

MAD MEN ANNO 2011?

- KJØNNSSTEREOTYPISKE HOLDNINGER I REKLAMEBRANSJEN



BACHELOROPPGAVE

MARKEDSHØYSKOLEN

”REKLAME OG MERKEBYGGING”

OG ”INTERNASJONAL MARKEDSFØRING”

INNLEVERINGSDATO: 10.06.2011

STUDENTNUMMER: *16851 *9035 *3417

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen i Oslo. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne oppgaven er det siste vi leverer som studenter ved Markedshøyskolen i Oslo. Her har vi fått bruk for mye av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom tre år med skolegang på studieretningene ”Reklame og merkebygging” og ”Internasjonal markedsføring”.

Å skrive en bacheloroppgave har vist seg mer utfordrende enn det vi i utgangspunktet ville antatt, men det har vært en utfordring som har vært utrolig lærerik. Disse sidene er et resultat av hardt arbeid og sene kvelder, men også mye moro.

Vi vil gi en spesiell takk til vår veileder Helene Sætersdal, som har fulgt oss opp og veiledet oss underveis i oppgaveskrivingen. Vi ønsker også å takke alle våre respondenter for å ha latt seg intervjuet, til tross for en hektisk og travel hverdag.

Vi håper at du finner problematikken i oppgaven interessant og ønsker deg god lesning!

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	6
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.3 AVRENSNINGER	7
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	8
2.0 TEORETISK TILNÆRMING	9
2.1 ARBEID OG UTDANNING	9
2.1.1 KJØNNSSEGREGERING	12
2.1.2 GLASSTAKET	15
2.2 REKLAMEBRANSJEN	16
2.2.1 REKLAMEBRANSJENS STANDARDTEAM	16
2.2.2 STANDARDTEAMETS HIERARKI	17
2.2.3 KJØNNSFORDELING I STANDARDTEAMET	18
2.3 STEREOTYPISERING	20
2.3.1 HVA ER STEREOTYPISERING?	20
2.3.2 DET PSYKOLOGISKE PERSPEKTIVET PÅ STEREOTYPISERING.....	21
2.3.3 DANNELSE AV STEREOTYPIER	22
2.3.4 GLORIE- OG HORNEFFEKTER	23
2.3.5 KATEGORISERING	23
2.3.6 KJØNNSSTEREOTYPISERING	24
2.3.7 KJØNNSSTEREOTYPISERING I ARBEIDSLIVET	25
- <i>KJØNNSMERKING AV STILLINGER</i>	25
- <i>MASKULINE OG FEMININE EGENSKAPER</i>	26
- <i>OPPFATNING AV PRESTASJONER</i>	28
- <i>REKRUTTERINGSPROSESSEN</i>	29
2.3.8 OPPSUMMERING AV TEORI.....	31
3.0 METODISK TILNÆRMING	32
3.1 INNLEDNING	32
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	32
3.3 UTVALGSSTRATEGI	33
3.4 INNSAMLINGSMETODE	33
3.5 GJENNOMFØRING	34
3.6 ANALYSEPROSESSEN	35
3.7 RELIABILITET OG TROVERDIGHET	35
4.0 RESULTAT OG TOLKNING	36
4.1 AMBISJONER	36
4.2 KJØNNSMERKING AV STILLINGER	37
4.2.1 STILLINGSDISKRIMINERING	38
4.3 AVANSERINGSMULIGHETER	39

4.4 FEMININE OG MASKULINE EGENSKAPER.....	41
4.5 REKRUTTERINGSPROSESSEN	43
4.5.1 HODEJEGERE	43
4.5.2 NETTVERK	43
4.5.3 MARGINALISERING OG HOMOSOSIAL REPRODUKSJON	44
4.6 OPPFATNING AV PRESTASJONER	47
5.0 KONKLUSJON	50

VEDLEGG:

VEDLEGG 1: ”TESTINTERVJUGUIDE”

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDERE

VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE PROSJEKTLEDERE

1.0 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING

Inspirasjonen til problemstillingen vår kommer fra artikkelen ”Morgendagens Mad Men” i magasinet ”Kampanje” sin 6. utgave i 2010. Artikkelen handler om kjønnsfordelingen i reklamebransjen og hvordan utviklingen har vært fra 1960 og frem til i dag. Artikkelen er inspirert av den kritikerroste TV-serien Mad Men, som skildrer reklamebransjen på 1960-tallet. I serien følges den vellykkede reklamemannen Don Draper. Serien har stort fokus på de tradisjonelle kjønnsrollene hvor menn innehar de ledende stillingene, drikker whisky og kjederøyker, mens kvinner besitter lavere stillinger som sekretær (Platekompaniet). Fra artikkelen fremgår det at utviklingen av kjønnsfordelingen i stillingene i reklamebransjen har vært minimal siden 60-tallet (Jerijervi og Nymann 2010).

Fra utsiden fremstår reklamebyråer som moderne organisasjoner, men den tradisjonelle arbeidsfordelingen kan tyde på at bransjen er mer konservativ enn man i utgangspunktet ville antatt. I denne oppgaven skal vi derfor å ta et dypdykk i reklamebransjen for å kartlegge om det eksisterer faktorer her som kan virke som et ”glasstak” for kvinners avansering i standardteamet. En av faktorene vi ønsker å undersøke i denne sammenheng er stereotypisering, og om stereotypiske holdninger kan virke hemmende på kvinners karriereklattring.

1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

I denne oppgaven skal vi finne en mulig årsaksforklaring på den ujevne kjønnsfordelingen i reklamebransjens standardteam. Vi kommer til å ha fokus på stereotypisering og oppgavens formål blir dermed å forklare hvordan dette fenomenet kan fremstå som et glasstak for kvinner i reklamebransjen.

Basert på bakgrunnen og formålet med oppgaven har vi utarbeidet følgende problemstilling:

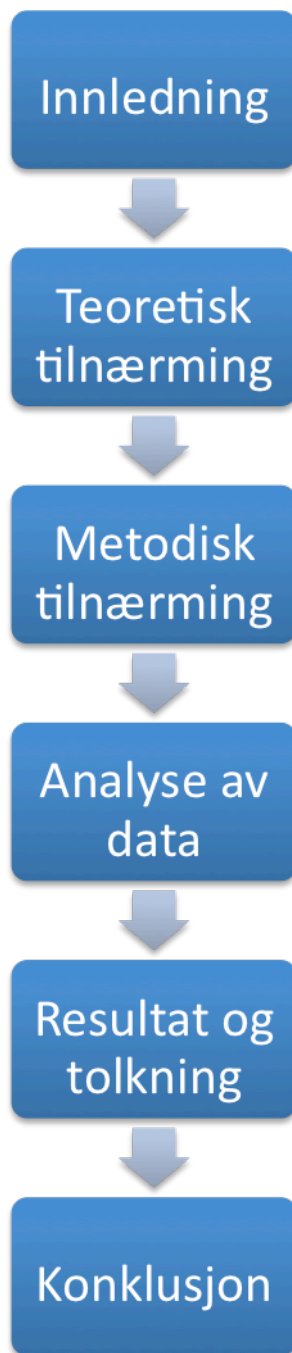
”Fremstår stereotypisering på bakgrunn av kjønn som et ”glasstak” for kvinners avansering i reklamebransjen?”

1.3 AVGRENSNINGER

Vi har avgrenset fokuset vårt til å rette seg mot reklamebransjens standardteam i Norge. Her skiller man mellom den økonomiske/administrative delen av teamet som består av konsulent og prosjektleder, og den kreative delen av teamet som består av tekstforfatter og Art Director (Solbrække 2002). Vi kommer til å konsentrere oss om den økonomiske/administrative delen. Grunnen til at vi har valgt dette, er fordi det er her kjønnssegregeringen er tydeligst.

Konsulentstillingen representerer en slags lederstilling og siden det eksisterer lite kjønnsforskning direkte knyttet opp mot reklamebransjen, kommer vi til å hente inn generell teori om kvinner og ledelse. Det eksisterer mye forskningslitteratur som omhandler kvinner og ledelse, og forskningen innenfor dette feltet har mange ulike vinklinger. I mye av forskningen argumenteres det på individnivå og kvinners manglende gjennomslag forklares ofte med at kvinner ikke har tilstrekkelig selvtillit eller store nok ambisjoner (Drake og Solberg 1995). Når det argumenteres på individnivå blir kritikken ledet bort fra de ytre faktorene som kan være begrensende for kvinner, og det er nettopp slike faktorer vi er opptatt av i denne oppgaven. Vi kommer derfor til å ha fokus på teorier som tar for seg ytre faktorer og særlig teorier knyttet til stereotypisering.

1.4 OPPGAVENS STRUKTUR



I innledningen presenterer vi bakgrunn for valg av problemstilling, samt hvilke avgrensninger vi har valgt å foreta i denne oppgaven.

Her gir vi først en beskrivelse av arbeidsmarkedet i Norge, samt en innføring i ”glasstak” problematikken. Del to gir en beskrivelse av reklamebransjen, mens del tre tar for seg stereotypisering.

I metodedelen presenterer vi valg av metode, forskningsdesign, utvalgsstørrelse og strategi, samt innsamlingsmetode og gjennomføring.

Dette kapitlet gir en presentasjon av analyseprosessen. Her blir også reliabilitet og troverdigheten diskutert.

Her vil resultatene bli presentert og funnene vil bli tolket opp mot teorien.

I dette kapitlet vil vi oppsummere de funnene som er avdekket og trekke konklusjoner med bakgrunn i disse.

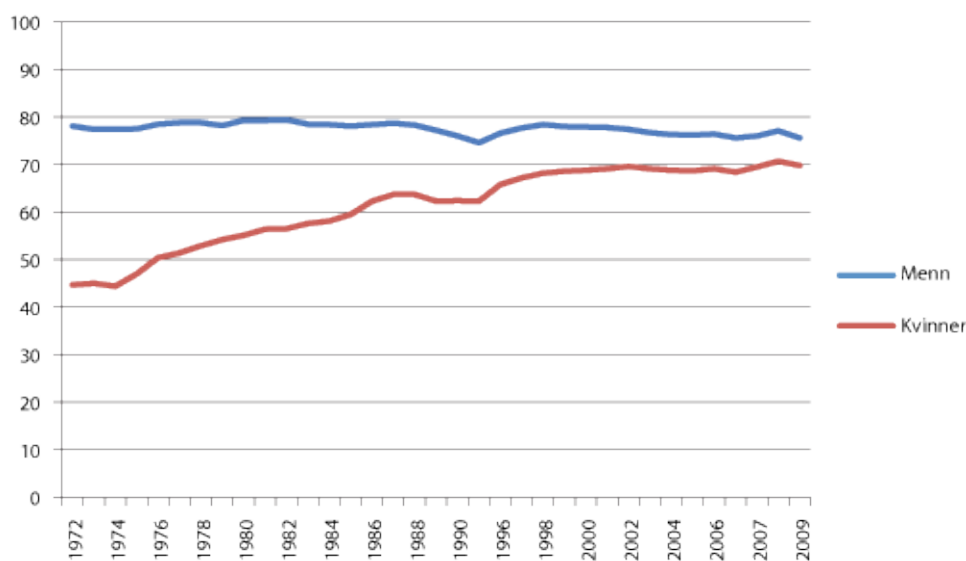
2.0 TEORETISK TILNÆRMING

Dette kapittelet er delt opp i tre hoveddeler. Den første delen vil gi en detaljert beskrivelse av arbeidsmarkedet i Norge, og vise hvilke endringer som har skjedd de siste tiårene. Her vil vi også ta for oss hindringer som en kvinne kan møte på i arbeidssammenheng og gi en innføring i ”glasstak” problematikken. Del to vil gi en generell beskrivelse av reklamebransjen, mens vi i del tre tar for oss fenomenet stereotypisering og gir en inngående beskrivelse av dette.

2.1 ARBEID OG UTDANNING

En av de klareste endringene i de vestlige landenes arbeidsliv de siste tiårene er at det har blitt nesten like vanlig for kvinner som for menn å ta seg lønnet arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2008). I dag eksisterer det ingen formelle hindringer for at kvinner kan velge den utdannings- og yrkesretningen hun ønsker (NOU 2008, 6). I Norge er omtrent 2,5 millioner menn og kvinner mellom 15 og 74 år sysselsatte, og kvinnene utgjør 47 prosent av denne arbeidsstyrken (Statistisk Sentralbyrå).

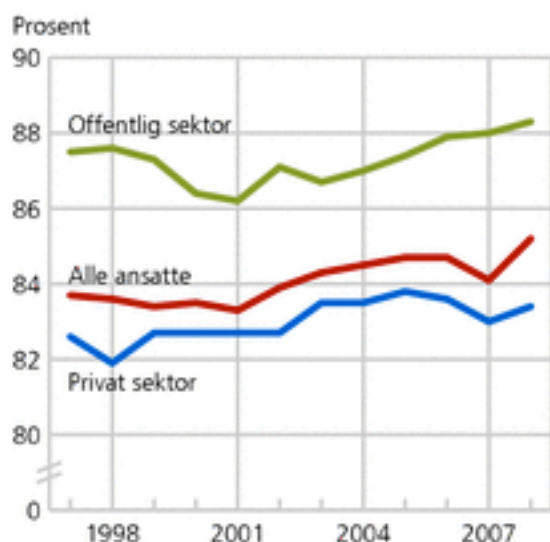
Kvinnenes yrkesdeltagelse har økt betraktelig de siste 30 årene, mens mennenes yrkesdeltagelse har holdt seg stabil siden 70-tallet. Det er særlig utbyggingen av velferdsstaten og omsorgstjenestene som har ført til økt etterspørsel og økt tilbud av kvinners arbeidskraft. Figuren under viser utviklingen i menn og kvinners yrkesdeltagelse fra 1972 til 2009 (St.meld. nr 6, 2010-2011).



(St.meld. nr 6, 2010-2011)

Petersen argumenterer i sin artikkel "Likestilling i arbeidsmarkedet" for at det ble satt tre målsetninger for å kjempe for likestilling mellom kjønnene i arbeidslivet på 1900-tallet. Den første målsettingen handlet om å avskaffe direkte lønnsdiskriminering, som er ulik lønn for likt arbeid. Arbeidet for denne avskaffelsen hadde vært en del av politikken for likestilling siden rundt 1890 tallet, men først i 1978 ble lov mot denne praksisen nedfelt i privat sektor i Norge. Dette var rundt 40 år senere enn i det offentlige (Petersen 2002).

Statistisk Sentralbyrå opplyser om at det fremdeles er lønnsforskjeller, og at disse er større i privat enn offentlig sektor (Statistisk Sentralbyrå). Grafen under viser kvinners månedslønn som andel av menns lønn, etter sektor. Her kommer det tydelig frem at lønnsgapet mellom menn og kvinner er større i det private enn i det offentlige.



(Statistisk Sentralbyrå)

Petersen legger imidlertid vekt på at en konklusjon må trekkes på bakgrunn av tall som fremkommer fra studier hvor kvinner og menn gjør likt arbeid og har samme arbeidsgiver. Studiene han viser til her finner kun små forskjeller mellom kjønnene og i følge Hanna Kvanmo har vi i Norge oppnådd lik lønn for likt arbeid mellom kjønnene med samme arbeidsgiver (Petersen 2002).

Å eliminere diskriminering i ansettelser, forfremmelser og avskjedigelser, som Petersen kaller stillingsdiskriminering, var den andre målsettingen. Tidligere hadde ikke kvinner lov til å jobbe som advokater, de hadde restriksjoner på overtid og nattarbeid, og de hadde også andre

yrkesmuligheter enn det motsatte kjønn etter ekteskapsinngåelse og barnefødsel. Her dreier det seg altså om diskriminering med hensyn til hvem som får besitte hvilke stillinger. Det er gjort lite forskning på dette området i Norge, da særlig med tanke på privat sektor. Imidlertid tyder funn i andre land og i offentlig sektor i Norge på at kvinner har like, om ikke større, muligheter som menn til å bli ansatt (Petersen 2002).

I forfremmelsessituasjonen handler stillingsdiskriminering om at kvinner i samme stillinger som menn ikke har mulighet for likt avansement, altså at menn velges foran kvinner i forfremmelsesprosessen. Forskning fra sent på nittitallet viser liten eller ingen forskjeller mellom menn og kvinners opprykkmuligheter, verken i privat eller offentlig sektor, men også her er tallmaterialet begrenset. Petersen konkluderer med at det ikke er tvil om at det fremdeles er mangel på kvinner i høyere stillinger og at hva som er årsaken i dag er mindre klart. Han mener imidlertid at ren utestenging av kvinner var en av årsakene for bare noen tiår tilbake (Petersen 2002).

Den tredje målsetningen dreier seg om det Petersen kaller verdsettingsdiskriminering, som innebærer at det skal være lik lønn for arbeid av lik verdi. Det hevdes at det i mange yrker og arbeidstyper blir betalt en lav lønn fordi arbeidet utføres av kvinner. En dom i USA i 1981 førte til forsterket interesse for og bekjempelse mot dette problemet også i Europa. I denne tredje typen diskriminering som Petersen gjennomgår, diskrimineres ikke enkeltindivider, men yrkesgrupper dominert av kvinner. Forskning har vist at lavere lønn i kvinnedominerte yrker er en årsak av vesentlig betydning for de store bruttoforskjeller som finnes mellom kvinner og menn i lønn (Petersen 2002).

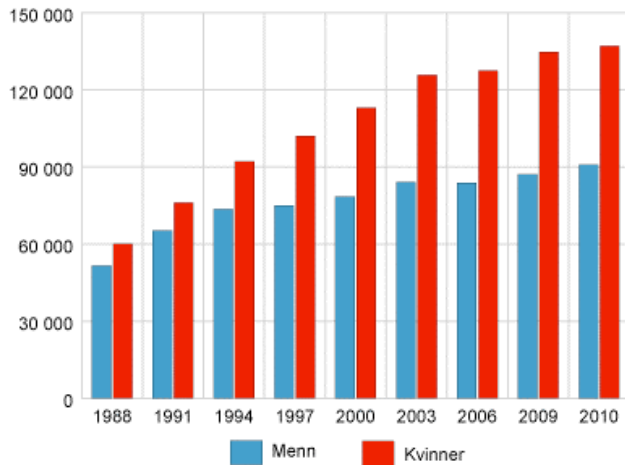
Petersen konkluderer med at den lave andelen kvinner i høyere stillinger i liten grad skyldes forskjellsbehandling fra arbeidsgiverne. Imidlertid hevder han at det utvilsomt finnes felt i arbeidslivet i dag som er dominert av menn, og hvor kvinner har en lenger vei å gå enn menn når det gjelder å få seg jobb (Petersen 2002).

Petersen legger vekt på at forskjeller i utdanningsvalg har ført til forskjeller i yrkessammenheng. Han trekker frem at kvinner i relevant alder i mye mindre grad enn menn valgte de utdanningsretningene som kreves for å få høyere stillinger (Petersen 2002).

Når det gjelder menn og kvinner sitt utdanningsnivå ble det i oktober 2010 registrert 227 700 studenter ved norske universiteter og høyskoler. Dette er en økning som tilsvarer nesten tre prosent fra 2009. Seksti prosent av studentene totalt var kvinner, selv om det fra 2009 til 2010

var størst økning av mannlige studenter (Statistisk sentralbyrå). Grafen under viser tydelig at det er flere kvinner enn menn som tar utdanning ved universitet og høyskoler i Norge.

Antall studenter, etter kjønn

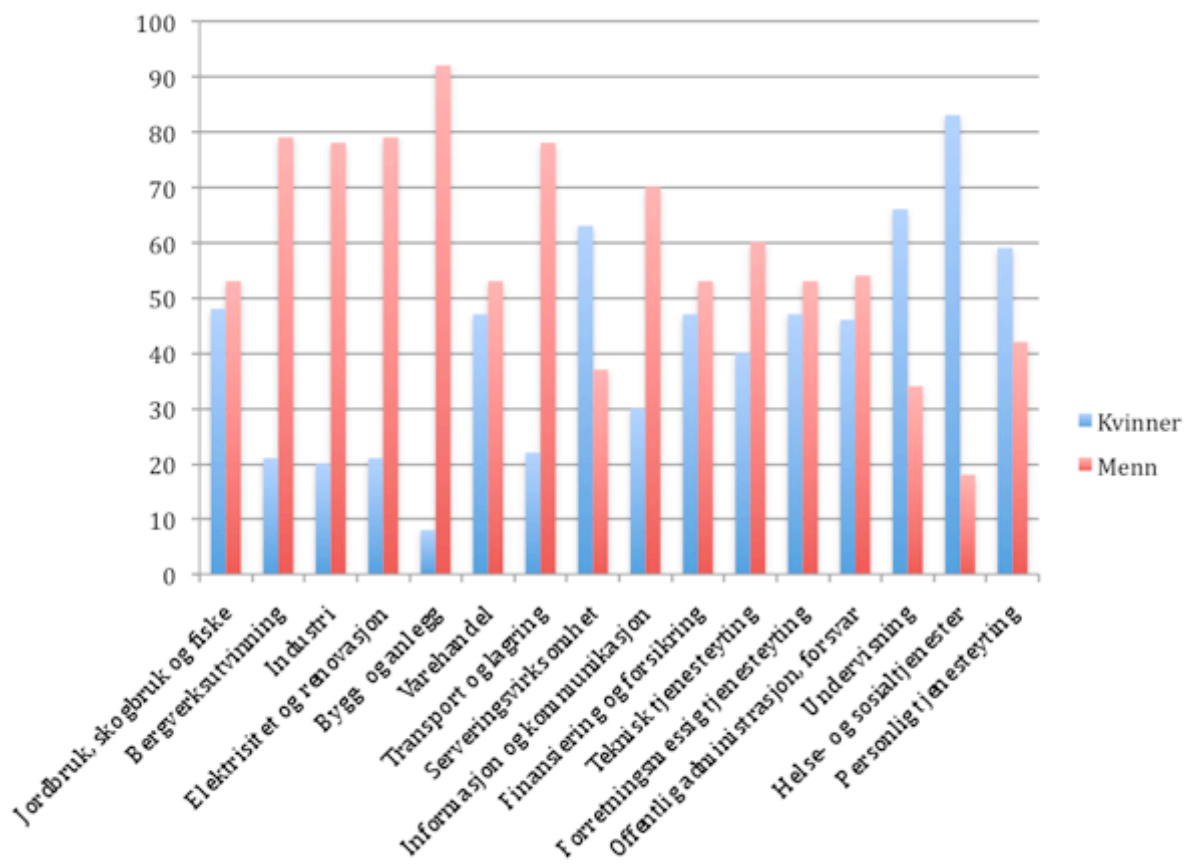


(Statistisk sentralbyrå)

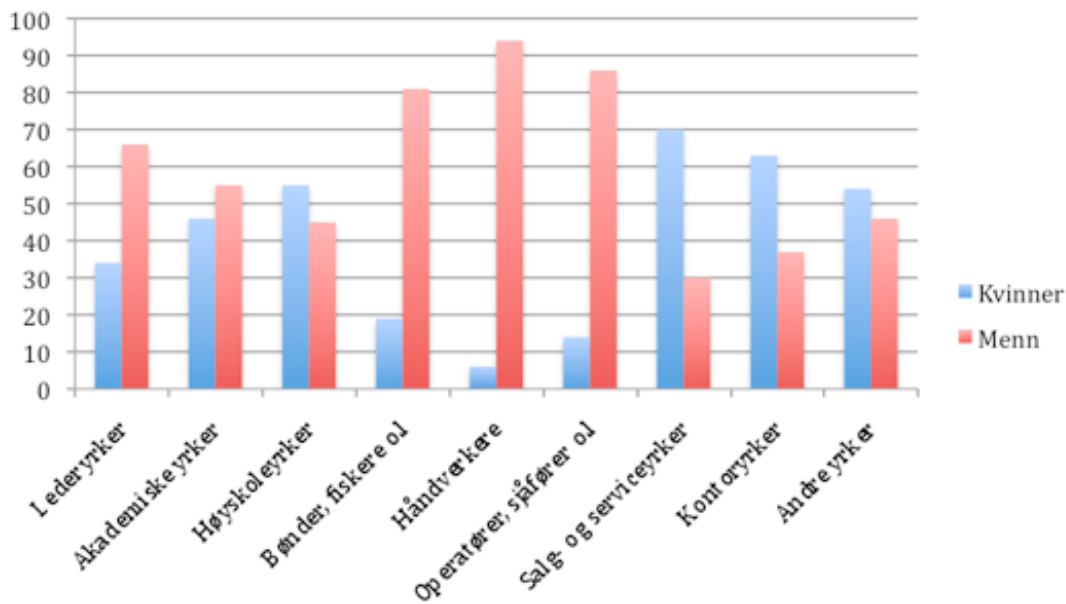
2.1.1 KJØNNSSEGREGERING

Til tross for at flere kvinner tar høyere utdanning er det store kjønnsforskjeller når det kommer til utdannings- og yrkesvalg. Man kan si at arbeidsmarkedet i Norge er preget av både vertikal og horisontal kjønnssegregering (NOU 2008, 6).

Den horisontale kjønnssegregeringen henger blant annet sammen med at kvinner og menn gjør tradisjonelle utdanningsvalg, og tar seg jobber i ulike næringer, sektorer og yrker. Kvinner utgjør hele 69 prosent av alle ansatte i offentlig sektor, mens menn utgjør 63 prosent av ansatte i privatsektor. Dette er en trend som har holdt seg stabil gjennom de siste årene (St.meld. nr 6, 2010-2011). Grafen under viser sysselsatte kvinner og menn i prosent etter næring i 2009.



I Norge er kvinner dominerende innen omsorgsykker, mens menn er dominerende innenfor industri, oljeutvinning og bygg- og anlegg. Dette er en segregering som starter allerede i forberedelsen til yrkeslivet, under videregående opplæring. Her er det et klart skille i hvilke studieretninger jenter og gutter velger. Jenter velger i større grad helse og sosialfag, mens gutter velger tekniske og mekaniske fag (Jensen og Storvik 2006). Forskjellen i utdanningsvalg påvirker, som grafen under viser, i stor grad yrkesvalg senere i livet. Andel kvinner og menn sysselsatte etter yrke i 2009 (prosent).



(Statistisk sentralbyrå)

Den horisontale segregeringen blir ofte forklart med kjønnsrollesosialisering, som handler om hvordan mennesker preges av rollemodeller i oppveksten. Gjennom oppvekstmiljø både hjemme, på skolen og gjennom medias fremstilling av kvinner og menn, utvikles en kjønnsidentitet som forankres dypt i personligheten (NOU 2008, 6).

Kjønnsroller handler om en sosial atferd som er typisk for et bestemt kjønn og det finnes klare tradisjoner knyttet til en mann og en kvinnes kjønnsrolle (Store norske leksikon). Når det kommer til arbeidsfordelingen mellom mann og kvinne, har kvinnen lenge blitt ansett som omsorgspersonen som har ansvaret for hjemmet og barna, mens mannen har arbeidet utenfor hjemmet, og hatt som oppgave å forsørge familien. De tradisjonelle kjønnsrollene førte til at kvinner kom mye senere ut i arbeidslivet enn menn.

I dag har vi en likestillings- og familiepolitikk i Norge som legger vekt på at det skal være mulig å kombinere arbeid og familie. Som vi har sett tidligere har dette ført til høyere yrkesdeltagelse blant kvinner. Problemet er derimot at det er større aksept for kombinasjon av familie og arbeid i offentlig sektor enn i privat. I privat sektor kan avbrekk i forbindelse med fødsel være negativt for karriereklatingen (Jensen og Storvik 2006). Kvinner blir ansett som den primære omsorgspersonen ved at de går ut i permisjon, noe som igjen styrker de tradisjonelle kjønnsrollene. Dette kan føre til at hun kan gå glipp av forfremmelser og andre karrieremuligheter, fordi det fremdeles eksisterer stereotypiske holdninger som handler om at man ikke kan kombinere mammarollen med en karriere (C. Suk 2010).

Dette leder oss til den vertikale segregeringen av det norske arbeidsmarkedet. Med vertikal segregering menes at kvinner og menn innehar ulike posisjoner i stillingshierarkiet (Jensen og Storvik 2006). I flere organisasjoner er det slik at desto høyere opp i organisasjonshierarkiet man kommer, desto mer underrepresentert er kvinner (Jacobsen og Thorsvik 2008). I følge Statistisk Sentralbyrå er hele syv av ti ledere menn, og selv om det stadig blir flere kvinnelige ledere, er færre enn en av fem toppledere kvinner (Statistisk Sentralbyrå).

2.1.2 GLASSTAKET

Mange kvinner er i dag ansatt på mellomledernivå, men dersom de ønsker videre karriereklartning opplever mange å møte et ”glasstak”, som står mellom dem og høyere ledernivå. Glasstaket er en metafor som blir brukt for å beskrive en gjennomsiktig barriere som er så sterk at den hindrer kvinner i å klatre oppover i lederhierarkiet (Drake og Solberg 1995).

Betegnelsen ”glasstaket” ble gitt av to journalister i avisen Wall Street Journal i 1986, og har senere blitt tatt i bruk i hele den vestlige verden (Petersen 2002). Glasstaket kan utgjøres av usynlige og synlige, bevisste og ubevisste mekanismer i organisasjonen og fungerer som en effektiv bremsekloss for kvinner med lederambisjoner (Drake og Solberg 1995). Barrierene kan være et resultat av arbeidsgivers praksis eller de kan være mer strukturelt preget (Storvik 2006)

Noen mener at glasstaket skyldes at skjemaet for mansrollen og lederrollen er svært overlappende. Skjema forstås i denne sammenheng som standardoppfatningen av hvilken atferd og egenskaper som inngår i rollen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Andre hevder at det skyldes ufine kommentarer og mekanismer for utfrysning (Jacobsen og Thorsvik 2008). Kvinnens fravær i lederstillinger har også blitt forklart ut i fra biologiske faktorer, samt ut i fra sosialisering, holdninger og rolleidentifikasjon (Drake og Solberg 1995). Noen forstår også kvinnens fravær i lederstillinger ut i fra ideen om at kvinner har avvikende verdier i forhold til det som forventes av en leder. At kvinner mangler selvtillitt, motivasjon eller utdanning, eller at de prioriterer familie fremfor karriere har også blitt brukt som argumenter (Bru 2000). Accenture avdekket i en undersøkelse at kvinner, både i Norge og i utlandet, har lavere ambisjoner enn mennene (Ukeavisen Ledelse). Også Manpower fant dette i en undersøkelse (Ukeavisen Ledelse). Forskning i staten viser derimot at kvinner er like karriereorienterte som menn, og at de i like høy grad ønsker å avansere i organisasjonen og å bli toppledere (Storvik 2006).

2.2 REKLAMEBRANSJEN

Reklamebransjen har røtter allerede tilbake til 1800-tallets avisredaksjoner, der reklamebyråene brøt ut av redaksjonene og startet egne byråer for å påvirke leserne (Amble og Gjerberg 2007). Reklamebyråenes primære oppgave er å levere tjenester og produkter innen markedskommunikasjon, og to kjennetegn ved reklamebransjen er en høyt utviklet kundeorientering og mangel på klassiske profesjonskriterier (Solbrække 2002). Bransjen preges av et stort konkurranseinstinkt byråene i mellom, og å vinne ”gullblyanten” eller en av de mange andre konkurransene bransjemedlemmene i mellom, fører til anerkjennelse og gode jobbtilbud, både på bedrifts- og individnivå. For mange virker bransjen fristende med tanke på rask og spennende produksjon, kreative arbeidsoppgaver, mulighet for gode lønnsbetingelser og ikke minst stjernestatus og kjendistilværelse for dem som lykkes (Amble og Gjerberg 2007).

Ved siden av IT-bransjen er reklamebransjen en bransje som mange assosierer med det nye og moderne arbeidslivet. For å karakteriseres som en moderne organisasjon må følgende fire av fem kriterier være oppfylt: oppgavene er prosjektorganisert, arbeidstakerne arbeider i team, det arbeides med pc størstedelen av tiden, det er mulig å arbeide hjemmefra, en kan komme og gå på jobb som en vil, og en kan selv bestemme ferie eller avspasere når en vil. Kun en tidel av bedriftene i Norge kan i denne forstand karakteriseres som moderne. Flexibiliteten, som den moderne organisasjonen stiller krav om, hevdes det at blir brukt til å jobbe lange dager og ellers blir tatt lite hensyn til. At oppdragene som skal gjennomføres har tidsfrister, har ført til en oppfatning om at bransjen bærer preg av svært lange arbeidsdager, men det sies at det også er rom for de som må ta hensyn til barnehagens åpningstider. At arbeidsdagene ofte kan gå over i middager eller en øl med kolleger og at kollegaene blir nære venner slik at fritid og jobb glir over i hverandre, er muligens et argument mot at det fullt mulig å kombinere familieansvar med jobb i reklamebransjen (Amble og Gjerberg 2007).

2.2.1 REKLAMEBRANSJENS STANDARDTEAM

I reklamebransjen har teamarbeid vært den dominerende arbeidsformen i mange tiår og reklamebransjens standardteam består av prosjektleder, konsulent, Art Director og tekstforfatter (Solbrække 2002).

Prosjektlederen sin oppgave er å støtte opp under og være med på å gjennomføre de økonomiske – og administrative oppgavene, og tilrettelegge og koordinere arbeidet for tekstforfatter og Art Director. Prosjektlederne har gjerne få avanseringsmuligheter, og dersom de avanserer er dette gjerne til samme stilling, men i mer prestisjefylte byråer.

Prosjektlederjobben representerer standardteamets mest underordnede stillingstype, og fremstår som standardteamets dårligst betalte medlem. Oppgavene prosjektlederen er satt til å forvalte er tett knyttet opp mot det som anses som ”kvinnelige oppgaver” (Solbrække 2002). Amble og Gjerberg mener ”prosjektleder” er en misvisende tittel på stillingen, og at prosjektsekretær eller prosjektmedarbeider ville vært en mer passende tittel (Amble og Gjerberg 2007).

Konsulenter på sin side utvikler markedsplaner, budsjettanslag, ser på de juridiske sidene ved et oppdrag og bestemmer hvilke mediekkanaler annonsøren bør bruke i markedsføringen. Konsulenten er en viktig aktør mellom kunde og kreatører, og både før og under en kampanje opparbeider og ivaretar han kontakten med kunden. Konsulenten representerer byråets kompetanse overfor nye kunder og er på en måte byråets ansikt utad (Amble og Gjerberg 2007).

Det kreative teamet, som består av tekstforfatter og Art Director er skaperne av det kreative eller kunstneriske produktet (Amble og Gjerberg 2007). Tekstforfatteren er personen som utformer alt av tekst til reklamen, mens Art Director tar av seg de visuelle aspektene. Tekstforfatter og Art Director er gjensidig avhengig av hverandre, og de skjermes gjerne når de skal utforme nye og gode ideer. Et uttrykk tekstforfatterne gjerne bruker om seg selv er ”Copy is the King”, noe som vil si at tekstforfatterne rangeres øverst i teamet (Solbrække 2002).

2.2.2 STANDARDTEAMETS HIERARKI

Reklamebyråene representerer i stor grad små eller mellom store bedrifter, som kjennetegnes av deres flate struktur. Avstanden mellom ledelse og ansatte er kort, og man kan si at reklamebyråer er gode eksempler på adhokratiet, hvor arbeidets art gjør det vanskelig å formalisere og standardisere (Amble og Gjerberg 2007).

Allikevel er det en viss hierarkisering i standardteamet, hvor prosjektleder er plassert nederst, med konsulenten som nærmeste overordnede. Oppgavedelingen mellom konsulenten og prosjektlederen holder fast ved tradisjonelle kjønnsstereotypiske mønstre, hvor vi møter den pågående, utadvendte og kundeorienterte mannlige konsulenten og den omsorgsfulle og mer moderlige kvinnelige prosjektlederen. Virkeligheten er, i følge Amble og Gjerberg, at forskjellene mellom topp og bunn er mye større i denne bransjen enn andre (Amble og Gjerberg 2007).

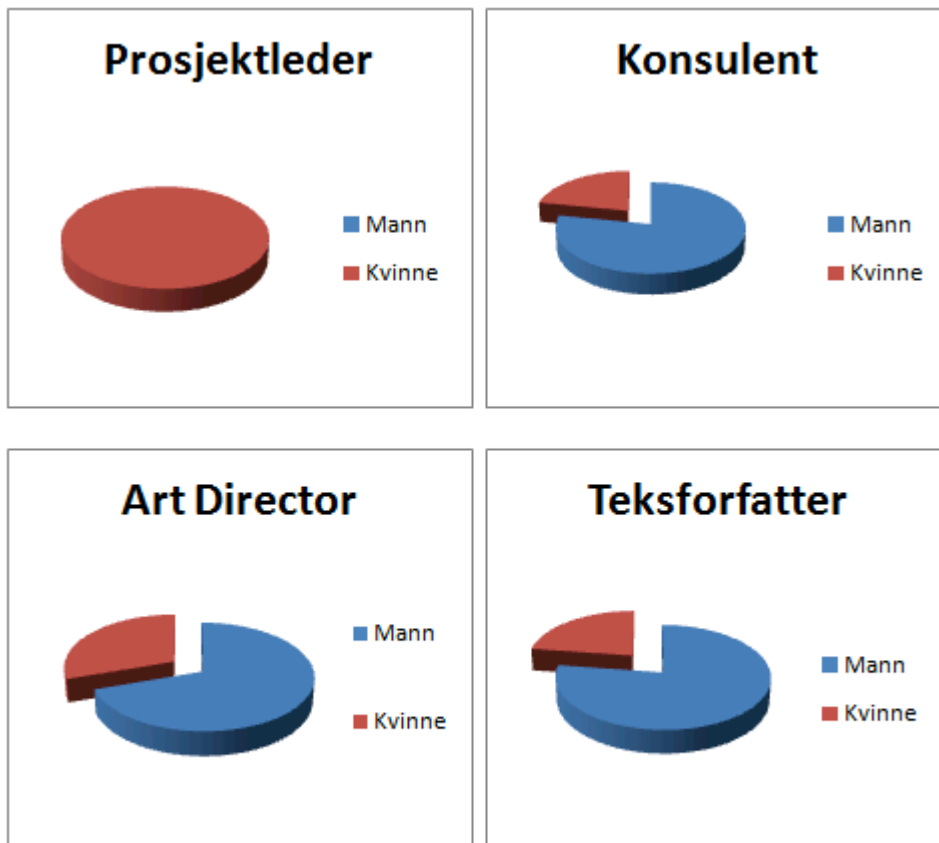
2.2.3 KJØNNSFORDELING I STANDARDTEAMET

Selv om reklamebyråene gir inntrykk av å være uformelle organisasjoner er arbeidet, i tillegg til å være preget av hierarkisering, preget av en kjønnssegregert organisering (Amble og Gjerberg 2007).

Kari Nyheim Solbrække hevder i sin artikkel ”Synlig Bransje – usynlig makt” at kjennetegnene ved reklamebransjen skaper vanskeligheter med å identifisere noen klare mekanismer som skulle innebære bestemte former for kjønnshierarki og at det er lite som ved første øyekast skulle tilsi en klar kjønnsdifferensiering. Reklamebransjen har i følge Solbrække et kjønnsnøytralt image. Sammenlignet med IT- og mediebransjen er kvinneandelen høyere i reklamebransjen på internasjonalt nivå. Allikevel er det slik at menn dominerer reklamebransjen over hele den vestlige verden, ved at de innehar flest ledende stillinger. I Norge er fordelingen av antall menn og kvinner i reklamebransjen relativt lik, men man finner imidlertid store forskjeller når man ser på kjønn og type stilling (Solbrække 2002).

I et av Norges største, og på nittitallet det mest suksessrike, reklamebyrået var det i 2001 ingen kvinnelige konsulenter. Videre var andelen kvinner lavere enn menn i både tekstforfatter og AD-stillingene generelt i bransjen, selv om AD-jobben i noen grad også var besatt av kvinner (Universitetet i Oslo). I fire av de syv største reklamebyråene i Norge i 2001 var 100 prosent av prosjektlederstillingene besatt av kvinner. I konsulent-, tekstforfatter- og AD-stillingene var det henholdsvis 56, 70 og 38 prosent flere menn enn kvinner. Mennene besatt dermed de fleste av de overordnede stillingene i bransjen i 2001. På bakgrunn av denne vertikale kjønnssegregeringen blir reklamebransjen ofte karakterisert som en mannsdominert bransje (Solbrække 2002).

For å undersøke hvordan arbeidsfordelingen er i dag, har vi sett på noen av de største reklamebyråene i Norge, Try Reklamebyrå, Kitchen, Dinamo og Bates. Vi ser her at det fremdeles er stor skjevhet når vi ser på type stilling i forhold til kjønn. Som figurene under illustrer, er 100 prosent av prosjektlederstillingene besatt av kvinner, mens de mer overordnede stillingene fortsatt er dominert av menn.



(Try), (Dinamo), (Bates), (Kitchen)

Når det gjelder lønnsnivået i bransjen viste en undersøkelse som ble gjennomført i 16 reklamebyråer i Norge store forskjeller mellom kvinner og menn. Sammenlignet tjente en mannlig tekstforfatter 39 prosent mer enn kvinnelige kollegaer i samme stilling. Det er også ulikheter i konsulentstillingen hvor kvinnelige konsulenter tjener 32 prosent mindre enn mannlige konsulenter (NA24 2003)

2.3 STEREOTYPISERING

En gutt og hans far blir innlagt etter et trafikkuhell. Faren er bevisstløs, og gutten skal straks opereres. Så kommer legen inn og utbryter: ”Nei, jeg kan ikke operere - pasienten er jo min sønn”. Hvordan er dette mulig/Hvem er legen? (Fagerland 2010).

Videre i denne oppgaven skal vi se på hvordan kjønnsstereotypisering bidrar til den skjeve fordelingen av kjønn i de ulike stillingene i reklamebransjens standardteam. Gåten over illustrerer kjønnsstereotypisering på en god måte. Ettersom man lar seg styre av stereotyper og dermed forventer at legen er en mann svarer man gjerne at sønnen har to fedre, at sønnen er adoptert, eller at faren har våknet opp igjen. Man overser den mest logiske forklaringen, nemlig at kvinner også kan være leger og at denne legen er guttens mor (Fagerland 2010).

2.3.1 HVA ER STEREOTYPISERING?

Stereotypisering kan defineres som en prosess hvor forventningene til et menneske med visse kjennetegn, for eksempel biologisk kjønn, blir så sterke at de dominerer persepsjonen av hva personen faktisk foretar seg (Jensen og Storvik 2006). Det var Walter Lippmann som i 1922 introduserte den nåværende betydningen av uttrykket ”stereotypi”. Han forklarte stereotyper som ”pictures in the head”, og mente at stereotyper var forenklete mentale bilder på hvordan grupper er, og hva de gjør. Det var fremveksten av antisemittisme i Europa og innvandringsbølgen som startet forskningen på stereotyper i begynnelsen av 1920-årene (Ellemers, Haslam, Oakes og Spears 1997). Selv om blant andre Schneider argumenterer for at stereotypisering kan ha en positiv effekt, har hovedfokuset i forskningen vært på de negative sidene ved fenomenet (Schneider 2004).

Stereotypisering er nødvendig for å strukturere den sosiale verden, og de kan være til nytte når de brukes bevisst, er beskrivende, ikke dømmende, og når de korrigeres i takt med nye erfaringer og observasjoner av gruppen det gjelder. Vi skal imidlertid se at stereotyper kan virke svært negativt når de brukes ubevisst, når de er misvisende og dersom man ikke har evne til å justere oppfatningene i sammenheng med ny kunnskap (Nasjonal Digital Læringsarena).

2.3.2 DET PSYKOLOGISKE PERSPEKTIVET PÅ STEREOTYPIERING

Innenfor sosialpsykologi står effekten av menneskers tanker, følelser og atferd sentralt, og stereotypisering blir dermed en naturlig del av dette fagområdet. Sosialpsykologi defineres gjerne som ”det vitenskapelige studiet av hvordan våre tanker og følelser og vår atferd påvirkes av den faktiske eller tenkte tilstedeværelsen av andre”. En viktig faktor her er at vi blir påvirket, både direkte og indirekte av andre mennesker. Forskning innen sosialpsykologi har som mål å øke forståelsen av menneskelig atferd og hendelser i dagliglivet, og på den måten bidra med å løse sosiale problemer (Kvalem og Arneberg 2010).

For å beskrive hvordan sosial informasjon blir oppfattet og fortolket selektivt, har sosialpsykologer utviklet begrepet ”skjema”. Stereotypisering kan bli sett på som en type skjema, der prototyper og kategoriseringer ligger til grunn. Skjemaene har betydning for hvordan vi organiserer sosial informasjon i hukommelsen, det vil si hvordan slik informasjon kodes, lagres og gjenhentes, og de spiller en avgjørende rolle i kategoriseringsprosessen (Kvalem og Arneberg 2010). Erfaring vi har tilegnet oss har stor betydning for hva vi opplever som meningsfullt, og vi plasserer erfaringene i ulike skjema som er hukommelsens meningsbærende enheter. På den måten er persepsjonen skjemabasert. Persepsjonen er svært rask og det er sjeldent nødvendig med bevisste vurderinger for å finne det meningsfulle i ny informasjon. Kunnskap som har blitt skjemabasert, blir etter hvert automatisert og kan styre det vi oppfatter uavhengig av bevisstheten. Skjemaene våre inneholder all kunnskap som vi har om virkeligheten, og de styrer våre forventninger, vurderinger og beslutninger (Helgesen 2008).

Den siden av persepsjonen som ligger til grunn for sosiale inntrykk, det vil si oppfatning av andre mennesker, hva som er normalt og avvikende, rett og galt, og moralsk og umoralsk og så videre, kaller vi for sosial persepsjon. Både individuelle og mer kulturbestemte erfaringer spiller en viktig rolle her. Det er de fastlåste skjemaene som det ikke finnes noen empirisk støtte for, som vi kaller for stereotyper. Man kan ha stereotyper om alt fra naturvernere og innvandrere til yrker og kvinner (Helgesen 2008).

Stereotyper har alltid en emosjonell forankring, og mens noen stereotyper gjenspeiler de konkrete forskjellene som eksisterer mellom grupper, gjerne i litt overdreven form, er andre stereotyper alt annet en korrekte (Smith og MacKie 2000). Hvor alvorlig en stereotypi er i

sosial sammenheng er avhengig av graden på dens emosjonelle ladning, noe som også har betydning for hvor vanskelig den vil være å endre (Helgesen 2008).

2.3.3 DANNELSEN AV STEREOTYPIER

Stereotyper kan bli dannet på bakgrunn av flere forskjellige faktorer. Både personlig erfaring og sosial læring fra familie, venner, lærere og media er av stor betydning (Smith og MacKie 2000).

Personlige erfaringer kan ofte være partiske fordi man gjerne tar hensyn til de ekstreme eksemplene, og man får dermed en unøyaktig oppfatning av hvordan gruppen egentlig er. Når mennesker møter en sosial gruppe for første gang, vil samhandlingen med gruppen danne grunnlaget for stereotypiene som dannes. Forskning viser at selv om det eksisterer veletablerte stereotypiske holdninger til en gruppe, vil møtet med et av gruppemedlemmene påvirke den stereotypiske holdningen til hele gruppen. Et enkelt individs handlinger kan dermed aktivere negative eller positive følelser og tanker til hele gruppen. Slike funn tyder på at positive eller negative inntrykk av individer i gruppen kan være en viktig del av helhetsinntrykket av en gruppe (Smith og MacKie 2000). Sosial læring fra familie og venner innebærer at man fra barneårene lærer de sosiale normene for akseptert oppførsel, tanker og følelser. Hvis stereotyper og fordommer er dypt forankret i de sosiale normene i en kultur, vil disse være en naturlig del av læringen (Smith og MacKie 2000).

En vanlig psykologisk forklaring på hvorfor man tar i bruk stereotyper og danner fordommer, er angst. Rigide og sterke stereotyper er gjerne rettet mot fenomener eller mennesker som vi opplever som truende i forhold til vår trygghet og selvforståelse. Stereotypiske holdninger baseres ofte på svært synlige egenskaper, som for eksempel kjønn, alder og utseende, og i verste fall kan stereotyper utvikles til fordommer (Helgesen 2008). Fordommer kjennetegnes gjerne ved at de er basert på mangelfulle og ofte helt feilaktige kunnskapsgrunnlag, og kan forklares som en fiendtlig eller negativ holdning mot en bestemt gruppe av mennesker, bare basert på deres medlemskap i denne gruppen. Disse fordomsfulle holdningene motsetter seg åpenhet for endringer, og kommer gjerne av at man tilpasser seg normene i sin egen kultur (Kvalem og Arneberg 2010). Siden fordommer er rettet mot spesielle mennesker eller grupper, kan vi ha fordommer mot mennesker vi ikke har møtt. På den måten møter vi disse menneskene med fordømmelse allerede før vi selv har erfart dem (Helgesen 2008).

2.3.4 GLORIE- OG HORNEFFEKTER

En generell betegnelse på at vi kan være forutinntatte i vår oppfatning av andre mennesker er ”glorieeffekt”. Dette begrepet innebærer at ”vår generelle og stereotype oppfatning av et personobjekt, for eksempel en person eller en gruppe personer, kan bidra til å fordreie vår oppfatning på systematiske måter” (Kaufmann og Kaufmann 2009). Mens glorieeffekten fordreier oppfatning av andre i positiv retning, handler begrepet horneffekten om fordreining av vår oppfatning av andre i negativ retning. Sideopplysninger om en person, som for eksempel kjønn, vil ofte gi klare føringer for vurderingen av hans eller hennes personlige egenskaper. Horneffekten vil bidra til at positiv atferd og styrker blir oversett, mens negativ atferd, feil og mangler blir lagt merke til (Kaufmann og Kaufmann 2009). I forhold til fordommer, som blir sett på som den affektive komponenten, blir stereotypisering oppfattet som den kognitive komponenten. Når negative eller skadelige handlinger rettes mot et medlem av en gruppe kun fordi han eller hun tilhører denne gruppen, kalles det diskriminering, som blir sett på som atferdskomponenten (Kvalem og Arneberg 2010).

2.3.5 KATEGORISERING

En av årsakene til at vi skaper stereotypier er behovet for å forenkle og generalisere (Kvalem og Arneberg 2010). Ved å basere seg på at individer i en gruppe er svært like, gjør man tankearbeidet enklere uten å reflektere over individuelle variasjoner i gruppen (Kaufmann og Kaufmann 2009). På det tidlige stadiet av stereotypiforskningen, ble fenomenet sett på som feilaktige generaliseringer formet av fordømmende individer. Senere, under påvirkning av den kognitive revolusjonen, begynte man å studere stereotypisering i et nytt lys. Man så nå på stereotypisering som en forenkling av individets informasjonsprosess (Ellemers, Haslam, Oakes og Spears 1997). Et slikt tankearbeid kan imidlertid få svært negative konsekvenser. Man plasserer personer og grupper i kategorier, og på bakgrunn av disse kategoriene føler man at man vet mye om personen eller gruppen. Slike kategorier legger føringer på hvordan andre mennesker forventer at personer eller grupper skal oppføre seg, basert på deres stereotypiske rolle (Ellemers, Haslam, Oakes og Spears 1997). Noen stereotypier er så godt innprentet at de blir aktivert ubevisst, og de opererer da på et indirekte og automatisert nivå. Jo oftere man tar i bruk kategorisering, jo mer tilgjengelig blir den og jo oftere blir den tatt i bruk. Uavhengig av den sosiale situasjonen, vil kategorier som kjønn, rase og alder alltid skape forhåndsoppfatninger (Smith og MacKie 2000). Uavhengig av om man har fordommer

vil generelle stereotypier alltid blir aktivert, men dersom man ikke er fordomsfull vil man kunne se det urimelige i den aktiverte stereotypien (Kvalem og Arneberg 2010).

Dersom de egenskapene og ferdighetene som kreves for å inneha en lederstilling ikke samsvarer med de egenskapene som er forbundet med en kvinne, vil det sannsynligvis bli skapt forventninger om at en kvinne ikke er egnet til jobben selv om hun har den kompetansen som kreves. Dette støttes av forskning som viser at mannelige søkere blir foretrukket fremfor kvinnelige, hvis jobben har maskuline verdier, selv om kvinnen og mannen har lik kompetanse. Dessuten er det vanskeligere for en kvinne enn for en mann å bli rekruttert til en stilling som er preget av maskuline verdier, dersom den som har ansvaret for ansettelsen lar beskrivende og normative stereotypier påvirke valget (Smith og MacKie 2000).

2.3.6 KJØNNSTEREOTYPISERING

Som vi var inne på tidligere kan stereotypier oppstå på mange forskjellige måter, og i dannelsen av kjønnsstereotypier spiller massemedias fremstilling en viktig rolle. Det er flere forskere som hevder at massemedia utgjør den største nåværende påvirkningen i utvikling av kjønnsstereotypier. Hvordan vi opplever oss selv og vår rolle i samfunnet blir i stor grad påvirket av media, fordi media reflekterer og gjenskaper våre bilder av kjønn og hvilke kjønnsatferd som forventes (Bru 2000). Det blir hevdet at medias fremstilling av kvinnen kan oppsummeres i ordet ”motstridende”. I tegnefilmer vises menn og kvinner i sine tradisjonelle kjønnsstereotypiske roller, mens i noen show og tv-serier fremstilles kvinner i sterke feminine karakterer, som kompetente, uavhengige og suksessfulle (Ellemers, Haslam, Oakes og Spears 1997). I reklamepausen blir kvinner derimot fremstilt på en helt annen måte. Kvinner og menn har forskjellige roller i reklamen. Reklameverdenens fremstilling av kvinner har i mange år vært nedlatende og kjønnsdiskriminerende, og fremstillingen av kjønn tar ofte utgangspunkt i de tradisjonelle kjønnsrollene. Den idealistiske reklamemoren har tydelige paralleller til bildet som ble dannet av en typisk mor på 50-tallet. Man viser i langt større grad mor og barn sammen i reklamen enn far og barn, og kvinnen fremstilles nesten alltid som omsorgspersonen (NOU 2001, 6). Det at reklamen beskyldes for å være kjønnsdiskriminerende har ført til at det har blitt vedtatt lover som har som formål å fremme likestilling mellom kjønnene i reklamefremstillingen. Sammen med denne loven ble det også

vedtatt en bestemmelse i markedsføringsloven som påbyr den som utformer reklamen å sørge for at den ikke er i strid med likeverdet mellom kjønnene (Regjeringen).

2.3.7 KJØNNSTEREOTYPIER I ARBEIDSLIVET

Som en følge av både likestillingsloven og FN kvinnekonvensjonen er det en grunnleggende norsk menneskerett å ikke bli diskriminert på bakgrunn av kjønn. Til grunn for likestillingsperspektivet ligger det et rettferdighetsprinsipp som sier noe om at kvinner skal ha like stor formell mulighet til å kvalifisere seg for, og konkurrere om lederstillinger som menn (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001). Til tross for dette hevder blant andre Heilmann at kjønnsdiskriminering kan være en årsak til at det er så få kvinnelige ledere i organisasjoner (Smith og MacKie 2000).

I Norge i dag besitter kvinner få stillinger som gir tilgang til makt, innflytelse og status, og begrepet ”mann” har høyere status enn begrepet ”kvinner” (Bru 2000). Heilmann trekker inn glasstaket som en naturlig konsekvens av kjønnsstereotypisering. På bakgrunn av kjønnsdiskriminering og stereotypisering mener hun at en kvinne som er like kompetent som en mann, ikke har like store muligheter til avansement til det samme organisatoriske nivå som mannen, kun på bakgrunn av kjønn. Heilman mener, på bakgrunn av sine undersøkelser, at de tradisjonelle stereotypene av kvinner og menn påvirker kvinners arbeidssituasjon (Smith og MacKie 2000).

Dersom vi har fordommer om andre grupper mennesker, vil vi neppe være villige til å endre våre forutinntatte meninger om dem, og selv om forskning og erfaring ikke gir grunnlag for fordommer, foregår fortsatt diskriminering av det kvinnelige kjønn i arbeidslivet (Nasjonal Digital Læringsarena). Det kan se ut til at ledere med ansettelsesansvar har fastfrosne stereotyper eller fordommer som gjør at kvinner kommer dårligere ut i ansettelsesprosesser

KJØNNSMERKING AV STILLINGER

I artikkelen ”Likelønn og kjønnssegregering; gamle tema, nye spørsmål” blir det hevdet at en mann og en kvinne ofte har ulikt utgangspunkt i møtet med en organisasjon. Gjennom en studie av Telenor, Statoil og Shell viste det seg at inngangsporten til bedriftene ofte var ulik for kjønnene, noe som igjen førte til forskjeller i opprykksmuligheter (Jensen og Storvik 2006). I møtet med en ny organisasjon skjer det en akkumulering av fordeler og ulemper, hvor menn akkumulerer fordeler og kvinner ulemper. Dette fører til at det blir vanskeligere for kvinner å avansere enn for menn. (Jensen og Storvik 2006).

Jensen og Storvik mener at det er grunn til å tro at kjønnsmerking av stillinger bidrar til at arbeidsgivere sorterer menn og kvinner inn i ulike posisjoner. ”Stillinger som er antatt å kreve egenskaper som først og fremst assosieres med maskulinitet eller femininitet kan sammen med kjønnsstereotypiske holdninger hos arbeidsgivere, føre til en favorisering av et av kjønnene” (Jensen og Storvik 2006). Kjønnsmerking av stillinger innebærer at en del yrker blir assosiert sterkt med et av kjønnene, slik gåten i starten av kapittelet illustrerer. En tydelig kjønnsmerket stilling er nettopp ledelse, fordi denne arbeidsoppgaven har blitt konstruert som om den krever egenskaper som man forventer at menn besitter. (Jensen og Storvik 2006).

MASKULINE OG FEMININE EGENSKAPER

Kjønnsmerkingen kan ses i sammenheng med egenskaper som vi ser på som enten ”kvinnelige” eller ”mannlige” knyttet til arbeid. Feminitet og maskulinitet er fellesnavn på de egenskaper som tradisjonelt karakteriserer den kvinnelige og den mannlige personligheten. Selv om det vi karakteriserer som feminint og maskulint varierer sterkt mellom kulturer og over tidsaldere, er det allikevel noen sentrale fellestrekk, og de stereotypiske oppfatningene av hvilke egenskaper menn og kvinner innehar er svært gjennomgående. Oppfatningen av hva som er feminint vil til en hver tid stå i kontrast med det som regnes som maskulint (Store Norske Leksikon). Man karakteriserer gjerne menn som selvsikre, selvstendige, uavhengige, aggressive, pågående og oppgaveorienterte, og kvinner som snille, hjelpsomme, sympatiske, sensitive, avhengige og omsorgsorienterte (Kvalem og Arneberg 2010). Forestillingene om hvordan kvinner og menn er ikke bare forskjellige, men også opposisjonelle (Smith og MacKie 2000). Slike kjønnsstereotypier påvirker vår persepsjon av andre, og kan forsterke oppfatninger om maskulinitet og femininitet, og stereotypiene gjør gjerne forskjellene mellom menn og kvinner større enn de faktisk er (Kvalem og Arneberg 2010).

En undersøkelse har vist at kvinner gjerne deles inn i fire hovedkategorier: husmor, sexy dame, karrierekvinn og idrettskvinne. Disse kategoriene knytter kvinner opp til personlige egenskaper og i mindre grad egenskaper som er knyttet til deres kompetanse. Menn deles gjerne inn i businessmenn og macho menn. Her vektlegges det kun egenskaper som kan knyttes til mennenes kompetanse. Denne undersøkelsen viser at både menn og kvinner ser på kvinner som en mer homogen gruppe, og at mange fortsatt knytter kvinner opp til personlige egenskaper, mens menn forbindes med egenskaper knyttet til kompetanse (Hogg og Vaughan 2011).

Kjønnsstereotyper er både beskrivende og normative. Ved siden av å gi en beskrivelse av hvordan menn og kvinner er, gir de også normer for hvordan en mann og en kvinne forventes å oppføre seg. Ledelse har tradisjonelt sett vært og er fremdeles en aktivitet som i hovedsak knyttes til menn, og en utfordring for kvinner er det faktum at kjønnsstereotypiske normer gjerne forbyr atferd som er forbundet med det motsatte kjønn. Jobbene øverst i lederhierarkiet anses å kreve egenskaper som overlapper med skjemaet for mansrollen, og som står i opposisjon til skjemaet for kvinnerollen (Smith og MacKie 2000).

Innenfor en gitt kultur finner vi ofte en prototyp på en leder, det vil si at individene innenfor kulturen har det samme skjemaet på en leder, eller en kollektiv stereotypisk oppfatning av hvordan en leder er. I vestlige kulturer kan det se ut til at prototypen på den ideelle leder er en mann (Bass 1990) Maskuline karakteristika er fortsatt overlappende med lederkarakteristika. I følge forskning tyder det på at en god leder hovedsakelig blir beskrevet ut i fra maskuline egenskaper, og at disse egenskapene anses som nødvendige for å gjøre suksess (Smith og MacKie 2000). Man assosierer ledelse med maskulinitet og menn – det eksisterer en felles oppfatning om at ledelse er noe ”naturlig” maskulint og mannlig, mens kvinner og lederskap er en mindre ”naturlig” kombinasjon (Bru 2000)

Bass og Ayman mener at skriptene for kvinneatferd og lederatferd står i et motsetningsforhold til hverandre, og at kvinnelige ledere havner i en konflikt mellom stereotypiske forventninger på bakgrunn av kjønn og stereotypiske forventninger knyttet til lederskap. I følge Ayman blir kvinner evaluert negativt når atferden er i tråd med kjønnsstereotypien ”kvinne”, fordi disse kjennetegnene ikke er i samsvar med det som karakteriserer en leder. En kvinnelig leder vil også evalueres negativt når atferden er i tråd med kjønnsstereotypien ”leder” fordi hun da blir oppfattet som for maskulin (Bass 1990).

En undersøkelse utført av Heller viste at kvinnelige ledere ble stereotypisert som ”morsfigurer” eller ”kjæledegger” som er for emosjonelle til å være ledere, eller som ”jernkvinner” og ”mannfolk i skjørt” som er for aggressive, dominerende og manipulerende (Bass 1990). Disse resultatene stemmer overens med det Amble og Gjerberg fant i sine undersøkelser. Det ble ironisk sagt at kvinnene som overlevde bransjen enten var ”bitcher” eller ”punkere” (Amble og Gjerberg 2007).

Bass mener at den kvinnelige stereotypien stempler kvinner som mindre kompetente enn menn, og at feminin i forhold til maskulin atferd blir mindre verdsatt. De fleste karakteristika som forbindes med kvinner betraktes som svake og mindre viktige enn maskuline

karakteristika. Kvinners lave status i forhold til menn kan i følge Bass forklares med det faktum at menn ”flykter” fra yrker hvor det er overtall av kvinner og at disse yrkene mister status og prestisje (Bass 1990)

OPPFATNING AV PRESTASJONER

Avhengig av kjønn mener Bass at samme atferd gis ulik evaluering. Mens menn er tillagt mer kompetanse og effektivitet enn de kvinnelige lederne, blir kvinnelige ledere tillagt mindre autoritet enn mannlige ledere. Dessuten hevdes det at menns suksess tilskrives evner og at kvinners suksess ses i sammenheng med hardt arbeid, flaks eller at oppgaven er lett å gjennomføre. I tillegg forklares kvinners feil med manglende evner, og menns feil med uflaks eller at oppgaven er vanskelig (Bass 1990). Hvis en kvinne derimot gjør suksess i en ”maskulin” stilling, bryter hun med den normative stereotypien, noe som kan føre til negative reaksjoner. Kvinner og menn som bryter med den kjønnsstereotypiske oppfatningen, kan ofte skape misnøye og ikke bli like godt mottatt som de som ikke bryter med normene. Fordi avanseringen i en organisasjon ikke bare er avhengig av resultater, men også sosial aksept, kan dermed utradisjonell oppførsel hindre at de kommer seg videre. Det at brudd på kjønnsstereotypiene fører til negative konsekvenser for kvinner i mannsdominerte stillinger, viser at kvinner blir straffet fordi de trår der de ikke er ment å trå (Smith og MacKie 2000).

I AFFs lederundersøkelse fra 1999 kom det frem at rett under halvparten av respondentene mente at kvinnelige ledere må være dyktigere enn mannlige ledere for å nå like langt (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001). Forskning vist at resultatene menn og kvinner fremviser kan bli vurdert forskjellig, avhengig av holdningen til den som evaluerer. Ikke helt overraskende ser det ut til at kvinners prestasjoner ofte blir undervurdert i forhold til menns prestasjoner, selv om arbeidet er identisk. Hvis den som evaluerer har sterke stereotypiske holdninger, vil selvoppfyllende profetier og kognitiv forvrengning gjøre de i stand til å se nøyaktig hva de forventer å se. En slik tendens til selvopprettholdelse kan få problematiske konsekvenser for kvinner, og kan også føre til at lik atferd fra kjønnene tolkes forskjellig. For eksempel kan en hyppig telefonsamtale i jobbsammenheng bli ansett som at man blander privat- og arbeidsliv hvis man er en kvinne, mens hvis en mann gjør det tilsvarende blir han ansett som produktiv. Hvis en kvinne velger å vente, fremfor å ta en beslutning umiddelbart kan hun virke passiv, mens en mann som gjør det samme fremstår som forsvarlig. Dette viser at stereotypiske holdninger kan hindre at kvinner blir evaluert på en objektiv måte og at kognitive forstyrrelser kan bidra til partisk evaluering av kvinner. Kriterier for å bedømme

resultater i høyere nivåer i organisasjoner er ofte vage og uspesifikke, og snarere kvalitative enn kvantitative. Dersom ytelsesvurderinger er subjektive, fremfor objektive og målbare, kan denne tvetydigheten i evalueringer gi gode muligheter for kognitiv forvrengning som fungerer som et sterkt verktøy for opprettholdelse av stereotypier om at kvinner er mislykket i lederstillinger, uavhengig av dere faktiske prestasjoner (Smith og MacKie 2000).

REKRUTTERINGSPROSESSEN

Homososial reproduksjon er et begrep som handler om at de som rekrutterer velger å ansette nye medarbeidere som er lik seg selv. Denne likheten kan for eksempel dreie seg om kjønn, noe som kan komme kvinner i disfavør da det gjerne er menn som har ansettelsesansvar. Fordi man gjerne benytter stereotypier i tilfeller der man er under mental belastning eller har liten tid, forventes det at stereotypivurderinger gjerne gjør seg gjeldende i arbeidssammenheng (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hvis evalueringsprosesser er ustrukturerte, gis det større rom for at kognitive forstyrrelser kan forekomme, og mangel på struktur i beslutningsprosesser gjør at man blir mer avhengig av stereotypier for å ta en beslutning (Smith og MacKie 2000). Årsaken til reproduksjonen er at de som ansetter tror at personer som er lik dem selv er lettere å samarbeide med. En annen årsak kan være at mannsdominerte utdanninger og stillinger tillegges en høyere verdi og ses som mer kvalifiserende for lederstillinger. Storvik argumenterer imidlertid for at forskningen ikke viser tegn til homososial reproduksjon, og heller ikke til marginalisering som også er i viktig begrep i rekrutteringssammenheng. Marginalisering dreier seg om utestenging fra nettverk som antas å være av betydning i rekrutteringssituasjonen, noe som kan være et problem spesielt for kvinner, fordi de fleste ledere er menn. Nettverk spiller en sentral rolle i arbeidslivet, kanskje spesielt i rekrutteringssøyemed (Storvik 2006). Det blir hevdet at 61 prosent av virksomhetene bruker nettverk når de skal rekruttere nye ansatte, og at årsaken er at man på den måten får medgjørlige kollegaer (Aftenposten). Marginalisering må i de fleste tilfeller beskrives som bevisst diskriminering fra arbeidsgiver, men det kan også dreie seg om ubevisste prosesser.

I dag brukes ofte uttrykket ”Guttekлубben Grei” når det snakkes om mannsdominansen i maktposisjoner i Norge (Konsulentguiden). Uttrykket kommer fra kompis miljøet som tidligere gikk igjen i alle styrer og posisjoner i norsk næringsliv (Klassekampen).

En undersøkelse foretatt av Veiteberg, Mollestad og Vardeberg viser at den viktigste årsaken til opprettholdelsen av "Gutteklubben Grei", er at man rekrutterer personer som man kjenner seg selv igjen i. Kvinner vil da automatisk bli utelukket fra styrer eller lederstillinger fordi de er "annerledes". Det er grunn til å tro at "Gutteklubben Grei" fortsatt eksisterer, noe som fører til at denne "klubben" beholder makten, og bruker den til å utestenge kvinner fra maktposisjonene i næringslivet (Konsulentguiden).

Det vil gjøre det vanskelig for kvinner å klatre i organisasjonshierarkiet dersom marginalisering er et faktum (Storvik 2006). Ibarra har sett på forskjeller mellom kjønnene i bruk og etablering av nettverkskontakter, og hennes undersøkelser viser at menns bruk av nettverk gir dem fordeler i avansesammenheng. Rosabeth Moss Kanter mener at menn favoriseres ved rekruttering på bakgrunn av sitt kjønn og at ledere lager eksklusive, indre kretser eller "nettverk", bestående av en sosial homogen gruppe. Fraværet av kvinner i lederstillinger kan ses på som et resultat av disse nettverkene. I dag er uformelle nettverk av kontakter både på innsiden og utsiden av organisasjonen helt avgjørende for å skaffe seg viktig informasjon. Det har blitt foreslått at menn og kvinner bruker nettverkene sine på ulike måter, og at kvinner baser seg på emosjonell støtte og vennskap og ikke utnytter kontaktene sine like godt i karrieresammenheng som menn. Dette fører til at kvinner hindres avansement i organisasjonene ved at menn stenger dem ute fra sine nettverk (Bru 2000). En amerikansk undersøkelse viste at kvinner er dårligere enn menn på uformelle nettverk i jobbsammenheng, og at dette slår negativt ut i forhold til at det hindrer kvinner i å få sjefsjobber på samme måte som menn. Samtidig hevdes det at det er mindre sjanse for at kvinner får hjelp til å avansere enn menn i tilfeller der begge kjønn har forbindelse til en person på et høyt nivå. (E24). Menns nettverk består gjerne av andre menn og gir i hovedsak en instrumentell nytte. Det dreier seg altså om at menn har en tendens til å velge menn i rekrutteringsprosessen, og at kvinner ikke blir rekruttert på bakgrunn av stereotypiske holdninger til det kvinnelige kjønn (Bass 1990). Hypotesen støttes av Petersen som mener at ansettelsesprosessen framstår som det stedet hvor diskriminering er mest utbredt. Jan Ketil Arnulf ved BI mener at hodejegere ikke vil foreslå noen med utradisjonell etnisitet, utdanning, eller som er kvinne, fordi det innebærer risiko i forhold til kunden. Han sier følgende "generelt er ledere over gjennomsnittlig pene og i rekrutteringsprosessen er det vanskelig å nå frem hvis man sitter i rullestol, er tjukk, kvinne eller utenlandsk" (E24).

2.3.8 OPPSUMMERING AV TEORI

Teorien viser at reklamebransjen er preget av sterk vertikal kjønnssegregering, hvor kvinner er dominerende i prosjektlederstillingen, mens de er i klart undertall som konsulenter. Tiltross for et sterkt fokus på likestilling de siste tiårene, har kjønnsfordelingen i disse stillingene holdt seg stabil. Stereotypisering på bakgrunn av kjønn muligens kan være en av årsakene til dette. Stereotypier holder seg stabile over lang tid, og de er vanskelige å endre. Vi har sett at stereotypier kan ha svært negativt effekt ved at de kan føre til fordommer, horneffekt og diskriminering.

Stillingene i bransjen er preget av kjønnsmerking, og teorien viser blant annet at menn flykter fra stillinger hvor kvinner er i overtall. Hvis stillinger er forventet å kreve enten maskuline eller feminine egenskaper, vil man henholdsvis rekruttere menn til stillinger som krever maskuline egenskaper, og kvinner til stillinger som er antatt å kreve feminine egenskaper. Maskuline egenskaper er fortsatt overlappende med de egenskapene som er antatt å være viktig for en leder. I tillegg er det slik at maskuline egenskaper er tillagt mer kompetanse og effektivitet enn de feminine, noe som fører til at menn og kvinners prestasjoner kan bli oppfattet ulikt.

Vi har også sett at menn er dominerende i de ledende stillingene i reklamebransjen. Det at menn er dominerende i lederstillinger kan føre til homososial reproduksjon og marginalisering.

Vi skal videre undersøke om stereotypisering på bakgrunn av kjønn kan være en av årsakene til den lave andelen kvinner i konsulentstillingen og det neste kapittelet beskriver fremgangsmåten vi har valgt.

3.0 METODISK TILNÆRMING

3.1 INNLEDNING

I dette kapitlet vil vi ta for oss valg av forskningsmetode og presentere den metoden vi har valgt som på best mulig måte kan hjelpe oss å gi svar på vår problemstilling. I dette arbeidet har vi sammenlignet ulike metoder opp mot hverandre, for å være sikre på at den metoden vi har valgt er den som er best egnet.

3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN

I vår oppgave ønsker vi å benytte en metode som gir oss mulighet for tolkning av primærdataene som samles inn, i tillegg ønsker vi å få en dypere forståelse for fenomenet stereotypisering og hvordan dette kan påvirke kvinners muligheter for avansering i reklamebransjen. Siden vi er interessert i å fange opp erfaringer og holdninger som lett kunne forsvunnet under en kvantitativ tilnærming, har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode. I kvalitative undersøkelser henter man inn så mye informasjon som mulig, fra relativt få respondenter (Mehmet 2004).

Fordi det er begrenset med informasjon knyttet direkte opp mot vår problemstilling, falt det endelige valget på fenomenologi, med en kvalitativ tilnærming. I fenomenologisk design samler man inn primærdata ved å benytte fokusgrupper eller dybdeintervju. Fenomenologisk forskningsdesign handler om å se på menneskers erfaringer og se dette i sammenheng med et fenomen. I dette forskningsdesignet ønsker man å forstå meningen bak fenomenet man undersøker og det er viktig å få god innsikt i respondentenes livsverden (Johannessen, Kristoffersen, Tufte, 2004). Vi ønsket å få innsikt i respondenten sine erfaringer knyttet til fenomenet, stereotypisering

Ved å benytte oss av fenomenologisk design kan vi trekke sammenhenger mellom våre funn og sekundærdataene som er hentet inn. Sekundærdata er informasjon som tidligere er samlet inn for et annet formål og som ikke har direkte tilknytning til problemet vi står ovenfor (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004) Dataene som har vært relevante har blitt brukt i oppgavens teoridel for å belyse ulike temaer som kan knyttes opp til vår problemstilling.

3.3 UTVALGSSTRATEGI

Vi ønsket å snakke med prosjektledere og ledere i reklamebransjen. Siden vi på forhånd visste hvem vi ønsket å snakke med, benyttet vi oss av strategisk utvelgelse av informanter.

Utvalgsstrategien vi brukte var kriteriebasert, fordi de enkelte informantene måtte oppfylle visse kriterier, for at det skulle være interessant for oss å intervjuer han/henne. En av kriteriene var at informantene skulle ha lang fartstid i reklamebransjen fordi vi søkte de med erfaring. Vi ønsket også å snakke med både menn og kvinner for å se om de hadde ulik oppfatning av fenomenet vi ønsket å studere. Et annet kriterium var at informanten enten var ansatt i en stilling som prosjektleder eller var leder for et byrå og hadde ansettelsesansvar.

Vi valgte personlig rekruttering av informantene. Informantene ble kontaktet via e-post og telefon, hvor tid og sted for intervjuene ble avtalt.

3.4 INNSAMLINGSMETODE

Siden vi har valgt et fenomenologisk design er primærdataene våre hentet inn ved bruk av dybdeintervjuer. Ved valg av dybdeintervju er det ubegrenset antall informanter, men et vanlig utvalg ligger på mellom 5-25 informanter. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Vi har kun foretatt åtte dybdeintervjuer og vi kan derfor ikke si at vi har et representativt utvalg.

Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervju fordi vi på denne måten får et dypere innblikk i problematikken rundt vår problemstilling. Siden temaet kunne være sensitivt for noen av respondentene og valgte vi å bruke dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper. Ved gjennomførelse av dybdeintervjuer er intervjuobjektets personlige erfaringer, meninger eller lignende av interesse for oppgavens formål (Gripsrund, Olsson og Silkoset, 2004).

En av fordelene med denne metoden var at vi fikk informasjon om respondentens erfaringer, spesielle tilfeller og konkrete hendelser. I tillegg kunne vi fortløpende, underveis i intervjuene, få mer informasjon om et spesielt emne dersom dette var interessant. Bruk av denne metoden gav oss også mulighet til å observere respondentene.

På forhånd utarbeidet vi to forskjellige intervjuguides, henholdsvis en til prosjektlederne og en til lederrespondentene, fordi vi var interessert i ulike aspekter hos de ulike. Intervjuguidene ligger som vedlegg. Begge intervjuguidene er semistrukturert, men spørsmålene har stort sett blitt stilt slik som fremvist i intervjuguidene. I noen tilfeller egnet det seg ikke å stille alle

spørsmålene og derfor ble disse spørsmålene utelatt her. I tillegg har det i noen av intervjuene vært behov for å stille flere spørsmål enn intervjuguiden tilsier.

Det ble gjennomført et “testintervju” i forkant, for å teste effektiviteten av intervjuguiden. Her skjønte vi fort at vi burde bygd opp intervjuguiden på en annen måte, og gjorde derfor endringer i denne. Intervjuguiden er bygd opp slik at temaene kjønn og stereotypisering ikke kommer tydelig frem før mot slutten av intervjuet. Dette gav oss muligheten til å se om svar og holdninger hos respondenten endret seg, etter at formålet med intervjuet ble avslørt. Vi valgte også å bygge opp intervjuguiden på denne måten, fordi vi mistenkte at kvaliteten på intervjuene ikke ville bli tilfredsstillende dersom respondenten på forhånd var klar over oppgavens problemstilling.

3.5 GJENNOMFØRING

Alle respondentene ble kontaktet på forhånd via e-post eller per telefon og responsen var svært positiv fra alle vi kontaktet. Den eneste informasjonen informantene fikk i forkant av intervjuet, var at vi skrev en bacheloroppgave om reklamebransjen.

Vi intervjuet tre mannlige og en kvinnelig leder, samt tre prosjektledere. I tillegg foretok vi et intervju med en kvinne som hadde lang erfaring med reklamebransjen, både i Norge og i utlandet. Respondentene vil være anonyme.

Seks av intervjuene foregikk på respondentens arbeidsplass, et av intervjuene ble vi nødt til å ta over telefon, mens det siste intervjuet ble foretatt hjemme hos respondenten. Det var alltid minst to medlemmer av gruppen tilstede under intervjuet og intervjuene ble tatt opp og transkribert i ettertid. Lengden på intervjuene varierte fra ca. 30 – 40 min. Intervjuet som ble foretatt hjemme hos respondenten skilte seg ut fra de andre intervjuene. Her valgte vi å benytte oss av en ustrukturert intervjuguide. Grunnen til dette var at vi på forhånd visste at respondenten hadde hatt negative erfaringer med reklamebransjen, og vi var interessert i å høre hennes historie.

3.6 ANALYSEPROSESSEN

Vi har delt inn analyseprosessen i flere trinn. Det første trinnet var å transkribere alle intervjuene og få lydopptakene ned i skriftlig format. På denne måten fikk vi bedre oversikt over svarene til respondentene. Videre foretok vi en datareduksjon. Her hadde vi en nøye gjennomgang av intervjuene, og rensket bort spørsmål og svar som vi mente var uvesentlige for forskningen. Siste steg i analyseprosessen var å kartlegge likheter og forskjeller i respondentenes svar og sammenligne svarene med teorien. Her kategoriserte vi svarene, for å få best mulig oversikt og struktur. Temaer og begreper som gikk igjen ble samlet i kategorier, og satt opp mot teorien på området. Resultat og tolkningskapittelet bærer preg av at analysen er foretatt på denne måten, ved at vi presenterer respondentene svar og knytter disse opp til teori på området.

3.7 RELIABILITET OG TROVERDIGHET

Reliabilitet går ut på å se om dataen som er samlet inn er pålitelig. Før å øke reliabiliteten brukte vi lydopptaker under intervjuene, slik at all informasjon fra respondentene ble lagret og kunne gjengis riktig. Vi sørget også for å alltid ha to medlemmer fra gruppen tilstede under et intervju, slik at vi kunne dobbeltsjekke inntrykkene vi gjorde oss under intervjuet. Under transkriberingen ble den muntlige formuleringen gjort om til tekst. Først gjorde vi direkte avskrift av lydopptakene, men etter hvert som vi gikk gjennom de transkriberte dokumentene fjernet vi uttrykk som "Ehhh" og "Hmmm" der vi anså at dette ikke hadde noen nevneverdig betydning.

Troverdigheten av svarene fra informantene kan ha blitt påvirket av at vi var tre jenter som foretok intervjuene. Uten at vi kan si det sikkert, tror vi at holdningene til noen av respondentene ville ha kommet tydeligere frem hvis det var gutter som hadde foretatt intervjuene.

4.0 RESULTAT OG TOLKNING

I dette kapittelet vil vi knytte informasjonen fra intervjuene opp mot sekundærdataene fra teoridelen. Resultatene vil bli presentert og tolket under ulike kategorier, som vi har laget ut i fra temaene som ble diskutert under intervjuene. Svarene fra respondentene vil bli sammenlignet med teorien vi har på området, og en delkonklusjon vil bli presentert under hver kategori. Tolkningen av dataene vil til slutt munne ut i en konklusjon.

4.1 AMBISJONER

I følge undersøkelsene gjennomført av Accenture og Manpower er en av årsakene til den lave andelen kvinner i leder- og topplederstillinger i det norske næringslivet at kvinner ikke har ambisjoner (se side 15). Flere av lederne vi snakket med mente også at den lave andelen kvinner i konsulentstillingen var et resultat av kvinners lave ambisjoner, og at det var vanskelig å finne kvinner som hadde lyst til å påta seg et slikt ansvar som konsulentstillingen innebærer. Det kan absolutt være en sannhet i dette – det er ikke slik at alle prosjektlederne i reklamebransjen har et ønske om avansement. Ved ekstern utlysning av prosjektlederstillingen var det et klart overtall av kvinnelige søkere, nesten 100 prosent, til alle byråene. Når det kom til konsulentstillingen derimot var det variasjon i ledernes svar. I et byrå var svaret rundt 30 prosent kvinner og 70 prosent menn, en annen tippet 95 prosent menn, mens i et tredje byrå var svaret 50/50. Dette baserer seg ikke på pålitelige tallmateriale, men gir oss et inntrykk av at det kanskje, i noen byråer, er bedre tilrettelagt for kvinnelige konsulenter, og at det kommer flere søknader fra kvinner til slike byråer. Dette kan stemme godt overens med det faktum at de aller fleste, både ledere og prosjektledere, mente at det er stor forskjell på kvinners muligheter fra byrå til byrå, men det kan også være et resultat av at man prøver å unnskyldte den lave kvinneandelen i konsulentyrket, med at det er få søkere.

En av de tre prosjektlederne vi snakket med hadde ambisjoner om å bli konsulent. I vår rekruttering av prosjektledere var ikke ambisjoner et av kriteriene for utvelgelse, fordi vi ønsket å se om vi møtte på kvinnelige prosjektledere som hadde ambisjoner, ved et så tilfeldig utvalg. Den av prosjektlederne som hadde store ambisjoner om å bli konsulent, jobbet aktivt for å skaffe seg stillingen. Hun hadde utdannelsen som trengtes og også internasjonal erfaring som konsulent. I byrået hun nå jobbet i gjorde hun mye av konsulentjobben, men hun ventet fremdeles på å bli ansatt som konsulent og få tittelen hun fortjente. Denne kvinnen var også i mye større grad enn de andre prosjektlederne klar over hindringene en kvinne kan møte på i bransjen, noe vi mener er et resultat av at hun, i motsetning til de andre, har prøvd å bryte

gjennom glasstaket. De andre prosjektlederne var fornøyde med sin stilling, fordi de hadde oppgaver som gikk utenfor stillingens egentlige ansvarsområde. En av disse hadde en stor kunde alene, noe som tyder på at hun også til dels jobbet som konsulent, men kun hadde prosjektledertittel.

DELKONKLUSJON

Vi mener at dette kan gi en indikasjon på at det er mange prosjektledere som har ambisjoner på plass. Dette stemmer overens med det Storvik fant i sin undersøkelse i staten (se side 15). Som vi har skrevet innledningsvis vil vi ikke fokusere noe særlig på ambisjonsnivå som en hindring, og videre i analysen vil stereotypisering stå sentralt.

4.2 KJØNNSMERKNING AV STILLINGER

Som forventet, ut i fra vår teoridel, så vi at det var svært ujevn kjønnsfordeling i reklamebransjen og at stillingene var preget av sterk grad av kjønnsmerking.

Prosjektlederstillingen var besatt av 100 prosent kvinner i byråene vi besøkte. Kvinnene var derimot i et sterkt undertall i den mer prestisjefulle konsulentstillingen.

Informantene, både ledere og prosjektledere, hadde ulik oppfatning av årsaken til den lave andelen menn i prosjektlederstillingen. Det viste seg imidlertid at det var en felles oppfatning om en tradisjon og norm knyttet til at kvinner, og ikke menn, jobber som prosjektledere i reklamebransjen. I forbindelse med prosjektlederstillingen ble det alltid trukket frem at det dreide seg om kvinner, mens når det var snakk om konsulenter ble det i større grad snakket om en "han". En av lederne forklarte den lave andelen menn i prosjektlederstillingen med at det er en egen prestisje i det å være konsulent og at det derfor ikke er noen gutter som vil være prosjektledere. En annen leder mente at årsaken er at bransjen for øyeblikket er som den er. Han forklarte denne påstanden med at prosjektlederjobben er en oppgave som få menn mestrer fordi det er så mye stress. Vi setter imidlertid et spørsmålstegn ved at han senere i intervjuet har en noe motstridene forklaring ved å hevde at årsaken til den lave andelen kvinner i konsulentstillinger er at de ikke takler stresset. En av de andre respondentene forklarte årsaken med følgende utsagn: *"hvilken mann vil koke kaffe og bestille møterom?"*.

4.2.1 STILLINGSDISKRIMINERING

Vi bemerket oss at flere av lederne hadde en positiv holdning til prosjektlederstillingen i starten, muligens fordi vi var tre jenter som foretok intervjuene. Utover i intervjuene endret imidlertid denne holdningen seg hos flere av lederne, og stillingens underlegenhet skinte igjennom. En av lederne sa følgende:

”... Ja, bortsett fra hvis hun skal bli prosjektleder da. Haha, da ville jeg tenkt sånn, skal du bli prosjektleder, hva er gærent med deg da? Har du ikke ambisjoner?”.

En av de andre lederne påpekte at prosjektlederstillingen i reklamebransjen er svært forskjellig fra tilsvarende stilling i det digitale miljøet. Han mener at det her har vært *”viktig nok, teknisk nok, kult nok...”* å være prosjektleder for menn.

I følge teorien kan det godt stemme at årsaken til den lave andelen mannlige prosjektledere er stillingens lave prestisje og status (se side 28). I følge Bass er det slik at dersom kvinner er i overtall i en stilling mister stillingen sin status og prestisje, og mennene ønsker ikke å besitte stillingen. Dette kommer også til syne i forbindelse med at en av lederne hevder at prosjektlederstillingen blir verdsatt mer i andre bransjer, men ikke i like stor grad i reklamebransjen fordi her er prosjektlederne utelukkende kvinner. Han sa:

”I store konsulentselskaper så... er prosjektleder ganske sånn, sånne det er nesten det aller øverste i et stort prosjekt, mens her har vi kanskje vært at det er litt de flinke jentene, damene, kvinnene som har vært prosjektledere”.

Den nedlatende holdningen til prosjektlederstillingen skinner også tydelig gjennom i noen av sammenligningene lederne foretok seg. Det ble det dratt paralleller mellom å være god på b-foto (sjefsfotografens assistent) og det å være en god prosjektleder, og det ble understreket at det ikke var noe *”møkkajobb”*, noe vi var fullt innforstått med. I tillegg snakket lederne om prosjektlederrollen som mye mindre viktig enn hva prosjektlederne selv gjorde.

Prosjektlederne mente jobben hadde for lav prestisje i forhold til den jobben de utførte. Fra ledernes side ble det lagt vekt på at prosjektlederen måtte forholde seg til konsulenten som sin sjef, at de må bestille møterom, at de måtte rydde opp etter møter og så videre. Dette er med andre ord typiske arbeidsoppgaver som setter prosjektlederstillingen i en svært underlegen posisjon. Flere av ledernes oppfatninger av stillingen sto i stil med det Amble og Gjerberg formidler i sin artikkel – *“prosjektleder er en misvisende tittel, prosjektsekretær eller prosjektmedarbeider er en vanligere betegnelse ved andre prosjektorganiserte arbeidsplasser”*.

DELKONKLUSJON

Det at prosjektlederstillingen tydelig bærer preg av kjønnsmerkning, kan være en av grunnene til at den kun er besatt av kvinner. Vi ser at stillingen blir diskriminert blant de mannlige lederne i bransjen og at stillingen blir ansett som mindre prestisjefull fordi det kun er kvinner som besitter den.

4.3 AVANSERINGSMULIGHETER

Det at det nesten utelukkende er kvinner som jobber som prosjektledere fører til at den vanlige veien å gå for å bli konsulent, er via kundesiden. I avanseringsprosessen skiller dermed den norske reklamebransjen seg fra utenlandske bransjer. To av respondentene vi intervjuet hadde erfaring fra reklamebransjen i utlandet, og de fortalte at det der er vanlig å starte som prosjektleder og deretter avansere til konsulentstillingen. I Norge viser det seg at denne overgangen ikke er like naturlig. Den vanlige veien å gå var fra kundesiden, henholdsvis som markedsjef eller markedsdirektør, og derifra over på byråsiden for å jobbe som konsulent. Det viste seg i midlertidig at dette var den veien mennene gikk, mens kvinnene derimot tok veien gjennom prosjektledelse. Dette gjaldt for alle kvinnene vi snakket med eller hørte om i forbindelse med intervjuene. De kvinnene som nå jobbet som konsulenter hadde startet som prosjektledere, og prosjektlederen som ønsket å bli konsulent hadde også valgt denne karriereveien.

Det viste seg at man kan møte på hindringer dersom man starter som prosjektleder og ønsker å avansere til konsulentstillingen. En av lederne sa at dersom man skal gå fra prosjektleder til konsulent bør man bytte byrå, fordi det kan bli vanskelig å få full anerkjennelse som konsulent i byrået hvor du tidligere jobbet som prosjektleder. Dette viste seg å være tilfelle for kollegaen til en av prosjektlederne vi snakket med. Hun hadde fått jobb som konsulent i byrået hvor hun tidligere hadde vært ansatt som prosjektleder, og respondenten sa:

”I overgangsfasen fortalte hun at det var veldig vanskelig for henne å bli akseptert fullt ut som konsulent, særlig hvis du har jobbet med noen kunder som prosjektleder, er det lurt å ikke jobbe som konsulent med disse kundene. For det første har du som vane å betjene dem som prosjektleder, og så går du plutselig inn i alle disse detaljene som du ikke skal vite egentlig, og for det andre ser de på deg som en prosjektleder, og det å da plutselig skal komme å presentere en strategi, er det ikke så lett å få aksept for”.

Den kvinnelige lederen vi snakket med hadde jobbet som prosjektleder før hun ble konsulent. Dette resulterte i et helt annet syn på prosjektlederstillingen, enn de mannlige lederne som hadde gått veien via kundesiden. Flere av de kvinnelige respondentene hevdet at konsulentene hadde hatt utrolig godt av å jobbe som prosjektledere før de ble konsulenter, for å få en bedre forståelse av prosjektflyten. Da vi spurte en av lederne om hvorvidt det er vanlig å gå denne veien, trekker han umiddelbart opp kjønn:

”Det burde jo være litt sånn, men det er i.. der er det... og det... det... det.. dere var jo litt innom dette med kjønnsgeiene i starten”.

I følge studien av Telenor, Statoil og Shell som er presentert på side 25, viste det seg at inngangsporten til en bedrift var ulik for kjønnene, noe som igjen førte til forskjeller i opprykksmuligheter. Dette kan føre til at det blir vanskeligere for kvinner å avansere enn for menn. Vi ser at dette stemmer godt overens med reklamebransjen. Menn går via kundesiden, mens kvinner går via prosjektledelse. Inngangsporten til byrået er forskjellig, noe som kan få konsekvenser for kvinnenenes videre avansement. En av prosjektlederne bekreftet dette:

”Min tur kommer, men du må være tålmodig, men snart har det gått et år, og sånn er det i bransjen. Plutselig ser på deg som en prosjektleder og ikke som en konsulent, og da blir det litt sånn vanskelig å komme seg ut av det”.

DELKONKLUSJON

Det slår oss som svært merkelig at avanseringsprosessen som er vanlig i utenlandske byråer, er høyst uvanlig her og mye tyder på at grunnen til dette er at prosjektlederstillingen blir sett på som en kvinnejobb og derfor skremmer bort menn. Det at man mange steder i utlandet må gå veien via prosjektledelse for å bli konsulent, gjør at kjønnsvekten blir tatt bort i fra stillingene. Fordelen med å avansere på en slik måte er at man fjerner den sterke kjønnsmerkingen, fordi alle er nødt til å gå samme vei. Prosjektledere og konsulenter er komplementære, men også overlappende i sin kompetanse og det burde derfor vært fullt mulig å gå fra prosjektleder til konsulent. Kvinners inngangsport til reklamebransjen gjør det vanskeligere for dem å avansere videre.

4.4 FEMININE OG MASKULINE EGENSKAPER

Jensen og Storvik mener at det er grunn til å tro at kjønnsmerking av stillinger bidrar til at arbeidsgivere sorterer menn og kvinner inn i ulike posisjoner, særlig når stillingene er antatt å kreve egenskaper som assosieres med maskulinitet eller femininitet (se side 26).

Prosjektlederne er nesten uten unntak kvinner og det kom tydelig frem at alle respondentene antok at dette var en stilling som krevde feminine egenskaper, mens konsulentstillingen ble forbundet med maskuline egenskaper.

En av lederne hevdet at kvinner har mindre selvtillit når det gjelder forretningsforståelse, evner innenfor ledelse og å tørre å formidle sin kunnskap, og at dette fører til at de er svakere konsulenter. En annen leder trakk også frem egenskaper og mente at årsaken til den skjeve fordelingen var at konsulentstillingen var arbeidskrevende, at den krevde stor grad av resultatansvar og at kvinner er redd de ikke skal mestre det. En av prosjektlederne sa at de kvinnene som har blitt konsulenter er *”litt sånn som menn egentlig”*, mens en tredje leder hevdet at det ikke er tradisjon for at kvinner blir de *”seriøse, ansvarlige og viktige konsulentene”*.

Det som går igjen er en felles oppfatning av at prosjektlederstillingen er en jobb med kvinnelig karakter og at konsulentjobben i mye større grad passer for gutter. Forskjeller i feminine og maskuline egenskaper ser ut til å bli trukket frem som en viktig årsak til den skjeve fordelingen av kjønn i de ulike stillingene og det var stor enighet om at prosjektlederegenskapene var typiske *”jenteegenskaper”*. Dette er i tråd med teorien om skjematenkning (se side 21). I prosjektlederstillingen blir feminine egenskaper og verdier trukket frem som viktige, og disse står i et motsetningsforhold til egenskaper tilskrevet menn og mennenes behov for et statusyrke og medfølgende prestisje. I forhold til skjemaet for menn, er skjemaet for kvinner mye mer overlappende med skjemaet for en *”sekretær”* eller en *”assistent”*.

Vi spurte respondentene våre om hvilke egenskaper som var viktige å besitte som en prosjektleder og som en konsulent. Mens prosjektlederen måtte ha evne til å ha fullstendig oversikt, var det viktig at konsulenten var analytisk og strategisk. Allikevel klarer ikke lederne å sette et tydelig skille mellom hva som var viktige egenskaper for de ulike stillingene, og vi kan ikke si oss enige i at egenskaper i forhold til femininitet og maskulinitet er årsaken til den skjeve fordelingen. Imidlertid ser vi at *oppfatninger* av egenskaper og hvordan egenskapene

blir fordelt og tilskrevet personer på bakgrunn av kjønn kan være en viktig årsak til at kvinner ikke blir ansatt som konsulenter i like stor grad som menn.

Som teorien vår viser har kjønnsstereotyper både en beskrivende og en normativ karakter - ved siden av å gi en beskrivelse av hvordan menn og kvinner er, gir de også normer for hvordan en mann og en kvinne forventes å være. Konsulentstillingen er en stilling som blir assosiert med menn og maskuline verdier, og i forhold til teorien kan det se ut til at kvinner har et handikap her - dersom det som kreves for å få en stilling ikke samsvarer med de egenskapene som er *forbundet* med en kvinne, vil det sannsynligvis bli skapt forventinger om at kvinnen ikke er egnet til jobben. Det kan se ut til at en av utfordringene i reklamebransjen er at den stereotypiske oppfatningen av hvilke egenskaper kvinner har, legger en skygge over hva som er de ulike kvinnenenes faktiske egenskaper og kvaliteter. Denne antagelsen bekreftes blant annet av en leder som sa at han ønsket flere kvinnelige konsulenter, men la til:

”Samtidig så er det et stort trøkk i det og det er sikkert den biten som mange kvinner ikke passer helt til”.

DELKONKLUSJON

Mennene ble, som vi forventet ut i fra vår litteraturgjennomgang, trukket frem som blant annet selvsikre og oppgaveorienterte. I følge teorien står karakteristikaene forbundet med det kvinnelige i kontrast til det vi oppfatter som maskulint (se side 26). En leder mente at kvinnene ikke var selvstendig nok, vågale nok og at de hadde mindre selvtillit enn mennene. Å ha som en generell regel at menn er tøffere eller har bedre selvtillit enn kvinner og sette kvinner i bås etter slike egenskaper mener vi er feilaktig. Siden våre stereotypiske oppfatninger om hva som er feminint og maskulint påvirker vår persepsjon av andre, er det klart at en kvinne vil komme dårligere ut enn en mann i en rekrutteringsprosess hvor man ser etter typiske maskuline egenskaper, slik som i konsulentstillingen. Jobbene øverst i lederhierarkiet overlapper med skjemaet for manssrollen og står i opposisjon til skjemaet for kvinnerollen, og det kan også se ut til at dette også gjelder for konsulentjobben.

4.5 REKRUTTERINGSPROSESSEN

Vi har sett at kvinner og menn har ulik inngangsport til reklamebransjen, noe som kan gjøre det vanskelig for kvinner i sin avansering og at muligheten for å få innpass ofte bestemmes av oppfatningen av egenskaper. Det er også interessant å se på faktorer i rekrutteringsprosessen som kan slå negativt ut for kvinner, og hvorfor det er slik at kvinner blir rekruttert til prosjektlederstillinger, mens menn i mye større grad blir rekruttert som konsulenter. Det viser seg at stillinger sjeldent ble utlyst eksternt, men dersom dette var tilfelle ble dette gjort gjennom kanaler som Kampanje, Kreativt forum og Aftenposten. Dette er medier hvor den demografiske variabelen kjønn ikke er en sentral del av målgruppeinndelingen, og de henvender seg i like stor grad til menn som til kvinner. Allikevel forekommer ekstern utlysning sjeldent og i de aller fleste ansettelser står bruk av nettverk og hodejegere sentralt.

4.5.1 HODEJEGERE

Alle lederne nevnte at de brukte rekrutteringsbyråer og såkalte hodejegere i ansettelsesprosessen. Som teorien vår viser kan bruk av hodejegere slå negativt ut for kvinner, fordi disse ofte tar utgangspunkt i det tradisjonelle i sine anbefalinger, i frykt for at kunden skal bli misfornøyd (se side 30). Det faktumet at konsulentstillingen blir betraktet som en mannsstilling, vil da sannsynligvis føre til at hodejegere anbefaler menn fremfor kvinner til denne stillingen, og kan derfor bidra til å opprettholde mannsdominansen.

Teorien om at hodejegere ikke vil foreslå noen med utradisjonell etnisitet, utdanning, eller som er kvinne, fordi det innebærer risiko i forhold til kunden, kan sees i sammenheng med lederens endelige avgjørelse. Reklamebyråene jobber med kunder og vår antagelse er at ledere i reklamebransjen velger å ansette kvinner i mindre grad enn menn som konsulenter, fordi de er redde for at annonsørene ikke skal bli tilfreds. Dette vil vi komme tilbake til senere i analysen.

4.5.2 NETTVERK

Som teoridelen viser er det i reklamebransjen, som ellers i næringslivet, mye bruk av nettverk i rekrutteringsprosesser. Lederne vi snakket med ansatte folk som har vært i bransjen en stund, som de har fått anbefalt eller visste at var gode.

Fordi nettverk er en så sentral del av rekrutteringsprosessen er det interessant å se på hvordan menn og kvinner bygger nettverk. Her fant vi mange likheter med teorien vår som sier at

menns bruk av nettverk gir de fordeler i avansesammenheng, fordi de bruker nettverket sitt mer aktivt enn kvinner. Lederrespondentene mente at det var forskjell i hvordan kvinner og menn bygger nettverk, men de mente at den største forskjellen er hvordan de benytter seg av nettverket sitt. Det kommer frem at kvinners nettverk ofte er på et mer personlig nivå, mens guttene er mer opptatt av å bygge profesjonelle nettverk. Prosjektlederne mente også at kvinner og menn bygger nettverk på ulike måter, og at menn er mer bevisste og målrettet med tanke på nettverksbygging. En av lederne sa:

”Jenter er veldig redd for å bruke nettverket sitt. Jenter har veldig vanskelig for å.... de er redd for å ødelegge vennskap. Ved at det lissom blir business. Der er ikke gutta i det hele tatt. Gutta er mye mer reale og gir hverandre jobber og bruker nettverket sitt aktivt i jobbsammenheng. Mens jenter vil helst skille mellom vennskap og forretninger. Dessverre. Det syntes jeg er veldig synd. Og jeg tror at veldig mange jenter taper på det”.

Dette stemmer med teorien om at kvinner ikke utnytter kontaktene sine like godt i karrieresammenheng som menn, noe som selvfølgelig vil gjøre det vanskeligere for en kvinne i en bransje hvor nettverk er en så viktig del av rekrutteringen (se side 30).

4.5.3 MARGINALISERING OG HOMOSOSIAL REPRODUKSJON

Det at nettverk er en så sentral del av rekrutteringen, gjør oss nysgjerrige på om marginalisering og homososial reproduksjon kan gjøre det vanskeligere for kvinner å bli konsulenter, da de fleste med ansettelsesansvar i bransjen er menn. Teorien vår tar for seg hvordan kvinner ofte kan bli utestengt fra profesjonelle nettverk (se side 30). Rosabeth Moss Kanter mener at menn favoriseres ved rekruttering på bakgrunn av sitt kjønn, og at ledere lager eksklusive, indre kretser eller ”nettverk”, bestående av en sosial homogen gruppe og at fraværet av kvinner i lederstillinger kan ses på som et resultat av disse nettverkene. En av lederne sa:

”Det er nok sånn at bransjen generelt sett består av få kvinnelige konsulenter og ergo så er det få kvinnelige konsulenter som kan diskutere med andre kvinnelige konsulenter. Altså ledermøtene i badstuen er jo slutt for lenge siden ikke sant, men det er jo litt sånn også... At det er de mannlige aktivitetene med kundene, være seg fotballkamper eller hva det er ikke sant. Som kvinner er på en måte litt ute av da. Også

blir det mange sjefer, som er ute hos kundene, som igjen de mannlige konsulentene kjenner ikke sant”.

Her fremstiller respondenten det slik at nettverksaktivitetene i bransjen er ”forbeholdt” menn, noe som selvfølgelig vil være med på å stenge kvinner ute.

Som vi skrev i teoridelen er homososial reproduksjon et begrep som handler om at de som rekrutterer velger å ansette nye medarbeidere som er lik seg selv (se side 29). Denne likheten kan for eksempel dreie seg om kjønn, noe som kan komme kvinner i disfavør da det gjerne er menn som har ansettelsesansvar. Vi ser tydelig at homososial reproduksjon kan være tilfelle i mange av ansettelsene. Tre av lederne vi snakket med hadde utdannet seg til siviløkonom på BI, mens den siste lederen ikke hadde utdanning. Lederen som ikke hadde utdanning mente at utdanning betydde lite i rekrutteringsprosessen. Han sa følgende:

”Jeg tror aldri jeg har sett et vitnemål noen gang jeg. Jeg har ansatt sikkert over 100 mennesker og jeg går aldri inn å ser på det”.

I tillegg var denne informanten veldig klar på hvilke personer han ikke ville ansatt i sitt byrå, og når han beskriver disse er det som å høre rakte motsetningen av han selv.

De andre lederne som selv hadde utdanning verdsatte dette i større grad. Mange av konsulentene som er ansatt i disse byråene er utdannet siviløkonomer, som er den samme utdannelsen som lederne selv har.

I starten av intervjuene spurte vi om hvilke egenskaper lederne selv mente at de hadde, som har gjort de så vellykket i bransjen. Mange av de egenskapene som blir nevnt her, nevnes igjen under spørsmål om hvilke egenskaper de ser på som viktige for en konsulent.

Det at de mannlige lederne har et klart overtall av mannlige konsulenter, mens den kvinnelige lederen kun har kvinnelige konsulenter, og det faktum at egenskaper lederne selv mente de hadde var egenskaper de verdsetter hos andre personer, kan tyde på at homososial reproduksjon er et faktum i mange av ansettelsene. Dette vil være svært negativt for kvinner i en bransje hvor menn er dominerende i lederstillinger. Det at man ansetter personer som er lik seg selv er, som vi så i teoridelen, den viktigste opprettholderen av ”Guttekлубben Grei” og bidrar til å stenge kvinner ute. På spørsmål om hvorfor det er færre kvinnelige enn mannlige konsulenter svarte en av respondentene følgende:

”Det tror jeg er litt sånn gutteklubben grei. At gutter ansetter... At mannlige byråledere ansetter mannlige byråledere for eksempel da”.

En av de andre informantene delte denne oppfatningen og sa at det heldigvis er flere kvinnelige konsulenter nå, men at de ikke greier å klatre helt til topps i de store byråene, fordi der sitter ”Gutteklubben Grei” fremdeles med makta. Når hun skulle fortelle om sitt eget møte med reklamebransjen sa hun:

”Det jeg har opplevd da er ... for det første.... veldig ofte Gutteklubben grei. Kara de går sammen for å beskytte sine egne. Eksempelvis dersom man skal ha en presentasjon, de vil ha den og du har ikke sjans til å bryte igjennom. Det er tre mot en. Og de er menn og du er kvinne. Nummer to er jo bare en holdning som ”jenta mi”, ”hei snuppa”, klyp i rumpa og sånn. Også har du.... Også vet jeg veldig mange dyktige jenter som har blitt stående igjen”.

Hun sier også at menn i større grad tar vare på hverandre, mens de ser på kvinner som en trussel fremfor en alliert.

I sammenheng med spørsmålet om det eksisterte en mannsdominerende kultur i reklamebransjen, mente respondentene at det varierte fra byrå til byrå. En av respondentene svarte følgende:

”Jeg tror vel kanskje at det sitter noen menn høyt oppe i noen byråer som sitter der best ved å sette seg selv høyt og andre lavt”.

Dette stemmer overens med en av de andre respondentenes erfaringer. Hun hevder at det sitter et tett knyttet nettverk på toppen, bestående av menn og referer igjen til ”Gutteklubben Grei”. Hun mener at disse aktivt fremmer personer som er lik seg selv.

DELKONKLUSJON

Vi ser at ekstern utlysning av stillinger blir benyttet i liten grad og at de metodene som er mest vanlig i rekrutteringsprosessen, bruk av hodejegere og nettverk, slår negativt ut for kvinner. Vi ser også at marginalisering og homososial reproduksjon forekommer, noe som er svært negativt for kvinner i en så mannsdominert bransje.

4.6 OPPFATTELSE AV PRESTASJONER

I forhold til teorier knyttet til hvordan kvinners prestasjoner blir oppfattet i forhold til menns prestasjoner, avdekket vi gjennom intervjuene flere interessante ting. Flere av respondentene hevdet at kvinner må jobbe hardere enn det motsatte kjønn, både når det gjelder avansement internt i organisasjonen, men også i forhold til tilfredshet hos kundene.

For å skaffe seg troverdighet mente en av prosjektlederne at hun tidligere sørget for å være streng og ikke for avslappet og sexy, fordi hun følte at hun ble sett på som *”bare en sånn ung jente som ønsker å jobbe med reklame”*. Hun siktet også til at hun hadde mindre mulighet for å bli konsulent enn det motsatte kjønn:

”Jeg har merket at en ung mann har blitt konsulent, og jeg tror ikke at han har det inni seg, også får man veldig mange sjanser. Jeg tror ikke en kvinne ville fått like mange sjanser”.

Dette ble også bekreftet av en av de andre respondentene. Hun sa følgende:

”Kvinner kommer seg ikke oppover fordi det er alltid en eller annen jyppling som rekrutteres foran”.

Slik praksis kan føre til den tydelige kjønnssegregeringen vi ser i reklamebransjen i dag. Vi gjør oss i denne forbindelse oppmerksom på holdninger hos en av lederne, som mente at han har prøvd å ha kvinnelige konsulenter før uten at de har lyktes. På bakgrunn av det mener han at det er flere bedre mannlige konsulenter enn kvinner. Her ser vi en type horneffekt. Det virker som at han i utgangspunktet har en negativ holdning til å ansette kvinner som konsulenter, fordi han har hatt en negativ opplevelse tidligere. Dette bruker han videre som et argument for å si at menn er bedre konsulenter og heller ansetter dem. Han sa:

”Det som er utfordringen da er at det er mange... mange flere menn som har vist seg dyktige enn kvinner”.

I følge teorien er det slik at hvis den som evaluerer har sterke stereotypiske holdninger, vil selvoppfyllende profetier og kognitiv forvrengning gjøre personen i stand til å se nøyaktig hva de forventer å se, noe vi ser at kan være tilfelle her (se side 28).

I forbindelse med spørsmålet om det er fordelaktig med en mannlig konsulent hevder en av de andre lederne at det er ineffektivt å sette en kvinnelig konsulent sammen med kvinnelige oppdragsgivere:

”Det er i alle fall noe erfaring som sier at det med for mange kvinnelige kunder og en kvinnelig konsulent kan bli bråkete og bli masete å håndtere”.

Dette mener vi at sier noe om hvilke egenskaper kvinner ufrivillig blir tilskrevet, jfr. avsnittet om maskuline og feminine egenskaper. En annen ting vi la merke til hos denne respondenten var at han brukte hankjønn når det han snakket om hadde en positiv karakter, mens han brukte hunkjønn når han snakket om en person som ikke passet inn.

Da vi spurte prosjektlederne om hvilket kjønn de stort sett møter i forbindelse med kunder, mente prosjektlederne at fordelingen var jevn. Fra lederne får vi derimot inntrykk av at de fleste kundene er menn, og at kundene forventer at konsulenten er en mann. Da vi spurte om hvorfor det var slik svarte en av lederne følgende:

”Altså ja, det er jo det kjønnsrollemønster og disse gamle historiene. Så i konsulentbegrepet så tenker folk umiddelbart på en mann. I prosjektlederbegrepet tenker folk umiddelbart på en kvinne”.

Denne skjemateningen som kommer kvinner i disfavør kjenner vi igjen fra teorien.

En av de andre lederne mente også at kundene forventer en mannlig konsulent - *”Jeg tror de blir overrasket, eller ikke overrasket, men litt sånn oi... Skal jeg jobbe med deg”.* I tillegg mente denne lederen at en kvinnelig konsulent må yte mer enn sin mannlige kollega for å oppnå samme resultat og aksept hos kunden. Dette underbygde han med følgende utsagn:

”Når det kommer en jente, på 170 med lyst langt hår i et kundemøte og skal snakke med administrerende direktør i Stabburet eller Norsk Tipping eller hva det er, så blir hun sett på som, ehh, hun vet umiddelbart at nå må hun levere, fordi de lurte på jøss, hvem er dette liksom, for de skulle jo snakke med en konsulent og da ser de for seg en mann i 40-50 årene, så kommer det en jente som er 35, ikke sant., spinkel, lys stemme. Jo! Og det er jo, da har du i utgangspunktet et handikap”.

For det første bekrefter dette sitatet at kundene ser for seg en mann når det er snakk om en konsulent. I tillegg mener vi at denne lederens kjønnsstereotypiske holdninger her blir illustrert på en svært god måte. Lederen tilskriver ikke denne jenta faglige egenskaper eller

kvaliteter, men i stedet et stereotypisk utseende. At han også sier at kvinnen her har et handikap, gir en indikasjon på at man som kvinne i dette byrået ikke blir vurdert ut i fra kvalifikasjoner, og dermed på et helt annet grunnlag enn menn. I forhold til kundens forventninger sa han også følgende:

*”Å være en jente, særlig hvis du er 32 år, eller 28 og skulle være konsulent, da blir kunden fort, om ikke skeptisk, så blir **han** sånn ja... Altså du må bevise mer da, som jente enn som gutt. Det er jeg helt sikker på at hun må”.*

Dette stemmer overens med teorien vår, blant annet med det som kom frem i AFF sin lederundersøkelse som vi presenterte i teoridelen på side 28.

DELKONKLUSJON

Det kan se ut til at kvinner ikke blir oppfattet som like kompetente som menn, på bakgrunn av egenskaper som blir tilskrevet det kvinnelige kjønn. Kvinner og menn blir vurdert på forskjellig grunnlag og vi ser at det blant noen av lederne eksisterer stereotypiske holdninger i disse vurderingene. Slike holdninger fører til at kvinner må prestere bedre enn menn for å oppnå samme anerkjennelse.

5.0 KONKLUSJON

Tidligere forskning viser at kvinner blir oppfattet som mindre egnet til lederstillinger enn menn. Våre forskningsresultater viser at det eksisterer en tilsvarende oppfatning av konsulentrollen, som kan komme kvinner i disfavør. I det første intervjuet vi hadde, fortalte vi at vi skrev om kvinner og ledelse og personen responderte fort med følgende utsagn:

”Kvinner og ledelse? Det finnes ikke...”

Vi mener at slike forhåndsoppfatninger i stor grad er med på å bidra til den skjeve fordelingen av kvinner og menn i de ulike stillingene i reklamebransjens standardteam. Alle respondentene hadde en oppfatning om at en av årsakene til den lave andelen menn i prosjektlederstillingen og andelen kvinner i konsulentstillingen kan være kjønn.

Stillingene i bransjen er sterkt kjønnsmerket - skjemaet for konsulentstillingen er svært overlappende med skjemaet for mansrollen. Denne skjemateningen ser ut til å være et resultat av at egenskaper blir tilskrevet kjønnene på bakgrunn av kjønnsstereotypiske oppfatninger og holdninger. Kvinner blir ufrivillig tilskrevet egenskaper som ikke nødvendigvis stemmer overens med faktiske egenskaper, noe som bidrar til favorisering av menn i konsulentstillingen.

Av intervjuene kom det tydelig frem at det i hovedsak blir benyttet nettverk i ansettelsesprosesser. Som både teori og vår analyse viser vil kvinner komme uheldig ut her. Marginaliseringen som vi ser tegn til i bransjen, gjør at kvinner blir stengt ute fra viktige nettverk, noe som reduserer muligheten for ansettelser og avansement. Analysen viste også tegn til homososial reproduksjon. Siden det i stor grad fremdeles er slik at mennene i bransjen sitter med makten, kan det se ut til at kvinner ikke blir ansatt på lik linje med menn i konsulentstillingen, da reproduksjonen vil føre til at menn velger menn i ansettelsesprosesser. En av årsakene til den homososiale reproduksjonen kan være det vi har kalt for ”oppfatning av prestasjoner”. Det kan se ut til at kvinners prestasjoner i reklamebransjen blir oppfattet som mindre verdifulle enn menns prestasjoner, noe som teorien viser at også er tilfelle i arbeidslivet ellers. I motsetning til utlandet hvor man blir vurdert ut i fra prestasjoner og leveranse, ser det ut til at man i den norske reklamebransjen blir vurdert ut i fra kjønn og egenskaper som blir oppfattet som feminine eller maskuline.

Selv om reklamebransjen tilfresstiller kravene til en moderne organisasjon var samtlige respondenter enige i at bransjen var konservativ, enten på bakgrunn av arbeidsmåte, eller i forbindelse med den tradisjonelle kjønnsrollefordelingen. En av respondentene hevdet at reklamebransjen er en av de mest konservative bransjene i Norge og at hun flere ganger hadde opplevd å bli vurdert ut i fra kjønn, og ikke resultater. Selv om dette var tidlig på 90-tallet mente hun at dette mønsteret fortsatt henger igjen fordi det er ledelsen fra den "gamle skolen" som fremdeles sitter i reklamebyråene.

Som Petersen skriver i sin artikkel er det utvilsomt felt i arbeidslivet i dag som fremdeles er dominert av menn, og hvor kvinner har en lenger vei å gå med tanke på avansering (se side 11). Ut i fra vår forskning kan det se ut som at reklamebransjen er et slikt felt. Flere av respondentene hevder at kvinner har en lenger vei å gå, og at de må prestere bedre enn menn for å bli vurdert på lik linje. Dette kan gi en indikasjon på at kjønn spiller en viktigere rolle i reklamebransjen enn hva som burde vært tilfelle, noe som også bekreftes med følgende utsagn fra en av lederne:

"Altså, jeg tror ikke kvinner møter noen andre utfordringer enn menn hvis du tar vekk all seksualitet fra det."

Som teorien viser har vi jobbet for likestilling i arbeidslivet i mange tiår, og svært mange milepæler har blitt nådd. Selv om ikke alle respondentene sa seg enig i at det eksisterer kjønnsstereotypiske holdninger i bransjen, vil vi på bakgrunn av analyse av utsagn og holdninger påstå at vi klarte å kartlegge slike holdninger blant lederne. Vi har fått inntrykk av at det i noen byråer fortsatt er "Gutteklubben Grei" som sitter med makta, og at det i disse byråene er vanskeligere for kvinner å avansere til konsulentstillingen.

Til tross for at det har skjedd mange endringer i reklamebransjen siden 60-tallet, kan det se ut som om kjønnsrollemønsteret har holdt seg stabilt og at det er urovekkende likt skildringene som gis gjennom "Mad Men". Reklamebransjen ser ut til å være en svært konservativ bransje, med et tilhørende konservativt kvinnesyn. Ut i fra vår analyse og tolkning konkluderer vi derfor med at stereotypisering på bakgrunn av kjønn, kan virke som et "glasstak" for mange kvinner i deres avansering i reklamebransjen.

LITTERATURLISTE

Bøker:

Bass, B. M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press.

Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og Willy Haukedal. 2001. *Norske ledere i omskiftelige tider*. Fagbokforlaget.

Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?*. Tano Aschehoug.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget AS

Helgesen, Leif A. 2008. *Menneskets Dimensjoner. Læring i psykologi*. Høyskoleforlaget.

Hogg, A. Michael og Graham M. Vaughan. 2011. *Social Psychology*. Pearson Education Limited.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik . 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-akadministrative fag*. Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Kvalem, Ingela Lundin og Tone Johanne Arneberg. 2010. *Sosialpsykologi Kommentarhefte*. 6. Utgave. NKI Forlaget.

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

Raaheim, Arild. 2001. *Sosialpsykologi*. Fagbokforlaget.

Schneider, David J. 2004. *The Psychology of stereotyping*. The Guilford Press New York.

Smith, R. Eliot og Diane M. MacKie. 2000. *Social Psychology*. Psychology press

Spears, Russell, Penelope J. Oakes, Naomi Ellemers og Alexander Haslam. 1997. *The Social Psychology of Stereotyping and Grouplife*. Blackwell Publishers Ltd.

Forskningsartikler:

Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg. 2007. Dypdykk i reklame: om mestring i kreative organisasjoner. *Sosiologisk tidsskrift*. 15(4):353-379

Solbrække, Kari Nyheim. 2002. Synlig bransje – usynlig makt: kjønn som implisitt maktstruktur i reklamebransjen. I Ellingsæter og Solheim (red.) “*Den usynlige hånd?: kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*”. Oslo: Gyldensdal akademiske

Nettsider:

Bates. Ansatte. <http://bates.no/ansatte.html?catid=3> (lesedato: 23.mai 2011)

Dinamo. Medarbeidere. <http://www.dinamo.no/medarbeidere> (lesedato: 23.mai 2011)

Kitchen. Kontakt <http://kitchen.no/#/contact> (lesedato: 23.mai 2011)

Konsulentguide. Gutteklubben Grei. <http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=176828> (lesedato ??)

Nasjonal Digital Læringsarena. Fordommer. <http://ndla.no/node/52885> (lesedato 12. April 2011)

Nasjonal Digital Læringsarena. Stereotypisering. http://ndla.no/sites/default/files/Stereotypier_etnosentrisme_kulturrelativisme.pdf (12.april 2011)

NRK. Kjønnsdelt arbeidsmarked. <http://www.nrk.no/nyheter/1.6493212> (15.mai 2011)

Platekompaniet. http://www.platekompaniet.no/Film.aspx/DVD/Mad_Men_-_Sesong_1/?id=DVD-2698 (Lesedato: 31.mai 2011)

Regjeringen. Kjønnsdiskriminerende reklame.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/forbrukerområdet/reklame_og_markedsforing/kjonnsgdiskriminerende-reklame.html?id=415563 (lesedato 05.april 2011)

Statistisk sentralbyrå. Arbeidet adler kvinnen? http://www.ssb.no/ola_kari/arbeid_2010.pdf (lesedato: 29.mars 2011)

Statistisk sentralbyrå. Kvinners og menns lønn. <http://www.ssb.no/ssp/utg/201001/04/> (lesedato 13.mai 2011)

Statistisk sentralbyrå. Likestilling. <http://www.ssb.no/likestilling/main.shtml> (lesedato: 29.mars 2011)

Statistisk sentralbyrå. Stadig flere studenter. <http://www.ssb.no/emner/04/02/40/utuvh/> (lesedato 04.april 2011)

Store norske leksikon. Kjønnssrolle. http://www.sn.no/.sml_artikkel/kjonnssrolle (lesedato 29.mars 2011)

Store norske leksikon. Ambisjoner. www.sn.no/ambisjoner (lesedato 04.april 2011)

Store norske leksikon. Avansere. <http://sn.no/avansere> (lesedato 04.april 2011)

Store norske leksikon. Femininitet. <http://www.sn.no/femininitet> (lesedato 12.mai 2011)

Store norske leksikon. Maskulinitet – psykologi. <http://www.sn.no/maskulinitet/psykologi> (lesedato 13.mai 2011)

Try Reklamebyrå. Ansatte. <http://try.no/#/ansatte> (lesedato: 23.mai 2011)

Universitetet i Oslo, Kjønn og makt.

http://www.stk.uio.no/Arkiv/perler/solbrakke_010426.html (23mail. 2011)

Avisartikler funnet på internett:

Aftenposten. Jobb. <http://www.aftenposten.no/job/article3520017.ece> (lesedato: 13.april 2011)

Braanen, Bjørgulv. 2006. Gutteklubben. *Klassekampen*. 31. Mai.

<http://www.klassekampen.no/36722/article/item/null/gutteklubben> (lesedato: 17. april 2011)

E24. 2010. Kvinner dårligere på uformelle nettverk. *E24*. 17. August.

<http://e24.no/job/kvinner-darligere-paa-uformelle-nettverk/3771397> (lesedato: 05.mai 2011)

E24. 2010. Sjefen er fortsatt en mann. *E24*. 25. November. <http://e24.no/job/sjefen-er-fortsatt-en-mann/3919183> (lesedato: 03.april 2011)

Fagerland, Benja. 2010. Stereotypier gjør oss dumme. *Ukeavisen*. 22.oktober.

<http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/womenomics/article99364.zrm> (lesedato 05.april 2011)

NA24. 2003. Reklame – kvinner taper i lønnskampen. *Nettavisen*. 15. Desember
<http://www.na24.no/propaganda/arkiv/article2012120.ece> (lesedato 19.april 2011)

Ukeavisen Ledelse. 2009. Kvinner vil ikke sjefe. *Ukeavisen*. 8. mai
<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article58426.zrm> (Lesedato: 24.mai 2011)

Ukeavisen Ledelse. Kvinner mindre ambisiøse. *Ukeavisen*. 8. Mars
<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article119556.zrm> (Lesedato: 24.mai 2011)

Offentlige dokumenter:

NOU 2008:6. *Kjønn og lønn*. Barne- og likestillingsdepartementet.

NOU 2001:6. *Oppvekst med prislapp?* Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

St.meld. nr.6 (2010-2011). *Likestilling for likelønn*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet

Rapporter

Jensen, Steen Ragnhild og Elise Aagoth Storvik. 2006. *Like lønn og kjønnssegregering; gamle tema, nye spørsmål*. UNIO rapport.

[http://www.unio.no/kunder/unio/mm.nsf/lupgraphics/Likestillingsbrosjyre.pdf/\\$file/Likestillingsbrosjyre.pdf](http://www.unio.no/kunder/unio/mm.nsf/lupgraphics/Likestillingsbrosjyre.pdf/$file/Likestillingsbrosjyre.pdf) (lesedato 29.mars 2011)

Tidskrifter:

C. Suk, Julie. 2010. Are Gender Stereotypes bad for women? Rethinking antidiscrimination law and work-family conflict. *Columbia law review*, 110(1):1-70.

Jerijervi, Dag Robert og Hilde Nyman. 2010. Morgensdagens Madmen. *Kampanje*, 06/2010.

Petersen Trond. 2002. Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 04/2002.

Storvik, Aagoth Elise. 2006. Glasstaket – Metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidskrift*. 14 (3): 219-254.

Hovedoppgaver:

Bru, Kari 2000. "Kvinner Viser Vei" – men stoppes av de av språket? En Postmodernistisk forståelse av kjønn & ledelsesdiskursen. Hovedoppgave, Universitetet i Bergen.

Intervjuguide for ledere (ansettelsesansvar)

Innledningsspørsmål

Hvordan utdannelse har du?

Hvor lenge har du jobbet i bransjen?

Har du hatt andre stillinger i bransjen?

Hva mener du er dine viktigste egenskaper som har hjulpet deg til å nå langt i bransjen?

Rekruttering

Hva mener du karakteriserer en god prosjektleder?

Hva mener du karakteriserer en god konsulent?

Hvilken utdanning ser du på som relevant for en prosjektleder?

Hvilken utdanning ser du på som relevant for en konsulent?

Hvordan brukes nettverk i rekrutteringen?

- På hvilken måte bruker du nettverket ditt for å hente inn nye ansatte?

Hvilke egenskaper verdsetter du mest hos personene i ditt nettverk?

Syns du er det forskjell i hvordan menn og kvinner bygger nettverk?

Kan du fortelle hvordan en rekrutteringsprosess vanligvis foregår ved ansettelse av en prosjektleder?

- Hvor annonseres stillingen?

Kan du fortelle hvordan en rekrutteringsprosess vanligvis foregår ved ansettelse av en konsulent?

Hender det at dere utlyser stillinger gjennom annonser? I så fall hvordan er kjønnsfordelingen av søkere til de ulike stillingene?

Stillingene i bransjen

Kan du beskrive en typisk prosjektleder, hvilke egenskaper ser du på som viktige?

Kan du beskrive en typisk konsulent, hvilke egenskaper ser du på som viktige?

Hvor mange kvinnelige prosjektledere har dere, og hvor mange mannlige?

Hvor mange kvinnelige konsulenter har dere, og hvor mange mannlige?

Er det en fordel å ha en mannlig konsulent, fremfor en kvinnelig?

(Hvis nei, hvorfor har dere så få kvinnelige konsulenter?)

Hva tror du er årsaken er til at det er færre mannlige prosjektledere i bransjen?

Hva tror du er årsaken er til at det er færre kvinnelige konsulenter i bransjen?

Hvilke egenskaper mener du er de viktigste for en kvinnelig konsulent?

Hvilke egenskaper mener du er de viktigste for en mannlig konsulent?

Tror du kvinner behersker stillingen som prosjektleder på en bedre måte enn hva menn gjør?

- Hvorfor?

Tror du menn behersker stillingen som konsulent på en bedre måte enn hva kvinner gjør?

- Hvorfor?

Hvilke utfordringer tror du kvinner møter internt i reklamebyråene?

Tror du det er forskjell når det kommer til menn og kvinners ambisjons- og motivasjonsnivå?

Reklamebransjen har rykte på seg for å være en konservativ bransje, hva mener du om det?

Intervjuguide Prosjektledere

Innledningsspørsmål

Hvordan utdannelse har du?

Hvor lenge har du jobbet som prosjektleder?

Har du jobbet i noen andre byråer?

Har du hatt en annen stilling enn den du har i dag?

Hvordan fikk jobben som prosjektleder?

Hva slags arbeidsoppgaver har du?

Hvilke egenskaper ser du på som de viktigste hos deg selv som prosjektleder?

Hva er din oppgave under kundemøter?

Hvor mange timer jobber du gjennomsnittelig i uken?

Jobber du mye på kveldstid?

Hvordan passer denne arbeidsmengden deg?

Har du et ønske om å få en annen stilling i byrået?

- Nei – hvorfor ikke
- Ja – hvilken stilling

Stillingene i bransjen

Kan du beskrive en typisk prosjektleder?

Kan du beskrive en typisk konsulent?

Hvilken stilling er den mest prestisjefulle i bransjen (hele standardteamet)?

Hvilke egenskaper mener du er viktigst å besitte som prosjektleder?

Hvilke egenskaper mener du er viktigst å besitte som konsulent?

Hvordan blir prosjektledere vanligvis rekruttert?

Hvordan blir konsulenter vanligvis rekruttert?

Føler du at du har egenskapene som trengs for å bli en konsulent?

Vedlegg nr. 3

Jobber du aktivt for å skaffe deg et verdifullt nettverk i bransjen?

På hvilken måte er nettverk viktig i rekrutteringsprosessen?

Syns du er det forskjell i hvordan menn og kvinner bygger nettverk?

Kjønn

Hvilket kjønn er som oftest kontaktpersonen din hos kunden?

Hva tror du er årsaken til at det er så få mannlige prosjektledere i bransjen?

Hva tror du er årsakene til at det er så få kvinnelige konsulenter?

Hvilke egenskaper mener du de kvinnelige konsulentene besitter?

Reklamebransjen har rykte på seg for å være en konservativ bransje, hva mener du om det?

- Hvorfor/hvorfor ikke

Kjenner du til at noen har opplevd å bli diskriminert i bransjen på bakgrunn av kjønn?

Føler du at det finnes kjønnsstereotypiske holdninger i bransjen?

Hvorfor tror du menn har større mulighet for å bli konsulenter enn kvinner?

Er bransjen preget av en mannsdominert kultur?

- På hvilken måte?
- Påvirker det deg positivt eller negativt?

Føler du at ditt arbeid blir verdsatt på lik linje med dine mannlige kollegaers arbeid?

Vi har lest at kvinner som innehar toppstillinger i bransjen blir stemplet som bitcher og pønkere, hva mener du om denne påstanden?

Intervjuguide ”testintervju”

Innledningsspørsmål

Hvor lenge har du jobbet i reklamebransjen?

Har du jobbet i en annen bransje før du startet med reklame?

Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

Hva gjør du for å motivere dine ansatte?

Hvilke egenskaper mener du at du besitter som har gjort deg vellykket i denne bransjen?

Slik vi har forstått det opererer reklamebransjen med et standardteam bestående av prosjektleder, konsulent, AD og tekstforfatter, og vi har noen spørsmål angående dette teamet.

Hvordan mener du at ansvar og maktfordelingen i dette teamet er?

- Hvem rapporterer til hvem?
- Hvilke er de mest prestisjefylte stillingene?

Rekruttering

Er det du som har ansvaret for nyansettelser?

Hvilken utdanning og kompetanse ser du på som relevant for en:

- Prosjektleder?
- Konsulent?

Hvilke personlige egenskaper mener du er viktige å ha som:

- Prosjektleder?
- Konsulent?

Vedlegg nr. 1

Hvordan foregår som regel rekrutteringsprosessen?

Hvilke avanseringsmuligheter har en prosjektleder?

Hvilke kommunikasjonskanaler benyttes ved ekstern rekruttering?

Hvordan er kjønnsfordelingen av søkere til de ulike stillingene?

Kjønn, motivasjon og ambisjoner

Tror du det er forskjell når det kommer til menn og kvinners ambisjons- og motivasjonsnivå?

Hva tror du motiverer dine kvinnelige ansatte?

Hva tror du motiverer dine mannlige ansatte?

Hva tror du er grunnen til den ujevne fordelingen i teamet?

Hvorfor er det så få mannlige prosjektledere og så mange kvinnelige?

Hvilke utfordringer tror du kvinner møter internt i reklamebyråene?

I et intervju sa du at reklamebransjen er en konservativ bransje, kan du utdype dette?