som kanskje gjør det enklere for dem å få det til.

En realitet i næringslivet er at mange arbeidsplasser krever stor fleksibilitet både når det gjelder arbeidstid, reisevirksomhet og tilgjengelighet generelt. En antagelse er at omsorg for små barn begrenser kvinners fleksibilitet i arbeidslivet. Av avgjørende betydning blir da valg av partner og støtteapparat forøvrig.

Det å ha hovedomsorg for barn innebærer perioder med permisjon fra arbeidslivet; som for eksempel barsel- eller omsorgspermisjon. Negative konsekvenser av permisjon fra arbeidslivet, kan ha betydning for kvinners karriere. Kitterød og Rønsens studie fra 2014, pekte

på en sammenheng mellom barselpermisjon og lavere inntekt, og pensjonsutbetalinger samt redusert karriereutvikling.

En annen studie bekrefter at tid borte fra arbeidslivet er betydningsfullt for yrkeskarrieren (Smith, Smith og Verner, 2011). Etersom kvinner har lang fødselspermisjon, og forskning viser at dette gir negative konsekvenser, er en tolkning at omsorgsrollen for barn kan begrense kvinners yrkeskarriere. En norsk studie fant ikke slike forsinkelser i menns karriereløp (Rønning og Karlsen, 2014). Både resultater og teori peker i retning av at omsorgsrollen kan være utfordrende for mange. Samtidig avhenger dette av sammensatte forhold ved individet selv, fleksibilitet i jobb, partner og andre sosioøkonomiske forhold.

Opplever kvinner mer press og negativ kritikk i høyere posisjoner?

Resultatene tyder på at kvinner opplever at de er mer utsatt for press og negativ kritikk i høyere posisjoner. Samtlige informanter er tydelige på at kvinner har det tøffere, og at overvåkingen av den enkelte er større. Slike oppfatninger kan ses i lys av teoriene til Kanter (1977), Billing og Alvesson (1989), og Ely m.fl. (2011) (s. 21 og 27).

Teorien til Kanter (1977) peker på at mindretallsmedlemmet synliggjøres fordi ulikheten mellom gruppene oppfattes som stor. Synliggjøring bidrar til at egenskaper og atferd, oppfattes som gjeldende for den gruppen vedkommende er en del av; eksempelvis kvinner. I tråd med dette kan kvinner derfor oppleve urettmessig forhåndsdømming og større kritikk enn menn. Sitater fra intervjuene:

«Det første som slår meg er at som kvinne i en lederposisjon så er du mye mer utsatt. Altså handlingene dine vil bli tøffere vurdert enn for en mann, og det er klart at hvis vi for eksempel tar Gerd-Liv Vallas utspill om at «jeg er ingen pusekatt», så er det klart at dette utspillet blir debattert enten du er mann eller kvinne, men jeg føler at oppmerksomheten rundt det blir enda sterkere fordi hun er dame. Det passer liksom ikke til rollen som kvinnelig leder med et sånt utspill. Og det skal mindre til for oss kvinnelige ledere for å bli omtalt som «jernkvinne» og sånne ting. Det skal mindre til for å få stigmatiserte begreper knyttet til oss enn for en mann» (Informant 4).

Tidligere LO-leder, Gerd-Liv Valla, fikk negativ kritikk på grunn av ulike uttalelser, lederstil, og behandling av medarbeidere i 2007. Det hele endte med hennes fratredelse som leder. Flere informanter mener kritikken kvinner kan få, har betydning for om hun ønsker å sette seg selv i en slik situasjon. Flere informanter uttrykte det på ulike måter:

«Jeg tror forskjellen ligger i at en kvinnelig leder kan lettere bli utsatt for kritikk enn en mannlig leder. Og det tror jeg henger igjen i denne gamle kjønnsrollemønster tenkningen. Ubevisst eller bevisst» (Informant 9).

«Jeg tror kvinnelige ledere er mye mer utsatt for kritikk og observasjon av andre. Og får mye mer kritikk. Mannlige ledere kommer unna det. Jeg vet ikke hvorfor, men det er sikkert fordi mange tenker at når en kvinne blir en toppleder så blir hun en mann. Det har jo blitt sagt, at de får en sånn mannlig lederstil, som på en måte er litt lite akseptert» (Informant 7).

«Hvis du vil noe som jente og vil fram, da har du pågangsmot og er rødstrømpe og ja. Mens en gutt er det mer naturlig for. Og gjør du en feil så er det noe man må gjennom for å komme videre hvis du er gutt, mens for en jente kan det kanskje fort bli helt annerledes. At folk sier dette ikke var en jobb for deg» (Informant 3).

Videre sa informanten at kvinner blir lagt merke til på en annerledes måte enn menn:

«Det er ofte andre ting som blir lagt merke til, det blir ofte kommentert hvordan du går kledd, du blir jo spurt om hvordan du kan være så travel i forhold til det å ha barn, du blir liksom hele tiden koblet sammen med privatlivet og hvordan du ser ut, mens menn blir mye mer vurdert for det de gjør, og for den posisjonen de har. Så det er jo egentlig ganske urettferdig og irriterende» (Informant 3).

Resultatene viser at informantenes oppfatninger om synliggjøring, er i tråd med teorien til Kanter (1977). Denne sammenhengen har størst empirisk støtte i forskningsprosjektet. Informantene vedkjenner seg i hovedsak de negative konsekvensene tilknyttet stereotypisering. Flere informanter sier at mange kvinner muligens unngår lederposisjoner av risiko for negativ stigmatisering.

En oppfatning i den offentlige diskusjon om kvinner og ledelse i Norge, er at små uttalelser ofte blir lagt ekstra merke til. Dette skjer også med samtlige menn, men oppfatningen er at kvinner blir sterkere kritisert. Informantenes meninger er at kvinner lettere erfarer at en jobb «ikke passer dem», der en mann i stedet får støtte. Dette er i tråd med Reskin (2000), som uttrykker at feilgrep av menn oppfattes som uhell, mens tilsvarende feilgrep hos kvinner er tegn på manglende lederegenskaper. Flere informanter påpeker at ytre faktorer, som for eksempel utseende, ofte kobles til kvinner fremfor kompetanse og gode prestasjoner. Resultatene og teorien peker på at kvinner, i større grad enn menn, mener at de kan bli offer for urettferdig behandling. Hvorfor kvinner i større grad opplever dette, kan tolkes å være fordi menn opplever kvinner som mindre passende til lederroller, eller at normer i samfunnet gjør det mindre naturlig at en kvinne er leder. En kvinne i lederrollen kan derfor tilføre noe nytt, som av noen kan

oppfattes som endring. Er endringen uønsket, eller uklar, kan negativ kritikk være et resultat. Dette utelukker imidlertid ikke at menn kan oppleve tilsvarende.

En antakelse er at forholdet bedres hvis kvinneandelen øker, og flere rollemodeller kan bane vei. Videre kan det tenkes at organisatoriske endringsprosesser, for å endre kulturer, kan skape normalitet rundt kvinner i lederposisjoner. Imidlertid er en oppfatning at dette må utføres av sentrale ledere, for at endringen skal være reell. Hvis endringen gjennomføres av andre enn sentrale ledere, kan resultatet være en mislykket endring. Antakelsen oppfattes å være reell fordi medarbeidere antakeligvis har større tiltro til en toppleder, enn en likestilt kollega.

Ifølge Ely m.fl. (2011), vil kvinner nedtone feminine kvaliteter for å tilpasse seg lederrollen. Risikoen kan være at kvinnelige ledere blir straffet for å ha en stereotypisk mannlig lederrolle, fremfor en stereotypisk kvinnerolle, slik Sund (2015, s. 164), hevder.

Dette ble poengtert i noen intervjuer. Nedtoning av feminine kvaliteter tolkes å være med på å dempe det kvinnelige aspektet i ledelse, og dermed gjøre det til en sjeldenhet og noe «unormalt». En konsekvens kan være at mannen fortsetter å oppfattes som den konvensjonelle leder. Noe som gjør det enda vanskeligere å være kvinne på toppen. Ifølge Kanter (1977), kan mekanismene ødelegge vedlikehold av positiv kjønnsidentitet. En uheldig konsekvens kan være at stereotypisering gjør at kvinner havner i et rollemønster hvor de kobles til «kvinnelige posisjoner», og dermed oppfattes som mindre egnet til «mannsyrker».

I denne sammenheng er det imidlertid viktig å minne om at Norge karakteriseres som et feminint samfunn, slik Hofstede (1993) poengterer. På flere områder er Norge utvilsomt *feminint*, og ikke minst likestilt. Dette gjør at mange ikke vet at ujevnheter i ledersammensetning er reelt og at ulikheter i lønn og arbeidsbetingelser er en følge av situasjonen. Dette peker på at en normalisering av kvinner i ledelse kan by på problemer. En informant sa:

«Folk er liksom dritt lei av det. Men så er det så politisk korrekt. Det er mye snakk om likestilling, men jeg tror egentlig veldig mange gir fullstendig f. i det. Men det kan de ikke si, for det vil være politisk ukorrekt» (Informant 3).

Sitatet illustrerer at noen informanter mener folk ikke er klar over problemene rundt kjønnsproblematikken i Norge. Flere påpekte at forholdene ikke vil normalisere seg automatisk, og at senere generasjoner må være oppmerksomme. Dette tyder på at tiltak som Female Future er nødvendig for å opprettholde et fokus på kvinner, og jevnlig lære befolkningen, og yngre generasjoner, hvordan forholdene faktisk er.

Lønnsstatistikk fra 2015, viser betydelige lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Tallene viser at kvinner tjener mindre enn menn, både som deltids- og heltidsansatte. I 2015 hadde kvinner 86, 1 % av inntekten til menn, en nedgang fra 2014 (Statistisk Sentralbyrå, 2016). Mye peker på at en utjevning vil ta tid.

Sannsynligvis er enkelte posisjoner mer kritikkutsatt. Spesielt medieutsatte posisjoner innenfor politikk, eller toppleder stillinger i profilerte selskaper (Telenor, Statoil etc.). Informantenes uttalelser støtter opp under Kanters teori om stereotypisering. Frykten for kritikk kan være en faktor som påvirker kvinners ønske om topposisjoner. For eksempel ved at færre søker, eller ønsker avansement. Slike forhold kan gjøre kvinner til en ytterligere underrepresentert gruppe.

Begrensninger i organisasjonen

Flere forhold kan forklare hvorfor kvinner er underrepresentert i toppsjiktet i Norge. Jeg vil her ha fokus på positiv synliggjøring av ansatte. Jeg vil også se nærmere på hvilke forhold som kan forklare at et kjønn får mer positiv oppmerksomhet i en arbeidssammenheng.

Resultatene indikerer at flere hevder menn blir synliggjort mer av arbeidsgivere, når det gjelder jobbprestasjoner og forfremmelse. En studie av Rønning og Karlsen (2014), viste kjønnsforskjeller ved forfremmelse tidlig i karriereløpet. Studien pekte på at kvinner i 20 - årene forfremmes like ofte som menn, men sjeldnere enn menn i 30 - årene. Kvinner med barn under 10 år ble forfremmet enda sjeldnere (ibid.).

Det er tvetydig hvorfor menn forfremmes og synliggjøres mer enn kvinner. Resultatene peker på at menn ofte får æren for gode bidrag, og derav mer oppmerksomhet av arbeidsgivere. Noen informanter uttaler:

«Det er klart at det er slik det har vært, og at det er for så vidt er slik ennå, at kvinner er ikke like synlige som sine mannlige kolleger. Slik at vi trenger noen ganger litt ekstra bistand for å bli synliggjort, når det er stillinger som vi absolutt kan være kvalifisert for» (Informant 4).

«Det er klart at jeg har jo opplevd at menn har blitt mer synliggjort enn det jeg selv har blitt, selv om jeg visste at jeg var dyktigere. Og leverte mer enn det. Det er kanskje et godt eksempel, at vi fortsatt er der at menn som ikke leverer like mye som kvinner, fortsatt kan bli mer profilert» (Informant 9).

«I mange sammenhenger, når du for eksempel sier noe, så får det ikke noe oppmerksomhet, men når en mann sier det samme så er det plutselig veldig interessant» (Informant 3).

Noen informanter sier at det er ulike egenskaper hos kjønn, som gjør mannen mer synlig. For eksempel at menn, mer enn kvinner, «stikker hodet fram» i større grad. Andre informanter er opptatte av at kvinners kompetanse ignoreres, mens ytre forhold forstørres. Som pekt på i forrige delkapittel, side 64.

Hva som synliggjøres kan ha sammenheng med hvem som er leder og hvem som avgjør forfremmelse av ansatte. Ifølge Kanter (1977) og Foss m.fl. (2008), bedriver ledere ofte homososial reproduksjon, som betyr at ledere rekrutterer mennesker som er like dem selv. En tolkning av kjønnsforskjeller i toppstillinger i næringslivet, kan tyde på at dette er tilfelle. Menn er overtallige i ledelse. Noe som kan sannsynliggjøre at menn i større grad synliggjøres. Ikke fordi kvinner innehar mindre kompetanse, men fordi menn er tryggere på andre menn og dermed velger menn. Det at menn automatisk synliggjøres, i stedet for kvinner, er for øvrig et stort og sammensatt tema, utover det som drøftes her.

Resultatene tyder på at informantene har tanker om kulturelle normer i arbeidslivet, eller tradisjonelle mønstre som gir menn en fordel. En type tolkning er at ledere, ubevisst eller bevisst, anser menn som en naturlig kandidat til forfremmelse. Dette kan stamme fra en tradisjonell forståelse av ledelse, hvor lederen i de fleste kulturer er maskulin, slik bl.a. Ely, m.fl. (2011), sier noe om. Det kan videre peke på at virksomheter står fast i gamle tradisjoner, hvor organisasjoner ble dannet av menn. Dette betyr ikke at kvinner ikke forfremmes. Det peker i stedet på at tradisjonelle mønstre hindrer rettferdig behandling. Noe som kan øke underrepresentasjonen av kvinner i lederstillinger.

Ifølge Strand (2007), påvirker organisasjonsstruktur de ansattes muligheter og makt. Dette betyr at kvinner kan begrenses på grunn av stilling, eller manglende nettverk. Jobbstilling kan derfor gjøre det vanskelig for kvinner å bli profilert på arbeidsplassen. Stilling kan for øvrig være tilknyttet utdanningsvalg, som ble diskutert først i punkt 4.3, s. 56-59. Imidlertid er ikke høy stillingstittel ensbetydende med forfremmelse. Men forfremmelse av ansatte med høy stillingstittel, kan oppfattes som enklere. Videre kan kjønnsfordelingen i avdelinger oppfattes som betydningsfullt. Hvis menn er overtallige, er sannsynligheten større for at en mann blir synliggjort.

Som tidligere pekt på kan personlige forhold, som egenskaper også ha betydning. Hvis en ansatt ytrer et ønske om videreutvikling, kan vedkommende bli mer lagt merke til. For øvrig skjer

dette sannsynligvis uavhengig av kjønn. Resultatene peker imidlertid på at menn synliggjøres i større grad.

I teorikapitlet, side. 28, påpekes det at nettverksbygging er ulikt hos kvinner og menn (Ibarra, 1992). I settinger hvor menn dominerer, har kvinner færre innflytelsesrike kvinnelige kontakter, noe som igjen hindrer progresjon (ibid.). Dette kan tolkes i retning av at nettverk har betydning for både synliggjøring og forfremmelse. En informant sa:

«På en annen måte kan du si at kvinner og menn har en litt ulik form, og at de det er flest av vil jo definere former, sånn er det bare. Så i miljøer der det er mye menn kan det kanskje være litt sånn, at kvinner ikke har det samme spillet, eller nettverket som mennene. At menn bekrefter hverandre på en annen måte enn det kvinner gjør» (Informant 5).

Resultatene viser at majoriteten av informanter deltok på Female Future på grunn av nettverksbygging. En mulig antagelse er at informantene tidligere har hatt vanskeligheter med å bygge eller knytte seg til nettverk. Svarene kan også peke på at kvinner forstår svært godt hvilke goder nettverksbruk gir.

Rekrutteringsprosessenes betydning for underrepresentasjonen av kvinner

Ifølge merittargumentet, slik det er beskrevet side 23, i teorien, kan forbedring av rekruttering- og forfremmelsesprosesser effektivisere bruken av ledelsesressurser. Forbedringen kan gjøre rutiner mer kjønnsnøytrale, og mindre irrasjonelle (Billing og Alvesson, 1989, s. 70).

Som tidligere nevnt, side 22, er merittperspektivet opptatt av kompetanse fremfor kjønn. Det er ikke mange informanter som påpeker rekrutteringsprosesser som problematisk for kvinnerepresentasjon i ledelse. Imidlertid er noen oppmerksomme på det. En informant oppfattet at kvinner ikke søkte lederstillinger på grunn av rekrutteringsprosessen. Hun uttalte at endring i søkeprosesser hadde vært fordelaktig:

«Kanskje det hjelper å bygge opp en stillingsannonse litt annerledes. Vinkle det på en måte sånn at du faktisk tiltrekker deg kvinner. Og ufarliggjøre det litt på en måte» (Informant 8).

Videre hevdet hun at bedrifter fremdeles preges av tradisjonelle rekrutteringsstrategier, og tradisjonelle tankemønstre om at menn rekrutterer menn:

«Det sitter mye menn og tar denne avgjørelsen, og synes det fortsatt er trygt å leke med menn. Så hvis de finner to like kandidater som er like gode, så har de litt lett for å helle mot å ta mannen da» (Informant 8).

Uttalelsen er tråd med Argyris (1976), Kanter (1977) og Reskin (2000), som påpeker at ledere rekrutterer replikaer av seg selv.

I «like muligheter» perspektivet, side 22, poengterer Billing og Alvesson (1989), at kvinner hindres av diskriminerende rekrutterings- og ansettelsesprosesser.

Funnene peker på tre forhold av betydning for rekruttering av kvinner: mange menn tar avgjørelser. Rekruttering til toppstillinger blir gjort av firmaer som bruker egne nettverk. For det tredje kan utformingen av stillingsannonse ha betydning for rekrutteringen.

Tidligere i analysen er det påpekt at kvinner mangler nettverkstilgang. Resultatene peker på at rekruttering til toppstillinger foregår i egne nettverk. Som tidligere pekt på, er det nærliggende å anta at menn enklere blir valgt fremfor kvinner, fordi det er få kvinner å velge mellom. Det kan være en ganske automatisk avgjørelse, at menn velger menn, selv om favorisering av kjønn både synes uetisk og diskriminerende. En tolkning er at sterkere kvinnerepresentasjon i nettverk kan gjøre rekrutteringsprosesser mer balansert, og på sikt, utjevne forskjeller mellom kvinner og menn i yrkeslivet. En antagelse er videre at kvinner velger kvinner av samme årsak som menn velger menn. Blir rekrutteringsprosesser mer balansert, vil det bidra til utjevning i ledersammensetning.

Som pekt på, kan det være mye automatikk i valg av kjønn i viktige stillinger, selv om urettferdighet rundt rekrutteringsprosessen kan oppfattes som en realitet for noen. På tross av at det kan være automatikk i en del avgjørelser, viser jeg likevel til Fagerland (2015) som, under likestillingskonferansen ved Universitetet i Agder, uttalte at det ikke er en automatikk i at menn velger menn. Det kan bero på tilfeldigheter. Hun understreket at forskjeller innad i kjønn er større enn mellom kjønn. Det betyr at det godt kan være at også kvinner bidrar til valg av menn i topplederjobber.

Resultatene tyder på at kvinner søker toppstillinger i mindre grad enn menn. Som Åstveit (2015) peker på, kan en endring i stillingsannonse oppbygning være fordelaktig for søknadsprosesser. Åstveit (2015) finner at kvinner er strengere med seg selv, enn menn. Oppfatningen er at kvinner synes de må oppfylle alle krav i en stillingsannonse for å søke. Åstveit (2015) hevder dette er en årsak til manglende kvinnelige lederkandidater. Han uttaler at kun 5 -10 % søkere til topplederstillinger er kvinnelige kandidater. Resultatene tyder på at informantene er enige med Åstveit:

«Hvis en dame leser en stillingsannonse, så ønsker hun å krysse av alt i den stillingsannonse før hun søker den jobben. Men hvis en mann leser samme

stillingsannonse og krysser av to - så søker han. For han kan jo to av de, og det er godt nok. Mens vi jenter må være supertrygge på at vi kan bidra, at vi kan alt de spør om - før vi søker (Informant 8).

Uavhengig av om kompetansen er i tråd med stillingsannonsens krav, er oppfatningen at menn søker oftere. Ut i fra et kjønnsperspektiv kan en tolkning være at gutter og jenter har ulike sosiokulturelle oppvekstkår. I det mellommenneskelige kjønnsperspektivet, i boken til Drake og Solberg (1995), er det sentrale ulikheter i jenter og gutters morsrelasjon. Mor-datter relasjonen gjør jenter mer relasjonsorienterte og avhengig av andre, mens gutter i stedet blir mer selvstendige (også Chodorow 1979, 1989; Strand, 2007, s. 375).

Resultatene tyder på at forhold rundt rekrutteringsprosesser kan påvirke ubalansen i lederposisjoner. Selv om forhold som her er diskutert avhenger av flere tilfeldigheter, er det ikke usannsynlig at de erfaringer informantene formidler, eksisterer i det norske organisasjonsliv.

Har kvinner mindre tro på egen kompetanse?

Resultatene viser store likheter i informantenes oppfatninger når det gjelder hvordan menn og kvinner vurderer seg selv i yrkeslivet. Noen informanter belyste det på denne måten:

«Det handler nok om litt sånne kulturelle forskjeller, at flere menn enn kvinner har en tendens til å tenke at det klarer jeg, det fikser jeg, mens kvinner mer tradisjonelt sett tenker at jeg må være helt sikker på at jeg klarer det før jeg tar den utfordringen» (Informant 4).

«Kvinner er litt for selvkritiske. Og kanskje litt lite beregnende, eller strategiske på egne vegne kanskje. Du må være litt målrettet for å bygge en karriere for å nå lederjobbene, og kvinner undervurderer her sin egen kompetanse» (Informant 5).

«Menn har jo liksom gjerne overvurdert sin kompetanse, mens kvinner gjerne gjør det motsatte. Det ser ikke ut til at menn er like avhengige av en form for oppmuntring som kvinner er. De er liksom blitt vant til å stikke huet frem Jeg tror ikke det er gener, eller biologi, det skjer noe i oppveksten og i sosialiseringen» (Informant 3).

«Jeg har opplevd at kvinner har sagt at de aldri hadde søkt på stillingen med mindre noen hadde trodd på dem, at kvinner er mer opptatt av at noen heier på dem, og at noen sier at de kan» (Informant 9).

Resultatene tyder på at kvinner har en holdning som er preget av selvkritikk og nedlatende mening om egen kompetanse. Samtlige informanter påpeker at menn gjør det motsatte.

Funnene kan ses i lys av Næss (1994), som understreker at menn vurderer egne prestasjoner bedre enn hva kvinner gjør. Det å overvurdere egen kompetanse er ifølge (Lai, 2004), påvirket av kjønn, utdanningsnivå og alder. Lai (2004), understreker at kvinner, lavutdannede og eldre medarbeidere, undervurdere kompetansen i større grad enn for eksempel menn. Datainnsamlingen indikerer at kvinner, mer enn menn, har større frykt for å ikke prestere bra. Ut i fra intervjuene kan dette ha rot i kulturelle ulikheter, oppvekst, og sosialisering. Biologiske, relasjonelle, og kulturelle forhold er ulikt mellom kjønnene (se Drake og Solberg, 1995).

Oppfatningen er at kjønn kulturelt behandles ulikt på flere områder i dag. Strand (2007), påpeker at kvinner og menn blir gitt egenskaper ut i fra biologisk kjønn, fremfor personlighet. Normen forstås som at kvinner er følsomme, og menn tøffe (ibid.). En antagelse er at kvinner feiltolkes av omgivelsene på den måten at personlige forhold overskygger kompetanse.

Resultatene er tydelige på at informantene oppfatter kvinner mer selvkritiske. Det kan videre bety at kvinner er mer kritiske til egne ressurser og at de har dårligere selvtillit. Om det samtidig er slik at det er kompetanse og ressurser som av omgivelsene er gjenstand for vurdering av toppledere, kan dette få konsekvenser for kvinner. De kan oppleve seg mindre kompetente og ha mindre tro på egne ressurser, fordi slike forhold sjelden er i fokus for oppmerksomheten.

Basert på informantenes meninger, kan dette blant annet håndteres på lederutviklingsprogrammer. Som drøftet under punktet om virkninger av deltakelse, side 50-55.

4.4 Ulike egenskaper hos kvinner og menn

Her vil ulike egenskaper hos menn og kvinner diskuteres. Teorien, side 23-25, peker på at noen egenskaper er mer kjønnsspesifikke. Resultatene blir beskrevet og sett i lys av aktuell teori. I «kvinner representerer alternative verdier» – perspektivet, er oppfatningen at menns og kvinners egenskaper er svært ulike.

4.4.1 Er noen egenskaper mer assosiert med et kjønn fremfor et annet?

Ifølge teorien, her representert ved Billing og Alvesson (1989), er kvinner ofte bedre på relasjoner og kommunikasjon. Og de er mer omsorgsrelaterte.

Flere informanter understreket risikoen for å generalisere kjønnsegenskaper på en stereotypisk måte. Samtidig beskrev samtlige, erfaringer knyttet til ulikheter i menns og kvinners egenskaper som ledere. Noen informanter beskrev det slik:

«Det er jo litt stereotypisk, men jeg vil faktisk tro at en kvinnelig leder kanskje kan ha en tendens til å se mer av hele personen, enn det en mann gjør. Det går på den der at kvinner fanger opp mer enn menn i sosiale settinger. Altså hvordan ting er» (Informant 5).

«Min erfaring er at kvinner ofte leser det totale bildet og måten å kommunisere på, på en bedre måte enn det menn gjør. Menn er mer bokstavelige, mens kvinner er bedre til å tolke forståelsen av det som en både ser og hører» (Informant 1).

«Kvinnelige ledere på sitt beste er ofte litt nærere og har en litt annen stemning, og ser folk noen ganger bedre» (Informant 3).

«Hvis vi generaliserer det litt, så er nok kvinner mer inkluderende, og de har en tendens til å være mer demokratiske og rettferdige. Mens menn er nok litt mer «pacesetting», setter tempoet» (Informant 8).

Som sitatene viser, tyder resultatene på at flere informanter opplever klare ulikheter i kjønns egenskaper. I tråd med Grant (1988), Billing og Alvesson (1989) og Strand (2007), peker resultatene på at kvinner oppfattes som mer relasjonsorienterte og bedre til å fange opp sosiale signaler. Samlet sett er informantenes oppfatninger i tråd med teorien.

Majoriteten av informanter hevder at kvinner er bedre på kommunikasjon, relasjoner, og inkludering. Ifølge Chodorow (1979, 1989), skyldes dette relasjonen jenter har til mor i oppveksten. Gutter og jenters relasjoner i oppveksten gjør at kjønnene utvikler grunnleggende psykologiske og kulturelle ulikheter. Dette gjør at kvinner påtar seg andre roller enn menn i organisasjonslivet (ibid.).

I de tilfeller der jenter faktisk identifiserer seg med mødre, blir ulikheter i egenskaper forståelig. Det er likevel ikke slik at en kan anta at dette gjelder for alle.

Resultatene viser at noen har andre erfaringer, der egenskaper knyttet til omsorgs, kommunikasjons- og relasjonsegenskaper ikke nødvendigvis knyttes spesielt til kvinner:

«Jeg kjenner mange mannlige ledere som er uhyre opptatte av individet, de er omsorgsfulle og har antenner så det holder. Jeg kjenner kvinnelige ledere som ikke har det i den grad, så disse stereotypene må vi redusere» (Informant 4).

Både teorien og informantenes svar, peker for at kvinner med mindre omsorgsrelaterede egenskaper gir negative utslag i ledersammenheng. Studien til Heilman og Okimoto (2007),

pekte på at kvinnelige ledere ofte blir straffet hvis feminine sider er fraværende. En informant påpekte det samme forholdet:

«Jeg tenker, akkurat det der med egenskaper, det der med at en mann er dynamisk og har pågangsmot. De samme egenskaper hos en dame blir ofte relatert med negative ting, at hun er «bitchy». Selv om det egentlig er den samme egenskapen. Kanskje det blir forventet at kvinner skal inneha litt denne morsrollen.» (Informant 3).

Slike utsagn kan tyde på en samfunnsforventning til kjønnsopptreden i lederrollen. Forventninger kan gjøre det vanskeligere å være kvinne i lederrollen. Selv om noen informanter ikke er enige i utsagnet, tyder likevel funnene på at mange mener det eksisterer en ulikhet i kjønns egenskaper.

Sett i lys av Heilman og Okimoto (2007), Ely m.fl. (2011) og Sund (2015), er en antagelse at om kvinner får negative sanksjoner på grunn av mindre feminin lederstil, kan dette tyde på at variasjon i kjønns lederutøving er mindre akseptert. Oppfatningen er videre at tradisjonelle kjønnsrollemønstre fremdeles er gjeldende i noen sammenhenger, og at et kjønn kan foretrekkes til noen roller. For øvrig vil kjønn variere i egenskaper, styrker og personlighet.

Resultatene i oppgaven tyder på at det foreligger tendenser i kjønns egenskaper ved utøvelse av ledelser.

Resultatene tyder også på eksisterende forventninger i omgivelsene, i forbindelse med lederegenskaper. I noen sammenhenger kan det virke som kvinner opplever negativitet knyttet til lederrollen. I andre sammenhenger kan dette være uproblematisk. For øvrig viser resultatene at det er noen egenskaper som går igjen hos menn og kvinner, som påpekes å være av betydning i noen ledersammenhenger. Det at kvinner oppfattes å være mer relasjonsorienterte, er en egenskap som tyder på å være av betydning.

4.5 Er rene kvinneprogrammer nødvendig i Norge?

Kan lederutviklingsprogrammer for kvinner motvirke underrepresentasjonen av kvinner i ledende posisjoner i Norge? Implisitt betyr det å diskutere hvorvidt rene kvinneprogrammer er nødvendig.

Rene kvinneprogrammer har i lengre tid blitt arrangert for å sette fokuset på kvinner, og deres betydning i organisasjonslivet. Situasjonen er imidlertid ulik i dag, enn for 10 år siden. Det kan derfor diskuteres hvorvidt kjønnsespesifikke lederprogrammer er like hensiktsmessig nå.

Resultatene taler for at tiltaket er formålstjenlig, noe både Kuvaas og Dysvik (2012) og Kirkpatrick (2007), trekker frem som en nødvendig avklaring i avgjørelsen om programmet

skal videreføres eller avvikles. Resultatene indikerer at flere forstår nytten av å samhandle med menn i kjønnsnøytrale lederprogrammer. Det foreligger imidlertid fordeler og ulemper med begge tiltak, og noen adresseres her.

Funnene er entydige på at Female Future har bidratt mht. flere forhold, som; synliggjøring av kvinner, styrket selvtillit, motivasjon til å påta seg lederoppgaver, nettverksbygging, økt kompetanse, og i noen tilfeller tilbud om styreverv eller jobb. Flere informanter sier at så lenge ubalansen mellom kjønn i yrkeslivet er reell, er lederutviklingsprogrammer for kvinner med på å holde et nødvendig fokus:

«Jeg tror forsåvidt at det fortsatt er nødvendig med lederutviklingsprogrammer for kvinner. Vi er nok ikke kommet dit enda at kvinner og menn er totalt like mye synlige. Det er fortsatt slik at kvinner tradisjonelt sett og kulturelt sett, ikke har hatt eller fortsatt har tilgang på mennenes nettverk, eller mennenes bastioner for å kalle det det. Så da er det fortsatt antakeligvis behov for at det er fokus på å bygge opp kvinner gjennom slike lederutviklingsprogrammer.» (Informant 4).

«Jeg tror dessverre at det er nødvendig. Det burde jo ikke være det, men jeg får med meg hva som skjer, og det er av en eller annen mystisk grunn som sikkert er veldig sammensatt, men at det er nødvendig for å få fram, for å holde fokus, ikke minst fokus fra ledelsen i bedrifter eller næringer i ulike landsdeler at dette er en problemstilling det må jobbes kontinuerlig med. En kan ikke tenke på det som et prosjekt og krysse av for at det er gjennomført, og begynne på noe annet. Det er rett og slett kontinuerlig. Det er nødvendig lenge enda. Helt tydelig.» (Informant 6).

«Jeg synes det er veldig nødvendig, fordi det er ofte sånn at det er i det trygge man søker, og de man kjenner fra før og støtte seg på de. Men det å kunne få utvide nettverket har og stor betydning.» (Informant 7).

Virkinger i punkt 4.2.4 signaliserer at programmet bidrar positivt. En antagelse er at programmet i lengden kan utjevne kjønns sammensetningen i ledelse. På sikt; også mulighet for tilnærmet likt lønnsnivå mellom kjønnene, selv om det nok er for tidlig å si noe om dette enda. For øvrig er kjønnsrepresentasjon i ledelse såpass ubalansert, at det er vanskelig å vite hvilken påvirkning programmene har mht. toppstillinger.

Funnene viser at mange er opptatt av samspillet mellom menn og kvinner, og at blandede programmer kan være hensiktsmessig. Resultatene er tydelige på at kvinner og menn bør jobbe sammen. En informant sier det slik:

«Jeg mener Female Future er fullstendig utgått på dato. I en periode hvor det var veldig skjevfordeling så var det jo viktig å ha litt radikale tiltak, men i dag så mener jeg vi må samhandle og lære om de felles spilleregler som gjelder på de banehalvdelene hvor man

faktisk befinner seg. Helt underlig med lederutviklingsprogrammer som bare er ment for kvinner i dag» (Informant 2).

En annen påpekte av «gutteklubben grei» ikke var trygg på «disse kvinnene». I likhet med punktet om rekrutteringsprosesser kan dette tolkes i retning av homososial reproduksjon, og mindre mangfold i ledelse (se side 29, i oppgaven og Kanter, 1977).

Et annet tydelig forhold er betydningen av blandede nettverk (se diskusjon, side 55, i punkt 4.2.4). En informant uttalte at et lite differensiert nettverk med mangel på menn, gjorde rekruttering til styreverv vanskelig i etterkant av Female Future. Dette peker i retning av at blandede lederutviklingsprogrammer øker muligheter for nettverksbygging på tvers av kjønn. For øvrig viser resultatene at Female Future også ga tilsvarende mulighet (se diskusjon s. 55). Men primært på et tidlig tidspunkt i karrieren.

Positive holdninger til blandingsprogrammer kan tyde på at kvinner ønsker å lære av og med menn. Om uvitenhet om kjønns lederstiler, egenskaper og arbeidsmetoder er kilden til uoverensstemmelser i organisasjonslivet, kan blandingsprogrammer være en løsning. Videre kan det føre til en større aksept av kvinnelige ledere. Dette kan normalisere nyanser i ledelse, og dermed øke andelen kvinner. Rene kvinneprogrammer kan videre oppfattes som en hindring for at kjønn lærer om hverandre. Imidlertid kan risikoen med blandede programmer være mindre fokus på kjønnsproblematikken for kvinner i lederposisjoner.

Vi ser at det er fordeler og ulemper ved begge programtyper. En totalvurdering av funnene viser at Female Future ga flere positive konsekvenser for deltakerne. Funnene tyder også på at informantene mener kvinneprogrammer fremdeles er nødvendig. Foruten noen få, påpeker flertallet av intervjuobjektene et behov for rene kvinneprogrammer. En argumentasjon er at programmene bygger opp og holder fokus på kvinners situasjon. En videre argumentasjon er ulikheten mellom kjønn i organisasjonslivet, som fremdeles er reell. Som vist i punkt 4.2.4 opplever informantene flere virkninger av deltakelse, som på sikt har gitt flere posisjoner med lederansvar. Selv om flere forstår fordeler med blandingsprogrammer, tyder resultatene på at det er for tidlig å slutte med programmer som Female Future. Håpnes og Buvik (2013), understreker også flere positive aspekter ved Female Future programmet, og en skulle anta at så lenge det tilfører positive virkninger for deltakerne er det fint å videreføre programmet, i likhet med andre lederutviklingsprogrammer for kvinner.

5 Oppsummering og konklusjoner

I det følgende vil undersøkelsen oppsummeres og konkluderes i lys av, og avgrenset til, forskningsspørsmål og avhandlingens problemstilling slik den ble skissert i punkt 1.1.1, side 3 og 4. Det vises for øvrig til teori og tidligere diskusjon, som i liten grad gjengis her. Tilslutt presenteres noen avsluttende refleksjoner.

I analysen ble flere forhold diskutert, med bakgrunn i resultatene fra datainnsamlingen, og i lys av teoretiske tilnærminger om lederutviklingsprogrammer og om underrepresentasjonen av kjønn. Teorien jeg har valgt, vurderes relevant for å belyse og forstå mer når det gjelder undersøkelsens funn. Hvorvidt teorien dekker alle sider ved undersøkelsen, er usikkert. Noen steder oppfattes det å foreligge teoretiske begrensninger, dette gjelder for eksempel noen steder i punkt 4.3.1. Dette blir utdypet avslutningsvis.

5.1 i: Kjennetegn ved deltakere på lederutviklingsprogrammer

Kvinnene i undersøkelsen vurderes å være karrierebevisste og dyktige. En antakelse i teorien er at karrierebevisste mennesker har høyere motivasjon for å delta på opplæringsprogrammer (Colquitt mfl. 2000).

Det at informantene i undersøkelsen er karrierebevisste, oppfattes som et kjennetegn ved utvalget. Videre tyder karrierebevissthet på at kvinner ønsker fremgang og større utviklingsmuligheter i organisasjonslivet. Informantene understreket betydningen av muligheter for karrierebygging.

Noen informanter ga uttrykk for å ha erfart ulike hindringer for karriereutvikling. For eksempel i form av mindre synliggjøring av kompetanse og ledelseskvaliteter, sterk kritikk og urettferdig rekruttering. Dette peker på at kulturelle og tradisjonelle barrierer, begrenser kvinner i arbeidslivet. Tradisjonelle barrierer handler om at ledelseskulturer fortsatt oppfattes svært mannsdominert, med lite rom for kvinner. Og at kvinner fortsatt oppfattes mer kritisk. Dette blir diskutert videre i kapitlet.

5.2 ii: Er det fordelaktig med et programinnhold som fremmer kvinners muligheter?

Kursinnholdet ble drøftet i lys av relevant teori. Informantene ga uttrykk for at de var svært fornøyde med kursinnholdet og et programinnhold som fremmet deres utviklingsmuligheter

som ledere. Flere presiserte høy kompetansetilegnelse. Spesielt fremhevet de modulen styrekompetanse.

Sett i lys av Håpnes og Buvik (2013), Ely m.fl. (2011) og Day (2001), er organiseringen av kursinnholdet i tråd med hva kvinner i ledelse trenger for å styrke sine utviklingsmuligheter. En vurdering er at kvinner nyttiggjør seg et kursinnhold som styrker deres kompetanse og ferdigheter på flere arenaer som er svært mannsdominerte. For eksempel innen toppledelse, nettverksbygging og i styreposisjoner. Underrepresentasjon av kvinner innen ledelseskultur forøvrig virker å være påvirket av gamle tradisjoner og mannsdominerte kulturer. Resultatene peker på at kvinner sliter med nettverksbygging, og spesielt sammen med menn. En antagelse, og i tråd med teorien, er at rekruttering internt i nettverk dominert av menn som samhandler, bidrar til flere menn i lederposisjoner.

Resultatene tyder på at ulike moduler har hatt stor betydning for flere informanter i etterkant av lederutviklingsprogrammet, for eksempel med hensyn til å få nye jobber og styreverv.

Læringsoverføringen har vært god for flere informanter, noe som tyder på at programinnholdet i de ulike modulene har et riktig fokus. Det vil si at det er av en slik karakter at det bidrar til å styrke kvinners muligheter i organisasjons- og næringslivet. Med andre ord kan lederutviklingsprogrammer for kvinner bidra til å forbedre kompetanse på områder hvor kvinner tradisjonelt kommer dårligere ut, og som er viktige med hensyn til å inneha topplederstillinger i organisasjons- og næringslivet. Det er imidlertid ingen garanti at lederutviklingsprogrammer bidrar positivt for alle deltakere. En vurdering er likevel at resultatene viser at et tilrettelagt programinnhold i modulene har vært fordelaktig for informantene og at det har økt deres muligheter.

5.3 iii: Hva kan forklare underrepresentasjonen av kvinner i ledelse?

Et fullstendig svar på hvorfor kvinner er underrepresentert i lederposisjoner, er sammensatt og komplekst. Teorien fokuserer på noen utvalgte forklaringer.

Informantene peker på flere forhold som bidrar til underrepresentasjon av kvinner i ledelse. Blant annet utdanningsprofil, kvinners ambisjonsnivå og motivasjonsfaktorer, omsorgsrollen for små barn, organisatoriske begrensninger, rekrutteringsprosessen, tro på egen kompetanse og at kvinner er mer kritikkutsatt i topposisjoner enn menn. Med andre ord peker dette på at kvinner begrenses i ulik grad av individuelle, strukturelle, kulturelle og tradisjonelle forhold.

Informantene fremhever spesielt to forhold de mener bidrar til underrepresentasjon av kvinner: Det at de er mer kritikkutsatte enn menn i topplederposisjoner og at de har mindre tro på egen kompetanse.

5.3.1 Kvinner er mer utsatt for kritikk i topposisjoner, sammenlignet med menn

Kvinner er mer utsatt for kritikk i topposisjoner, sammenlignet med menn. Teorien tyder på at kvinner er mer utsatt for kritikk enn menn fordi de er i mindretall i organisasjonens ledelse. Terskelen for å få kritikk synes lavere for kvinner enn menn. Dette påpekes også av informantene. Teorien peker videre på at den ujevne kjønnsbalansen i ledelse er preget av kulturpregede mønstre. Siden det er få kvinner i ledende posisjoner, er det ikke overraskende at organisasjoner fremdeles er preget av mønstre som har vært gjeldende lenge. Informantenes oppfatning av at kvinner er mer utsatt for kritikk enn menn i slike posisjoner og teoriens referanse til mønstre som bidrar til dette, gir antagelser om at befolkningen generelt, både bevisst og ubevisst, forholder seg ulikt til ledere, på bakgrunn av kjønn. Resultatene viser tydelig at informantene har meninger om at kvinner er mer utsatt for kritikk i organisasjoner i dag. Noe som sannsynliggjør at kvinner og menn behandles ulikt og at det i samfunnskulturen er holdninger som øker risikoen for at kvinner blir vurdert på en uriktig måte. En videre konsekvens kan i neste omgang være at slike holdninger bidrar til underrepresentasjon av kvinner i ledelse, fordi kvinner unngår kritikkutsatte posisjoner i større grad enn menn.

5.3.2 Kvinner har mindre tro på egen kompetanse sammenlignet med menn

Det andre forholdet informantene fremhevet som en forklaring på at kvinner er underrepresentert i ledelse, var at kvinner har mindre tro på egen kompetanse innen ledelse, sammenlignet med menn. Dette er i tråd med Næss (1994) og Lai (2004), som understreker at menn, lettere enn kvinner, overvurderer og har tro på egen kompetanse.

Det å undervurdere egen kompetanse kan få flere følger for kvinner som generelt sett innehar de ressurser som skal til for å være i lederposisjoner. Det kan føre til at færre kvinner søker seg til krevende stillinger eller i mindre grad søker forfremmelse. Slike forhold kan igjen bidra til at kvinner blir underrepresentert i lederposisjoner. Med andre ord opprettholder det en kjønns sammensetning i ledelse som fortsetter å være mannsdominert. En hypotese er videre at undervurdering av egen kompetanse og frykt for ikke å være kompetent nok, har sammenheng med den kritikken kvinner frykter å oppleve i ledende posisjoner i organisasjons- og næringsliv.

Teorien peker på sosiokulturelle oppvekstkår som veiledende når det gjelder selvtillit og tro på egen kompetanse, for eksempel i lederposisjoner i organisasjons- og næringslivet. Jenter og gutter påvirkes ulikt av morsrollen, som pekt på i teorien, side 24. Ifølge Strand (2007), gjør mor-datter forholdet jenter mer avhengig av andre, eller «ytre styrt».

En tolkning er at kvinner blir mer avhengig av en form for positiv bekreftelse fra andre for å bedømme egen kompetanse, mens menn er mer selvstendige eller «indre styrt», fordi de tidligere i livet er blitt mer oppmuntret med hensyn til å avgjørelser.

Flere informanter poengterte at deltakelse på lederutviklingsprogrammer var av betydning for økt kvinnerepresentasjon i lederposisjoner, fordi programmene kan gjøre kvinner tryggere på seg selv og egen kompetanse. En bedre selvfølelse kan gjøre det enklere å søke lederstillinger, hvor resultatet kan være en større kvinnerepresentasjon i ledersjiktet.

5.4 iv: Er noen egenskaper mer assosiert med et kjønn fremfor et annet?

Resultatene tolkes i retning av at det er en tendens til at informantene assosierer ulike egenskaper til kvinner og menn på tross av at de ikke ønsker å generalisere, og understreket individuell variasjon.

Resultatene tyder på at informantene vurderte kvinner mer relasjonsorienterte og bedre på kommunikasjon. De pekte på at kvinner har større sensitivitet i sosiale settinger. Teorien støtter opp om dette og forklarer det ut fra et relasjonsperspektiv; bl.a. mor- datter relasjonens betydning i oppveksten (Chodorow, 1079, 1989; Strand, 2007).

Det er problematisk å si noe mer spesifikt om ulikheter i menns og kvinners egenskaper, utover utvalget. Til det er denne studien for begrenset, utvalget for lite, og informantenes svar for mangfoldige.

Det resultatet likevel antyder, er at informantene oppfatter noen likhetstrekk innad i gruppen menn og innad i gruppen kvinner. Det vises til drøftelsen av ulike forhold knyttet til underrepresentasjon av kvinner, i punkt 4.3. Det kan ikke generaliseres selv om det kan bidra til hypoteser som kan være gjenstand for andre typer mer omfattende studier.

Informantene mener at kvinner har mindre tro på egen kompetanse. Dette kan beskrives som en type ulikhet i egenskap hos menn og kvinner som informantene mener har betydning for kvinners valg av yrkeskarriere.

Videre peker resultatene på at kvinner er mer omsorgsrelaterte generelt, og spesifikt når det gjelder hovedansvar for barn. Det å være mer relasjonsorientert, som pekt på tidligere, kan beskrives som en egenskap knyttet mer til kvinner enn menn. Ifølge teorien er dette påvirket av

mor-datter relasjonen. En konsekvens kan være at yrkeskarriere ofte kommer i annen rekke når omsorg for små barn er aktuelt, sammenlignet med menn.

Informantene mener at menn synliggjøres i større grad enn kvinner i toppledersjiktet. Synliggjøring i denne sammenheng kan kanskje forstås som egenskaper knyttet til at menn utviser en annen form for selvstendighet og uavhengighet med hensyn til å styre, foreta valg og formidle selvstendige beslutninger i organisasjons- og næringsliv. Og at de er mer selvrepresenterende med hensyn til å ønske forfremmelse eller søke ansvarsfulle lederjobber. Når informantene samtidig mener at kvinner antas å ha mindre tro på egen kompetanse, representerer det en oppfatning av store ulikheter i egenskaper hos menn og kvinner.

I denne studien kan resultatene tolkes i retning av at informantene mener det foreligger ulikheter i menns og kvinners egenskaper, og videre at noen av disse kan hindre og begrense kvinners muligheter i å oppnå lederposisjoner. Med referanse til teorien, side 16, skal holdnings- og atferdsendringer, både direkte og indirekte, være en konsekvens av å delta i opplæringsprogrammer. En antagelse her, er at kvinners selvkritiske holdninger og selvusikkerhet i lederposisjoner, kan endres ved deltakelse i slike opplæringsprogrammer.

5.5 Kan lederutviklingsprogrammer for kvinner motvirke underrepresentasjonen av kvinner i ledende posisjoner i Norge?

Diskusjonen i punkt 4.5 peker på at lederutviklingsprogrammer for kvinner er nyttig i dag, og at de bidrar til å gi en mer balansert sammensetning av menn og kvinner i lederposisjoner. Presentasjonen av virkninger, i analysen side. 50-55, tyder på at Female Future har ført til flere positive konsekvenser for informantene: både under og etter deltakelse. Flere informanter har påtatt seg tøffere styreverv, jobbposisjoner og arbeidsoppgaver. Resultatene peker også på at programinnholdet har hjulpet informantene inn i nye posisjoner. Spesielt har nettverksbygging vært essensielt.

Resultatene gir en indikator på at lederutviklingsprogrammer muliggjør og bidrar til økt kvinnerepresentasjon i lederposisjoner. De positive konsekvensene av deltakelse har vært mange, noe som igjen har påvirket yrkeskarrieren for flere.

Informantene formidler at indirekte virkninger i etterkant av deltakelse på Female Future, har hatt stor betydning. Blant annet med hensyn til deltakernes yrkeskarriere i form av å bli mer ettertraktet i lederposisjoner.

Studien vurderes å gi noe støtte for at lederutviklingsprogrammer for kvinner kan bidra til et mindre skjevfordelt ledersjikt i Norge. Samtidig er et ankepunkt at kvinneandelen i lederposisjoner de siste ti årene har økt lite (Langberg, 2015). Dette på tross av at programmer som Female Future, i tillegg til andre programmer som blant annet Solstrandprogrammet, er blitt arrangert i samme periode. Andelen kvinner som har deltatt i lederutviklingsprogrammer er trolig blitt mange. Lav økning i kvinneandel i lederposisjoner kan tyde på at Female Future og også andre programmer, har noen begrensninger med hensyn til å bedre kvinners situasjon i lederposisjoner.

En vurdering er at på tross av positive virkninger av Female Future deltakelse, er det noen betydelige hindringer for kvinner med hensyn til å oppnå lederposisjoner. En slik hindring kan være selve rekrutteringen til lederposisjoner, hvor noe foregår innenfor nettverk dominert av menn. Det kan synes som informantene mener at menn foretrekker å rekruttere menn, både i nettverk og andre rekrutteringsprosesser. Avhandlingen peker også på at kvinner hindres av tradisjonelle kjønnsrollemønstre, hvor menn oppfattes som mer egnet til lederrollen.

En vurdering er derfor at andre tiltak, utover lederutviklingsprogrammer, er nødvendig for å skape endringer i mer rigide og tradisjonelle kultur- og kjønnsrollemønstre. I tillegg til dette, blir det viktig at de ulike moduler i et lederutviklingsprogram legger til rette for mer utjevning av ubalansen.

5.6 Hvilke virkninger kan deltakere av Female Future oppleve?

Informantene har, som tidligere vist, opplevd flere virkninger av å delta på Female Future. I avhandlingen er disse kategorisert til direkte og indirekte virkninger.

Direkte virkninger er jobbtilbud og styreverv.

Indirekte virkninger er: økt selvtillit, bevisstgjøring av kompetanse, økt inspirasjon og økt motivasjon for nye utfordringer.

Informantene mener at indirekte virkninger har gjort dem tøffere og mer motiverte for å søke nye utfordringer.

Det er få informanter som hevder at deltakelse er hovedårsaken til karriereprogresjon. Denne studien kan heller ikke påvise en sammenheng mellom deltakelse og jobbmulighet. Likevel, er det flere resultater som peker for at lederutviklingsprogrammet kan ha bidratt til karriereprogresjon. For eksempel hevder informantene at økt selvtillit har gjort det enklere å

søke høyere lederposisjoner. Flere presiserer hvor viktig de indirekte virkningene har vært på sikt. Dette kan peke i retning av at de har hatt betydning for karriereprogresjon.

Hvorvidt Female Future bidro til virkninger ut over de som nevnes av informantene, kan ikke avhandlingen svare på. Det er imidlertid sannsynlig at andre deltakere, utover utvalget, kan ha opplevd andre konsekvenser av deltakelse. Uavhengig av dette, er min vurdering at lederutviklingsprogrammet bidrar til flere virkninger som er viktig for å styrke kvinners situasjon innen ledelse i organisasjons- og næringslivet.

5.7 Avsluttende refleksjoner

Slik studien har vist, foreligger det flere interessante funn i avhandlingen. Funnene peker på flere positive forhold når det gjelder lederutviklingsprogrammer for kvinner. Videre støtter funnene også opp om teori som fortsatt beskriver et samfunn preget av tradisjonelle tankemønstre tilknyttet kjønn og forventede kjønnsroller. Slike mønstre preger næringslivet med lav kvinnerepresentasjon og vurderes å gjøre det vanskeligere for kvinner enn menn å søke seg til lederposisjoner i organisasjons- og næringsliv.

Mye tyder på at det fremdeles er en kultur i samfunnet, hvor menn foretrekkes som ledere. En vurdering er at slike mønstre er vanskelig å endre på.

Teoretiske tilnærminger oppfattes relevant ut i fra avhandlingens målsetting, og funnene er forsøkt sett i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Selv om teorien vurderes tilstrekkelig for å kaste lys over funnene, kan teorien på noen punkter være mangelfull. Dette er spesielt tilfelle hvor kvinners ambisjoner om topplederjobber diskuteres og også punktet som omhandler organisatoriske begrensninger. Selv om jeg i oppgaven har avgrenset meg, åpner det for mer teoretisk utdyping.

I diskusjonen om menn og kvinners egenskaper, kunne b.la. en dypere beskrivelse av kjønnsteori vært hensiktsmessig. Teoriene til Drake og Solberg (1995), om kjønn, kunne i dette tilfellet vært et fint supplement, hvor kjønnsforskjeller forklares ut i fra tre perspektiver. Selv om noen av perspektivene nevnes kort, kunne en ytterligere utgreiing gitt diskusjonen mer tyngde. I denne studien blir egenskaper beskrevet av teori hentet fra Billing og Alvesson (1989) og Strand (2007).

Min vurdering er at avhandlingen innehar ulike styrker og svakheter. En styrke er avhandlingens tema og problemstilling, som vurderes som svært relevant. Forskning på lederutviklingsprogrammer for kvinner er på nåværende tidspunkt fortsatt begrenset. Studiet har tatt utgangspunkt i et anerkjent og relevant case, som har gitt gode og relevante funn. Avhandlingen vurderes derfor å være et godt bidrag på et ellers mangelfullt felt.

De ulike virkningene studien peker på, anses å være en styrke ved prosjektet. Dette fordi virkninger tydeliggjør programmets nytte og fordeler kvinner kan oppleve ved å delta. Studien peker videre på hvordan deltakelse har hatt positiv innvirkning på informantenes karriere. Dette tyder på at Female Future kan bidra til likestilling mellom kjønnene i lederposisjoner.

Informantenes erfaringer og forståelse rundt temaet oppgaven går inn på, vurderes videre å være en styrke ved studiet. Funnene peker på at informantene har relevante og viktige meninger om tematikken, som igjen styrker resultatene.

Vurderingen er videre at avhandlingen består av ny og aktuell statistikk, i tillegg til annen forskning. Foruten diskusjonen ovenfor, oppfattes hovedtyngden av teori å være relevant i avhandlingen.

Det forekommer svakheter i prosjektet som kan problematiseres.

Valg av case kan drøftes og gjør flere forhold sannsynlig. For det første, som påpekt i metodekapitlet, kunne en annen case gitt andre resultater.

Videre er en vurdering at en sammenligning av case kunne gitt mer korrekte resultater, og et tydeligere bilde av avhandlingens tema. Dette fordi en sammenligning av to caser, for eksempel mellom Female Future og Solstrandprogrammet, ville gjort prosjektet større. En sammenligning kunne gitt tydeligere resultater. Dette er fordi funn i et case, kunne bekreftes, eller avkreftes, av et annet case. På denne måten hadde funnene fått større empirisk betydning. Slike resultater ville gitt tydeligere svar på flere spørsmål avhandlingen reiser: om lederutviklingsprogrammer hjelper kvinner inn i lederposisjoner, hvilke virkninger deltakere kan oppleve, og hvorfor kvinner er underrepresentert i lederposisjoner.

Videre kan avhandlingens intervju spørsmål oppleves å være en svakhet. Intervju spørsmålene oppleves å være relevante. Samtidig er det sannsynlig at andre spørsmål kunne gitt tydeligere svar. På noen områder kunne det vært hensiktsmessig med flere oppfølgingsspørsmål. Dette ville styrket resultatene ytterligere.

Videre kan prosjektets størrelse vurderes som en svakhet. Prosjektets nåværende størrelse oppfattes å gi relevante data som gir nyttige svar på spørsmålene avhandlingen reiser. 9 informanter er imidlertid et lite utvalg og kan gi begrenset informasjon. Hvis flere deltakere hadde blitt intervjuet, ville det muligens styrket resultatenes relevans.

En annen tilnærming til problemstilling og forskningsspørsmål kunne vært aktuelt. Det er flere ting studien viser som kan være interessant å forske videre på. Det reiser mulige problemstillinger for videre undersøkelser.

For eksempel er det uklart om lederutviklingsprogrammer for kvinner og blandingsprogrammer, kunne gitt deltakerne lignende virkninger. Det er videre uklart om blandingsprogrammer kunne bedret kjønns sammensetningen i lederposisjoner. Som nevnt tidligere, peker resultatene i studien på at Female Future har bidratt til at informantene på sikt har hatt en form for karriereprogresjon. Imidlertid er dette resultatet ikke entydig, fordi flere tilfeldigheter kan være tilknyttet forholdet. Selv om resultatene gir indikasjoner på at Female Future har hatt betydning, kan det være interessant å forske mer på.

Videre peker studien på flere muligheter for hvorfor kvinner er en underrepresentert gruppe i lederposisjoner. Det er tydelig at individuelle og kulturelle forhold har stor betydning. Imidlertid er dette forhold som må utforskes nærmere. Primært fordi studiet ikke gir entydige svar på hvorfor kvinner er underrepresentert i høyere posisjoner.

Ev avsluttende konklusjon er imidlertid at studien peker på flere forhold ved lederutviklingsprogrammer for kvinner, som kan være med på å øke kvinneandelen i lederposisjoner.

Det er tydelig at Female Future har gitt deltakere flere positive konsekvenser, og er samtidig en inspirasjons- og motivasjonskilde.

Det er videre tydelig at underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner knytter seg til sammensatte problemstillinger, som i fremtiden bør forsøkt bedres med flere tiltak enn rene kvinneprogram.

6 Litteraturliste

- Adler, N. J. (1987). Women in management worldwide. *International Studies of Management & Organization*, No. 4.
- Administrativt Forskningsfond. (2014). *Solstrandprogrammet. En unik møteplass som utvikler lederskap*. Hentet 13.01.15 fra <http://www.aff.no/tjenester/solstrandprogrammet>.
- Aguinis, H. og Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *The Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Alliger, G.M., og Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's Level of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology* 42 (2), 331-342.
- Anderson, J. R. (1981). *Cognitive Skills and Their Acquisition*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Andreassen, J., og Folkenborg, K. (2000). «Vi vil! Slipp oss til!» (Fafo-rapport 381). Hentet fra http://www.fafo.no/media/com_netsukii/381.pdf
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 363-375.
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Arthur jr., W., Bennett jr., W., Stanush, P. L. og McNelly, T. L. (1998). Factors that influence skill decay and retention: A quantitative review and analysis. *Human performance*, 11 (1), 57-101.
- Arthur jr., W., Bennett jr., W., Edens, P. S. og Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. og Chan, A. (2009). A meta-analytical review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 20, 764-784.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Billing, Y. D. (2011). Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work and Organization*, Vol. 18 (3), 298-316.
- Billing, Y., og Alvesson, M. (1989). Four ways of looking at women and leadership. *Scand. J. Mgmt*, 5 (1), 63-80.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. og Huang, J. L. (2010). Transfer og training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36 (4), 1065-1105.
- Brandth, B., og Kvande, E. (2003). *Fleksible fedre: maskulinitet, arbeid, velferdsstat*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Burke, L. A. og Baldwin, T. T. (1999). Workforce Training Transfer: A Study of the Effect of Relapse Prevention Training and Transfer Climate. *Human Resource Management*, Vol. 38 (3), 227-241.
- Carlsen, A. M og Toft, L. (1986). *Køn og Ledelse*. København: Forlaget Politiske Studier
- Cascio, W. F. (1991a). *Costing Human Resources: The Financial Impact of behaviour in Organizations*. (3. utg.). Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Chen, G. og Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human resource management review*, 17, 180-190.
- Chodorow, N. (1974). Family structure and feminine personality. I M. Rosaldo og L. Lamphere (red.). *Woman, Culture and Society*. Stanford: Stanford University Press.
- Colbjørnsen, T. (2013). *Norske ledere i nytt århundre – Hva skjer?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, D. B. og Holton III, E. F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development International*, 15 (2), 217-248.
- Colquette, J. A., Lepine, J. A., og Noe, R. A. (2000). Toward an Integrative Theory of

- Training Motivation: A Meta-analytic path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678-707.
- Dagens Næringsliv. (2013, 26.08). Når virker lederutvikling?
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, (4), 581-613.
- Devanna, M. A. (1987). Women in management: progress and promise. *Human Resource Management*, No. 4.
- Dipboye, R. L. (1975). Women as managers – stereotypes and realities. *Survey of Business*, Mai – Juni, 22-26.
- Drake, I., & Solberg, A., G. (1995). *Kvinner og Ledelse – gjennom glasstaket*. Oslo: TANO A.S
- Ellingsæter, A. L., og Solheim, J, (Red.). (2002). *Den usynlige hånd. Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ely, R. J., Ibarra, H. og Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, (3), 474-493.
- Ericsson, K. A og, Simon, H.A. (1980). Verbal Reports as Data: *Psychological Review* 87 (3): 215-251.
- Fagerland, B., S. (2015). Likestillingskonferansen ved Universitet i Agder, 18.11.15, Kristiansand.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. SAGE publications ltd.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y. og Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98 (2), 341-354.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. SAGE Publications.
- Glick, P., Zion, C. og Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (2).
- Grant, J. (1988). Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, Winter, 56-63.
- Gönas, L., & Karlsson, J, C, (red.). (2006). *Gender Segregation. Division of Work in Postindustrial Welfare States*. Ashgate: Aldershot.
- Haccoun, R. R. og Saks, A. M. (1998). Training in the 21st Century: Some Lessons from the Last One. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne*, 39 (1-2), 33-51.
- Halrynjo, S. og Lyng, S. T. (2009). «Preferences, Constraints or Schemas of Devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers». *British Journal of Sociology*, 60, 321-343.
- Halrynjo, S. Teigen, M & Nadim, M. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen: Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer? I Teigen, M. (red.) *Virkninger av kjønnskvolter i norsk næringsliv* (s. 50-64). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 657-674.
- Heilman, M. E. og Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Applied Psychology*, 92 (1), 81-92.
- Hilde Lundgaard. (2015, 24.05). Når vi ser etter lederen vi ønsker, ser vi en høy mørk mann. – Makan!! *Aftenposten*. Hentet fra http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/--Nar-vi-ser-etter-lederen-vi-onsker_-ser-vi-en-hoy-mork-mann---Makan-8029827.html
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oversatt av Gunnar Bureid. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Hovde, K. (2008). *Bedrifters redegjørelse for likestilling – Undersøkelse av 50 bedrifter sin årsberetning for 2006*. Hentet fra <http://docplayer.no/526876-Bedrifters-redegjorelse-for-likestilling-undersokelse-av-50-bedrifter-sin-arsberetning-for-2006.html>
- Håpnæs, T., og Buvik, M. (2013). *Evaluering av NHOs Female Future program. Et lederutviklingsprogram med kompetanse og ressurser i sentrum*. (A25184). Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/female-future/evalueringsrapport-female-future.pdf>
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.
- International Labour Organization. (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: ILO.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kitterød, R. H. og Rønsen, M. (2014). Jobb og hjem i barnefasen. Nå jobber også far mindre når barna er små. *Søkelys på arbeidslivet*, 31, (1-2), 23-41.
- Kirkpatrick, D.L. (1959a). Techniques for evaluating training programs. *Journal of aSTD*, 13(11), 3-9.
- Kirkpatrick, D.L. (1959b). Techniques for evaluating training programs: Part 2 – Learning. *Journal of aSTD*, 13(12), 21-26.
- Kirkpatrick, D.L. (1960a). Techniques for evaluating training programs: Part 3 – Behavior. *Journal of aSTD*, 14(1), 13-18.
- Kirkpatrick, D.L. (1960b). Techniques for evaluating training programs: Part 4 – Results. *Journal of aSTD*, 14(2), 28-32.
- Kirkpatrick, D. L. (1987). Evaluation. I R.L Craig (red.) *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, J. (2007, August). The hidden power of Kirkpatrick's four levels. *Training and Development*, 61, (8), 34-37.
- Kraiger, K. (2002). Decision-Based Evaluation. I K. Kraiger (red.). *Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development: State-of-the-art Lessons for Practice* (s. 331-376). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on Training and Development. I W. C. Borman, D. R. Ilgen og R. J. Klimoski (red.). *Handbook of psychology* (vol. 12 – Industrial and Organizational Psychology: 171-192). Hoboken, NJ: Wiley&Sons.
- Kraiger, K., McLinden, D. og Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43 (4), 337-351.
- Kraiger, K. og Ford, J. K. (2007). The expanding role of workplace Training: themes and trends influencing training research practice. I L. L. Koppes (red.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 281-309. Mahawah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvande, E. og Rasmussen, B. (1990). *Nye kvinnelig: Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.

- Kvåle, G., Magnussen, M. L., Nesje, L. M., og Mydland, T.S. (2006). *Ledelsesorientert kvinner på Agder. Deltakere i "Female Future" sine erfaringer med det sørlandske arbeids- og samfunnslivet*. Prosjektrapport 2/2006. Agderforskning.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Langberg, Ø. K. (2015, 04.03). Likestillingslandet Norge er blitt likestillingssinke. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke-7921980.html>
- Likestillingsloven (2014). Lov om likestilling mellom kjønnene. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>
- Lysø, I, H. (2009). *Managerial learning as co-reflective practice: Management Development Programs: Don't use it if you don't mean it*. Doktorgrad NTNU
- Maren Ørstavik. (2015, 04,03). Næringsministeren om den lave kvinneandelen i næringslivet. *Lav kvinneandel i næringslivet: - Vi vet for lite om hvorfor kvinner velger bort topplederjobber*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Lav-kvinneandel-i-naringslivet---Vi-vet-for-lite-om-hvorfor-kvinner-velger-bort-topplederjobber-7922623.html>.
- Martinsen, Ø., L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. og Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of applied psychology*, 88 (4), 707-724.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Nostrand.
- Meld. St. 7 (2015-2016). (2015). *Likestilling i praksis – Like muligheter for kvinner og menn*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cd129c6dfff54129b42a1b82071913f0/no/pdfs/stm201520160007000dddpdfs.pdf>
- Mosveen, E., Skarvøy, J, L., og Haugan, B. (2015, 08.12). Telenorkvinner ble aldri innkalt til intervju om konsernsjef-jobben. *Verdens Gang*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/telenor-kvinner-ble-aldri-innkalt-til-intervju-om-konsernsjef-jobben/a/23575363/>
- Moxnes, P. (1982). *Opplæringsmetoder i arbeidslivet: En sammenligning og evaluering*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Myrvold, T. (2009). *Luftforsvarets mentorprogram. Lederutvikling nytter eller nytte av lederutvikling?* Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- Noe, R. A. og Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78 (2), 291-302.
- Noe, R. A. og Colquitt, J. A. (2002). Planning for training impact: Principles of training effectiveness. I K. Kraiger (red.). *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* (s. 53-79). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nordhaug, O. M. FL. (1994). *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. (2.utg.). Otta: TANO A.S.
- NOU. 2007:3. (2007). *Om grunnlaget for inntektsoppgjørene 2007*. Norges Offentlige Utredninger.
- Næss, S. (1994). *Kjønn og ledelse: Fra kjønne aktører til kjønne strukturer*. Notat 9401. Bergen: LOS-senteret.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2015, 25.06). *Dette er Female Future*. Hentet fra <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future/Dette-er-Female-Future>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2016). *Female Future*. Hentet (12.01.16) fra <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future/>.
- Pettersen, S. V., Kjelstad, R. og Nymoene, E. H. (2007). «Mødre, fedre og det nye arbeidslivet: Yrkesforskjeller i arbeidstid». I E. Kvande og B. Rasmussen, (red.). *Arbeidslivets klemmer. Paradokser i det nye arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Phillips, J. J. (1991). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Rasmussen, B. (2002). «Når jobben tar livet...». I U. Forseth og B. Rasmussen (red.). *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Reskin, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29 (2).
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of management executive*, 18 (1), 120-127.
- Rønning, R. og Karlsen, B. (2014). «Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap.» Hovedrapport fra forskningsprosjektet «Gender Balance». AFF, Norges Handelshøyskole.
- Santos, A. og Stuart, M. (2003). Employee Perceptions and their Influence on Training Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 27-45.
- Statistisk Sentralbyrå. (2016). Fakta om utdanning 2016 – nøkkeltall fra 2014. Hentet fra http://ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/253128?_ts=15259e0b260
- Statistisk Sentralbyrå. (2016). *Kort om SSB*. Hentet 22.05.16, fra <http://ssb.no/omssb/om-oss/kort-om-ssb>.
- Shenge, N. A. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Centre for Psychological Studies*, 22, (1), 50-58.
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2011). *Why are so few females promoted into CEO and Vice President positions? Danish empirical evidence, 1997-2007*. IZA Discussion paper No 5961.
- Storvik, A. E. og Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *British Journal of Sociology*, 59, 729-755.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sund, B. (2015). Just an illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway. *Beta*, volume 29 (2), 157-183.
- Teigen, M. (2006). Det kjønnsdelte arbeidslivet. En kunnskapsoversikt. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wexley, K. og Baldwin, T. T. (1986). Management Development. *Journal of Management*, (12), 277-294.
- Wærness, K. og Knudsen, K. (2006). «Likestilling og husarbeid: Norden i et komparativt perspektiv». *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47, 163-190.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. SAGE Publications Inc.
- Åstveit Hodejeger. (2015). Verden trenger kvinnelige ledere – hva gjør vi? Hentet fra <http://www.hodejeger-aastveit.no/verden-trenger-kvinnelige-ledere-hva-gjor-vi/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Female Future

- Vil du si litt om hvorfor du meldte deg på Female Future?
- Hva tenkte du at deltakelsen ville gi deg?
- Hvordan har kursinnholdet vært nyttig i etterkant av programmet?
- På hvilken måte har du i ettertid fått god bruk for det du lærte på Female Future?
- Hvordan vil du beskrive miljøet på kurset?
- Oppstod det en form for nettverksbygging? Hvordan?
- Har deltakelsen hatt noe betydning for karrieren din i ettertid? I så fall hvorfor eller hvorfor ikke
- Hva er det viktigste du tar med deg videre etter Female Future?
- Hva tenker du lederutviklingsprogrammer for kvinner kan bidra med i dag?
- På hvilken måte kan programmene være med på å få kvinner inn i lederposisjoner?

Kjønnsproblematikken

- Kjenner du selv til, eller har opplevd, noen ulikheter mellom kvinnelige og mannlige ledere? I så fall hvilke
- Hvilke hindringer tror du kvinner kan oppleve i arbeidslivet, med tanke på høyere stillinger?
- I løpet av din yrkeskarriere, på hvilken måte har du selv grepet muligheter for makt eller påvirkning?

Underrepresentasjon av kvinner i høyere stillinger

- I dag finnes det flere lederutviklingsprogrammer som kun er ment for kvinner. Kan du fortelle litt om hvorfor det fortsatt er sånn?

- På hvilken måte tenker du det kan være nyttig å blande kvinner og menn i disse programmene?
- Hva tenker du er grunnen til at det er få kvinner i lederposisjoner i Norge?
- Tidligere var det en oppfatning at kvinner ikke ønsket disse jobbene i like stor grad som menn, tror du dette fortsatt er tilfellet?
- Dette med å være leder, fra ditt synspunkt, tenker du at en må ha noen spesifikke egenskaper for å ønske å være leder?
- Hva tenker du må til for å få flere kvinner inn i lederposisjoner?
- På hvilken måte kan en høy representasjon av kvinner i lederstillinger være positivt for organisasjoner?
- På hvilken måte kan man kombinere en lederjobb med familie og fritid?

Er det noe avslutningsvis du vil tilføye i forbindelse med dette forskningsprosjektet?