

En kvalitativ studie av et leder- og
karriereutviklingsprogram utviklet for kvinner i
finansnæringen

Marit Wik Gundersen



Masteroppgave i sosiologi ved Institutt for sosiologi og
samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

30.06.2011

© Marit Wik Gundersen

2011

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Temaet for oppgaven er leder- og karriereutvikling for kvinner i finansnæringen. Finansnæringen er en av de mest mannstunge arbeidsområdene vi har i Norge, spesielt med hensyn på høyere lederstillinger. Finansnæringen har de seneste årene hatt en massiv satsning på tiltak som skal bedre kjønnsbalansen, og undersøkelser viser at det har skjedd en positiv utvikling over de seneste årene. Case for oppgaven er et utviklingsprogram utviklet for kvinner i finans. Programmet ble utviklet på initiativ fra en samlet finansbransje, med målsetning om bedre kjønnsbalanse på alle nivåer i næringen.

Det foreligger mye forskning på effekter av utviklingsprogrammer. Det meste av forskningen er av evaluerende karakter. I tillegg er de fleste studier klart systemorienterte. Det vil si at de i stor grad sikter på å kunne dokumentere overfor arbeidsgiveren, eller organisasjonens ledelse, om tiltaket fungerer som det er tiltenkt eller ikke, ofte i et kost / nytteperspektiv. Organisasjonenes finansielle investering versus avkastning er ikke tema for denne oppgaven. Fokuset ligger på hvordan informantene opplever å delta på leder- og karriereutvikling, og forskjellige sider ved deltakelsen. Formålet med studien har vært å undersøke (1) hvordan kvinner i finans forholder seg til å delta på et program særskilt for kvinner, (2) latente, indirekte, tilslørte og /eller uoffisielle betydninger ved utviklingsprogrammet, (3) om, og i tilfelle på hvilken måte, et kjønns spesifikt program oppleves forskjellig fra et utviklingsprogram med deltakere fra begge kjønn.

Utviklerne av programmet har gitt meg tilgang på kvantitative undersøkelser gjennomført i henholdsvis 2009 og 2010. Disse undersøkelsene er målinger av tidligere deltakeres karrieremønster. Gjennom undersøkelsene får både de ansvarlige for programmet, og eierne en oversikt over hvordan de tidligere deltakerne har beveget seg i sine respektive organisasjoner etter deltakelse. Undersøkelsene sier imidlertid ikke noe om hvordan deltakerne opplevde å delta på programmet, eller i hvilken grad programmet har vært påvirkende i forhold til deres eventuelle avansement. Jeg så det derfor som nødvendig å komme nærmere innpå deltakerne for å få innblikk i de mindre synliggjorte sidene ved deres deltakelse. Min primære informasjonskilde har vært semistrukturerte intervjuer med 14 tidligere deltakere fordelt på seks finansinstitusjoner.

Studien viser at det er skepsis, usikkerhet og ambivalens knyttet til å delta på særskilte kvinnetiltak. Denne skepsisen har forskjellige uttrykk og begrunnes på forskjellige måter hos kvinnene i datamaterialet. Til tross for at de færreste var uforbeholdent positive til et program myntet på kvinner, har alle til felles at de besluttet å gripe muligheten da den bød seg. En må derfor anta at de skeptiske kvinnene så muligheter og fordeler ved sin deltakelse som de anså som viktigere enn sidene ved programmet de opplevde som problematiske.

Videre kommer det frem at flere bruker sin deltakelse på en strategisk måte. Ved å delta på et program som er initiert av ledelsen, håper de at de kan styrke sin interne posisjon og gjøre seg mer synlig i sine respektive organisasjoner. Noen håpet også at de gjennom sin deltakelse kunne komme i kontakt med personer som er strategisk verdifulle i forhold til deres videre karriereutvikling.

De færreste av informantene klarer å trekke frem praktiske atferdsendringer som følge av programmet, og flere har problemer med å huske de forskjellige temaene de gikk gjennom på samlingene. Indirekte og relasjonelle effekter i form av økt synlighet, økt trygghet, selvtillit, nettverk og anerkjennelse, vektlegges.

Studien viser at programmet i noen grad bidrar til økt synlighet for deltakerne. Informanter som opplyser om økt synlighet som følge av programmet representerer samme organisasjon. Dette kan ha flere forklaringer og jeg diskuterer dette i analysen.

Flere av informantene opplever muligheten til å delta på programmet som en belønning. De oppfatter det som en anerkjennelse for arbeidet de gjør i sine organisasjoner, og som et symbol på sin verdi. Å få mulighet til å delta på et program som få andre får mulighet til ble av flere oppfattet som en klapp på skulderen.

Majoriteten av informantene har tidligere deltatt på kjønnsblandede utviklingsprogrammer. Til tross for skepsis og ambivalente holdninger til særskilte kvinneprogrammer, viser det seg at et program med kun kvinnelige deltakere ga rom for andre typer diskusjoner og refleksjoner enn kjønnsblandede programmer. De kom raskere i kontakt og kunne i større grad være åpne og ærlige mot hverandre. Kvinnene opplevde samlingene som en trygg arena uten kjønnsposisjonering og underordningsprosesser, og kunne således raskere komme i gang med ”det de var der for”.

Forord

Jeg vil først takke min hovedveileder Fredrik Engelstad for et unikt og genuint engasjement for oss studenter. Din kontordør står alltid åpen og du tar deg alltid tid.

Takk til mine informanter som har utvist stor velvilje og engasjement for mitt tema.

Tusen takk til Anne Grethe Solberg som har bistått med informasjon, støttende ord og nye perspektiver.

Takk til mine medstudenter på pauserommet på Harriet Holters Hus. Vi har støttet hverandre i glade, så vel som mindre glade tider.

Takk til Celina og Kristin for oppmuntring og støtte i våre (nesten) daglige kaffepauser.

Takk til min familie som har støttet meg gjennom hele prosessen; takk til mamma og pappa som alltid har oppmuntret meg til å gjøre det jeg ønsker.

Til slutt, takk til Lars for din tålmodighet.

Oslo våren 2011, Marit Wik Gundersen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.1.1	Utviklingen de seneste årene	2
1.1.2	Hvordan møte utfordringene?	3
1.2	Casebeskrivelse	4
1.3	Programmets tilnærming til kjønn	6
1.4	Et lederutviklingsprogram med fokus på karriereavansement	7
1.5	Lederutvikling – en stor industri	8
1.6	Fokusområder	9
1.7	Oppbygning	9
2	Kilder til innsikt	11
2.1	Fra styring til ledelse	11
2.2	Fremveksten av lederutvikling	12
2.3	Psykologi og sosiologi	13
2.4	Tidligere forskning på lederutvikling	14
2.4.1	Gir det resultater?	14
2.4.2	Mangel på evaluering	16
2.4.3	Evalueringsmetoder	17
2.4.4	Problemer knyttet til den foreliggende forskningen	18
2.5	Sosiologiske perspektiver på lederutvikling	19
2.5.1	Det strukturelle perspektivet	19
2.5.2	Det symbolske perspektivet	20
2.5.3	Det politiske perspektivet	25
2.5.4	Human Relations-perspektivet	26
2.6	Kjønns sosiologiske perspektiver	28
2.6.1	Arbeidsdeling	28
2.6.2	Kvinner som velger utradisjonelt	29
2.6.3	Kjønnspolitiske systemer	31
2.6.4	Kommunikasjon mellom menn og kvinner	32
2.7	Problemstillinger	33

3	Metodisk tilnærming og datamateriale	37
3.1	Forskjellige kvalitative metoder	38
3.2	Informantutvalg	39
3.3	Casestudier	40
3.4	Gjennomføring av datainnsamlingen	41
3.5	Intervjuene	42
3.6	Transkripsjon	43
3.7	Hypotetisk-deduktiv metode	44
3.8	Analysestrategier	47
3.9	Forskerståsted og forforståelse	47
3.9.1	Troverdighet	48
3.10	Validitet	51
3.11	Etiske overveielser	51
4	Kvinnesak i menns organisasjoner	53
4.1	Kvinner i ledelse – forståelse for spillet	53
4.2	Forskjellige holdninger til kjønnsavhengige programmer	55
4.3	Hvorfor er kvinnene ambivalente?	61
4.4	En kombinasjon av forklaringer	63
4.5	Ambivalente til kvinnetiltak – deltar fortsatt på kvinneprogram	65
5	Karriereutvikling og mobilitet	71
5.1	Kvantitative målinger på deltakernes utvikling	73
5.2	Kommentarer til undersøkelsene	75
5.3	”Folk som går på kurs, kommer jo ikke tilbake som en ny person”	77
5.4	Økt synlighet	79
5.5	Instrumentelle og affektive nettverk	82
5.6	Anerkjennelse – Et klapp på skulderen	85

6	Gir et kvinneprogram andre refleksjoner enn et kjønnsblandet program?.....	89
6.1	Konkurransen og kjønnsposisjonering.....	89
6.2	Erfaringsutveksling gir trygghet og selvtillit	92
6.3	Bekreftelse – mor og karrierekvinnene, det <i>er</i> mulig	94
7	Avslutning	99
7.1	Kvinnenes holdninger til å delta på et kjønns spesifikt program.....	99
7.2	Indirekte og mindre synlige virkninger og betydninger.....	102
7.3	Kvinnenes opplevelser av et kjønns spesifikt program.....	105
7.4	Er særskilte kvinnetilbud veien å gå?.....	107
	Litteraturliste	109
	Vedlegg	115
	Intervjuguide	116
	Informert samtykke	118

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kvinner og ledelse er et debattert tema. Særlig mangelen på kvinnelige ledere i høye lederstillinger. På tross av at kvinner utgjør nær halvparten av arbeidsstyrken, innehar de kun 16 prosent av lederstillingene (Strand, 2007). Det finnes mange argumenter for hvorfor kvinner er så lavt representert i disse stillingene. Et tvilsomt, men ofte brukt argument er at kvinner ikke passer i slike stillinger. Andre argumenterer for at det er kvinnene selv som ikke vil ha høye lederstillinger. Atter andre hevder at organisasjoner som er dominert av menn, fungerer på deres premisser, og at menn bevisst og ubevisst holder kvinner nede – en logikk kalt glasstaket.

Ut i fra et ressursperspektiv kan det argumenteres for at det er lite effektivt for et samfunn og deres organisasjoner å ensidig velge ut stort sett alle ledere fra samme kjønn. Fra et likhetsperspektiv kan en argumentere for at det er urettferdig at ikke kvinner og menn har samme mulighetene. Til tross for at de fleste er enige om at økt kvinnerepresentasjon er ønskelig, er det fortsatt vanskelig å komme frem til hvordan man skal møte denne utfordringen.

Det finnes ingen enkel løsning på kjønnsbalansen. Kjønnsfordelingen i lederstillingene er knyttet til samfunnsnormer, kulturer og maktstrukturer som er så dyptgripende og komplekse at endringer ikke kan gjøres i en håndvending.

På slutten av 1970- tallet og utover i 1980- årene entret spørsmålene knyttet til kvinner og ledelse for alvor samfunnsdebatten. Rosabeth Moss Kanter var en av de første til å utfordre de organisatoriske maktstrukturene. Det forelå allerede forskning om og for kvinner, men med annet hovedfokus. Kvinnebevegelsen satte ord på og teoretiserte rundt hvorfor kvinner var dårlig representert i posisjoner som ga makt og prestisje, og hvordan det både i historisk og samtidig kontekst foreligger et maktforhold mellom kjønnene (Strand, 2007). Under denne perioden ble det satt fokus på forskjellen mellom biologisk kjønn og samfunnsskapte kjønnskategorier – sosialt kjønn. Det engelske ordet for sosialt kjønn – gender, ble et mye brukt analyseverktøy for å forstå maktforholdene. Mye av den kjønnsorienterte

organisasjonsforskningen har fokusert på prosessene som ordner menn over kvinner i dette maktforholdet (Kvande & Rasmussen, 1993).

Historisk sett har sammenhengen mellom forholdene på arbeidsmarkedet og en borgerlig ideologi med støtte i staten og religionen vært den tradisjonelle forklaringen på at kvinnene ble henvist til ulønnet, prestisjeløst arbeid i hjemmet (Strand, 2007). Selv om samfunnet i dag er mer lagt til rette for at kvinner skal kunne ha lønnet arbeid utenfor hjemmet, ser en fortsatt at det er tydelige kjønnsroller når det kommer til valg av utdanning, sektor, heltidsjobb/ deltidsjobb og ikke minst forskjeller i lederstillinger.

1.1.1 Utviklingen de seneste årene

Kvinnens yrkesfrekvens steg fra 45 % i 1972 til 65 % i 1988. Denne frekvensen avtok imidlertid litt på slutten av 1980- tallet. I 2005 var kvinnens yrkesfrekvens på 69 %. Siden 1961 har LO og NAF hatt en rammeavtale for gjennomføring av likelønnsprinsippet og i 1979 kom loven om likestilling mellom kjønnene (Strand, 2007, SSB).

Til tross for at kvinner i 2006 utgjorde 47 % av de sysselsatte, var de klart i mindretall i lederstillinger. I 2004 var 29 % av alle ledere kvinner. Dette er en økning fra 26 % i 2001. Andelen kvinner blant toppledere var lavere – 23 %, mens andelen blant mellomledere var noe høyere – 32 %. Det er store forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det kommer til kvinner i lederstillinger. Flest kvinnelige ledere finner vi innenfor undervisning, helse- og sosialtjenester. Her er flere enn seks av ti ledere kvinner. I forhold til privat og offentlig sektor, kan det ved første øyekast synes som at offentlig sektor er langt mer kvinnevennlig enn privat sektor. I offentlig sektor var i 2006 andelen kvinnelige ledere langt høyere med 44%, sammenlignet med privat sektor hvor andelen kvinnelige ledere var 25%. Den høye andelen i offentlig sektor har sammenheng med at det er betydelig flere kvinner som er sysselsatt i det offentlige. To av tre ansatte var kvinner. I forhold til antall sysselsatte var det dobbelt så mange kvinnelige ledere i privat sektor som i offentlig sektor. Henholdsvis 6% og 3% av alle sysselsatte kvinner i privat og offentlig sektor hadde lederstillinger (SSB.no).

I 2003 ble det vedtatt en lov om styrerepresentasjon i statseide og privateide allmennaksjeselskaper som innebærer at styrene i disse selskapene skal ha en representasjon på minst 40 % av hvert kjønn. Kvinneandelen i styrene blant de 100 største organisasjonene var i 2006 på 30 %, men i 17 av disse organisasjonene var det ingen kvinner (Center for

Corporate Diversity i Strand, 2007). Fra midten av 1970- årene har antallet kvinnelige toppledere i organisasjoner innmeldt i NHO blitt tredoblet. Blant de 100 største NHO-innmeldte organisasjonene var det i 2006 14 % kvinner i ledelsen, men bare et mindretall av disse hadde stilling som linjeleder. I staten har andelen kvinner blant ledere økt fra 13 % til 35 % siden 1999 (Strand, 2007). Det er store forskjeller fra bransje til bransje og mellom sektorene. I privat sektor er olje- og offshore den bransjen med flest kvinnelige ledere, mens bygg og anlegg, jern og metall og treforedling ligger lavest. I det offentlige er det stillinger i sentral administrasjon og kommunenes helse- og sosialsektor som har flest kvinner i ledende stillinger. Toppstillingene i kommunene, særlig de tekniske stillingene, er nesten utelukkende bemannet av menn (Strand, 2007).

1.1.2 Hvordan møte utfordringene?

Det er en trend i dagens næringsliv at det igangsettes tiltak for å øke andelen kvinner i lederjobber. Gjennom programmer som fokuserer på leder-, kompetanse- og karriereutvikling forsøker organisasjonsledere og HR- avdelinger å kvalifisere og motivere kvinner til å gå inn i høyere lederstillinger. I dag har vi i tillegg en rødgrønn regjering som har stort fokus på likestilling, og som ved tidligere anledninger har demonstrert gjennomslags- og handlekraft ved å igangsette tiltak som skal bidra til kjønnsbalanse. Myndighetenes krav om likestillingsregnskap i årsmeldingen bidrar til å øke fokuset på balanse mellom kjønnene (Solberg, 2004).

Parallelt med fokuset på kjønnsbalanse vokser tilbudet av tiltak som skal bidra til nettopp dette. De siste årene har flere programmer blitt utviklet for å møte behovet for leder-, talent-, kompetanse- og karriereutvikling. Det er forskjellige argumenter som legges til grunn fra organisasjonens side. Mens enkelte legger vekt på å fremstå som sunne og moderne organisasjoner med en høyere andel kvinner enn gjennomsnittet, legger andre vekt på det uutnyttede potensialet ved ensidig utvelgelse av ledere. Uavhengig av hva som er den offisielle forklaringen på tiltak som skal bedre kjønnsbalansen, har alle organisasjoner et ansvar for å arbeide aktivt med likestilling. I tillegg ønsker etter all sannsynlighet virksomhetene minst mulig innblanding fra myndighetene, og sørger for ”på eget initiativ” å ta i bruk tiltak som skal bedre kjønnsbalansen, og på den måten komme dem i forkjøpet.

Bestemmelser fra myndighetene er ikke alene årsaken til at organisasjoner i større grad vektlegger kjønnsbalanse. Likestilling er i vinden, og organisasjoner viser omverdenen at de

er moderne og nytenkende ved å sette fokus på, og å gjøre tiltak som skal øke andelen kvinner i høye stillinger. I tillegg har flere og flere organisasjoner med utgangspunkt i tanker om ressursutnyttelse kommet frem til at flere kandidater å velge mellom i sin tur fører til høyest kompetanse.

1.2 Casebeskrivelse

Case for oppgaven er et leder- og karriereutviklingsprogram som ble utviklet for å bedre kjønnsbalansen i finansnæringen. Programmet ble initiert av Finansnæringens Fellesorganisasjon, Finansforbundet og Finansnæringens Arbeidsgiverforening på bakgrunn av ønsket om å bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas. Programmet ble startet i 2006, og er et nettverks- og relasjonsprogram med faglige samlinger der kvinnelige deltakere jobber i par med mannlige og kvinnelige etablerte ledere ofte på høyt nivå i organisasjonen. Programmet skal identifisere og synliggjøre kvinnelige talenter i sine respektive organisasjoner og i næringen generelt i tillegg til å øke etablerte lederes forståelse for mangfold. Det sikter seg inn på å bevisstgjøre deltakerne om at hvis de *vil* ta ansvar, *kan* de ta ansvar. Gjennom programmet får deltakerne kunnskap om hvordan kodene til posisjoner høyere opp i finansnæringens hierarki kan knekkes. ”Vil du, så kan du!” er gjennomgangstonen i programmet.

De uttalte målsetningene med programmet er å bedre kjønnsbalansen på alle nivåer i organisasjonene, og spesielt der strategiske beslutninger tas, bidra til kulturendringer som vil gjøre det lettere å utnytte samspillet mellom menn og kvinner, øke effektiviteten gjennom strategisk samspill mellom menn og kvinner og å bedre finansnæringens omdømme.

Programmets grunnsyn er (1) at samspill mellom menn og kvinner er forretningsmessig klokt, øker effektiviteten, utnytter kunnskapspotensialet og bedrer omdømmet, (2) at kvinner og menn er både like og ulike, (3) at alle utviklingsaktiviteter i programmet skal være knyttet til aktuelle utfordringer i finansnæringen og baseres på etisk og strategisk forretningsforståelse.

Læring skal skje gjennom dialogbasert utveksling av kunnskap. Programmets viktigste ressurser er deltakernes egne. Deltakerne har med andre ord hovedansvaret for å lære og å få mest mulig ut av deltakelsen. De har selv ansvar for å sette seg mål, lære og å endre seg som leder. De er selv den beste kilde til endring og selvutvikling. De har selv ansvaret for å

overføre kunnskap til hverandre og til egen virksomhet. De har utnyttet potensial som skal mobiliseres i programmet, og skal selv ta ansvar for sin karriereutvikling.

Programmet krever at deltakerne har høyere utdanning på høyskole- eller universitetsnivå, har erfaring fra fag,- leder- eller prosjektansvar og en reell motivasjon for å ta større ansvar. Programledelsen gjennomfører intervjuer av potensielle deltakere, og de må gjennom en OPQ (Occupational Personality Questionnaire) før opptak i programmet. En OPQ er en personlighetstest som beskriver en persons typiske jobbprofil knyttet til relasjoner, tenkemåter og følelser. Programledelsen bruker intervjuene og OPQ for å selektere deltakere og kartlegge deltakernes ambisjoner, samt å gi inngående informasjon om hva programmet går ut på.

Deltakerne settes i par med erfarne ledere av begge kjønn, som skal fungere som rådgiver og sparringspartner. Denne relasjonen kalles talent og agent, og avviker fra typiske mentorordninger i tradisjonelle lederutviklingsprogrammer, da hensikten ikke er kun at deltakeren skal få rådgivning, men at også den erfarne lederen skal få nye innsikter og frisk input. Det er en toveis læringsprosess. Det forventes lik læring, utvikling og vekst hos begge parter. Programledelsen forsøker å matche talent og agent med utgangspunkt i likhet med hensyn på kommunikasjonsform og personlige egenskaper, likt ambisjonsnivå og etter ønske om intern versus ekstern rådgiver fra deltakerorganisasjonen. Talent og agent inngår en kontrakt om møtehyppighet, konfidensialitet, ambisjoner for begges deltagelse og metoder for å måle egen fremgang. Deltakeren forplikter seg til å være drivkraften i relasjonen. Parene skal møtes en gang i måneden i ett år. De drøfter cases, observerer hverandre og gir tilbakemeldinger. Det er lagt opp til at deltakeren skal fungere som coach for agenten. Dette for å reelt sette seg inn i strategisk tenking på høyt nivå – høyere enn de selv er. Hensikten er å utforske sin egen kommunikasjonsform, identitet og praktiske ledelse. Denne relasjonen er en stor del av programmet. Den er fasilitert av programledelsen, men det er opp til talent og agent hvordan relasjonen utspiller seg.

Deltakerne skal i løpet av programmet arbeide med en prosjektoppgave. Denne oppgaven skal resultere i tiltak som kan gi økt verdiskapning eller inntjening for organisasjonen. Oppgaven skal fungere som et styringsdokument, være relatert til organisasjonens strategi og være nyttig for organisasjonens ledelse. Deltakerne kan selv velge om de vil skrive oppgave innenfor temaene: strategi, omdømme, ledelse av mangfold eller innovasjon og

kunnskap. Dette er deltakernes mulighet til å dokumentere og formalisere sitt eget engasjement¹.

1.3 Programmets tilnærming til kjønn

Programmet tar utgangspunkt i at kvinner og menn er både like og ulike. Det legges vekt på at et godt samspill mellom kvinner og menn fører til høyere effektivitet. Alvesson og Billing (2009) har innført fire tilnærminger til kjønn i organisasjoner. Caset ligger et sted mellom to av disse tilnærmingene – en meritokratisk tilnærming og en tilnærming som vektlegger kvinners spesielle bidrag.

Bidragstilnærmingen legger vekt på hvordan kvinner er forskjellige fra menn når det kommer til verdier, erfaring, atferd og tenking. Det er moderate, men signifikante forskjeller mellom menn og kvinner. Kvinner er i besittelse komplementære egenskaper som i sin tur skaper potensial for viktige bidrag i ledelsesfeltet. Forskjeller mellom kvinner og menn kan brukes for å skape dynamikk og samspill mellom kjønnene. Samspill mellom kjønnene fører i sin tur til mer effektive organisasjoner, bedre arbeidsklima og bedre omdømme. Hovedargumentet er at organisasjoner trenger både menn og kvinner for å fullt ut utnytte sitt potensial (Alvesson og Billing, 2009).

En meritokratisk tilnærming setter fokus på de irrasjonelle sosiale kreftene som begrenser full utnyttelse av menneskelige ressurser, som i sin tur reduserer effektiviteten. En av hovedantakelsene er at jo større gruppe en kan velge passende lederkandidater fra, desto bedre ledere finner en. I en organisasjon med lik representasjon av begge kjønn, hvor lederkandidater stort sett blir hentet fra en gruppe bestående av menn vil det i den meritokratiske ånd tilsi at en velger kandidater ut i fra 50 % av organisasjonens ressurser, noe som i sin tur gir lavere kvalitet på ledere, da halvparten av organisasjonens ressurser ikke engang blir vurdert.

Et meritokrati betegnes av at mennesker beveger seg fritt opp og ned i det organisatoriske hierarkiet ut i fra personlige meritter, kvalifikasjoner og bidrag (Alvesson og Billing 2009:167). I et meritokratisk idealsamfunn vil organisasjoner først og fremst se etter kvalifikasjoner. Kjønn, klasse, bakgrunn, etnisk tilhørighet etc. Vurderes som irrelevant.

¹ All informasjon om programmet er hentet fra programmets internettside og fra programledelsen.

Disse egenskapene har historisk sett vært determinerende for karriereutvikling, men i en meritokratisk tilnærming vurderes de som utdaterte.

En finner elementer fra begge disse tilnærmingene i programmets grunnleggende ideer. Programmet er utviklet med utgangspunkt i at kvinner og menn er både like og ulike. Like på noen områder, og ulike på andre. Programmet fokuserer på hvordan forskjeller bidrar til samspill mellom kjønnene, i stedet for hvordan det potensielt kan føre til forskjellsbehandling. Et av kursets opptakskriterier er at deltakerne er ambisiøse og motiverte til å ta større ansvar. Finansnæringen har som mål å skape gode resultater både for kunder, eiere og samfunnet. En av forutsetningene for å lykkes er at næringen utvikler og gir reelle muligheter til de beste talentene – uavhengig kjønn.

Fokuset ligger ikke på deltakernes begrensninger, men deres muligheter. Innholdet er kjønnsnøytralt, og handler derfor ikke om kvinnelig ledelse, men har et universelt fokus.

1.4 Et lederutviklingsprogram med fokus på karriereavansement

Programmet fremstår som et relativt tradisjonelt lederutviklingsprogram, men skiller seg ut fra andre programmer da de overordnede målsetningene går ut på å bedre kjønnsbalansen der beslutninger tas, og å synliggjøre kvinnelige talenter i organisasjonen, fremfor målsetninger som i større grad handler om å gjøre deltakerne til bedre ledere. Økt dyktighet er selvfølgelig et mål som ligger innbakt i programmets form og innhold, men dette er mer å regne som et middel til målet. Ved å gjøre deltakerne bedre og mer bevisste i forhold til lederrollen, er ambisjonen at deltakerne skal avansere i gradene og komme høyere opp i organisasjonshierarkiet. Å øke lederkompetansen hos deltakerne er et ønskelig resultat, men et karrieremessig avansement hos deltakerne som i sin tur bidrar til økning av kvinner i stillinger der strategiske beslutninger tas, er det overordnede målet. Det er ikke bare innenfor hierarkisk linjeledelse det er ønsket at kvinneandelen skal øke, men like fullt innenfor prosjektledelse og fagledelse.

Deltakerne følges opp etter programmets slutt, ved en såkalt tracking. Dette er en kvantitativ undersøkelse som tar sikte på å kartlegge det videre karrieremønsteret hos deltakerne etter endt program. Økt ansvarsomfang, enten det er fag-, budsjett- eller personalansvar, er hovedfokuset for denne undersøkelsen som er administrert av programledelsen. En kan derfor si at programmet er et *”karriereutviklingsprogram for kvinnelige ledere”*.

1.5 Lederutvikling – en stor industri

”European industrialists and businessmen have not yet understood that the training of managers is an absolute necessity”

Servan-Schreiber (1967: 185)

I de siste tiårene har begrepet *ledelse* fått stadig større oppmerksomhet. Dagens organisasjoner er kunnskaps- og tjenesteorientert i større grad enn tidligere, og dette legger premisser for måten de ledes på. Ledelsesprosesser har måttet åpne seg mot flere og flere kontekster, og fremstår stadig tydeligere som et interaktivt fenomen (Sørhaug, 2004). I motsetning til tidligere industriledere, må dagens ledere stå for en retning som hviler på verdier. Vi er på vei inn i et arbeidsliv der kunnskap er kapital og investering i relasjoner er i ferd med å bli en dominerende logikk. I motsetning til tidligere industrielle organisasjoner, der oppgavene rammet inn relasjoner, ser en nå i større grad at virksomhetens *oppgaver har blitt relasjoner*. Dagens kunnskapsorganisasjoner er ikke stabile på samme måten som tidligere industribedrifter, og krever derfor en ledelse og organisering som som kan håndtere forandring på permanent basis (Sørhaug, 2004). Sørhaug beskriver en overgang fra person-ting, til person-person og en samfunnsmessig situasjon der verdirasjonalitet får en tydeligere og viktigere funksjon. Det har vært rettet en enorm oppmerksomhet mot ledelse. Sørhaug skriver: ”Det er et spørsmål om vi de siste tiårene har vært vitne til en slags overproduksjon av ledelse i arbeidslivet. Alt for mange problemer skal løses gjennom ledelse, og store deler av arbeidslivet lider i dag av en overdose heroisk etikk” (Sørhaug, 2004: 257).

I takt med at ledelse både har fått økt oppmerksomhet og har blitt tillagt større betydning, har det vokst frem utallige lederutviklingsprogrammer. På verdensbasis investeres det årlig milliarder på lederutviklingstiltak. Det er imidlertid lite vitenskapelig støtte for at slike programmer gir noe mer enn moderate effekter. Til tross for dette er det få organisasjoner over en viss størrelse som ikke benytter seg av en eller annen form for utviklingsprogrammer.

1.6 Fokusområder

Utallige forskere har forsøkt å komme frem til en konklusjon om lederutvikling lønner seg i et kost/nytteperspektiv. Organisasjonenes finansielle avkastning er for øvrig ikke fokus i denne oppgaven. Ambisjonen er snarere å belyse forskjellige aspekter knyttet til leder- og karriereutvikling i sin alminnelighet og kjønnsavhengige program spesielt, fra et sosiologisk perspektiv. Fenomenet lederutvikling, som hittil har blitt behandlet stort sett i det organisasjonspsykologiske fagfeltet, er av interesse også innenfor sosiologien. Mye av tidligere forskning på lederutvikling bærer preg av å være evaluerende. I denne oppgaven vil det benyttes alternative innfallsvinkler for å belyse aspekter ved slike tiltak gjennom sosiologisk teori. Jeg har bevisst unngått å komme inn på programmets faglige innhold, da jeg ikke ønsker å evaluere programmet. Jeg ønsker å undersøke (1) hvordan kvinnene i datamaterialet forholder seg til å delta på et program særskilt for kvinner, (2) latente og/eller indirekte betydninger/virkninger ved leder- og karriereutviklingsprogrammet og (3) om, og i tilfellet på hvilken måte, et program med kvinnelige deltakere oppleves forskjellig fra et program med deltakere av begge kjønn.

1.7 Oppbygning

I neste kapittel redegjør jeg for teori og litteratur som representerer tolkningrammer for innsamlet data og analyse. Dette leder frem til en presisering av problemstillingene. I kapittel tre gjør jeg rede for metodiske overveielser, og hvordan jeg har gått frem under datainnsamlingen. I kapittel fire presenterer jeg første del av analysen. I dette kapitlet diskuterer jeg hvordan kvinnene i datamaterialet oppfatter og forholder seg til å delta på et kjønnsavhengig program. I kapittel fem presenteres andre del av analysen. I denne delen av oppgaven redegjør jeg for indirekte, latente og symbolske betydninger og virkninger av programmet, og trekker tråder til kvinnes karriereutvikling. I kapittel seks diskuteres hvorvidt et program med kvinnelige deltakere gir andre refleksjoner enn et blandet program. I oppgavens siste kapittel samles trådene, og temaene som er redegjort for i analysen behandles i forhold til hverandre i større grad enn hva som er blitt gjort i hvert av analysekapitlene.

2 Kilder til innsikt

Dette programmet har et noe annerledes fokus enn mange andre lederutviklingsprogrammer, men alle deltakerne er kvinner i lederposisjoner, og programmet har form og innhold som kan anses som relativt tradisjonelt innenfor lederutvikling. Jeg vil derfor i det følgende forholde meg til teori og tidligere forskning gjort på *lederutvikling*. I analysedelen vil jeg trekke koblinger mot *karriereutvikling*, men i dette kapitlet vil jeg behandle lederutvikling og fremveksten av dette, samt tidligere forskning, relativt rendyrket.

2.1 Fra styring til ledelse

Ledelsesteoriene har stort sett sitt opphav i det tjuende århundret. Fremveksten av industrisamfunnet skapte nye betingelser for produksjon og ledelse. Ledelsen ble i større grad formalisert, ettersom produksjonen ble tatt ut av husholdningen og inn i fabrikker hvor en person eller en liten gruppe mennesker var ledere, direktører, eiere etc. På engelsk skilles det mellom *leadership* og *management*. På norsk blir dette oversatt til ledelse og administrasjon/styring (Strand 2007:40).

Det berømte Hawthorne-eksperimentet karakteriseres gjerne som et vendepunkt fra klassisk rasjonalisering over til en mer humanistisk orientering i teori om organisasjon og ledelse. Psykologen Elton Mayo gjennomførte et eksperiment i en fabrikk hvor han ville finne ut om bedre lysforhold førte til bedre produksjon. Det var ikke bare bedre lys som gjorde utslaget, men også det faktum at arbeiderne følte seg verdsatt, ved at noen i det hele tatt brydde seg om dem og deres arbeidsvilkår. Dette har siden blitt kalt "Human Relations"-bevegelsen – oppmerksomhet mot mennesker i grupper (Strand 2007:55). Ideologien i denne bevegelsen var at tilfredse arbeidere yter bedre. I etterkrigstiden har det skjedd et skifte fra industri til tjenestenæring. Dette skaper nye behov for ledelse, den type ledelse som ble utøvet i produksjonsenhetene i industrisamfunnet passer ikke lenger inn i organisasjonene. I kunnskapssamfunnet dreier ledelse seg om å lede kontinuerlige læringsprosesser ofte i flate hierarkier. Dette krever både helhetsforståelse i forhold til organisasjonen, teknologi, IKT, finans, i tillegg til strategiske ferdigheter og evne til å utvikle og utnytte organisasjonens menneskelige ressurser (Levin og Klev, 2002:225).

En viktig forskjell mellom tidligere ledere og den nye generasjonen ledere er at dagens ledere ikke bestandig har så mye faglig å lære fra seg. Ledere befinner seg ofte i situasjoner hvor medarbeidere er mer kompetente enn dem selv. Hovedoppgaven til en leder blir i større grad å legge til rette for godt samarbeid, motivere og inspirere. Det er viktig at ledere forstår gruppedynamikk, gruppeprosesser, strategisk ledelse etc., hvilket er gjennomgangstemaer i flere typer lederutvikling (Levin og Klev, 2002).

Ledelse som empirisk vitenskap ble etablert av psykologer og sosiologer i USA og det meste som i dag presenteres som ledelsesteori er preget av amerikansk samfunnssyn og vitenskapelig orientering mot psykologi og bedriftsøkonomi (Strand, 2007:41). Innenfor ledelselitteraturen finnes det utallige ledelsesteorier, og anbefalte fremgangsmåter i forhold til ledelse. Det blir lansert stadig nye ledelsesideer, og slike trender sprer seg i organisasjonene. Historisk sett har det meste av ledelsesforskningen vært preget av kvantitative studier. Det er gjennomført tusener av studier under tittelen ledelse, men det har senere blitt hevdet at vi vet mye om ledere, men mindre om ledelse (Klenke, 2008:3). En noe positivistisk innfallsvinkel har preget forståelsen for ledelse, da det tradisjonelt har blitt behandlet fristilt fra kontekst. Kvantitativ forskning gir ikke adekvat informasjon om ledelse. ”Hva” og ”hvordan” forklarer ikke hele bildet, det er behov for kvalitative tilnærminger som besvarer ”hvorfor”- spørsmål om ledelse, og som går i dybden der kvantitativ forskning ikke strekker til (Klenke 2008:5). Det er imidlertid blitt større fokus på og utbredelse av kvalitativ forskning på feltet de siste tretti årene. Det kvantitative paradigmet monopolisering innenfor organisasjonsforskning har møtt stadig større kritikk, og det har vokst frem ny kvalitativ trend innen ledelsesforskningen, særlig innenfor statsvitenskap og sosiologi.

2.2 Fremveksten av lederutvikling

De siste tiårene har stadig flere virksomheter begynt å ta i bruk lederutviklingsprogrammer i forbindelse med organisasjonsutviklingen. Form og innhold i slike program varierer i stor grad, men det de alle har til felles er et mål om å utvikle kvaliteten på ledelse hos individet og/eller organisasjonen. Tradisjonelt har lederutviklingsprogram fokusert på å utvikle lederegenskaper og holdninger hos deltakerne. En av grunnantakelsene i organisasjonspsykologien, som tradisjonelt har dominert tenkingen rundt ledelse og organisasjonsutvikling er at ledelse kan læres (Yukl, 2010). Forskjellige personlige

karakterer kan langt på vei hjelpe eller hindre et individ til å bli en god leder, men troen på at alle kan bli mer effektive og bedre ledere ved hjelp av opplæring og trening ligger som et grunnpremiss for lederutvikling.

Ledelse som faglig tema har siden 1980-årene fått stor oppmerksomhet (Strand, 2007). Ledere og ledelsesspørsmål har fått en fremtredende rolle i reformtiltak og i menneskers forestillingsverden. Det har sprunget ut en tro på at ledelse kan forbedre organisasjonens form og ytelse. Fra etterkrigstiden og frem til midten av 1990- tallet har det foregått en lang utvikling når det kommer til ledelse (Røvik, 2007). Dette har videre ført til en flora av forskjellige ledelsestrender. En trend som har oppstått i kjølvannet av denne transformasjonen er lederutvikling.

2.3 Psykologi og sosiologi

Psykologisk forskning som i stor grad har vært grunnlaget for det som kan kalles ledelsesforskning, tar utgangspunkt i enkeltindividers egenskaper, atferd og forhold til nære medarbeidere og arbeidsgrupper i tenkning rundt ledelse. Psykologisk forskning behandler ledelse som et viktig element i organisasjonen. I statsvitenskap og sosiologi har ikke ledelse i like stor grad blitt behandlet som et interessant tema i seg selv, men heller som en implikasjon på autoritet og makt (Strand, 2007:23). Organisasjonsteorien var i de første tiårene på 1900-tallet forenlig med den psykologiske tilnærmingen til ledelse, men i etterkrigstiden tapte ledelse status som et tungtveiende analytisk element i organisasjonsanalysen (Strand, 2007:23). Organisasjonsteoretikeren James G. March illustrerer dette ved å omtale ledere som lypærer. Nødvendige og utskiftbare, og utover det, ikke spesielt interessante.

Nyinstitutionell teori, en retning innenfor organisasjonsteorien, baseres blant annet på antakelsen om at organisasjoner ikke kan overleve kun ved å være effektivitetsorienterte. De må også søke legitimitet fra omgivelsene (Røvik, 2007). En av hovedantakelsene i denne tradisjonen er at organisasjoner adopterer nye elementer for å oppnå legitimitet. Organisasjonene signaliserer på denne måten at de er rasjonelle, innovative og lever opp til normer og forventninger. Ved å ta i bruk tiltak som lederutvikling viser organisasjonen at den tar ledelse på alvor, og at det er en solid satsning på området.

2.4 Tidligere forskning på lederutvikling

Tidligere forskning antyder at ledere lærer mer av det daglige arbeidet i sin organisasjon, enn hva de gjør av lederutviklingsprogrammer (Hybertsen Lysø, 2010). Trening og utvikling av ledere resulterer ikke nødvendigvis i organisatorisk eller personlig læring for de deltakende lederne. Spørsmålet blir da i *hvilken grad* deltakelse i lederutviklingsprogrammer bidrar til læring?

Det foreligger mye litteratur på feltet og jeg vil selektivt plukke ut bidrag jeg ser som relevante for mine fokusområder. Innledningsvis vil jeg også definere hvilken betydning som legges i trening og utvikling, da disse begrepene fort kan forveksles og misforstås.

En tradisjonell distinksjon mellom trening og utvikling er at det sistnevnte indikerer en mindre målspesifikk utviklingsprosess organisert i langsiktige lederprogrammer hvor refleksjon og erkjennelse vektlegges, mens trening brukes om programmer som er mer opplæringsorienterte i forhold til konkrete kunnskaper deltakerne må besitte for å kunne utføre arbeidsoppgavene i arbeidet (Wexley & Baldwin, 1986). Hovedmålet med trening og utvikling er å øke de ansattes ytelser i arbeidssituasjoner. Tannenbaum og Yukl (1992) definerer overføring som graden deltakere effektivt bruker kunnskap, ferdigheter og holdninger tilegnet på et lederutviklingsprogram når de kommer tilbake til arbeidsplassen.

Den økte investeringen i lederutvikling viser at det er en nærmest universell tro på trening og utvikling. Det er imidlertid liten vitenskapelig støtte for denne optimismen (Bass, 1990) når det kommer til utfall av slike programmer. Med utfall (outcome) sikter jeg til effekter, resultater og nytteverdi. Utfall kan være vanskelig å definere, men jeg vil forholde meg til den dominerende dimensjonen i litteraturen, overføring av kunnskap og ferdigheter (transfer of knowledge and skills) – i hvilken grad kunnskap og ferdigheter deltakerne tilegner seg i programmene overføres til organisasjonen (Hybertsen Lysø, 2010).

2.4.1 Gir det resultater?

Campbell (1971) gjennomførte en av de første empiriske metastudiene av lederutviklingsprogrammer, men fant lite som tydet på at det ga effekter (Hybertsen Lysø, 2010). Bruke og Day (1986) tar i sin metastudie for seg 70 enkeltstudier, og også de konkluderer med at majoriteten av studiene rapporterte moderate forandringer i holdninger og/eller interpersonlig atferd etter deltakelse på lederutvikling. Tannenbaum og Yukl (1992)

finner i sine studier at trening og utvikling fører til lite eller ingen læring, noe som i sin tur indikerer at overføring av kunnskap og ferdigheter tilbake til organisasjonen er utfordrende (Hybertsen Lysø, 2010). Andre studier (Baldwin og Ford, 1994, Holton og Baldwin, 2003) gir indikasjoner på at mye av treningen mislykkes i overføringen til organisasjonen og at mange organisasjoner ikke er i stand til å identifisere mulige effekter av de forskjellige programmene de har investert i.

Tharenau, Saks og Moore (2007) presenterer i en metastudie resultatene av tidligere studier som har blitt gjort rundt forholdet mellom lederutvikling og human resources (HR), ytelse og finansiell avkastning. Studien viser at organisasjoner som bruker lederutvikling i noen grad har skåret høyere på målinger omhandlende HR og ytelse på jobben. Disse effektene er imidlertid små (Tharenau, Saks og Moore, 2007). Denne påstanden krever i tillegg visse modifikasjoner. Det kan være mange andre variabler som spiller inn og påvirker de ansattes holdninger i tillegg til lederutviklingen. Videre viser studien at organisasjoner som bruker lederutvikling i utstrakt grad ikke har større økonomisk avkastning enn organisasjoner som ikke bruker lederutvikling, som igjen indikerer at sannsynligheten for at lederutvikling gir resultater på bunnlinjen er liten (Tharenau, Saks og Moore, 2007). Studien viser at alt i alt har lederutvikling størst påvirkning på ytelsen hos lederne, mens det i liten grad gir effekter på systemnivå.

Ingunn Hybertsen Lysø har i sin doktorgradsavhandling fra 2010 undersøkt effektene av et norsk lederutviklingsprogram. Hennes funn viser at det forekom individuell endring, men at deltakelsen ikke ga noen signifikante effekter for organisasjonene. De endret verken praksis eller holdninger. Lederne i hennes studie ga uttrykk for at viktige vilkår for organisatorisk endring var støtte fra sine overordnede, noe som for manges vedkommende manglet. På tross av manglende overføring av elementer fra programmet tilbake til arbeidet, var den samlede oppfatningen blant deltakerne at det hadde vært en positiv erfaring.

Noen studier er imidlertid av mer positiv karakter. En norsk studie som ble gjort av Bekkevold, Midtun og Refseth (1999) registrerte atferd på arbeidsplassen før og etter deltakelse på et lederutviklingsprogram ved å bruke 360 graders evaluering. Dette er en tilnærming som tar sikte på å evaluere en deltaker ved å intervju personer som jobber over, under og ved siden av vedkommende. Det viste seg at deltakerne viste endret atferd, mens det i kontrollgruppen ikke var noen forskjell. Gruppen bestående av tidligere deltakere på lederutviklingsprogrammet hadde en signifikant økning i sin skåre på faktorene

medarbeiderorientering, omgivelsesorientering og handlingsorientering i forhold til kontrollgruppen (Bekkevold, Midtun og Refseth, 1999).

En britisk studie fra 2004 gjennomført av Belling med flere viser at 92 % av respondentene er i stand til å beskrive minst noe de hadde lært på lederutviklingsprogram som de hadde overført eller var i ferd med å overføre til arbeidsplassen. Dette trenger imidlertid ikke være en indikasjon på annet enn at deltakerne har blitt gjort bevisste på egen atferd og forsøker å ta med seg dette videre i sin arbeidshverdag. Den store utfordringen for alle lederutviklingsprogram vil til syvende og sist være å overføre kunnskap, ferdigheter og holdninger fra en setting til en annen.

2.4.2 Mangel på evaluering

Mangel på evaluering er et problem når det kommer til forskning på organisatorisk avkastning. Marguerite Foxon gjennomførte i 1985 en studie hvor respondentgruppen bestod av konsulenter som tilbød lederutvikling og ledertrening. 75 % av respondentene svarte at et spørreskjema som omhandlet deltakernes grad av fornøydhets i slutten av programmet (også kalt "happy sheet") var eneste form for evaluering som ble gjort. Dette begrunnet de med at de rett og slett ikke visste hvordan de ellers skulle gjøre det (Foxon, 1989).

Det kan virke som det er en tendens til at tilbyderne av lederutviklingsprogrammer ikke evaluerer sine egne programmer i tilstrekkelig grad (Hybertsen Lysø, 2010). Denne mangelen på evaluering kan skyldes utfordringen som foreligger ved å måle effekter som trening og utvikling tar sikte på å gi. Ledelseskompetanse er komplekst og overlappende, i tillegg til at de fleste lederutviklingsprogram består av mange komponenter som det kan være vanskelig å etterprøve effektene av i en og samme evaluering, noe som gjør en helhetlig vurdering av et lederutviklingsprogram utfordrende.

En annen dimensjon som er verdt å nevne i forhold til evaluering er hvem evalueringen utføres av. Flere studier unnlater å nevne forholdet mellom klienten og personen bruke som utfører evalueringen. Dette kan være en av flere årsaker til sprikende resultater (Hybertsen Lysø, 2010).

Det som i størst grad måles er interpersonlige ferdigheter og ytelse hos enkelte ledere. Å måle effekter på organisasjonsnivå er vanskeligere og mer ressurskrevende da det ofte involverer analyser av flere nivåer i organisasjonen (Collins og Holton, 2001). Den mest

brukte evalueringsmodellen ble lansert av Donald Kirkpatrick allerede i 1959 (Foxon, 1989). Den består av fire nivåer hvor det første nivået går på deltakerens *reaksjon* – hvordan deltakeren opplever programmet. Det andre nivået tar for seg deltakerens *læring* – kunnskapen vedkommende sitter igjen med etter programmet. Det tredje nivået brukes for å analysere deltakerens *atferd* – i hvilken grad vedkommende overfører tilegnede kunnskaper, ferdigheter og holdninger til arbeidsplassen. Det fjerde og siste nivået skal redegjøre for den *organisatoriske påvirkningen*. I utgangspunktet bestod denne modellen av kun de tre første nivåene. Da den viste seg inadekvat for å måle både individuell læring og organisatorisk påvirkning ble det fjerde nivået inkludert i modellen. Det betyr dermed ikke at å måle organisatorisk påvirkning i praksis ble noe enklere. Denne modellen er blitt brukt i utstrakt grad, men har i senere tid blitt kritisert for å være lite effektiv da det kommer til å måle det siste nivået (Collins og Holton, 2001).

2.4.3 Evalueringsmetoder

Marguerite Foxon (1989) identifiserer i en litteraturgjennomgang tre kategorier av evalueringsteknikker som har blitt brukt i forskningen. Intervjuer, spørreskjemaer og statistiske målinger som inkluderer kontrollgrupper med eksperimentell og kvasiekperimentell design. Intervjupersonene var enten konsulenten som fasiliterte programmene, deltakeren eller deltakerens overordnede. Intervjuer ble holdt både før, under og etter treningen/utviklingen. Spørreskjemaer ble brukt for å evaluere flere nivåer. Dette kunne være selvrapportering eller objektive målinger basert på allerede definerte kategorier som kunne relateres til programmets målsetninger. Eksperimenter med kontrollgrupper anses som den mest vitenskapelige evalueringsmetoden, men er i liten grad tatt i bruk (Foxon, 1989).

I stedet for å fokusere på evalueringsteknikker har Easterby-Smith (1986) identifisert noen målsetninger som går igjen i evalueringsstudiene, og har kategorisert disse etter hva de tar sikte på å gjøre; beskrive, forbedre eller redegjøre for læreprosessen (proving, improving or learning). Videre er en vanlig distinksjon mellom evalueringsstudier *summative studier* og *formative studier*. Noen studier har som formål å fastlå og/eller dokumentere endring som følge av lederutviklingsprogrammer. Denne typen evaluering kalles også mål- eller resultatorientert evaluering da fokuset ligger på verdien det har for organisasjonen, snarere enn hvordan deltakerne opplever sin deltakelse (Hybertsen Lysø, 2010). Slike studier faller

inn i den summative kategorien. Det betyr at de gir informasjon om effektiviteten til programmet. Evner programmet å oppnå det som det ble designet til å oppnå? De fleste evalueringstudier er av summativ karakter (Hybertsen Lysø, 2010).

Lederutvikling kan også gi uintenderte effekter som ikke gjenspeiler programmets overordnede målsetninger. Studier som tar for seg slike effekter kalles gjerne målfri evaluering (Easterby-Smith, 1986). Slike studier tar ikke utgangspunkt i allerede definerte målsetninger, men har en åpen tilnærming til hva som kan dukke opp. I tillegg til å avdekke utilsiktede effekter, kan slike studier skille mellom hva deltakerne har av forventninger til utfall (outcome). Selv om deltakerne deltar på samme kurs, er det ikke dermed sagt at de har like forventninger.

Å identifisere potensial for forbedring av lederutviklingsprogrammer er en annen tilnærming. Dette kalles formativ evaluering (Hybertsen Lysø, 2010). Slike evalueringer er ofte mer prosessorienterte og mer fokuserte på planlegging, gjennomføring og prestasjoner.

Den siste kategorien Easterby-Smith skisserer, er studier som gir informasjon om deltakernes læringsprosess. Disse studiene er mer handlingsorienterte enn studier i de to første kategoriene. I sin avhandling hevder Hybertsen Lysø at de fleste studier har som hensikt å dokumentere effekter (summative) eller forbedre programdesign (formative). Hun omtaler læringsprosessene i lederutviklingsprogrammene som en black box da mange studier forsøker å evaluere effekter uten å trekke inn læringsprosessene som en faktor.

2.4.4 Problemer knyttet til den foreliggende forskningen

Som nevnt har mye av forskningen både på ledelse og lederutvikling en orientering mot psykologi og bedriftsøkonomi. Som det fremkommer av avsnittene over, er majoriteten av studiene av evaluerende karakter. De forsøker å redegjøre for forretningsmessige effekter i et kost/nytteperspektiv med organisasjonens investering versus avkastning som retningsgivende dimensjoner. En sterk orientering mot evaluering gjør at latente, tilslørte og indirekte mekanismer som følger av et utviklingsprogram blir neglisjert. Hvis fokuset kun ligger på eventuelle effekter i et forretningsmessig perspektiv, forsvinner muligheten til å identifisere andre, mindre synlige virkninger.

Forskningen har i all hovedsak et systemperspektiv. Den behandler lederutvikling fra arbeidsgiverens ståsted. Det foreligger få, om i det hele tatt noen, studier som analyserer

betydningen lederutvikling har for menneskene som deltar på programmene. Det er med andre ord mangel på aktørorientert forskning. En annen svakhet ved den psykologiske forskningen er manglende fokus på kontekstuelle faktorer. Få av disse studiene tar organisasjonenes, og menneskene i organisasjonenes omgivelser med i ligningen. Jeg vil i det følgende benytte sosiologisk teori for å belyse de kontekstuelle forhold som etter min mening må inkluderes i en forklaringsmodell for å få et mer helhetlig bilde av organisasjoners stadig økende bruk av lederutvikling.

2.5 Sosiologiske perspektiver på lederutvikling

Det kan fremstå som et paradoks at bruken av lederutvikling øker, til tross av at det foreligger lite vitenskapelig støtte for at det gir de effekter som det tar sikte på å gi. I boken *Reframing organizations* innfører organisasjonsteoretikerne Bolman og Deal (2004) fire perspektiver for å forstå organisasjoner og ledelse. Disse fire perspektivene er det politiske perspektivet, det symbolske perspektivet, det strukturelle perspektivet og Human Resources-perspektivet. Ved å ta i bruk disse perspektivene vil jeg illustrere forskjellige kilder til innsikt for bedre å forstå rasjonalet rundt bruk av lederutvikling, både fra organisasjonens og de ansattes side. Underveis vil jeg flette inn annen teori for å nyansere disse perspektivene. De fire perspektivene er ment å være paraplybegreper som det benyttes andre teoretiske bidrag innunder. Dette for å danne en håndterlig inndeling av forskjellige innfallsvinkler. De er på ingen måte gjensidig utelukkende, snarere overlappende.

2.5.1 Det strukturelle perspektivet

Det strukturelle perspektivet bygger på et instrumentelt, rasjonelt grunnlag hvor alle organisasjoner antas å ha fastsatte, klare målsetninger, grenser, ledelsesnivåer kommunikasjonssystemer og prosedyrer (Bolman og Deal, 2004).

Dette perspektivet har en teoretisk bakgrunn som kan deles i to utspring. Det ene utspringet er basert på Fredrick Taylors "scientific management" som gikk ut på å dele virksomheten opp i ørsmå deler hvor arbeiderne skoles slik at de til enhver tid skulle gi maksimal effektivitet. Arbeiderne jobber kun med sin egen snevre arbeidsoppgave uten noe forhold til det ferdige resultatet. Det andre teoretiske utspringet er basert på Max Weber og hans teorier rundt rasjonalitet. Webers arbeider dateres til begynnelsen av 1900-tallet da formell organisering var et nytt fenomen (Bolman og Deal, 2004). Han beskriver den daværende

organisasjonsstrukturen som patriarkalske organisasjoner med en enkeltperson med nesten ubegrenset makt. Nye organisasjonsformer vokste frem og Weber utviklet på bakgrunn av dette den byråkratiske modellen som var basert på rasjonalitetsnormer. Denne modellen anga seks dimensjoner ved byråkratiet: (1) en fastlagt arbeidsdeling, (2) et hierarki av stillinger, (3) et sett av regler for hvordan arbeidet skal utføres, (4) et skarpt skille mellom personlige og offisielle rettigheter og eiendeler, (5) faglige kvalifikasjoner som grunnlag for ansettelse, (6) arbeidet i byråkratiet som hovedbeskjeftigelse og langsiktig karriere (Bolman & Deal, 2004).

Innenfor dette perspektivet er det primære fokuset å tilpasse organisasjoners strukturer på en mest mulig hensiktsmessig måte for å kunne nå de strategiske målsetningene organisasjonen jobber mot (Kåfjord Lange, 2003). Sett i lys av denne tilnærmingen vil lederutvikling være et tiltak som ut fra organisasjonens overordnede mål kan bidra til økt effektivitet. De konkrete og målbare effektene av slike programmer vil være parametre for hvor vellykket programmet har vært. Det meste av evalueringsstudier som er gjort på lederutviklingsprogrammer er av instrumentell art, hvor målet er å dokumentere konkrete effekter på individ- og systemnivå. Normen om å være rasjonelle og effektivitetsorienterte preger de fleste moderne organisasjoner. Dette perspektivet har imidlertid liten forklaringskraft når det kommer til organisasjoners bruk av lederutvikling. Lederutvikling er innenfor dette perspektivet å betrakte som et verktøy for at organisasjonen skal nå ønskede resultater. Det er liten vitenskapelig støtte for at ansatte som deltar på lederutvikling klarer å overføre kunnskap og ferdigheter tilbake til organisasjonen. På grunn av dette er det vanskelig å argumentere for at det er spesielt rasjonelt å igangsette lederutviklingstiltak. Det er derfor nødvendig å komme med alternative forklaringer.

2.5.2 Det symbolske perspektivet

I teorier om rasjonelle valg er fokus rettet mot å gjøre det som *lønner* seg. I det symbolske perspektivet ligger i stedet fokuset på å gjøre det som *sømmer* seg (Kåfjord Lange, 2003). Det symbolske perspektivet omfatter forståelser som ikke kan forklares strengt rasjonelt. Det viktigste er i følge Bolman og Deal (2004) ikke at en begivenhet konkret og fysisk finner sted, men hvilken betydning den tillegges av de involverte. Hendelser og aktiviteter får dermed forskjellig betydning og verdi ut ifra hvordan det blir oppfattet av aktørene. I dette perspektivet observerer en ikke kun hva som påviselig og faktisk finner sted, men i tillegg

betydningene og verdiene hendelser og aktiviteter tillegges i symbolsk forstand (Kårfjord Lange, 2003). Det dreier seg i større grad om å *fortelle* enn å *telle*, som får større fokus i rasjonalitetspregede tilnærminger. For å skape en felles oppfatning av hva som er den virkelige betydningen av hendelser i organisasjonen, vil ”fortellingene” ledelsen skaper rundt hendelsen være et forsøk på å skape en felles ”virkelighet”, eller oppfatninger og betydninger. Et vesentlig poeng i dette perspektivet, er at betydningen av lederutvikling verken knyttes primært til produktivitetsøkninger eller andre målbare endringer. I stedet blir lederutviklingen tillagt betydning som et symbol på andre positive egenskaper. Eksempelvis generelle utviklingsmuligheter som organisasjonen tilbyr eller organisasjonens evne til å tilpasse seg tidens krav på forskjellige områder.

Nyinstitutionell teori

I Bolman og Deals (2004) fremstilling av det symbolske perspektivet legges det størst vekt på meningsoppfatningene blant aktørene. I nyinstitutionell teori ligger for øvrig fokus på organisasjoners behov for legitimitet fra omgivelsene og hvilke metoder organisasjonene tar i bruk for å sikre seg dette.

Talcott Parsons var den første som eksplisitt formulerte innsikten om av organisasjoner ikke kan overleve kun ved å være effektivitetsorienterte. Han hevdet det var vitalt å oppnå legitimitet og anerkjennelse fra omgivelsene (Røvik, 2007). For at en organisasjon skal bli akseptert må den demonstrere at den lever opp til modernitetsnormer som omfatter rasjonalitet, fremskritt og fornyelse. Disse normene kommer til uttrykk i et bredt repertoar av forskjellige oppskrifter som organisasjonene må følge for å fremstå som legitime og tidsriktige. Disse oppskriftene er forskjellige tiltak og metoder som kan være påvirkende for organiseringen i virksomheten. Moderne organisasjoner må med andre ord forholde seg til ulike og hyppig skiftende trender i forhold til organisering og ledelse. Institusjonalistene Meyer og Rowan, kaller ideene for *institutionalized elements*. Disse elementene fremstår som symboler på fremskritt og rasjonalitet og tas for gitt som riktige og effektive måter å organisere på (Røvik, 2007:3). DiMaggio og Powell (1983) introduserte begrepet isomorfisme. Isomorfisme betyr formlikhet og med denne analogien forsøker de å vise hvordan organisasjoner tenderer til å bli stadig mer homogene. Et av grunnelementene i denne teorien, mimetisk isomorfisme, viser til hvordan organisasjoner tar etter andre suksessfulle virksomheter når det kommer til organisasjonsideer. Dette er et av mange grep organisasjoner tyr til for å håndtere usikkerheten og den begrensede rasjonaliteten som de til

enhver tid må forholde seg til (DiMaggio og Powell 1983: 151). Ved å imitere såkalte ”Best Practice-organisasjoner”, reduseres noe av usikkerheten. Slike tiltak har også en symbolsk funksjon. Virksomheter adopterer slike ideer for å styrke sin legitimitet, og demonstrere at de i det minste forsøker å forbedre effektiviteten og arbeidsbetingelsene.

Bolman & Deal (2004) plasserer den nyinstitusjonelle tradisjonen innunder det symbolske perspektivet, da denne tradisjonen kan sies å fokusere på nødvendigheten av anerkjennelse og legitimitet internt i organisasjonen, og spesielt fra omgivelsene.

Rasjonalitetens hegemoni

Det symbolske perspektivet fokuserer på hva slags betydning forskjellige aktiviteter har i symbolsk forstand, mens det strukturelle perspektivet lener seg kraftig på rasjonalitet. Røvik (1998) hevder at når det kommer til status og aksept er disse tilnærmingene langt fra sidestilte. Både blant organisasjonskonsulenter og ledere har den instrumentelle og rasjonelt begrunnede logikken et klart overtak. Denne logikken etablerer legitime roller og setter rammer for hvordan en snakker om og forstår organisasjon og ledelse. Ideen om rasjonalitet som grunnlag for handling gjennomsyrrer moderne vestlig ideologi (March, 2008:33). Denne ideen er dypt forankret både i vaner og i språket. Den kan sies å ha opphav i økonomisk logikk, der ideen om rasjonalitet har stor forklaringskraft, men også i sosiologien har rasjonalitet og teorier rundt rasjonelle valg vært toneangivende. I organisasjonssammenheng vil ofte de forskjellige rollene defineres ut i fra et rasjonelt perspektiv.

Organisasjoner som etterspør eller planlegger å implementere nye tiltak, eksempelvis utviklingsprogrammer, er avhengige av, for å få aksept og gjennomslagskraft både fra omgivelsene og internt i organisasjonen, å begrunne dette ut i fra effektivitetshensyn (Røvik, 1998). Det blir derfor viktig å definere tiltakene som noe rasjonelt. En organisasjon som planlegger å ta i bruk et utviklingsprogram kan vanskelig gjøre dette med henvisning til at den primært ønsker å vise omgivelsene at man er nytenkende, har en solid satsning på ledelse, gir de ansatte rom for utvikling etc. Organisasjonen vil etter all sannsynlighet få større aksept for gjennomføring av et slikt program om effektivitetshensyn tillegges størst oppmerksomhet fremfor en begrunnelse om økt legitimitet. Den sistnevnte begrunnelsen er i tråd med nyinstitusjonell tilnærming, men bryter med normene som utgår fra den rasjonalistiske ideologien og fremstår da som en lite legitim *offisiell* begrunnelse (Røvik, 1998).

Rasjonell tilnærming og symbolsk tilnærming fremstilles ofte som to motpoler. Enten er en ny organisasjonsoppskrift et verktøy som skal sikre organisasjonen høyere effektivitet, eller så er det ”bare” et symbol eller et motefenomen. Røvik (1998) argumenterer for at disse tilnærmingene ikke burde fremstilles som gjensidig utelukkende, men at de er tettere tvunnet sammen enn det kan se ut som. Forholdet mellom disse to perspektivene tolkes gjerne normativt som noe riktig og noe galt. Organisasjoner vil i størst mulig grad ha pålitelige verktøy som fører til økt effektivitet og ikke noe som anses som en forbigående trend. Den rasjonelle logikken og symbollogikken er kjedet sammen, og det kan til tider være vanskelig å forstå hvilken av de to som inntreffer først. Eksempelvis kan en organisasjon implementere en ny organisasjonsoppskrift, ikke først og fremst fordi den har et effektivitetsproblem, men fordi denne oppskriften fremstår som en konvensjon. En følge av implementeringen kan være at det bidrar til høyere effektivitet i organisasjonen (Røvik, 1998). Motsatt kan en organisasjon med effektivitetsproblemer implementere en oppskrift de tror vil bøte på problemet, mens resultatet er effekter av symbolsk karakter ved at organisasjonen for eksempel bedrer omdømmet eller gjør seg selv mer attraktive for potensiell arbeidskraft, uten å egentlig ha fått bukt med effektivitetsproblemet som var utgangspunktet for reformen.

Usikkerhet og uklarhet

Moderne organisasjoner står overfor store utfordringer knyttet til usikkerhet og uklarhet. Å ta rasjonelle valg forutsetter at organisasjonen har et godt informasjonsgrunnlag. Teorier om rasjonelle valg forutsetter antakelser om fremtiden. Dette er antakelser om fremtidige konsekvenser av valgene som tas og fremtidige følelser rundt disse konsekvensene (March, 2008:73). Teorier om rasjonelle valg forutsetter at disse antakelsene er usannsynlig presise. Slike presise antakelser om fremtiden er i realiteten vanskelig å beregne. De fleste organisasjoner er med andre ord i stor grad preget av begrenset rasjonalitet. Det vil si at de ikke besitter fullstendig informasjon om omgivelsene. Uten denne informasjonen lar det seg vanskelig gjøre å treffe fullstendig rasjonelle valg, til tross for at dette er normen innenfor mange organisasjoner.

I situasjoner preget av usikkerhet følger mange organisasjoner i fotsporene til andre suksessfulle virksomheter. Jeg har allerede vært innom dette i avsnittet om mimetisk isomorfi. Det kan fremstå som trygt og nærmest som en konvensjon å etterligne andre organisasjoner i bruk av tiltak som skal gi høyere effektivitet, bedre organisasjonskultur, etc. I slike tilfeller får rasjonaliteten en annen karakter. Etterligning av andre organisasjoner blir

et uttrykk for kollektiv rasjonalitet. Når organisasjonen ikke innehar fullstendig informasjon om omgivelsene, i dette tilfelle andre organisasjoner, vil det i mange tilfeller fremstå som rasjonelt å følge strømmen. ”Føre var”-prinsippet kan fort gjøre seg gjeldende i situasjoner preget av usikkerhet. En organisasjon vet ikke om bruk av lederutvikling gir ønskede effekter, men tar ikke sjansen på å la være i tilfelle dette gir konkurrentene et fortrinn.

I noen tilfeller vil det være mer kostbart å innhente alle opplysninger som kreves for å ta rasjonelle valg enn gevinsten organisasjonen potensielt ville sittet igjen med som følge av informasjonsinnsamlingen. Organisasjoner vil i slike tilfeller preges av en logikk som kalles *rasjonell ignorans* (Downs, 1957). Kostnadene knyttet til å redegjøre for effektene av lederutvikling er større enn kostnadene gjennomføringen av et program faktisk medfører. Dette gjelder nok ikke for alle organisasjoner, men kombinert med begrenset rasjonalitet og press fra omgivelsene til å følge ”konvensjoner” som fremhever viktigheten av utvikling av ledere, kan rasjonell ignorans være med på å forklare hvorfor organisasjoner velger å bruke store ressurser på gjennomføring av lederutviklingsprogrammer til tross for den manglende vitenskapelig støtten for slike programmer.

Jon Elster (2007) trekker på Tocquevilles teorier om *pluralistisk ignorans* for å forklare fremveksten av kollektiv tro og kollektive oppfatninger. I rendyrket form innebærer dette fenomenet at ingen har tro på en sak, men tror at alle andre har troen på samme sak, og konsekvensen av dette blir at ingen tror, men gir uttrykk for at de gjør det. Den pluralistisk ignoransen vedvarer fordi aktørene er redde for motstand eller straff for å besitte avvikende syn eller oppfatninger (Elster, 2007:377). Elster illustrerer fenomenet ved å referere til alkoholbruk blant amerikanske studenter. Ved mange amerikanske studiesteder har det vokst frem en kultur for stort alkoholinntak, særlig blant mannlige studenter. De fleste studenter er ukomfortable med det høye alkoholkonsumet, men henger seg på fordi de tror, på feilaktig grunnlag, at de fleste andre gjør det. Studentenes alkoholatferd bidrar til det som de feilaktig oppfatter å være den gjengse holdningen til alkohol.

Dette fenomenet kan overføres til de organisatoriske rammer. En organisasjon som er av den oppfatning at alle andre konkurrerende virksomheter bruker ressurser på å utvikle lederne sine, vil være redde for å møte motstand og risikere lavere status og legitimitet hvis ikke også de implementerer lederutviklingsprogrammer i sin organisasjon. Resultatet kan bli at ledelsen i denne organisasjonen igangsetter utviklingstiltak, selv om de ikke nødvendigvis har tro på at det fungerer.

Med dette forsøker jeg å illustrere kompleksiteten i organisatorisk atferd. Normen er at organisasjoner skal være tvers igjennom rasjonelle. Det er i realiteten svært komplisert og i de fleste tilfeller umulig å beregne hva som til enhver tid er de mest rasjonelle beslutningene. Organisasjoner er etablert og drevet av mennesker og mennesker er ikke alltid rasjonelle. Paradokset rundt den økende bruken av lederutvikling, til tross for manglende vitenskapelig støtte, kan tjene som eksempel på kompleksiteten som omfavner rasjonalitet i organisasjonssammenheng.

I motsetning til det strukturelle og det symbolske perspektivet, som begge er klart systemorienterte, er de to følgende perspektivene mer aktørorienterte. De tar sikte på å forklare aktørenes – de ansattes - motivasjonsmønstre.

2.5.3 Det politiske perspektivet

I det politiske perspektivet betraktes organisasjoner som en arena hvor individer eller koalisjoner av individer og interessegrupper forhandler eller kjemper om posisjoner for å kunne fremme sine egne interesser (Bolman og Deal, 2004). Dette perspektivet bygger videre på at det er forholdsvis varige forskjeller mellom koalisjonsmedlemmene når det kommer til verdier, overbevisninger, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. Innenfor det politiske perspektivet er det en antagelse om at beslutninger i en organisasjon handler om ressursknapphet, med andre ord fordeling av knappe ressurser. Hvem skal få hva? Med utgangspunkt i ressursknapphet får konflikter en sentral rolle i organisasjoner og gjør derfor makt til den viktigste ressursen (Bolman og Deal, 2004).

Mål og beslutninger vokser frem gjennom forhandlinger og posisjonskamp mellom de ulike interessegruppene. I dette perspektivet blir ledelse å regne som en ressurs for bedriften. Lederutvikling kan ses på som en metode for å foredle denne ressursen (Kårfjord Lange, 2003). I denne sammenhengen blir spørsmålet hvem som får delta på lederutvikling og hvorfor. Bolman og Deal (2004) skisserer åtte forskjellige kilder til makt. Posisjonsmakt, informasjonsmakt, ekspertisemakt, belønnings- og straffemakt, nettverk og relasjonsmakt, kontroll over/tilgang til beslutningsarenaene, kontroll over fortolkningsrammene og karismatisk/personlig makt. Bolman og Deal mener at konflikter, maktspill og politikk ikke kan utrykkes fra organisasjoner og at det heller ikke er ønskelig. De mener derimot det er hensiktsmessig å øke innsikten i de politiske prosessene, for å på den måten bedre forstå og håndtere noe som uansett vil være en del av enhver organisasjon.

Sett i lys av det politiske perspektivet vil utviklingsprogrammer fungere som en måte å differensiere mellom ansatte og å ”belønne” de ansatte som utviser holdninger og atferd som er forenlig med ledelsens ønsker. Slike programmer blir også en måte for de ansatte å posisjonere seg i forhold til kolleger og medarbeidere, med tanke på at ikke alle vil få muligheten til å være med. I lys av de åtte maktkildene vil lederutviklingsprogrammer kunne påvirke graden av informasjonsmakt, nettverk og relasjonsmakt, posisjonsmakt og tilgang til beslutningsområder for deltakerne. Fra organisasjonens side vil bruk av utviklingsprogrammer være påvirkende i forhold til belønningsmakt da muligheten til å delta i et program oppfattes som gjevt av mange av de ansatte, samt at det gir organisasjonen en kontroll over de ansattes fortolkningsrammer ved at slike programmer gjerne presenteres som noe positivt hvor bare de som utmerker seg får delta.

2.5.4 Human Relations-perspektivet

Dette perspektivet fokuserer på hvordan karakteristiske trekk ved organisasjonen og enkeltmennesker avgjør hvordan samspeillet mellom dem blir. Dette perspektivet bygger på fire grunnantakelser (1) Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, ikke omvendt. (2) Enkeltmennesket og organisasjonen trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og fremtidsutsikter. (3) Når den enkelte ansatte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter. (4) En god tilpasning gagnar begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman og Deal, 2004: 138). Dette perspektivet har et mer positivt menneskesyn enn de øvrige perspektivene. I motsetning til det strukturelle perspektivet hvor menneskene er i organisasjonen for å fylle en hensikt, er det i human relations- perspektivet organisasjonen som skal oppfylle menneskelige behov.

Teori X og teori Y

Den kanskje mest innflytelsesrike teorien om menneskelige behov ble fremsatt av psykologen Abraham Maslow allerede i 1954 (Bolman og Deal, 2004). Han tok utgangspunkt i at mennesker motiveres av forskjellige mangler. Noen av disse manglene er mer grunnleggende enn andre. Behovet for mat motiverer den som ikke har nok å spise,

mens den som har fri tilgang på mat drives av andre behov. Maslow grupperte de menneskelige behov i fem grupper oppstilt i et hierarki. De fem behovene er 1) fysiologiske behov, 2) behov for trygghet, 3) behov for samhørighet og kjærlighet, 4) behov for å føle seg verdsatt og 5) behov for selvrealisering. Når lavere behov er tilfredsstilt (fysisk velvære og trygghet) er den enkelte motivert av høyere behov (samhørighet, verdsettelse og selvrealisering).

Douglas McGregor (1960) bygde videre på Maslows teori ved å tilføye en sentral tanke om at lederens forhåndsantakelser om ansatte har en tendens til å bli selvoppfyllende profetier (Bolman og Deal, 2004: 141). Han hevdet at de fleste ledere frem til da bekjente seg til det han kalte teori X. Dette er antakelser om at de underordnede er passive og late, og foretrekker og bli ledet. Han hevdet at de fleste ledelsespraksiser enten var harde eller myke utgaver av teori X. Hans hovedpoeng var at både harde og myke versjoner av denne teorien ble selvoppfyllende. Hvis folk behandles som om de er late og må styres, innretter de seg etter disse forventningene. McGregor forfektet et nytt syn på ledelse, som han kalte teori Y. Han tok utgangspunkt i Maslows behovshierarki. Hans argument var at det var aksept og enighet om at en person som ikke fikk mat, led av underernæring. Han hevdet videre at ansatte (som fikk lavere behov tilfredsstilt) fortsatt ikke fikk de høyere behov tilfredsstilt, og at dette ville få atferdsmessige konsekvenser. Kjernen i teori Y er at den viktigste oppgaven til ledelsen er å legge forholdene i organisasjonen til rette slik at menneskene kan nå sine egne mål ved å rette innsatsen mot det som gir gevinst også for organisasjonen (Bolman og Deal, 2004: 142). Hvis ansatte finner tilfredsstillelse i arbeidet, og ledelsen baserer seg på antakelser om at de ansatte vil arbeide og har et bidrag å gi, vil dette på samme måte som antakelsene i teori X fungere selvoppfyllende, og organisasjonen oppnår mer fornøyde ansatte og høyere produktivitet.

HR-perspektivet er et utspring av bevegelsen som startet på 1930-tallet som tok utgangspunkt i at tilfredse arbeidere i industrifabrikkene var en forutsetning for høy produktivitet. HR-perspektivet legger vekt på at organisasjoner, gjennom å tilby aktiviteter som skal føre til utvikling for sine ansatte, kan fremme og foredle menneskelige ressurser og samtidig sikre seg tilfredse ansatte og potensielt tiltrekke seg ny arbeidskraft.

2.6 Kjønns sosiologiske perspektiver

Case for oppgaven er som nevnt er et utviklingsprogram for kvinnelige ledere med fokus på hierarkisk avansement. Det ble utviklet på initiativ fra finansnæringen med sikte på å bedre kjønnsbalansen på alle nivåer i organisasjonene. Jeg vil derfor bruke litt plass på teorier rundt kvinner i organisasjonen i de kommende avsnittene.

2.6.1 Arbeidsdeling

Til tross for at det er en stadig høyere tilstrømning av yrkesaktive kvinner, er de fortsatt underrepresentert i lederstillinger, særlig i høyere ledersjikt. Det er således et stort gap mellom kjønnene med hensyn på formell makt og autoritet, status og inntekt. Et gjennomgående tema i kjønns litteraturen er arbeidsdeling. En universell dimensjon er at menn og kvinner tenderer til å arbeide i forskjellige yrker og bransjer og har forskjellige oppgaver i organisasjonen. Arbeidsmarkedet er i de fleste vestlige land karakterisert som segregert både horisontalt og vertikalt (Alvesson og Billing, 2009). Det er få sektorer og områder hvor det er tilnærmet like andeler kvinner og menn, og det er vanlig at menn besetter rundt 90 % av topplederstillingene (ibid). Det kan synes som om det foreligger dyptgripende oppfatninger om at spesielle yrker, bransjer, typer arbeidsoppgaver, utdanninger, karrierevalg og stillinger forbindes med hvert av kjønnene.

Begrepene feminin og maskulin er konstruert som opposisjonelle og dikotome, hvor det maskuline gjerne har blitt foretrukket og privilegert. Arbeidsdelingen inn i ”kvinnelige” og ”mannlige” arbeidsområder har således blitt et viktig element med hensyn på underordning av kvinner i arbeidslivet (Alvesson og Billing, 2009). Det meste arbeid er ikke kjønnsnøytralt, men blir forbundet med enten maskulinitet eller femininitet, enten vagt eller mer direkte ved at arbeidsoppgavene forbindes med forskjellige egenskaper som det typisk forventes at kvinner og menn besitter.

På verdensbasis er det i dag omtrent like mange kvinner og menn i lønnet arbeid (Alvesson og Billing, 2009). Tilstrømningen av kvinner har dog ikke blitt møtt med en reduksjon i kjønnssegregeringen i arbeidsmarkedet. World Economic Forum (WEF) opererer med begrepet ”gender gap index”. Denne indeksen baseres på fem dimensjoner: økonomisk deltakelse, økonomiske muligheter, politisk påvirkning, utdanningsnivå og helse (Alvesson og Billing, 2009). WEF gjennomførte i 2005 en studie som tok for seg kvinner og menns

relative posisjon i forhold til de fem måleenhetene. 58 land dannet grunnlaget for undersøkelsen. I studien kommer de nordiske landene best ut, med minst avstand mellom kvinner og menn i følge de fem måleenhetene. Dette betyr ikke at den økonomiske deltakelsen hos kvinner er høyest i disse landene. I Norge er kvinner rangert som nummer tretten med hensyn på denne måleenheten. WEF konkluderer videre med at dette ikke trenger å skyldes barrierer kvinner møter når de entrer arbeidslivet, med tanke på at kvinner i mange land er i en posisjon som tillater at de kan velge hvorvidt de ønsker å arbeide utenfor hjemmet eller ikke. Hvis en tar alle fem måleenhetene med i betraktning ligger Norge på en andreplass. Norge har med andre ord kommet langt i likestillingen sammenlignet med andre land. Det har vært enorm utvikling de siste generasjonene, men det er fortsatt en overrepresentasjon av kvinner i jobbene med lavest lønn og lavest anseelse.

2.6.2 Kvinner som velger utradisjonelt

Til tross for at det er klare mønstre i forhold til utdanningsvalg og sektor for menn og kvinner, er det stadig flere som velger både utradisjonell utdanning og utradisjonelle yrker. Det er imidlertid fortsatt en utpreget arbeidsdeling både mellom sektorene og innad i organisasjonene. Kvinner som tar utradisjonelle valg, befinner seg etter all sannsynlighet i en posisjon hvor de som kvinner er i mindretall når de entrer arbeidslivet.

Kanter behandler dette temaet i sin studie fra 1977, hvor hun studerer en stor amerikansk industribedrift. I denne bedriften var det svært få kvinner, spesielt høyt oppe i hierarkiet. Dette er riktignok over tretti år siden, men mange av hennes observasjoner og refleksjoner er like aktuelle i dag. Disse kvinnenes arbeidsforhold var i stor grad preget av proporsjonene i gruppene de befant seg innenfor. Med dette mener hun hvor mange kvinner de var i forhold til menn. Kvinnene, som var få blant mange menn, fikk ofte en status som eneste kvinne – de ble symboler (tokens) på ”hvordan kvinner kan gjøre det” (how-women-can-do). I noen tilfeller hadde de fordel av å være annerledes, og i kraft av dette gjøre seg synlige i et system hvor suksess var tett forbundet med å bli sett. I andre tilfeller opplevde de å være en ensom outsider, som i tilpasningsprosessen mistet seg selv. Kanter trekker koblinger mot andre minoritetsgrupper – svarte, innvandrere og enslige. Alle situasjoner hvor proporsjoner av signifikante typer mennesker er svært skjev, kan føre til lignende prosesser og temaer. Det var *annerledeshet*, snarere enn kvinnelighet per se, som formet arbeidsmiljøet for kvinnene i denne bedriften som var dominert av menn. Kanters fokus ligger derfor på

minoriteter og majoriteter. Numeriske fordelinger – hvor mange av en sosial type i forhold til en annen sosial type, blir således premissgivende for sosiale erfaringer. Kvinner og menn behandles *relativt* i forhold til hverandre.

Kanter identifiserer fire gruppetyper med basis i forskjellige proporsjonale representasjoner. *Ensartede* grupper består av personer av en signifikant sosial type. Individuelle forskjeller kan selvfølgelig utvikle seg innad i gruppen, men den er homogen i den forstand at alle deler ytre kjennetegn som kjønn og etnisk opphav. I denne gruppen står majoritet og minoritet i et 100:0- forhold. *Skjeve* grupper har en overvekt av en type i forhold til en annen. I denne gruppen er forholdet opp til om lag 85:15. Den numerisk dominante typen kontrollerer gruppen og dens kultur. Kanter kaller den dominerende typen dominanter (dominants). De få representantene for den andre sosiale typen i slike grupper kaller hun symboler (tokens). Disse symbolene som i Kanters tilfelle er kvinner, behandles ofte som representanter for deres kategori – som symboler, snarere enn individer. I ekstreme tilfeller kan den lavest representerte typen i skjeve grupper bestå av en eller to individer, og det lar seg derfor vanskelig gjøre å danne en mektig allianse som kan utfordre dominantene. *Skrående* grupper begynner å bevege seg mot mindre ekstrem fordeling av typer og mindre overdrevne effekter. I denne gruppen er forholdet opp mot om lag 65:35. I slike grupper blir dominantene en majoritet og symbolene en minoritet. Minoritetene kan potensielt danne allianser eller koalisjoner som til en viss grad kan påvirke kulturen i gruppen. De begynner i tillegg å få karakter av individer som skilles fra hverandre samtidig som de fortsatt er en type som skiller seg fra majoriteten. Til sist, *balanserte* grupper. I disse gruppene er forholdet fra 60:40 og helt ned i 50:50. Majoritet og minoritet blir til subgrupper.

Disse gruppeinndelingene kan fremstå som relativt statiske. De kan for øvrig være nyttige verktøy for å forstå relative proporsjoner. Kvinner som tar utradisjonelle utdanningsvalg vil etter all sannsynlighet befinne seg som representant for den lavest representerte typen i en skjev eller skrående gruppe både i utdanning og arbeidsliv. Dette legger således premisser for deres sosiale erfaringer.

2.6.3 Kjønnspolitiske systemer

Tidligere i kapittelet skisserer jeg det Bolman og Deal (2004) kaller det politiske perspektivet på organisasjon og ledelse. Kvande og Rasmussen (1993) tar dette et steg videre og anvender begrepet kjønnspolitiske systemer.

Organisasjoner er en arena hvor kvinner med ulik ”bagasje” møter de organisasjonsmessige betingelsene. I organisasjonen foregår det et samspill som til slutt avgjør hvilke muligheter de enkelte kvinnene får. På engelsk brukes ordet ”gending” for å fange opp over- og underordningsprosesser mellom kjønnene som foregår i organisasjoner. Kvande og Rasmussen benytter begrepet kjønnsordninger for å beskrive de prosesser som konstituerer organisasjonen som et kjønnspolitisk system. Kjønnsordningsprosesser på alle nivåer skjer som et resultat av samhandling mellom kvinner og menn i og utenfor organisasjonen. I disse samhandlingene har kvinner og menn forskjellige interesser. Ved å gå inn i mannsdominerte organisasjoner, og ved å ønske eller kreve utfordringer og karriere, utfordrer kvinner den herskende kjønnsordningen. De blir, for mennene, konkurrenter om knappe goder – forfremmelser og muligheter til innflytelse på viktige beslutninger (Harlan og Weiss, 1980). I konkurransesituasjonen er det til tider tydelige interessekonflikter, maktforskjeller og potensielle konflikter i organisasjonen. I moderne organisasjoner fremmes former for politisk atferd, da en befinner seg innenfor systemer som fordrer både samarbeid og konkurranse. De ansatte må samarbeide for å utføre oppgaver, samtidig som de må konkurrere seg imellom for å få tilgang på knappe goder som forfremmelser, beslutningsmakt og status. Disse dimensjonene står i konflikt med hverandre, og det kommer tydelig frem i organisasjonskartet, som både er et system for samarbeid, en rasjonell fordeling av oppgaver og en karrierestige som skal motivere til prestasjoner (Kvande og Rasmussen, 1993: 46). Det er færre plasser og større konkurranse jo lenger opp i hierarkiet en beveger seg. Hierarkiet sørger derfor for den konkurransesituasjonen som fordrer et system for organisasjonspolitik.

I et kjønnsordningsperspektiv handler disse prosessene også om hva det betyr å være mann og kvinne, og hvordan en ordner menn og kvinner i forhold til hverandre. I konkurransen om interesser og muligheter møter kvinnene sine mannlige kolleger og ledere, og deres holdninger til kvinner. I denne situasjonen kan menn tilskrive stereotype kvaliteter (attribusjon) til kvinnene, og på den måten posisjonere seg i forhold til dem. Attribusjon kan fungere som et maktmiddel, eller hersketeknikk overfor kvinner som motsetter seg menns

overordning. Konkurransen og kjønnsposisjonering foregår på alle nivåer og i alle aktiviteter i organisasjonen (Kvande og Rasmussen, 1993).

2.6.4 Kommunikasjon mellom menn og kvinner

I kjønnspolitiske systemer er kvinner utfordrere til menn i konkurransen om knappe goder. I samhandlingen mellom menn og kvinner blir kommunikasjon et viktig element. Forskjellene i kommunikasjonen handler ikke bare om at ord tillegges forskjellig betydning hos kvinner og menn, men det handler også om hvem som legger premisset i en samtale, og hvor mye taletid de har i forhold til hverandre.

Forskning viser at (1) kvinner stiller flere deltakende spørsmål enn menn, (2) når de forteller noe, skjer det ofte i en spørrende tone, som om de forventer godkjenning fra den de snakker med, (3) kvinner bruker ofte spørrende ord i slutten av en setning (ikke sant?, tror du ikke?), (4) kvinner bruker flere fyll-ord (på en måte, liksom), (5) menn i mindre grad enn kvinner kommer med oppmuntrende spørsmål, (6) menn snakker mer enn kvinner og er dårligere til å lytte (Drake og Solberg, 1995).

Kvinner har en tendens til å søke enighet og unngå konflikter. De er mindre absolutte i sin kommunikasjon enn menn (Drake og Solberg, 1995). Karen Korabik (1990) har oppsummert forskningen som er gjort på kvinner og menns ulike kommunikasjonsstil i grupper og konkluderer med at menn snakker mer enn kvinner i grupper, at menn snakker til gruppen som helhet, mens kvinnen har tendens til å henvende seg til individuelle gruppemedlemmer. Kvinner varierer i større grad taletiden fra gang til gang når gruppene møtes og kvinner snakker mer sammen med andre kvinner enn de gjør sammen med menn (Korabik, 1990).

Selv om kvinner og menn bruker de samme ordene, mener de ofte forskjellige ting, og har andre hensikter enn motparten tolker dem til å ha. Sosiolinguisten Deborah Tannen (1990) hevder at de viktigste årsakene til at menn og kvinner har problemer med å forstå hverandre er at de tillegger ordene forskjellig mening. Bakgrunnen er at menn er sosialisert til i forhold til hierarkisk tenking, uavhengighet og status, mens kvinner sosialiseres til å vektlegge relasjoner, dialog og til å unngå konflikter. Det fører i sin tur til at kvinner legger vekt på å skape nærhet og kontakt i kommunikasjonen, mens menn forsøker å markere uavhengighet og status (Drake og Solberg, 1995).

Berit Ås (2008) konkluderer i likhet med Tannen at kvinner og menn bruker språket på forskjellig måte. Hun argumenterer for at kulturelle regler og normer for *hvor mye, hvor og når* kvinner skal snakke, og for hvilke temaer som aksepteres, legger restriksjoner på kvinner naturlige behov for å formidle opplevelser, interesser og følelser. Hun mener noe av kvinnenenes kommunikasjonsstil kan tilskrives historien. Det har gjennom tidene vært strenge normer for hva kvinner kan snakke om, ja, i det hele tatt om de har hatt lov til å snakke, illustrert ved at det i følge Bibelen ikke var tillatt for kvinner å tale i forsamlinger. Hun argumenterer for at ikke-kommunikasjon gjennom hundrevis av år har utviklet en språkløshet og følelse av isolasjon hos kvinner. Hun mener kvinner har blitt flinkere til å snakke med hverandre om felles utfordringer, men at det fortsatt er klare normer i forhold til når, hvor og hvor mye kvinner skal snakke.

Hvis en ser menns og kvinners kommunikasjonsstil i lys av kjønnspolitiske systemer, kommer det tydelig frem at den tradisjonelle mannsstilen har forrang i organisasjonene. De sier i større grad hva de mener, og er mindre sensitive for eventuelle konflikter. Det har tradisjonelt vært flere menn enn kvinner i organisasjonene, deres holdninger, forståelser og kommunikasjonsstil blir derfor det rådende og aksepterte.

2.7 Problemstillinger

Jeg har i det foregående belyst lederutvikling fra et psykologisk og et sosiologisk perspektiv. Jeg har videre benyttet kjønnsososiologisk teori for å gi et bilde på kvinners posisjon i arbeidslivet, kjønnspolitiske systemer og kvinner og menns kommunikasjonsmønstre. Et fellestrekk ved psykologisk forskning og organisasjonssosiologisk teori er et sterkt systemperspektiv – det foreligger lite aktørorientert empiri. Den psykologiske forskningen har også blitt kritisert for å være positivistisk og fokusere for lite på kontekstuelle forhold. Dette blir vektlagt innenfor organisasjonssosiologisk forskning, men også dette fagfeltet er moderate i sin fokusering på individet – den ansatte. I motsetning til mye av den tidligere forskningen ligger fokuset i denne oppgaven på *deltakernes* egne erfaringer og holdninger i forhold til utviklingsprogrammet de har deltatt på.

Som det fremkommer i avsnittene ovenfor, er det fortsatt tydelige mønstre når det kommer til kvinners og menns utdannings- og yrkesvalg. Til tross for at stadig flere velger utradisjonelt, er det fortsatt en overrepresentasjon av kvinner i de offentlige serviceyrkene. De kvinnene som velger enn annen retning enn mange av sine medsøstre, kan derfor

forvente å befinne seg på en arbeidsplass med en majoritet mannlige kolleger og medarbeidere. Kvinnene som inngår i mitt datamateriale, arbeider alle innenfor finansnæringen, en av de mest mannsdominerte arbeidsområdene vi har i Norge. Med utgangspunkt i dette vil jeg undersøke hvordan de forholder seg til å delta på et program utviklet spesielt for kvinner. Med tanke på at disse kvinnene representerer en gruppe i mindretall er det å forvente at de i mange situasjoner opplever å befinne seg i et spenningsfelt. De befinner seg innenfor en slags ”double-bind”-problematikk mellom både likhets- og forskjellighetsforventninger. De skal være kvinner samtidig som de skal passe inn i en mannsdominert arbeidskultur, og blir derfor utsatt for en type krysspress. Min første hypotese er derfor:

H1: Kvinnene i datamaterialet har tvetydige følelser til å delta på et program særskilt for kvinner.

Med denne hypotesen vil jeg forsøke å finne ut om kvinner som arbeider i en mannstung bransje opplever muligheten til å delta på et program særskilt for kvinner som som en positiv mulighet, eller om de opplever det som problematisk å bli valgt ut til å delta på et program kun for kvinner. Hvis det siste er tilfellet, hva er det de opplever som problematisk?

Bruken av utviklingsprogrammer øker stadig. Det finnes imidlertid lite vitenskapelig støtte for at slike programmer fører til organisatorisk avkastning eller til overføring av kunnskaper og ferdigheter fra deltakeren tilbake til organisasjonen. Min andre hypotese lyder derfor som følger:

H2: Leder- og karriereutviklingsprogrammet har latente og/ eller indirekte, og/ eller tilslørte, og/ eller uofisielle virkninger/ betydninger.

Indirekte og tilslørte effekter eller betydninger av utviklingsprogrammer lar seg vanskelig avdekke i evalueringsstudier som tar sikte på å måle om utviklingsprogrammer oppnår sine målsetninger. Kan en forvente at ansatte gjennom å delta på et utviklingsprogram styrker sin interne posisjon? Eller at en ansatt som deltar på et utviklingsprogram får positiv oppmerksomhet fra resten av organisasjonen? Jeg vil forsøke å identifisere eventuelle indirekte og mindre synlige effekter og betydninger programmet har hatt for deltakerne.

Uansett hvordan kvinnene i datamaterialet forholder seg til å delta på et program utviklet spesifikt for kvinner, har de alle til felles at de har valgt å delta på programmet. Vi vet at

kvinner og menn kommuniserer forskjellig med det motsatte kjønn enn de gjør med representanter for samme kjønn (Korabik, 1990). I tillegg vet vi at det i organisasjonen forekommer kjønnsordnende prosesser som ordner menn over kvinner (Kvande og Rasmussen, 1993). Min tredje hypotese er derfor:

H3: Et utviklingsprogram med kun kvinnelige deltakere oppleves annerledes for deltakerne enn et utviklingsprogram med representanter fra begge kjønn.

Med denne hypotesen vil jeg forsøke å finne ut om informantene oppfatter at samhandling foregår på forskjellige måter i homogene kjønnsgrupper sammenlignet med kjønnsblandede grupper. Hvis dette er tilfelle, hvordan ser disse forskjellene ut?

3 Metodisk tilnærming og datamateriale

Datamaterialet i denne oppgaven består av en kvantitativ del og en kvalitativ del. Utviklerne av programmet, har gjennomført kvantitative undersøkelser for å kunne kartlegge deltakernes videre karriereutvikling etter programmets slutt. På bakgrunn av denne undersøkelsen får programutviklere og eiere en oversikt over hvor mange tidligere deltakere som har avansert i stilling, står på stedet hvil, eller har redusert stilling. Undersøkelsen tar videre for seg hvorvidt de tidligere deltakerne har økt, uendret eller redusert ansvar med hensyn på budsjett, fag og personal. Programledelsen har gitt meg tilgang på de kvantitative undersøkelsene. Disse ble gjennomført i 2009 og 2010, og forelå før jeg startet med oppgaven. Kvantitative undersøkelser sier imidlertid lite om deltakernes egne oppfatninger av å delta på et slikt program. Jeg ønsket å få innblikk i deltakernes holdninger til å delta på et kjønnsavhengig program, hvilken rolle deltakelsen har spilt i forhold til deres videre karriereutvikling samt hva de oppfatter at et program utviklet spesifikt for kvinner kan bidra med, sammenlignet med et utviklingsprogram med både mannlige og kvinnelige deltakere.

For å få tilgang på den informasjonen jeg trengte, så jeg det som nødvendig å komme relativt tett på informantene. Jeg var avhengig av å få detaljert informasjon om deres holdninger og oppfatninger. Valget falt derfor på en kvalitativ tilnærming med intervjuer som den primære informasjonskilden.

Den største forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er størrelsen på utvalgene og antall variabler. Kvantitative studier har i utgangspunktet store utvalg og få variabler. Kvalitative studier, derimot, har mindre utvalg, men til gjengjeld flere variabler. Fordi kvantitative studier analyserer store utvalg, må det benyttes opplysninger som er forenklede og mest mulig enhetlige. Kvalitative studier, som har få enheter, gjør det lettere å studere kompleksiteten i språk og situasjoner og å fange opp flere nyanser. I kvalitativ metode søker forskeren å finne svar på spørsmål som: Hva betyr det? Hva handler det om? Hvordan forstås det? (Widerberg, 2001).

En benytter altså kvalitativ metode når en trenger dyptgående informasjon som forutsetter analyse av noen få enheter. Metoden er fruktbart når forskeren forsøker å oppmuntre individer eller grupper til å dele historier eller oppfatninger av et spesifikt tema. I noen

tilfeller vil en kvalitativ tilnærming kunne minske et potensielt skjevt maktforhold mellom forsker og informant. Dette skjer ved at forskeren og informanten ”samarbeider” med både datainnsamlingen og forståelsen og fortolkningen av data (Cresswell, 2007). Forskeren skal ikke kun ut fra egne betingelser forstå og fortolke sitt datamateriale, men fortolke gjennom en teoretisk tilnærming og informantens forståelse. Ofte benyttes kvalitativ tilnærming for å følge opp kvantitative studier for å kunne si noe mer enn hva som fanges opp i kvantitative spørreskjemaer. Denne metoden er for øvrig mer sårbar for subjektive feiltolkninger, da all forståelse kanaliseres gjennom forskeren og dens forforståelse.

Kvalitative studier starter med forskerens antagelser, virkelighetsforståelse og bruk av en teoretisk tilnærming for å få innblikk i meningen individer eller grupper tilskriver et spesifikt ”fenomen”. Det ferdigstilte resultatet av et kvalitativt forskningsprosjekt vil inneholde informantenes stemmer, forskerens refleksivitet og en beskrivelse og fortolkning av fenomenet (Cresswell, 2007: 37).

3.1 Forskjellige kvalitative metoder

Observasjon innebærer at forskeren er lokalisert i settingen hvor problemet eller fenomenet, vedkommende studerer, utspiller seg. Forskeren studerer, registrerer og tolker informantens kroppslige og språklige uttrykk og handlinger (Widerberg, 2001). Forskeren kan gjennomføre både informert, uinformert og deltakende observasjon.

Intervjuer innebærer at forskeren benytter seg av samtaleformen for å få innblikk i informantens meningsdannelser, fortellinger og forståelser rundt et tema. Intervjuene kan være strukturerte med ferdig definerte spørsmål i en bestemt rekkefølge, eller de kan være semi- strukturerte, det vil si, gitte temaer som forskeren skal komme inn på, uten at rekkefølge og spørsmål trenger å være helt like fra intervju til intervju. Styrken ved å benytte intervjuer er at forskeren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis og at forskeren kan bli gjort oppmerksom på temaer som vedkommende i utgangspunktet ikke selv hadde tenkt på. Det er rom for å kunne rekruttere flere informanter hvis det ikke kommer nok informasjon ut av de planlagte intervjuene. På denne måten er kvalitativ metode mer prosessorientert, mens kvantitativ metode i større grad krever at elementene er ferdig utarbeidet på forhånd, da det er vanskelig å gjøre endringer i en undersøkelse som allerede er administrert ut til respondentene.

I kvalitative intervjuer vil alltid kjemien mellom forsker og intervjuobjekt være avgjørende for hvordan intervjuet oppleves fra begge parter side, gjennomføringen og resultatet. Det er ingen selvfølge at det klaffer, og begge parter merker raskt om kjemien fungerer eller ikke. Det er alltid en risiko for at intervjuet ikke blir av ønskelig kvalitet fordi ting rett og slett ikke stemte i intervjusituasjonen. Jeg vil komme tilbake til min erfaring i møte med informantene senere i kapittelet hvor jeg redegjør for mine intervjuer.

Tekst- og bildeanalyse innebærer at forskeren studerer allerede foreliggende dokumenter eller bilder, og har på den måten ingen direkte interaksjon med informanten. Kroppslige og språklige uttrykk inngår ikke i fortolkningen. Forskeren får ikke samme inntrykk av informanten, da en verken får innblikk i hvordan vedkommende snakker, tenker eller ser ut. En fordel med tekst- og bildeanalyse er at datamaterialet ikke lar seg påvirke av forskeren. Forskerens forforståelse vil imidlertid alltid spille inn i fortolkningen.

Observasjon kan være en hensiktsmessig metode å bruke hvis en er interessert i å belyse et fenomen gjennom å studere det ”in action” (Widerberg, 2001). Hvis en er opptatt av å få frem hvordan individer forstår noe, er intervjuformen den mest fruktbare metoden. Jeg ønsker å få innblikk i deltakernes oppfatninger knyttet til å delta på et leder- og karriereutviklingsprogram, og har derfor valgt intervjuformen for datainnsamlingen min. Jeg supplerer med skriftlig informasjon om programmet og den tidligere utførte kvantitative studien programledelsen har gitt meg tilgang på.

3.2 Informantutvalg

Da det var bestemt at jeg skulle bruke dette leder- og karriereutviklingsprogrammet som case, stilte jeg meg selv spørsmålet ”Hvem av de tidligere deltakerne er det hensiktsmessig å snakke med?” Jeg fikk av programledelsen tilgang på lister over tidligere deltakere. Jeg kom sammen med en av programutviklerne til enighet om å velge informanter ut i fra to kull som hadde gått etter hverandre. Vi kom frem til at det var hensiktsmessig å velge ut i fra senere kull, da programmets form og innhold har forandret seg noe de siste årene. Det er liten hensikt i å snakke med tidligere deltakere som deltok da programmet var utformet på en annen måte. I tillegg kan det være lurt å snakke med tidligere deltakere som har programmet forholdsvis friskt i minne. Ansatte i finansnæringen skal gjennom flere kurs, programmer og seminarer, og det kan være vanskelig å huske hvert enkelt og å holde dem fra hverandre.

Valget falt til slutt på kull 4 og 5, som deltok på programmet for rundt ett år siden på tidspunktet intervjuene fant sted.

Ut i fra deltakerlistene valgte jeg ut 14 navn. Jeg ønsket å snakke med deltakere fra forskjellige organisasjoner. Jeg valgte flest informanter fra organisasjonen som hadde flest representanter på programmet, nest flest informanter fra organisasjonen med nest flest representanter på programmet osv. Jeg ønsket at andelene med informanter skulle gjenspeile organisasjonenes deltakerpuljer. Det er til sammen seks organisasjoner representert i utvalget. Mitt utvalg var strategisk, da jeg bevisst valgte ut fra to bestemte kull.

3.3 Casestudier

Punchs (1998:150) definisjon av casestudier lyder som følgende:

”The basic idea is that one case (or perhaps a small number of cases) will be studied in detail, using whatever methods seem appropriate. While there may be a variety of specific purposes and research questions, the general objective is to develop as full an understanding of the case as possible.”

En casestudie innebærer å studere et problem eller fenomen innenfor gitte rammer (Cresswell, 2007). Det er blant forskere uenighet om casestudier kvalifiserer som en egen metodologi eller om det bare handler om valget av hva en skal studere. Cresswell (2007) argumenterer for at dette kan kalles en egen metodologi, en type design innefor kvalitativ forskning. Han beskriver casestudier som en kvalitativ tilnærming hvor forskeren utforsker et avgrenset område/system over tid, gjennom detaljerte dybde data. En casestudie kan inneholde flere cases som forskeren kan sammenligne med hverandre i en komparativ analyse. Størrelsen på det avgrensede caset avgjør hva slags karakter studien får (Cresswell, 2007). Et case kan gå fra å omhandle et enkelt individ til å omhandle grupper av individer, et program eller en aktivitet. Stake (2000) deler casestudier i tre forskjellige typer. Den første typen er *enkelt instrumentelt case (single instrumental case study)*, hvor forskeren fokuserer på et problem eller fenomen, for deretter å velge seg et avgrenset område/ case for å illustrere dette. Den andre typen er *multippelt instrumentelt case (collective case study/ multiple case study)*. Denne type casestudie foregår på samme måte som den ovennevnte, men her velger forskeren *flere* cases for å illustrere problemet eller fenomenet, og eventuelle forskjeller og forskjellige perspektiver. I instrumentelle casestudier har forskeren en

ambisjon om en betinget overføringsverdi – en forventning om at motivasjonsmønstre og andre mekanismer som observeres i et case, med rimelighet kan forventes å forekomme i lignende varianter, i lignende kontekster. Forskeren tar sikte på å forklare eller illustrere et fenomen med *utgangspunkt* i ett eller flere cases, men ved å fokusere på å forklare fenomenet, snarere enn casen i seg selv, ligger det en premiss om at vedkommende ønsker å kunne si noe generelt om fenomenet, snarere enn det enkelte caset. Den siste typen er *immanent case (intrinsic case study)*. Her ligger fokuset på casen i seg selv på grunn av dens unike eller uvanlige situasjon. Her har forskeren ingen intensjoner om overføring. Vedkommende ønsker å si noe om det spesifikke caset i seg selv.

Mitt prosjekt faller innenfor den sistnevnte kategorien. Det er et program med kun kvinnelige deltakere og har som mål å bedre kjønnsbalansen i finansbransjen, og er derfor et interessant case i seg selv. Mitt fokus ligger i større grad på å studere aspekter knyttet til selve programmet, enn enkeltindivider.

3.4 Gjennomføring av datainnsamlingen

Med unntak av ett intervju, ble alle gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette var av praktiske årsaker, da alle informantene enten hadde eget kontor vi kunne bruke, eller grupperom til disposisjon. Jeg forsøkte i tillegg å gjøre intervjuet til en minst mulig belastning for informantene, de har alle en travel hverdag. Det er tidkrevende å møtes utenfor arbeidsplassen i arbeidstiden og vanskelig for enkelte å møtes utenfor arbeidstiden. Jeg ønsket at møtene skulle føre til minst mulig økonomisk og praktisk omkostning for informantene, og var derfor svært heldig som fikk lov til å holde intervjuene i betalt arbeidstid. Jeg var redd for at informantene skulle ha dårlig tid under intervjuene grunnet påfølgende avtaler og lignende, men alle hadde satt av god tid og jeg fikk ikke inntrykk av at de stresset under intervjuet.

Den ene informanten jeg ikke møtte på arbeidsplassen, møtte jeg på en kafé, da det var enklere for henne å møtes der. Til tross for litt støy på kafeen, gikk dette intervjuet fint. Jeg opplevde at det fungerte svært godt å snakke med informantene på deres arbeidsplass. Det var rolige omgivelser og jeg fikk samtidig muligheten til å se meg litt rundt i lokalene deres.

Aller først takket jeg informantene for at de tok seg tid til å snakke med meg. Jeg hadde allerede over telefon, under rekrutteringen av informantene, informert kort om prosjektet og

benyttet I tillegg minuttene før intervjuet til å gi grundigere informasjon, samt å gi informantene muligheten til å spørre om det var noe de lurte på.

3.5 Intervjuene

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjuobjektets side. Å få frem erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, uten vitenskapelige forklaringer, er målet (Kvale og Brinkman, 2009). Det kan fortone seg som en enkel jobb å intervju en annen person. Dette er ikke nødvendigvis tilfelle. Et forskningsintervju innebærer en *kultivering av samtaleferdigheter* (Kvale og Brinkman, 2009). Dette skulle jeg selv få oppleve. Under enkelte intervjuer, til tross for god forberedelse, ”kortslettet” både tankevirksomhet og taleevne i perioder. Jeg var frenetisk opptatt av å få med meg alt som ble sagt og samtidig være lyttende og oppmerksom. Det stoppet litt opp til tider, men jeg kom meg relativt rask tilbake i sporet. Et forskningsintervju krever en ekstrem tilstedeværelse og hvis en ikke holder tungen rett i munnen, kan det fort gå i stå. Til min store glede gikk det forholdsvis fort å komme inn i ”forskerrollen”. De første intervjuene ble noe stotrende, men etter hvert som jeg ble tryggere på meg selv og ble bedre kjent med spørsmålene jeg skulle stille, fløt samtalene bedre og jeg klarte å fri meg fra intervjuguiden. Jeg opplevde at dynamikken mellom meg som intervjuer og informantene ble bedre og bedre for hvert intervju. Jeg ble i tillegg flinkere til å komme med relevante oppfølgings spørsmål til uklare uttalelser.

Ingen av informantene hadde noen innsigelser på at jeg tok opp samtalene, og så fort diktafonen var satt på, rettet de ikke lenger noen oppmerksomhet mot den. Informantene var utadvendte og pratsomme. I noen tilfeller opplevde jeg at jeg måtte fiske litt etter informasjon, men i all hovedsak var informantene selvdrevne. Temaene intervjuene tok for seg kan ikke karakteriseres som spesielt sensitive. Det virket heller ikke som om informantene opplevde det som vanskelig å snakke om. Det var viktig for enkelte at de forble anonyme, da de ikke ønsket at deres meninger og synspunkter skulle ”slå tilbake på dem”. Så fort jeg nok en gang presiserte at kun jeg visste hvem som var plukket ut fra deltakerlistene, slo de seg til ro med det og fortsatte. Intervjuene varte fra 25 til 70 minutter, alt ettersom hvor mye informantene hadde på hjertet og hvor aktiv jeg var med oppfølgings spørsmål. Jeg brukte en semistrukturert intervjuguide, men fridde meg mer og mer fra den. Jeg passet for øvrig på å komme inn på samme temaer i alle intervjuene.

Det ble sagt mye interessant under intervjuene. Det ble også sagt mye interessant *etter* intervjuene. I flere tilfeller kom gullkornene som perler på en snor etter at diktafonen var skrudd av og intervjuet var formelt over. Jeg ble flere ganger sittende og snakke med informanten om løst og fast, og interessante temaer kom opp. Jeg noterte det som ble sagt og forsikret meg om tillatelse fra informanten om å kunne bruke dette i datamaterialet mitt. Til tross for at informantene ikke viet diktafonen særlig oppmerksomhet, var det lett å merke både på meg selv og informanten at stemningen ”lettet” da den ble slått av. Da var ikke situasjonen lenger like alvorstynget.

Jeg opplevde stor velvilje hos informantene. De strakk seg langt for å gi meg svar på det jeg lurte på og enkelte forsikret seg etter intervjuet om at jeg hadde fått vite det jeg trengte. Jeg føler meg privilegert som har møtt så stor entusiasme og velvilje hos informantene, både hva angår intervjuene og rekrutteringen. Samtlige jeg henvendte meg til, stilte opp til intervju.

3.6 Transkripsjon

En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst. Når intervjuene blir transkribert fra muntlig til skriftlig form, blir intervjuesamtalene strukturert på en måte som gjør dem mer egnet til analyse. Materialet, strukturert i tekstform, er lettere å få oversikt over, og struktureringen i seg selv, er en begynnelse på analysearbeidet (Kvale og Brinkman, 2009).

Jeg forsøkte å transkribere alle intervjuene så fort som mulig etter gjennomføringen. Dette fordi det er en fordel å ha seansen friskt i minne under transkripsjonen. Transkripsjon medfører utvelgelse av hvilke dimensjoner av et muntlig intervju som skal med. Det er ingen standard svar på hvordan en transkripsjon skal gjennomføres. Det som blir utslagsgivende er problemstillingenes natur og hva studien skal brukes til – om den skal brukes til en detaljert språklig analyse, en konversasjonsanalyse eller en lettlest utgivelse av intervjupersonens historier (Kvale og Brinkman, 2009: 190).

Jeg skrev ikke ut alle resonnementer, men benyttet meg av en selektiv transkripsjon. I studier som fokuserer på hvordan informantene snakker om forskjellige tema, er alle pauser, nøling og lignende viktig å få med i intervjuutskriftene. I forhold til mine problemstillinger vurderte jeg det som tilstrekkelig å transkribere de delene av intervjuet som inneholdt dimensjoner jeg oppfatter som relevante. I flere tilfeller sporet både jeg og informantene av,

og kom inn på temaer som strengt tatt ikke var relevante for mine fokusområder. På sett og vis kan en si at analysearbeidet startet allerede her. Jeg var likevel redd for å miste verdifull informasjon, så de fleste utskriftene ble fortsatt relativt detaljerte. På steder informantene nølte eller de oppstod lange pauser, noterte jeg det i utskriften.

En fordel med å transkribere parallelt med intervjuene er at en blir mer bevisst på sin egen intervjuteknikk og fremtreden. Det var svært lærerikt å høre gjennom intervjuene mens jeg enda var i intervjufasen. Det ga meg ideer til oppfølgingsspørsmål og gjorde meg mer bevisst på meg selv i intervjusituasjonen. Etter hvert som jeg hørte igjennom intervjuene ble jeg flinkere til å spørre på en måte informantene forstod. Det er store forskjeller mellom talespråk og skriftspråk, og jeg ble mer oppmerksom på hvordan jeg kunne snakke med informanten for å på en bedre måte kunne skrive ut intervjuet i ettertid.

Det oppstod flere ”aha-opplevelser” mens jeg satt med transkripsjonen. Poenger som hadde gått meg hus forbi i den noe anspente intervjusituasjonen, ble synlige under transkripsjonen. Utskriftene skulle vise seg å være gull verdt. Jeg har lest igjennom dem flere ganger, og det åpenbarer seg stadig nye nyanser. I tillegg kan jeg illustrere poenger i analysen med sitater fra informantene.

3.7 Hypotetisk-deduktiv metode

I hypotetisk-deduktiv metode begrunnes ens oppfatninger nedenfra. En betrakter oppfatningene sine som hypoteser, som en utleder eller deduserer konsekvenser fra, og prøver deretter disse konsekvensene mot ens erfaring (Føllesdal, Walløe, Elster, 1990:45). En hypotese er en påstand som må tilfredsstillende to krav: (1) en er ikke helt sikker på at den er sann, (2) en utleder logiske konsekvenser fra den, enten for å teste hypotesen eller for å forutsi noe eller for å forklare noe. På bakgrunn av det en vet fra før (teori, tidligere forskning) utleder en hypoteser. En kan fremsette en rekke hypoteser, og må en etter en teste dem mot observerbare fakta. I prinsippet er *en* observasjon som ikke stemmer med forutsigelsene tilstrekkelig grunnlag til å forkaste en hypotese. Hypotesen er dermed falsifisert. Dette gjelder for hypoteser som er fremstilt i en gitt form. Kommer det frem av hypotesen at det angår alle forhold, og ett forhold avviker, er det grunnlag for å forkaste hypotesen. Om mange observasjoner stemmer med forutsigelsene, er det imidlertid ikke nok til å verifisere hypotesen, det er alltid en mulighet for at en ny observasjon ikke vil stemme. En tror for øvrig mer på en hypotese some er testet mange ganger, enn på en som ikke er

testet. Hvert enkelt forsøk kunne ført til at hypotesen måtte forkastes. En kan derfor si at hypotesene er bekreftet i forskjellig grad (Føllesdal med flere, 1990: 48). Det kan med andre ord være lett å vise at en hypotese er feil, og prinsipielt umulig å vise at en hypotese er riktig. Et hypotetisk-deduktivt system består av hypoteser (som er utledet på bakgrunn av våre antagelser), som kun kan begrunnes nedenfra, ved empiriske observasjoner. Hypoteser blir alltid satt frem som gjetninger. De er noe vi på bakgrunn av våre erfaringer tror er tilfelle.

I mitt tilfelle kan en hypotese om effekter av utviklingsprogrammer, i første omgang lyde som følgende:

H1: Utviklingsprogrammer fører til finansiell avkastning for organisasjonen.

Forskning viser imidlertid at ikke alle, faktisk svært få programmer fører til dette (Hybertsen Lysø, 2010). Det foreligger derfor liten støtte for at utviklingsprogrammer fører til finansiell avkastning for organisasjonene. Neste hypotese er en modifisering av denne, og blir som følger:

H2: Lederutviklingsprogrammer fører til overføring av kunnskap og ferdigheter fra deltaker tilbake til organisasjonen.

Heller ikke på dette punktet finner en stor støtte i tidligere forskning, altså empiriske observasjoner. Noen studier peker på at det har gitt personlig utbytte for deltakeren og til en viss grad har ført til overføring fra lederutviklingen tilbake til organisasjonen. Det er imidlertid flere studier som ikke finner noen vitenskapelig støtte for at dette skjer (Tannenbaum og Yukl, 1992, Baldwin og Ford, 1994, Holton og Baldwin, 2003). På bakgrunn av de to hypotesene, utleder jeg en tredje hypotese. Den er en ytterligere modifikasjon av de to første, og lyder som følger:

F3: Lederutvikling har latente og/ eller indirekte, og/ eller tilslørte, og/ eller uoffisielle virkninger/ betydninger.

Indirekte og latente effekter av lederutvikling vet vi mindre om enn hva vi vet om finansiell avkastning for organisasjoner som bruker det, og overføring av kunnskap og ferdigheter fra deltaker tilbake til organisasjonen, da dette er viet større oppmerksomhet i evaluerende studier som stort sett danner grunnlaget for den tidligere forskningen. Jeg kan derfor ikke på

bakgrunn av tidligere observasjoner forkaste hypotesen, jeg må forsøke å teste den selv. På denne måten har jeg kommet frem til en av mine hypoteser. Om mine empiriske funn stemmer overens med hypotesen, er ikke dette nok til å verifisere den. Det kan i fremtiden forekomme observasjoner som ikke stemmer overens med hypotesen, men jeg kan eventuelt finne støtte for den.

På samme måte har jeg kommet frem til min neste hypotese. I første omgang kan en hypotese lyde som følgende:

H1: Et utviklingsprogram med representanter fra begge kjønn oppleves likt for de kvinnelige deltakerne som et utviklingsprogram med kun kvinnelige representanter.

På bakgrunn av tidligere observasjoner vet vi at det i organisasjonen og i organisatoriske aktiviteter forekommer kjønnsordnende prosesser som ordner menn over kvinner (Kvande og Rasmussen, 1993). I grupper med numerisk ujevne proporsjonsforhold med flest menn og færre kvinner, blir menns holdninger de rådende (Kanter, 1977). Vi vet også fra tidligere observasjoner at menn og kvinner kommuniserer forskjellig med hverandre, og at kvinner gjerne blir tausere i settinger med menn, enn i en homogen kjønnsgruppe (Korabik, 1990). På bakgrunn av dette kan en ikke anta at hypotesen stemmer, og den krever derfor en modifikasjon. Neste hypotese blir derfor som følger:

H2: Et utviklingsprogram med representanter fra begge kjønn oppleves annerledes for de kvinnelige deltakerne enn et utviklingsprogram med kun kvinnelige deltakere.

Den siste hypotesen kan sies å være svakere enn den første. Den påstår minst, og har større rom for forskjellige varianter. At det oppfattes likt, fordrer at alle opplever det *likt*. At det oppleves annerledes gir rom for større variasjoner. Det finnes mange måter et program kan oppleves annerledes på. At en hypotese er sterk, er ofte en styrke for resultatet, men i følge Føllesdal med flere (1990) er det viktigste premisset at hypotesen er enkel. Det blir således lettere å utlede konklusjoner fra den, og lettere å forstå den. Heller ikke denne hypotesen kan jeg verifisere ved observasjoner som stemmer overens med den, men jeg kan eventuelt finne støtte for den.

Jeg har på denne måten kommet frem til hypoteser ved å ta utgangspunkt i hva vi vet fra før, og på bakgrunn av dette utledet mine hypoteser som modifiserte overføringer av dette. Jeg har testet hypotesene mot empiriske observasjoner av datamaterialet. Den hypotetisk-

deduktive metoden går også igjen i analysen. ”Hvis det er slik, kan en forvente at det er slik?” og ”hvis det ikke er slik, hvordan er det da?”.

3.8 Analysestrategier

I forhold til analysen benytter jeg en tematisk tilnærming til datamaterialet. Jeg strukturerte intervjuguiden i fire tema – (1) *karriereendring*, (2) *oppfatning av egne lederegenskaper og handlingsrom*, (3) *effektivitet*, (4) *kjønns spesifikke programmer versus kjønnsblandede programmer*. Etter intervjuene plasserte jeg utsagn i kategorier. Eksempelvis synlighet, mobilitet, motivasjon, ledelsesforståelse og nettverk. Disse kategoriene var temaer som utkrystalliserte seg under transkripsjonen og under nøyere gjennomlesning av utskriftene. Jeg ble i tillegg mer oppmerksom på enkelte temaer i intervjusituasjonen etter hvert som de gikk igjen i intervjuene.

Under analysen har jeg fokusert på informantenes ønsker, hensikter og motiver. I tillegg har jeg vært oppmerksom på deres verdiorientering – hva de opplever som normgivende i forskjellige situasjoner. Jeg har videre søkt etter å avdekke motstridende oppfatninger mellom informantene og potensielle konflikter *innad i* informantene i forhold til forskjellige tema. Leder- og karriereutviklingsprogrammer har eksplisitte målsetninger det skal oppnå. Slike programmer må en anta at også har utilsiktede og indirekte effekter og betydninger, og jeg ønsket å vie dette oppmerksomhet. I tillegg var jeg opptatt av å få innblikk i informantenes holdninger til å delta på et program særskilt for kvinner.

3.9 Forskerståsted og forforståelse

All forståelse forutsetter eller bygger på en eller annen form for forforståelse, det vil si linsen eller referanserammen vi betrakter et fenomen gjennom. Mening skapes og kan bare forstås i en sammenheng eller kontekst og enhver tolkning utgår av visse forventninger eller forutfattede meninger (Widerberg, 2001). Utfordringen er å bli klar over egne forkunnskaper, erfaringer og forestillinger.

Jeg har ingen direkte erfaring med verken kvinner i finans eller dette spesifikke programmet. Det jeg imidlertid har litt erfaring med er evaluering av lederutviklingsprogram. I et tidligere prosjekt var vi en studentgruppe som fikk i oppdrag å evaluere et lederutviklingsprogram for et stort norsk selskap. Dette var et tverrfaglig prosjekt med representanter fra

organisasjonspsykologi, samfunnsøkonomi, kultur og kommunikasjon og jeg som eneste sosiologistudent. Noe av det første som slo meg i samhandling med resten av gruppen var hvor forskjellig vi oppfatter ting. Jeg er vant til å samarbeide med studenter med samme faglige bakgrunn som meg selv, og det var store utfordringer knyttet til den tverrfaglige delen. Vi hadde rett og slett helt forskjellige fortolkningsrammer å forstå ting ut i fra. Denne opplevelsen gjorde meg bevisst på hvilke premisser faglig bakgrunn legger for forståelsen. Sosiologi kan for mange fortone seg som et relativt problemorientert fag. Et eksempel på dette opplevde jeg da vi gikk i gang med prosjektet. Vi brukte mye tid på å utvikle modeller og metoder som kunne hjelpe oss å finne ut om dette programmet fungerte eller ikke. Da jeg ikke lenger klarte å dy meg og spurte noen av medlemmene i studentgruppen :”Jammen.. hvorfor bruker de egentlig lederutvikling i det hele tatt, vet de at det fungerer?” fikk jeg til svar: ”Det er Best Practice, det!”. Jeg klarte imidlertid ikke å fri meg helt fra dette spørsmålet, og det er denne nysgjerrigheten som har ført til denne oppgaven og dens problemstillinger.

At jeg som sosiologistudent har blitt lært opp til å se etter den potensielle konflikten, eller problemet, har nok formet meg i større grad enn jeg har vært klar over. Jeg har derfor ikke klart å godta lederutviklingstiltak som noe som kun benyttes av effektivitetshensyn. Det må være noe mer ved det. Jeg er derfor interessert i alternative forklaringer på bruken av slike tiltak, hva slags betydning deltakelse på et utviklingsprogram har for deltakerne og hvordan oppfatninger informantene har til programmet som et likestillingstiltak.

3.9.1 Troverdighet

Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Kvalitative studier er i stor grad preget av subjektivitet, og troverdighet kan ikke knyttes til fastlagte kriterier (Thagaard, 2003). Forskeren må derfor argumentere for troverdighet ved å redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen. Seale (1999) argumenterer for at troverdigheten kan styrkes ved at forskeren redegjør for hva som er direkte informasjon fra informantene og hva som er forskerens egne fortolkninger. Jeg har transkribert intervjuene mine selektivt, men i frykt for å miste verdifull informasjon ble disse utskriftene nokså detaljerte. I analysen fremstiller jeg en del direkte sitater. Noen av sitatene har jeg skrevet om for å sikre informantenes anonymitet. Et eksempel kan være at jeg skriver ”min leder” i stedet for navnet informanten oppga, eller ”organisasjonen” i stedet

for navnet på organisasjonen. I analysen har jeg forsøkt å gjøre det klart når informanten ”snakker” og når jeg ”snakker”.

Jeg har vært opptatt av å ikke la min faglige bagasje styre meg for mye. Dette gjelder både i forhold til lederutvikling, som i sosiologien til en viss grad behandles som en av mange forgjengelige organisasjonsmoter, og i forhold til problemstillingene knyttet til kjønn. Kvinnene jeg snakket med har utfordringer i arbeidslivet knyttet til å være kvinner i mannsdominerte organisasjoner. De er opptatt av å ha like muligheter som alle andre, men er klare på at lavere kvinnerepresentasjon ikke må problematiseres mer enn nødvendig. En typisk sosiologisk innfallsvinkel kunne eksempelvis vært å fokusere på utfordringene og de begrensede mulighetene disse kvinnene står overfor. Jeg har bevisst valgt å unngå denne problematiseringen, både fordi mine fokusområder omhandler betydningen deltakelse på leder- og karriereutviklingsprogrammet har for deltakerne, og fordi jeg ikke i *for* stor grad vil problematisere noe informantene selv ikke uttrykker at de opplever som et stort problem. Jeg har hele veien forsøkt å la informantene komme til med sine synspunkter, uten å la dem farges av min forforståelse. Jeg har forsøkt å gå inn i prosjektet med en så åpen tilnærming som mulig.

Under analysen har jeg har spurt meg selv: ”ville en annen person fått samme svar som meg?” og ”forstår jeg det annerledes enn andre ville gjort?”. Dette er spørsmål det er vanskelig å svare på. En indikator på at lignende funn ville forekommet hvis en annen person hadde gjennomført datainnsamlingen og analysen, er at en finner bekreftelse i annen forskning. Hvis andre forskere har funnet lignende tendenser i studier av lignende art, er det nærliggende å tenke at det er hold i funnene. Et problem knyttet til dette er at det kan være fristende å peile sine funn inn så de stemmer overens med foreliggende forskning. I mitt tilfelle fant jeg at enkelte funn stemte godt overens med tendenser fra tidligere forskning. Jeg hadde imidlertid ikke kjennskap til studien jeg refererer til før jeg allerede hadde gjort mine egne tolkninger.

Jeg har forsøkt å kritisk reflektere over hvordan spørsmålenes ordlyd og måten jeg stilte spørsmålene på, kan ha påvirket svarene jeg fikk. Eksempelvis: er kvinnene ambivalente til særskilte kvinneprogrammer, eller er det jeg som har stilt feil spørsmål eller stilt spørsmålene på feil måte? Det finnes ikke noe riktig eller galt svar. Jeg har imidlertid forsøkt å ta noen analytiske grep for å redusere sjansen for å fremstille feilaktige tolkninger. Jeg har hørt nøye gjennom opptakene, og skrevet ut alle resonnementer som omhandler temaet. Jeg

har søkt støtte i teorier om kvinner og menns posisjoner i forhold til hverandre i organisasjonslivet og jeg har forsøkt å la informantene komme til ordet ved å gjengi direkte sitater. Mitt ønske er at informantene skal kjenne seg igjen i mine beskrivelser, og hvis det er tilfeller de ikke umiddelbart identifiserer seg med mine tolkninger, tenke at ”jo, men det er jo faktisk slik det er”. Om jeg har klart å oppnå dette, er det bare mine informanter som kan svare på.

Mange samfunnsvitenskapelig studier tar for seg mennesker som kan defineres som ressursvake. I slike studier blir det fort et skjevt maktforhold mellom forskeren som oppfattes som ressurssterk, og forskningsobjektet som oppfattes som ressursvak. I mitt tilfelle var det annerledes. Kvinnene jeg intervjuet er svært ressurssterke mennesker. De har nådd langt i kraft av sin faglige dyktighet og person. De fremsto som svært kompetente og reflekterte. Jeg var på ingen måte den av oss med mest makt eller kunnskap i intervjusituasjonen.

Jeg fikk inntrykk av at jeg som kvinne oppnådde åpenhet hos kvinnene jeg intervjuet, en slags ”oss kvinner i mellom”- holdning. Jeg tror nok jeg fikk andre svar enn en mannlig student ville fått. Samtidig er det muligens noen ting som forblir usagt i større grad enn om det hadde vært en mann som intervjuet dem. En fare ved å intervju noen som er like en selv, er at noen aspekter behandles stilltiende, som en slags gjensidig stum forståelse. Jeg opplevde dog at det totalt sett var en fordel å være kvinne i intervjusituasjonen.

Jeg er opptatt av å ikke ”gjøre vold på” informantene. Med dette mener jeg å ikke fremstille mine tolkninger som en absolutt sannhet. Jeg har gjennom hele prosessen spurt meg selv, ”Er det slik det egentlig er?”, ”Var det dette informanten egentlig mente?”, men i kvalitativ metode er det ingen rette og gale historier, men heller mange historier med flere forskjellige vinklinger (Cresswell, 2007). Jeg forsøker fortsatt å være bevisst i mine tolkninger av informantenes oppfatninger. Når dette er sagt, kan jeg ikke annet enn å tolke data på en mest mulig objektiv måte. Tolkningene vil fortsatt være en sum av informantenes oppfatninger, teoretiske perspektiver og min egen fortolkingsramme.

3.10 Validitet

Validitet betyr det samme som gyldighet. Når en kontrollerer for validiteten i en studie, redegjør en altså hvor gyldige funnene er. En viktig dimensjon blir derfor hvorvidt dataene svarer på det en vil finne ut. I en kvalitativ forskningsprosess er det vanlig at studiens fokus endrer noe retning i løpet av perioden studien strekker seg over. Dette opplevde også jeg, da mine fokusområder endret seg noe etter hvert som oppgaven begynte å ta form. I etterpåklokskapens uklare lys, vil en alltid tenke at en skulle spurt andre og flere spørsmål for å få ytterligere informasjon om temaene som utkrystalliserer seg underveis. Jeg mener fortsatt at mine data er tilstrekkelig for å kunne svare på problemstillingene.

3.11 Ethiske overveielser

Jeg fikk tilgang på kontaktinformasjon fra programledelsen, men det var kun jeg som visste hvilke navn som var plukket ut. Det var viktig for meg å kunne presisere for informantene at det kun var jeg som hadde tilgang på denne informasjonen, og at verken eierne eller utviklerne av programmet kjente til hvilke tidligere deltakere jeg skulle intervju. Jeg informerte alle informantene om at jeg var en *selvstendig* masterstudent, som verken var sendt av eierne, programutviklerne eller andre som kunne ha interesser i programmet. Det var svært viktig for meg å ivareta informantenes anonymitet som godt som overhodet mulig.

På forhånd skrev jeg et informert samtykke- skjema, hvor jeg presiserte nok en gang hva prosjektet gikk ut på og informantenes rett til å trekke seg om ønskelig. I dette skrivet forklarte jeg også at jeg ville benytte diktafon og at alle opptak ville bli slettet så fort de var ferdig behandlet. Avslutningsvis i skrivet forklarte jeg at prosjektet var godkjent av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) og hva denne tjenesten går ut på. Alle informantene skrev under på skrivet før intervjuet startet. Ingen av informantene ga uttrykk for at de hadde problemer med at intervjuet ble tatt opp med diktafon.

4 Kvinnesak i menns organisasjoner

Forholdet mellom kvinner og menn har gått fra å være klare og komplementære kjønnsroller til uklare roller og forventninger om likestilling (Kvande & Rasmussen, 1993). Slik er det også i arbeidslivet. Tidligere var det åpen og legitim forskjellsbehandling av kvinner og en klar mannsdominans i organisasjonene. I dag er ikke forskjellsbehandling lenger legitimt, men mange organisasjoner er fortsatt ikke kjønnsnøytrale – de fungerer på menns vilkår. Det er en konsensus om likestilling, og alle er enige om at forskjellsbehandling som går i kvinners disfavør er illegitimt. Dette kan være et resultat av likestillingsarbeidet som har pågått i Norge siden 1970- tallet, men også av likhetstanken som preger samfunnet vårt. Til tross for dette kan en i en del organisasjoner observere et maktsystem som ordner menn over kvinner (Kvande og Rasmussen, 1993).

Det er ikke lenger akseptert å velge en mannlig kandidat foran en kvinnelig kandidat for videre å begrunne avgjørelsen med at en mann er ønskelig. Denne delen av ligningen kan vi si at vi har på det rene. I forhold til uformell likhet – eller potensiell ulikhet, derimot, har mange organisasjoner en jobb å gjøre. Programmet som er case for oppgaven har som mål å bedre kjønnsbalansen i finansnæringen, og kan derfor forstås som et likestillingstiltak fra initiativtakerne og deltakerorganisasjonenes side, da programmet tar sikte på å motivere og støtte deltakerne til å sprengte ”glasstaket”. Dagens organisasjoner har et ansvar for å arbeide aktivt for like muligheter for kvinner og menn, også når det kommer til lederstillinger høyt oppe i hierarkiet. Det er i tillegg hensiktsmessig for organisasjoner å ha en praksis som viser offentligheten at de ønsker like muligheter for kvinner og menn. I det følgende skal jeg redegjøre for kvinnenenes holdninger til å delta på et kjønnsavhengig program, samt forskjellige forklaringsmodeller.

4.1 Kvinner i ledelse – forståelse for spillet

I tidsskriftet *Samtiden* har en av landets fremste kvoteringsmotstandere, hodejeger og kommentator Elin Ørjasæter, skrevet et innlegg om den stadig debatterte kvoteringsordningen og om likestilling i næringslivet generelt. Hun er rask til å fastslå at det ikke er rart, alle forhold tatt i betraktning, at menn blir foretrukket i topplederstillinger fremfor kvinner. Hun legger vekt på at kritikerne av organisasjonspraksisen *ikke* er de få

kvinnelige topplederne, men de som står på sidelinjen og ikke vet hva det innebærer å være mor og fulltidsjobbende (og enda litt til). Hun benytter seg av en observasjon hun gjorde for å illustrere hvor viktig forståelsen for *spillereglene* er for kvinner i næringslivets øverste ledersjikt. Hun observerte tre gutter og en jente spille fotball mot en garasjedør. Guttene dribler, trikser og smeller til med knallharde skudd. Jenta prøver seg på noen klønete forsøk, men taper fort ballen til en av guttene. ”Jeg vil også være med, det er min tur” klager jenta. ”Kom og ta den da!” svarer en av guttene. De setter opp tempoet ytterligere etter jentas ytring. Ørjasæter trekker frem tre kjennetegn hos jenta uten ball. Hun var ikke god i fotball, hun forstod ikke spillet (fotball spilles ikke etter tur) og hun var raskt ute og kjeftet på guttene for det hun mente var regelbrudd. Denne jenta minner ikke om kvinner høyt oppe i norsk næringsliv, fortsetter Ørjasæter, de holder nemlig munn og spiller. Hun minner om de på sidelinjen som synes og mener mye om likestilling, eller snarere mangelen på dette. Dette er personer som ikke har vært i nærheten av slike jobber og som strengt tatt ikke forstår spillereglene og hvor mye tid og oppofring slike jobber krever. Bildet av denne jenta, hevder hun, forfølger kvinner i næringslivet. Hun er den siste de vil ligne på. Hun hevder sin rett til å spille, til tross for at hun er en dårlig spiller og lager mye støy underveis. De spillende kvinnene – kvinnene med høye lederstillinger, er de siste til å klage på kjønnsdiskriminering. Dyktige kvinner er livredde for å ligne på den fornærmede jenta uten ball.

Grunnen til at jeg har valgt å gjengi Ørjasæters observasjon, er at denne anekdoten i all sin enkelhet illustrerer holdninger jeg møtte hos mange kvinner i datamaterialet. De arbeider alle innenfor relativt mannsdominerte organisasjoner i en svært mannstung bransje. Jeg opplever en motstand mot å spille ”likestillingskortet”, men heller en vilje til å *vis*e hva de er gode for. Mange av kvinnene var opptatte av å ikke fokusere mer enn nødvendig på utfordringene kvinner står overfor med tanke på at de er lavere representert enn menn.

”Det er viktig at en ikke begynner å stigmatisere, og legge vekt på at det her er en kjempeutfordring for finanssektoren. Ikke så mange kvinnelige toppledere, men på mellomledernivå er vi i denne organisasjonen 50:50. At ikke dette blir en feministisk greie. Jeg tror enhver kvinne vil komme opp og frem i kraft av sin faglighet, og ikke fordi hun er kvinne. Vi er forbi det. Vi vil ha kred for det vi gjør”

Kvinnene er reflekterte og bevisste over det å være kvinnelig leder i en mannstung bransje, men det er ingen selvmedlidenhet å spore. Dette er kvinner som har lang erfaring i sitt arbeid og som antageligvis har blitt tøffere og mer ”tykkhudet” gjennom å jobbe sammen med en majoritet av menn. De ønsker å komme langt i kraft av sin faglighet, ikke fordi de er kvinner. De vet sannsynligvis at ytringer som av enkelte menn kan oppfattes som syting og klaging ikke vinner gehør, men de gir heller ikke uttrykk for å befinne seg i en offerposisjon. De kjent på kroppen ved flere anledninger hvordan det er å representere en gruppe i mindretall, men vil samtidig ikke overdrive konsekvensene av det.

4.2 Forskjellige holdninger til kjønnsavhengige programmer

Å være kvinne i en mannsdominert organisasjon betyr at en til enhver tid befinner seg i et spenningsfelt. Det kan være vanskelig å vite hvilken posisjon en skal innta i gruppen. Skal en være forskjellig eller skal en være lik? Skal en forsøke så godt det er å innordne seg, eller skal en kjøre sitt eget løp? Dette trenger nødvendigvis ikke være en motsetning, men for noen er det nettopp det. Tiltak som fremhever kvinner som gruppe, kan på sett og vis tvinge gjennom refleksjoner om hvorvidt dette er noe en mener er på sin plass, eller motsatt, at det ikke er nødvendig. I forhold til kvinnenes holdninger til kjønnsavhengige tiltak generelt og dette programmet spesielt, var det relativt stor variasjonsbredde. Noen var positive til å løfte frem kvinner, mens andre var svært skeptiske til slike tiltak, og signalene det sender. Oppsummert i ett ord kan en si at kvinnene var preget av *ambivalens*.

Ida er en av de svært få kvinnene som var uforbeholdent positive til kvinnetiltak. Hun forteller at hun er av den oppfatningen at kvinner trenger et lite push for å tørre, og ser derfor ingen problemer med å tilby et program som kan hjelpe kvinnene med nettopp dette.

”Jeg tenker at det er bare positivt. Et blandet kurs ville gitt andre refleksjoner, helt sikkert. (...) Jeg synes ikke det noe must eller sånn, men det er en positiv ting. Jeg mener ikke at det må til, men at det er et viktig bidrag, en fin mulighet. Vi må lage oss egne arenaer. Jeg tror det er veldig viktig med en møteplass for kvinner. Det er viktig at vi fortsetter med”

Ida fremhever viktigheten av å ha sine egne møteplasser, når det av forskjellige grunner kan være utfordrende for kvinnene å delta i de mannlige arenaene. Utviklingsprogrammer med kun kvinnelige deltakere blir for henne et sted hvor ressurssterke kvinner kan komme sammen og snakke om forskjellige problemstillinger og oppmuntre hverandre. Hun forteller at det i hennes organisasjon er en del refleksjoner rundt programmet. Ikke alle er positive.

Blant de som stiller seg negativt er det mange kvinner. Ida forteller at en vanlig holdning er ”såanne kvinnegreier, er vi ikke ferdig med det?”. Ida mener heller ikke at det må til, men at det er et viktig bidrag og en fin mulighet. En observasjon jeg gjorde da jeg snakket med Ida var at hun fremsto som en svært selvsikker kvinne. Hun virket meget trygg på seg selv og sin egen kompetanse. Hun arbeider i tillegg med et område som svært få, om i det hele tatt noen andre i hennes organisasjon, har tilsvarende kompetanse på. Hun har, som de fleste andre kvinnene i datamaterialet, vært i situasjoner hvor hun har følt på å være kvinne blant mange menn, men utstrålte en selvsikkerhet som gjorde at hun skilte seg ut. Det at hun i utgangspunktet har en stor selvsikkerhet kombinert med at hun har kunnskaper som ikke mange andre i hennes organisasjon besitter, har muligens betydning for hvordan hun oppfatter at kvinner løftes frem ved egne programmer.

En skulle kanskje forvente at de mest selvsikre kvinnene, også er de kvinnene som *ikke* ser behovet eller poenget med kvinnetiltak? I dette tilfellet var det ikke slik. Ida har ingen problemer med å forsvare at kvinner får mulighet til å delta på egne programmer. Hun har heller ingen problemer med å innse at kvinner er i reelt mindretall, og at det burde gjøres noe med dette. Nå skal det legges til at ingen av de andre kvinnene på noen måte virket spesielt usikre på seg selv. Til tross for dette skilte Ida seg ut i kraft av sin svært selvsikre fremreden.

Bortsett fra de få som var utelukkende positive, var resten i større eller mindre grad usikre eller skeptiske til særegne programmer for kvinner. De ga tvetydige tilbakemeldinger på spørsmål som omhandlet deres holdninger til å delta på programmet. De var ambivalente. Ambivalens er en følelse som oppstår når en har to motstridende følelser eller oppfatninger samtidig.

”Jeg reagerte på at det var et kvinnenettverk. Måtte gå noen runder med meg selv for å avgjøre om jeg skulle bli med, for på den ene siden kan man diskutere en del med folk som opplever det samme, for innenfor finans er det ikke så mange. Kvinner kommer opp til et visst nivå, også faller de fra av en eller annen grunn, men fint med en mulighet til å diskutere med andre i samme situasjon. Samtidig bygger man opp under forskjellene ved at et skal være et slikt nettverk. (...) Det blir snakket litt om.” her kommer liksom kvinnene som trenger et program for å snakke sammen”. Men er fortsatt vanskelig å være negativ til det”

Mia reagerer på at det er et program kun for kvinner, og hun måtte derfor tenke seg om før hun tok avgjørelsen om å delta. Samtidig erkjenner hun at kvinner faller fra jo lenger opp i hierarkiet de beveger seg. Om hun ikke oppfatter lav kvinnerepresentasjon som et direkte

problem, er hun i alle fall bevisst på at det er færre kvinner høyt oppe i systemet. Mia kan også fortelle at programmet blir snakket litt om i hennes organisasjon, og at ikke alle er positive. Hun opplever for øvrig at det ikke er spesielt stor forskjell på kvinner og menn i den generasjonen hun tilhører. Hun tror de store forskjellene ligger i den generasjonen over henne, der menn i mindre grad takler at kvinner utfordrer deres posisjoner. Hun mener at nettverk som slike programmer legger til rette for, bygger opp under forskjellene mellom menn og kvinner, og var skeptisk til å delta fordi hun ”ikke ønsker å være med på å bygge oppunder murene”. Samtidig ville hun benytte seg av muligheten når hennes organisasjon tilbød henne å delta. Hun ser på tiltaket som en fin intensjon, men mener at det hadde vært en fordel om programmet hadde vært tilkoblet en utdanningsinstitusjon, og dermed gitt mer tyngde på papiret.

”Jeg ville da fått mer igjen for programmet på papiret, og det ville vært lettere å rettferdiggjøre at jeg som kvinne har gått på et eget program (...) at jeg har blitt plukket ut til å delta fordi jeg er det kjønnet jeg er”.

Mias oppfatning er at hun har blitt valgt ut fordi hun er det kjønnet hun er, og *i kraft av å være kvinne* får en mulighet som andre ikke får. Hun føler derfor at hun må rettferdiggjøre sin deltakelse. Det kan synes som at konseptet med egne programmer for kvinner er lite kompatibelt med meritokratiske forventninger om at kun de best kvalifiserte skal få muligheten (uavhengig av kjønn), og at Mia derfor opplever at det er vanskelig å forsvare at hun som kvinne skal gå på et eget program.

Line opplever en annen type ambivalens knyttet til sin deltakelse. Hun tror at kvinnetiltak blir utdefinert av hennes mannlige kolleger og medarbeidere, som er av den oppfatning at det uansett ikke angår dem:

”Det er veldig fint med et program bare for kvinner, men på en annen side, vi lever i 2010.. vi snakker om nettverk, og å bli kjent også videre, og da tror jeg det ville vært bra med både kvinner og menn. Dette kan også være en årsak til at menn ikke er interessert, fordi de tror at det her er et sted damer snakker sammen. At det blir litt segregert.. da er det ikke interessant.. (...) Vi trenger også å bli kjent med mennene.. Jeg tror nok det ville vært det beste. Ikke å kjøre for bare kvinner”

Line forteller at hun tror menn mister interessen hvis det kun er kvinner som deltar. Hun synes samtidig at det er positivt at kvinner blir sett i finansnæringen, fordi ”kvinnene stopper på et visst nivå og kommer ikke lenger”. Hun oppfatter det som et fint initiativ, men mener i likhet med Mia at det fører til økt avstand mellom kvinner og menn, og at det i stor grad utdefineres av hennes mannlige kolleger. Hun stiller derfor spørsmål ved hvor stor verdi det

har, når det uansett ikke får den oppmerksomheten hun mener det burde ha fått. Line forteller at hun er skuffet over den manglende interessen:

”Selv om jeg ble valgt ut til å delta, hadde min leder ingen forsåelse eller interesse av programmet. Jeg opplever at der jeg har vært i organisasjonen de siste årene har ingen har spurt om programmet... det er ikke tema. Det er skuffende når bedriften har satset på flere kandidater”.

Kvande og Rasmussen (1993) beskriver former for menns utdefinering av kvinner og det de anser som kvinnelige aktiviteter. Kvinnene i deres studie beskrev former for underordning gjennom menns passivitet. Med andre ord hva menn unnlater å gjøre. Det var flere av kvinnene jeg snakket med som fortalte at de var skuffet over både ledere og kolleger grunnet manglende interesse for programmet de akkurat hadde vært igjennom. De fikk ingen spørsmål, ingen oppfølging.

Kristin forteller at hun jobber i en organisasjon med mange menn, og spesielt på hennes nivå i bedriften. Hun mener det er en svakhet ved programmet at det kun er kvinnelige deltakere.

”Jeg er ikke helt for bare kvinnelige nettverk og utviklingsprogram. Og grunnen til det.. dette ser jeg på som en svakhet.. rundt meg så er de veldig mye menn, nå har vi faktisk en del kvinner vi altså, men det er noe i forhold til kvinner og menns atferd som jeg savner i programmet. Møtesteder og relasjoner. De mennene som har vært inne har enten vært forelesere eller en eller annen agent. Det blir en litt unaturlig arena, i og med at det bar er kvinner. Jeg er ikke helt begeistret for bare kvinnefokuserede områder, for verden er ikke slik”

Kristin arbeider med salg, og mener at et stort kontaktnett er viktig for i hennes stilling. Hun jobber kontinuerlig med å etablere nye kontakter og ivareta de eksisterende. Hun er opptatt av relasjoner og strategier for hvordan hun skal ta vare på og bygge opp relasjoner over tid. Kristin opplever at programmet har bidratt til å utvide nettverket hennes, men hun kunne godt tenke seg å få muligheten til å etablere kontakt med flere menn. Hun tror også at et blandet program hadde skapt mer dynamikk og gjort det mer spennende. Samtidig tror ikke Kristin at de hadde klart å være like åpne hvis det hadde vært menn der. Hun opplevde at det var lettere å snakke om utfordringer kvinne til kvinne, og at de kom fortere i kontakt enn hva hun trodde de ville gjort i en blandet gruppe. Hun setter pris på relasjonene til de andre kvinnene som deltok, men mener at programmet som et rendyrket lederutviklingstiltak ville fungert bedre med menn og kvinner. I en homogen gruppe slipper en unna kjønnsposisjoneringsskampen, men som Kristin sier, ”det jo den som er tøff, det er den harde virkeligheten”.

Måten Mia og Line forholder seg til og snakker om å delta på et kjønnsavhengig program, kan virke som baseres på nærmest ideologisk grunnlag. Mia mener at det er et fint initiativ, men at det fører til at avstanden mellom menn og kvinner blir tydeligere, og at det i tillegg er vanskelig å rettferdiggjøre at hun som kvinne skal på delta på et eget program. Line forteller at også hun synes det er et positivt tiltak, men opplever det som et problem at det får lite oppmerksomhet av mannlige kolleger og utdefineres som noe uinteressant og et sted ”damer snakker sammen”. Kristin er i likhet med de to andre skeptisk til at det kun er kvinnelige deltakere, men har en mer instrumentell begrunnelse. Hun har en jobb hvor bredt kontaktnett er viktig. Hun mener programmet hadde bidratt til å utvide nettverket hennes, men kunne fortsatt ønske at det tilrettela mer for etablering med mannlige kontakter.

Mette har en annen holdning til kjønnsavhengige programmer. Hun opplever ikke at tiltak som fremhever kvinner er spesielt problematisk i seg selv, hun er mer opptatt av programmets profil og måten det presenteres på. Det var viktig for Mette at programmet ikke bar preg av kvinnesak, og temaer som gjerne assosieres med temaet da hun bestemte seg for å bli med. Kvinnesak har mange navn og former. Det fleste typer kvinnesaksbevegelser har en rot i feministisk ideologi. Dette er et system av ideer om hva kvinnelighet og femininitet er, om hvordan seksualitet definerer kjønnsidentitet og hvordan dette endres. Dette er en kritisk ideologi som kan legges til grunn for politisk handling, hvor målet er å endre skjev maktfordeling mellom kjønnene (Store Norske Leksikon). Feministisk teori har flere utspring, som alle har to ting til felles. For det første tanken om at kvinners posisjon i samfunnet må bedres. For det andre at feministisk ideologi gjerne forbindes med den politiske venstresiden. Kvinnesak tilhører et av de mer stigmatiserte felter, både politisk og sosialt (Halsaa, 2004), og ikke alle ønsker å assosieres med det.

”Kvotering og sånn synes jeg ingenting om og det var en av grunnene til at jeg nesten ikke søkte om å bli med. Det at det var bare kvinner. Men når jeg undersøkte litt skjønnte jeg jo at det ikke var sånn rødstrømpeopplegg. Men når du skal snakke om det internt, så må du forklare det. Det skulle faktisk vise seg å være en fordel å bare være kvinner, for på slike programmer utleverer en seg, det er kanskje lettere når man er like?”

Mette forteller at hun i utgangspunktet er negativ til særskilte tiltak for kvinner. Hun besluttet likevel å delta. Hun opplevde at det sammen med andre kvinner var lettere å utlevere seg. I hennes tilfelle fremstår det som om den retoriske innpakningen er det viktigste. Det er med andre ord ikke tiltak som løfter frem kvinner i seg selv som er problematisk, men det var viktig for henne at det ikke ble presentert som et radikalt,

feministisk program. Til tross for at hun i utgangspunktet ikke er begeistret for tiltak myntet på kvinner, besluttet hun å delta da hun fant ut at den retoriske innpakningen var noe hun kunne identifisere seg med.

Det er kun kvinnelige deltakere på programmet, men innholdet er kjønnsnøytralt. Det handler ikke om hvordan en som kvinne kan nå lengst mulig, men tvert i mot å få forståelse for kodene som må knekkes for å bli i stand til å klatre i hierarkiet. Disse kodene er de samme for både kvinner og menn. Tone er i likhet med Mette opptatt av programmets profil. Hun forteller at hun besluttet å delta da hun fant ut at innholdet i programmet var kjønnsnøytralt. Det går med andre ord ikke ut på hvordan en som kvinne gjør lederrollen, men har et universelt fokus.

”Kjempebra at innholdet ikke er tilpasset kvinner. Å være leder er ingen forskjell om jeg er kvinne eller mann. (...) Hadde ikke lyst til å gå på noe kvinnekurs. Det var viktig da jeg bestemte meg for å delta. (...) Noen positive ting om programmet hadde vært for begge kjønn: man hadde fortsatt fått erfaringer på tvers og kanskje fått et mer maskulint syn på ting, skjønt mer av mannlige ledere. Men jeg er av den overbevisning at hvis det hadde vært et program for begge kjønn, hadde det blitt skjev fordeling da det er flere mannlige ledere i bransjen. Mange kvinner blir tausere i en slik setting. Det er kvinnes feil, men det er i kulturen vår. Men jeg var ikke ute etter noe feministprogram, så det var derfor fint at innholdet er kjønnsnøytralt”

Tone ser både fordeler og ulemper ved at det kun er kvinner på programmet. Hun mener et blandet program ville gitt andre forståelser og refleksjoner, samtidig som hun tror mange av kvinnene ville hatt større problemer med å være åpne og å ta ordet. I motsetning til Mia og Line som begrunner sin skepsis med at det kan gjøre avstanden mellom kvinner og menn større, har Mette og Tone i utgangspunktet ingen problemer med kvinnetiltak i seg selv. De legger derimot vekt på at det er viktig at det ikke har en utpreget ”feministisk profil” og at innholdet er kjønnsnøytralt.

Det kan virke som at det foreligger en diskrepans mellom informasjonen potensielle deltakere får om programmet, og hvilke temaer som faktisk gåes gjennom i programmet. Mette er et eksempel på dette. Informasjonen hun fikk om programmet stemmer ikke overens med verken programmets profil eller innhold. Hun forteller at hun måtte undersøke litt rundt programmet, og da hun fant ut at det ikke var noe kvinnesaksprogram syntes hun det var greit å være med. Det kan tyde på at kommunikasjonen mellom programansvarlige og personene som formidler programmet i organisasjonene er noe utydelig, og at programmet derfor får en noe feilaktig ”markedsføring”.

4.3 Hvorfor er kvinnene ambivalente?

En skulle kanskje tro at kvinner som jobber i en klart mannsdominert bransje, ville være positive til å delta på et utviklingsprogram for nettopp kvinner. Alle kvinnene i datamaterialet har tatt beslutningen om å bli med, men det var tydelig at denne beslutningen for noen medførte både skepsis og betenkeligheter. Jeg skal i de neste avsnittene komme med alternative forklaringer på de ambivalente holdningene.

Strukturelle tiltak – det eneste som hjelper?

Anne Grethe Solberg gjennomførte i samarbeid med Norsk Gallup, på oppdrag fra finansnæringen, i 2009 en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge hvilke bedriftstiltak som fremmer kjønnsbalanse. Undersøkelsen ble administrert ut til 8356 respondenter (4074 menn, 4282 kvinner) fordelt på 18 finansinstitusjoner. I undersøkelsen kommer hun frem til at både de mannlige og kvinnelige deltakerne i undersøkelsen er opptatte av at ikke kvinner skal fremheves som gruppe. Det var få som foretrakk å fokusere på kvinner og tiltak som bare gjelder for kvinner. Solberg foreslår at dette kan skyldes en viss *metthetsgrad* hva gjelder likestillingstiltak som retter seg kun mot kvinner og foregår på kvinners premisser. Mange som har svart på undersøkelsen mener også at alle ansatte bør få tilgang til gode utviklingsprogrammer, uavhengig om de er menn eller kvinner. Det er i tillegg en klar oppfatning om at kvinner bør synliggjøres, men *aldri fordi de er kvinner*. De burde fremstå som faglige meningsbærere uten kjønnsfokus (Solberg, 2009:8). Et annet funn Solberg redegjør for i rapporten er den samme ambivalensen jeg opplever hos kvinnene i datamaterialet. At kvinner ikke skal fremheves som gruppe er nemlig langt i fra et entydig funn. Hennes data viser at deltakerne i undersøkelsen mener (1) at kvinner aktivt bør oppfordres til å søke lederstillinger, (2) at kvinner bør bevisstgjøres på hva som skal til for å gjøre lederkarriere og (3) at kvinner særskilt bør inviteres inn i viktige mannsdominerte fora. I tillegg svarer flere kvinner enn menn at de trenger kompetanseutvikling før de takker ja til lederjobben. Solberg konkluderer med at denne flertydigheten når det gjelder fokus/ikke fokus på kvinner kan tyde på at det er mange som mener at kvinner i utgangspunktet ikke skal ha særbehandling. Samtidig erkjenner de at strukturelle tiltak er det eneste som til syvende og sist hjelper.

Majoritet versus minoritet

Kanter (1977) er opptatt av numeriske proporsjonsforhold. Dette er i ikke først og fremst det relative proporsjonsforholdet mellom kvinner og menn, men det relative forholdet mellom *majoritet* og *minoritet*. Konseptet kan i utgangspunktet anvendes på alle grupper som står i skjeve proporsjonsforhold til hverandre. Hun benytter det for øvrig for å forklare kvinners og menns numeriske proporsjoner i grupper, og hvordan dette er betingende for sosiale erfaringer. Jeg har i kapittel to redegjort for Kanters gruppeinndeling.

Kvinnene i datamaterialet kan plasseres i en *skjev* eller *skrående* gruppe, avhengig av hvilke organisasjoner de tilhører og arbeidsgruppene de er en del av. Det viktigste her er for øvrig ikke hvilken av de to gruppene de plasseres i, men at de er en minoritet i det kjønnspolitiske systemet. Som representanter for en minoritetsgruppe er en i mange tilfeller tilbøyelig til å innta majoritetens holdninger og tenkemåter. Minoritetsgruppen kan også i noen tilfeller ”spille med” for å ikke skille seg ut ytterligere. Kanter illustrerer dette med en historie hun fikk fortalt av en av kvinnene hun snakket med i sin studie. Denne kvinnen opplevde et stort press til å tillate vitsing som gikk på kvinners bekostning blant de mannlige kollegene. Da hun i et tilfelle gjorde det klart at hun ikke syntes vitsen var morsom, benektet mennene at det var vondt ment, og at det var hun som var selvhøytidelig og ikke eide humor. Hennes taktikk ble videre å heller spille med og le av vitsene. Hun ville jo ikke at hennes mannlige kolleger skulle oppfatte henne som selvhøytidelig.

Maskuliniseringsprosesser

Lignende prosesser beskriver Drake og Solberg (1995) i boken *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket*. De beskriver en maskuliniseringsprosess som mange kvinner i høyere ledersjikt har gått igjennom. De refererer til sosiolingvisten Jenny Coates (1993) som forklarer kvinnelige ledes maskuliniseringsprosess med at de mangler andre ”likekvinner” å identifisere seg med. I deres organisasjoner er det kun ”likemenn” som da blir normsetterne for både språk og atferd (Drake og Solberg, 1995). Det er derfor lettere for menn å komme inn i organisasjonens mønstre, de trenger ikke gjøre like mange endringer som kvinner for å passe inn. Det kan virke som at kvinner i lederstillinger fort havner utenfor de uformelle grupperingene som passer inn i den formelle organisasjonsstrukturen. Kvinnelige ledere er i fåtall, og behandles derfor som avvikere fra det etablerte mønsteret (Drake og Solberg, 1995). En måte å bedre passe inn, er å gjøre seg likere normsetterne både når det gjelder

tankegang og utseende. Kanter mener at kvinner som ikke følger spillereglene (som gjerne er menns spilleregler) ofte får det vanskeligere i jobben.

Kvande og Rasmussen gjorde I 1993 en studie av kvinnelige sivilingeniører. Sivilingeniør er et yrke mange assosierer med menn, og det er også en mannstung yrkesgruppe. De fant fire forskjellige strategier kvinnene brukte for å hankses med underordningsprosessene på arbeidsplassen. ”En av gutta”-strategien var en mye brukt taktikk. Kvinnene som anvendte denne strategien deltok i konkurransen om knappe goder ved å delta på menns premisser og å konkurrere med samme midler. De ville være ”like” sine mannlige kolleger og behandles som dem. De deltok så absolutt i konkurransen om knappe goder med utgangspunkt i at deres kjønn ikke var relevant i arbeidssammenheng.

4.4 En kombinasjon av forklaringer

Disse antagelsene kan sannsynligvis forklare noe av ambivalensen som preger kvinnene i datamaterialet. Antageligvis er det en kombinasjon av temaene ovenfor som er grunnen til kvinnes tvetydighet i forhold til å delta på et kjønnsavhengig program.

Solberg (2009) skriver i sin rapport at hennes respondenter, både de kvinnelige og de mannlige, er negative til at kvinner skal fremheves som gruppe. Hun foreslår at dette kan skyldes en viss metthetsgrad hva gjelder fokus på likestilling og likestillingstiltak blant de ansatte i finansnæringen. Dette kan bety at selv om ikke alle ansatte opplever at det er for mye fokus, kan det i flere tilfeller være nok at enkelte normleverandører uttrykker av at det blir for mye kjønnsfokus. Menn utgjør majoriteten, og mange av dem blir antageligvis lei det økende fokuset på kvinner og kjønnsbalanse. Kvinner i finansnæringen befinner seg i et numerisk uproporsjonalt forhold til mennene (Kanter, 1977). Menn er majoriteten, kvinner er minoriteten. For minoriteten i en sosial gruppe er det vanskelig å mobilisere og danne sterke nok allianser til at de kan påvirke kulturen i gruppen i betydelig grad. Hvis en ser på denne metthetsgraden i Kanters forklaringsmodell kan det også bety at en del kvinner fortsatt er opptatte av likestillingsproblematikken, men den dominerende sosiale typen i gruppen, altså menn, er normgivere, og det vil da være nok at de uttrykker at de er lei kjønnsfokuset for at dette blir den dominerende holdningen. For noen kan det hende det er lettere å spille med, enn å ”stå på krava”.

Nå er det heller ikke utenkelig at mange kvinnelige ledere i finansbransjen i større eller mindre grad har blitt farget av holdningene de møter i arbeidshverdagen. Det er fullt mulig at de faktisk tenker på samme måte som sine mannlige ledere, kolleger og medarbeidere. Hvis en møter samme holdninger hos personer en arbeider med over lengre tid, er det nesten å forvente at en adopterer enkelte oppfatninger og måter å resonnere på.

En annen forklaring på kvinnenenes skepsis og ambivalens kan være meritokratiske forventninger om at de mest kvalifiserte skal få tilbud om utviklingsprogrammer. Det kan virke som det for noen av kvinnene er vanskelig å rettferdiggjøre at de som kvinner, skal få mulighet til å delta på et program, når en rådende holdning er at de med best kvalifikasjoner, uavhengig av kjønn, skal få tilgang på goder i organisasjonen.

Som nevnt tidligere var det for enkelte kvinner i datamaterialet viktig at programmet hadde ”riktig” retorisk innpakning. Dette indikerer at feministisk retorikk i liten grad er gangbar mynt i finansbransjen. Disse kvinnene var skeptiske til å bli assosiert med kvinnesak. De uttrykte en motstand mot å innta offerposisjonen som ofte pålegges kvinner i feministisk teori. De fleste kvinner som arbeider i manddominerte områder, arbeider hver dag for å bli sett på som faglige meningsbærere. De ønsker å komme langt i kraft av sin kompetanse, ikke fordi de er kvinner. Det kan tenkes at de opplever å delta på et program som tar sikte på å løfte frem kvinner som et nederlag. Et bevis på at de ikke får det til på egenhånd. Lignende tendenser fant Solberg (2009) i sin undersøkelse. Kvinner oppgir i større grad enn menn at de ønsker kompetanseutvikling før de trer inn i lederroller. Det synes imidlertid å råde en holdning om at slike tiltak bør ”forkles” som kjønnsnøytrale tiltak.

En skal imidlertid ikke ta de ovenstående forklaringene for langt. Det er slett ikke sikkert at alle kvinnene i datamaterialet er skeptiske og ambivalente kun fordi de befinner seg i et asymmetrisk proporsjonsforhold til mennene, og menns holdninger og forståelser blir de rådende. Det er problematisk å forklare denne ambivalensen kun ut i fra teori som enten argumenterer for at kvinner i fåtall blir undertrykt og påvirket av menn i flertall, eller at de ”imiterer” og gjør seg likere mennene de arbeider med. Det fordrer en slags antagelse om at kvinner ikke kan mene noe, uten at de på en eller annen måte er påvirket eller undertrykket av mennene de omgir seg med. Dette fratrar kvinnene noe av deres integritet. Kvinnene er høyst sannsynlig i større eller mindre grad farget av rådende holdninger, men en annen mulighet er at de faktisk er *oppriktig* lei av kjønnsfokuset, og at også de opplever at likestillingstiltak har nådd et metthetspunkt. Om dette skulle være tilfelle, har fortsatt alle

kvinnene i datamaterialet besluttet å bli med i programmet. Hvorfor er det slik at kvinner som har behov for utviklingstiltak føler at de må tilsløre det?

Solberg (2009) finner i sin undersøkelse at det er tydelige avvik i kvinners og menns oppfatning av mål for likestilling i sine respektive organisasjoner. Flere kvinner enn menn oppga at de hadde kjennskap til målene. Dette fører i sin tur til spørsmålene: er det slik at menn ikke legger merke til målene fordi de ikke bryr seg om likestilling? Er det slik at kvinnene i større grad er opptatte av likestilling og derfor legger mer energi i å gjøre seg kjent med målene? Når det gjelder gjennomførte likestillingstiltak finner Solberg (2009) motsatt forhold mellom kvinner og menn. Flere menn enn kvinner svarer at det er gjennomført tiltak for økt likestilling i deres organisasjon. Dette avviker er pussig, i og med at kvinnene og mennene kommer fra de samme bedriftene. Er det slik at kvinner synes det gjøres for lite og menn synes det gjøres for mye for å oppnå kjønnsbalanse? Disse spørsmålene er ikke enkle å svare på, men resultatene indikerer at kvinner og menn oppfatter likestillingstiltak forskjellig. Da flere menn enn kvinner oppgir at det er gjennomført likestillingstiltak (i de samme organisasjonene) kan dette være et tegn på at menns selvrappotering i noen grad avviker fra deres faktiske handlinger. Det gir videre en indikasjon på at menn oppfatter at det gjøres nok for å oppnå likestilling, mens kvinner ikke gjør det. Det er muligens lettere for kvinnene å oppgi at de ikke synes det gjøres nok for å oppnå kjønnsbalanse på et anonymt spørreskjema, enn å vise et tydelig standpunkt ved å bli med på et spesifikt kvinneprogram. Mine funn som viser ambivalente holdninger, sammenfaller med Solbergs funn og indikerer at det er behov (hos kvinnene) for særskilte tiltak, men at det er en terskel å krysse å bli med på kvinnetiltak. Dette skaper et *behov for å tilsløre* likestillingstiltak som kjønnsnøytrale.

4.5 Ambivalente til kvinnetiltak – deltar fortsatt på kvinneprogram

Til tross for at det er en god porsjon ambivalens knyttet til å delta på et kjønnsavhengig program, besluttet likevel samtlige å benytte muligheten da den bød seg. Spørsmålet blir derfor hvorfor kvinnene, til tross for at de ikke er utelukkende positive, eller til og med i utgangspunktet negative, fortsatt velger å delta på programmet. På spørsmål vedrørende deres motivasjon for å delta, er det ingen av kvinnene som begrunner sin deltakelse eksplisitt med at de som kvinner vil komme høyere opp i hierarkiet. Begrunnelsene som går igjen

kretser rundt dimensjonene nettverk, benyttelse av muligheter og ny input. I det følgende skal jeg redegjøre for hva slags motivasjon kvinnene fremhever som avgjørende i valget om å delta på programmet.

Etablere bredere kontaktflate

Nettverk blir stadig viktigere i arbeidslivet, og bransjespesifikke utviklingsprogrammer utenfor organisasjonens regi har fordelen av å kunne legge til rette for nettverksbygging med personer fra andre organisasjoner i samme bransje. Ved å etablere et bredere nettverk blir en kjent med andre mennesker i næringen. Det bidrar til en mer helhetlig forståelse av bransjen en arbeider innenfor da en får innblikk i andres kunnskap, holdninger og tankegang. I tillegg kan relasjoner med andre personer med relativt like referanserammer gi bekreftelser ved erfaringsutvekslinger og diskusjoner rundt oppfatninger og verdier knyttet til arbeidet og bransjen (Kram og Isabella, 1985).

Programmet har som en av flere målsetninger å legge til rette for bredere nettverk hos deltakerne. Dette gjelder både deltakerne i mellom og mellom deltaker og agent. Dette var også en mye brukt begrunnelse blant informantene da de ble spurt om hva som var motivasjonen bak beslutningen om å delta. De ville bli kjent med personer i andre organisasjoner, og noen ville også bli bedre kjent med personer i egen organisasjon. I forhold til hva nye relasjoner med andre fra bransjen kunne bety for dem, ble det lagt vekt på å kunne bli inspirert, å kunne lære, og å få motivasjon fra andre personer i tilsvarende posisjoner.

Ida er positiv til egne utviklingsprogrammet for kvinner. Hun forteller at hun er relativt ny i bransjen, og at hun derfor ønsker å utvide nettverket sitt. I tillegg ønsket hun faglig ”påfyll” i gjennom programmet.

”Jeg tenkte at nå er det greit å ha litt.. jeg har jo hatt lederkurs opp igjennom, men det er lenge siden. Også var det jo noe med nettverk. Jeg er ganske ny i finans, så det var en fin mulighet, sånn nettverksmessig”

Ida håpet at hun gjennom sin deltakelse skulle bli kjent med kvinner både fra sin egen organisasjon, så vel som fra andre organisasjoner.

Mens enkelte fokuserte på relasjonen til andre kvinner i finansbransjen, og muligheten til å diskutere spesifikke problemstillinger med disse, var andre mer opptatte av relasjonen til

agenten – den etablerte lederen som fungerer som veileder og sparringspartner. I et strategisk perspektiv oppfattes vedkommende som en verdifull kilde til kunnskap og en nyttig person å ha kjennskap til i forhold til den videre karriereutviklingen. Kristin er skeptisk til at programmet kun har kvinnelige deltakere. Hun begrunner skepsisen med at hun gjerne vil etablere kontakt med menn i tillegg til kvinner. Hun har en stilling hvor relasjoner og nettverk er viktig, og mener det er viktig å etablere så stort nettverk som mulig. Hun begrunner sin deltakelse slik:

”Min motivasjon for å delta var to: det var å ha en ekstern agent og å ha diskusjoner i forhold til utfordringer i lederstillingen. Jeg hadde noen klare målsetninger som jeg ville jobbe med sammen med min agent”

Som det fremkommer ovenfor hadde Kristin konkrete planer på hvordan hun skal benytte seg av sin deltakelse. Hun er klar på at hennes motivasjon for å delta er å komme i kontakt med en ekstern agent som hun kan diskutere sine målsetninger og utfordringer med.

Benytter anledningen når den byr seg

Kvinnene i datamaterialet har alle til felles at de arbeider i store hierarkiske organisasjoner hvor det kan være vanskelig å utmerke seg. En måte å gjøre seg synlig i organisasjonen er å delta på aktiviteter i regi av ledelsen.

Kårfjord Lange (2003) argumenterer i en rapport på oppdrag for SNF at ledere i kraft av å delta på lederutvikling i mange tilfeller blir kvalifisert til en organisatorisk ”elite”. De blir med andre ord en del av ”klanen”. I slike tilfeller er det stor forskjell på å være utenfor og innenfor. En leder som er en del av klanen vil en sterkere posisjon i eventuelle konflikter, og vedkomendes meninger kan bli tillagt større vekt. En organisasjon kan tenkes å ha flere nivåer av slike eliter, avhengig av ulike kriterier. På denne måten vil ikke alltid det reelle utbyttet av utviklingsprogrammer være økt kunnskap eller innsikt, men en sterkere intern posisjon.

I kapittel to redegjør jeg for Bolman og Deals (2004) fire perspektiver for å forklare organisatoriske handlinger. Et av disse perspektivene er det politiske perspektivet. I det politiske perspektivet betraktes organisasjoner som en arena hvor individer eller koalisjoner av individer og interessegrupper forhandler eller kjemper om posisjoner for å kunne fremme sine egne interesser.

Å delta i et program som er initiert av ledelsen i organisasjonen kan bidra til at deltakerne styrker sin interne posisjon og at det gir oppmerksomhet rundt deres arbeid og person. Kvinnene gir ikke uttrykk for av å være drevet av et ønske om å bli medlem av noen organisatorisk elite, eller at det i det hele tatt finnes slike eliter i deres organisasjoner (noe det antageligvis gjør). Det virker imidlertid som at de er bevisste på de potensielt strategiske fordelene et slikt program kan gi i forhold til sin egen posisjon.

Det var blandede oppfatninger blant kvinnene i forhold til å delta på et særskilt kvinneprogram. Kan en anta at kvinnene som er ambivalente eller i utgangspunktet negative til spesifikke kvinneprogrammer har en mer instrumentell begrunnelse for å delta?

Mia var skeptisk til kjønnsavhengige programmer. Hun mente at tiltak spesifikt for kvinner gjør avstanden mellom menn og kvinner større. Hun kunne videre fortelle at hun ikke opplevde at det var spesielt stor forskjell på kvinner og menn i hennes organisasjon. Som hun sa, var hun skeptisk til programmet fordi hun ”ikke ønsket å være med på å bygge oppunder murene” mellom kvinner og menn. Hun var åpen om at hun hadde sett potensielle strategiske fordeler ved å delta på programmet. Til tross for at hun ikke var helt enig i ”kvinnekonseptet”, fortalte Mia at hun benyttet de mulighetene hun fikk og at man er nødt til å være litt ”egoistisk”.

”Jeg valgte bevisst en agent som hadde ansvaret for det jeg ville jobbe med. Brukte programmet litt strategisk. Jeg fikk mer oversikt over dette området, men jeg hadde min egen agenda. Jeg ville gjøre meg mer synlig. (...) det gjør organisasjonen oppmerksom på at den har talenter: ”forvalt dem på riktig måte””

Tone var opptatt av at programmet skulle ha et kjønnsnøytralt innhold. Hun ville ikke gå på noe ”kvinneprogram”. Det var viktig for henne da hun bestemte seg for å delta. Hun trodde at et program med både kvinnelige og mannlige deltakere ville gi andre refleksjoner, og gjort kvinner bedre i stand til å forstå mannlige ledere. Hun tror for øvrig at kvinnene ville blitt tausere i en slik setting. Hun uttrykte at programmer for kvinner er greit, så lenge innholdet ikke handler om kvinner, men er kjønnsnøytralt. Tone fortalte at hun hadde behov for utvikling, og gikk til sin leder og ønsket seg et utviklingsprogram. Hun hadde vurdert et annet program først, men fikk dette programmet anbefalt av HR-avdelingen. Hun antok at et program initiert av ledelsen ville gi større oppmerksomhet enn programmet hun i utgangspunktet vurderte. Tone valgte derfor å følge HR-avdelingen sin anbefaling. Hun forteller at hun valgte dette programmet fordi ”det andre programmet hadde jo ingen visst om, sånn sett har det noe med synlighet å gjøre”.

Line er i likhet med Mia og Tone ambivalent til et kjønnsavhengig program. Hun stiller spørsmål ved verdien av programmet, da hun opplever at det utdefineres av hennes mannlige medarbeidere og kolleger. Hun tror i likhet med Mia at dette ville føre til ytterligere segregering mellom kvinner og menn, og legger vekt på at hvis en skal få noe ut av nettverk, må disse nettverkene også inneholde menn. Line forteller at hennes motivasjon for å delta var å kunne snakke med andre kvinner i tilsvarende posisjoner, å få inspirasjon og å etablere nettverk. Samtidig ønsket hun at hennes deltakelse skulle virke positivt på hennes karriere: ”I tillegg så håpet jeg jo at hvis jeg var med på det, at det skulle hjelpe meg videre til å klatre på karrierestigen. Det er også helt klart en motivasjon for å bli med på det”

Kvinnene som har forklarer sin deltakelse med potensielt strategiske fordeler (blant andre begrunnelser), har alle til felles at de i utgangspunktet ikke er uforbeholdent positive til kjønnsavhengige programmer. Det kan derfor være fristende å anta at de ambivalente kvinnene har en mer instrumetell begrunnelse for å delta. I denne sammenheng må det for øvrig nevnes at majoriteten av kvinnene hadde betenkeligheter i forskjellig grad til spesifikke kvinnetiltak. Det var flere av de ambivalente kvinnene som ikke oppgir å motiveres av strategiske årsaker, men av nysgjerrighet og behov for selvutvikling og innsikt. På sett og vis kan en argumentere for at alle kvinnene på forskjellige måter har strategiske begrunnelser for å delta. Alle som velger å delta på et lederutviklingsprogram, har sine målsetninger ved å bli med. Hvorfor skulle de ellers delta? For noen er selvutvikling og læring målet med deltakelsen, for andre er ringvirkningene av deltakelsen i form av synlighet og strategiske relasjoner, den viktigste målsetningen.

Videre i analysen skal det handle om deltakernes karriereutvikling etter endt program. I det følgende kapitlet skal jeg redegjøre for kvantitative målinger på tidligere deltakeres ansvarsomfang og plassering i bedriften, samt forskjellige betydninger programmet har hatt med hensyn på deltakernes videre karriere.

5 Karriereutvikling og mobilitet

”Jeg har et behov for å utvikle meg hele tiden. Jeg er litt rastløs, så jeg søker nye utfordringer. Det har gjort at jeg har byttet jobb flere ganger fordi.. jeg vil ikke si jeg er superambisiøs, men.. jeg er ambisiøs likevel da.. ønsker meg videre”

Begrepet karriere har mange betydninger. Den tradisjonelle og allmenne definisjonen avgrensar karriere til å omhandle avansement i det profesjonelle arbeidslivet (Patton og McMahan, 1999). Andre har forsøkt å gi en mer nøytral definisjon av begrepet, og beskriver karriere som arbeidsliv, eller arbeidshistorie. I dette tilfellet anvendes begrepet karriere om alle som har en jobb. Jeg vil for øvrig forholde meg til den tradisjonelle definisjonen. Når en snakker om karriere snakker en gjerne egentlig om *karriereutvikling*. Hvis noen sier ”hun er opptatt av å gjøre karriere”, ligger det innbakt i uttalelsen at hun er opptatt av å *avansere*. Sears (1982: 139) definerer karriereutvikling som følgende:

”Career development is the total constellation of psychological, sociological, educational, physical, economic and chance factors that combine to shape the career of an individual”

Forventninger og ønsker om å gjøre karriere er i noen grad bransjeavhengig. Finansnæringen har tradisjonelt blitt ansett som en bransje hvor karriereavansement vektlegges. Yngvar Carlsson gjennomførte i 1984 en studie av de ansatte i en stor norsk bank. Han tok for seg organisasjonskulturen og hvilke premisser den legger for de ansattes ønsker om karriereavansement. Schein (1997) definerer organisasjonskultur som dyptgående, grunnleggende forutsetninger og oppfatninger som deles av organisasjonsmedlemmer. Finansbransjen har tradisjonelt hatt en kultur som fokuserer på og legger til rette for karriereutvikling. Det er ingen skam forbundet med å ville nå lengst mulig, det oppfattes snarere som en god egenskap å være ambisiøs og sulten på avansement. For den innsatsvillige, skal det være mulig å komme i posisjon til gjevere stillinger. Organisasjonene på sin side legger til rette for avansement med stadig tettere oppfølging og egne talentprogrammer. Carlsson finner at det er legitimt og forventet å stige i gradene, så lenge det gjøres ut i fra riktige premisser. Personer som har utdanning, er ivrig i jobben, presise, høflige, nøyaktige, flinke, oppfører seg ordentlig og kler seg riktig, bør slett ikke være redd for å søke opprykk. Han vektlegger for øvrig at det er visse normer for hvordan

avancementet skal skje. En skal avansere i kraft av kompetanse og ytelse, og skal ikke bruke albuene i veien oppover systemet. En atferd som signaliserer målrettethet og dyktighet anses som positivt. I følge Carlsson preges finansbransjen av en oppfatning om at de som ikke lykkes i å avansere bare har seg selv å takke.

Det er et tydelig behov for å være i stadig utvikling hos kvinnene i datamaterialet. Kanter (1977) behandler behovet for mobilitet i sin casestudie av et stort amerikansk selskap. Hun konkluderer med at mål på suksess uunngåelig vil handle om bevegelse i et stort hierarkisk selskap. Incentiver som bonusordninger og høyere lønn gir en viss belønning, men etter et visst punkt kan god ytelse kun belønnes gjennom forfremmelser. Hun hevder videre at lang og tro tjeneste betyr lite hvis det ikke kombineres med stigende status og autoritet. Å bevege seg rundt i hierarkiet blir et mål i seg selv. Det er mange organisatorisk fordeler ved å ha hatt mange forskjellige jobber, så lenge den overordnede retningen er oppover (Kanter, 1977:131). Mulighet for bevegelse i organisasjonen er en viktig forutsetning for tilfredshet også blant informantene.

Mens enkelte av kvinnene i datamaterialet er opptatte av å bevege seg *vertikalt* i systemet, er andre mer opptatte av å *bevege* på seg. Denne kvinnen uttrykker at det viktigste ikke er hvilken retning hun beveger seg, så lenge hun får muligheten til å bruke seg selv og sin kompetanse på forskjellige plasser i organisasjonen.

”Jeg har alltid vært litt sånn at jeg stagnerer veldig fort hvis jeg blir stående, og jeg må på en måte alltid videre.. jeg har alltid vært sånn. Men det trenger ikke være oppover, og det trenger ikke være lønnsbasert.. bare være noe annet. For da føler jeg at jeg takler dette, og er litt ute etter nye ting, samtidig som at jeg føler også ytre motivasjon, men den indre motivasjonen er ganske sterk”

Til tross for at ikke alle i datamaterialet er opptatte av å bevege seg oppover i hierarkiet, kommer det frem i intervjuene at å ha muligheten til å avansere, om ønskelig, er viktig. Dette er i tråd med Kanters funn. Jobbene hun kaller ”dead ends” – stillinger uten muligheter til å avansere, blir ikke foretrukket, til tross for at noen av disse stillingene er bedre betalt enn andre stillinger med mulighet for å utvikle seg videre og klatre i systemet. Hun finner også at stillinger med mobilitetsmuligheter oppfattes på en annen måte enn blindveiene, selv om stillingene kan være relativt like med hensyn på innhold, status og lønnsnivå (Kanter, 1977).

At kvinnene i datamaterialet gir uttrykk for at muligheten til å avansere er viktig, er ikke overraskende, tatt i betraktning at alle potensielle deltakere går gjennom en intervjurunde med programledelsen, hvor deltakerne på sin side får informasjon om programmet, og programutviklerne selekterer rette deltakere for nettopp dette programmet. Med tanke på at dette er et utviklingsprogram med vekt på karriereutvikling, er det strengt tatt en forutsetning at deltakerne har et bevisst forhold til egen karriere og en plan på hvor de vil.

5.1 Kvantitative målinger på deltakernes utvikling

Programmet fokuserer på deltakernes hierarkiske avansement samt synliggjøring av deltakerne i deres organisasjoner, snarere enn å fokusere på selvutvikling og bevisstgjøring av lederegenskaper som mange tradisjonelle programmer gjør. Dette er viktige temaer også i dette programmet, men de overordnede målsetningene med programmet er å synliggjøre kvinnelige talenter og å bedre kjønnsbalansen der beslutninger tas. Deltakerne følges opp etter programmets slutt, ved en såkalt tracking. Dette er kvantitative undersøkelser som tar sikte på å kartlegge det videre karrieremønsteret hos deltakerne etter endt program. Økt ansvarsomfang, enten om det er fag- budsjett- eller personalansvar er hovedfokuset for undersøkelsene som er administrert av programledelsen.

De kvantitative undersøkelsene som programledelsen har administrert ut til samtlige deltakere på kull 1 til 7, tar sikte på å måle deltakernes videre karrieremønster etter programmets slutt. Undersøkelsene ble gjennomført i henholdsvis 2009 og 2010. Utvalget i undersøkelsen fra 2010 inkluderer samtlige kull og består av 97 unike respondenter, utvalget i undersøkelsen fra 2009 inkluderer kull 1 til 3 og består av 55 unike respondenter. I undersøkelsen fra 2010 er spørsmål om prosjektansvar inkludert. Det er en viss variasjon i tid etter deltakelse, i og med at de første kullene deltok helt tilbake i 2006, mens de siste deltok i 2010. Jeg skal kort gå gjennom resultatene. Jeg presenterer først resultatene fra undersøkelsen fra 2010 med alle kull representert, deretter undersøkelsen fra 2009 med kull 1 til 3 representert.

Rapportert endring med hensyn på *plassering i bedriften* (N=90):

27,8% oppgir å ha økt, 65,6% oppgir uendret, 3,3% oppgir redusert og 3,3% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *personalansvar* (N=89):

39,3% oppgir økt personalansvar, 50,6% oppgir uendret, 6,7% oppgir redusert og 3,4% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *budsjettansvar* (N=90):

30,0% oppgir økt budsjettansvar, 62,2% oppgir uendret, 3,3% oppgir redusert og 4,4% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *fagansvar* (N=89):

39,3% oppgir økt fagansvar, 55,1% oppgir uendret, 2,2% oppgir redusert og 3,4% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *prosjektansvar* (N=89):

36,0% oppgir økt prosjektansvar, 57,3% oppgir uendret, 1,1% oppgir redusert og 5,6% svarer vet ikke.

Figur 1: Resultater av kvantitativ undersøkelse gjennomført i 2010. Alle kull representert.

Rapportert endring med hensyn på *plassering i bedriften* (N=53):

34,0% oppgir å ha økt, 58,5% oppgir uendret, 5,7% oppgir redusert og 1,9% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *personalansvar* (N=53):

52,8% oppgir økt personalansvar, 39,6% oppgir uendret, 7,5% oppgir redusert, 0,0% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *budsjettansvar* (N=53):

45,3% oppgir økt budsjettansvar, 47,2% oppgir uendret, 7,5% oppgir redusert, 0,0% svarer vet ikke.

Rapportert endring med hensyn på *fagansvar* (N=54):

50,0% oppgir økt fagansvar, 48,1% oppgir uendret, 1,9% oppgir redusert og 0,0% svarer vet ikke.

Figur 2: Resultater fra kvantitativ undersøkelse gjennomført i 2009. Kull 1-3 er representert

5.2 Kommentarer til undersøkelsene

Det er gjennomgående oppgitt høyere verdier på itemen ”økt” i dimensjonene personal-, budsjett- og fagansvar i undersøkelsen fra 2009 enn i undersøkelsen fra 2010. Dette er å forvente da det er lenger tid siden respondentene (kull 1 til 3) deltok på programmet, enn respondentene som tilhørte de seneste kullene i undersøkelsen fra 2010 som ble administrert ut til samtlige tidligere deltakere (respondentene fra de seneste kullene hadde nettopp deltatt på programmet). Det åpner seg ikke automatisk en ledig stilling etter at deltakerne er ferdig på programmet, så en må forvente at det tar tid å oppnå en høyere plassering i organisasjonen og at det derfor er flere fra de tidligste kullene som har flyttet opp i nivåene. Samtidig har de tidligste deltakerne fått enda et år på å avansere mellom de to undersøkelsene, men denne effekten er ikke stor nok til at verdiene blir høyere på den seneste undersøkelsen enn på den første undersøkelsen. Deltakerne fra de tidligste kullene deltok også i surveyen som gikk ut til alle kull, men en kan anta at de seneste kullene som enda ikke har oppnådd avansement trekker verdiene noe ned. Det er vanskelig å si noe om økning i totalt ansvarsomfang, da flere av respondentene har økt ansvar med hensyn på flere dimensjoner (personal-, budsjett- og fagansvar).

Undersøkelsene viser forholdsvis gode resultater. Undersøkelsen fra 2010 kan bekrefte at 27,8% har beveget seg oppover i organisasjonen, 39,3% har økt personalansvar, 30,0% har økt budsjettansvar, 39,3% har økt fagansvar og 36,0% har økt prosjektansvar. Undersøkelsen fra 2009 kan bekrefte at 34 % har beveget seg oppover i organisasjonen, 52,8% har økt personalansvar, 45,3% har økt budsjettansvar og 50 % har økt fagansvar.

	2009	2010
Plassering i bedriften	34,0 %	27,8 %
Personalansvar	52,8 %	39,9 %
Budsjettansvar	45,3 %	30,0 %
Fagansvar	50,0 %	39,3 %
Prosjektansvar	-	36,0 %

Figur 3: Sammenfatning av resultatene fra undersøkelsen fra 2009 og 2010

Undersøkelsen fra 2009 er interessant i forhold til langtidseffekter. Det har gått lenger tid mellom deltakelsen på programmet og tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført, enn i undersøkelsen fra 2010. Resultatene fra undersøkelsen fra 2009 sammenlignet med undersøkelsen fra 2010 gir indikasjoner på at det tar noe tid å komme i posisjon til å avansere.

Majoriteten av kvinnene i datamaterialet har større ansvar på nåværende tidspunkt enn hva de hadde før de deltok på programmet. Dette er i tråd med de kvantitative undersøkelsene. Dette trenger nødvendigvis ikke være annet enn et tegn på at de riktige deltakerne velges ut i første omgang. En av kvinnene kunne fortelle at motivasjonen for å nå langt alltid hadde vært der, og at grunnen til at hun ble plukket ut til å delta sannsynligvis var at hun hadde uttalt sin motivasjon i organisasjonen.

”I forhold til evaluering stilles feil spørsmål. Burde heller fokusere på hva deltakerne får ut av å diskutere og å høre på andre. Det at vi har avansert ville skjedd uansett, det hadde jo vært rart om ikke det hadde skjedd. Hadde vi ikke gjort det, hadde det bare betydd at programmet ikke klarer å rekruttere rette personer. Det er klart det er utvikling, men de som går der er jo allerede gode. (...) Plukker jo ut folk de har tro på. Plukker gjerne kandidater som allerede er inne i et talentprogram. Det at deltakere får høyere stilling, trenger ikke være på grunn av programmet, men at organisasjonen sender de rette folkene, som allerede er på vei opp”

En kan ikke ut i fra undersøkelsene konkludere med at deltakerne har avansert *som følge av* programmet. Deltakernes avansement og økte ansvarsomfang kan skyldes flere påvirkende faktorer. Sammenhengen mellom programmet og deltakernes nåværende plassering i organisasjonene er derfor spuriøs. En spuriøs korrelasjon mellom to forhold, er en korrelasjon som ikke avspeiler et kausalforhold mellom de to faktorene (Skog, 2004:39). Vi har her å gjøre med tre forskjellige effekter. Den første er seleksjonseffekten. Det er ikke tilfeldig hvilke kvinner som velges ut til programmet. Deltakerne er kvinner som allerede er i utvikling, og som sannsynligvis ville avansert før eller siden. Den andre er ”programeffekten”. Programmet kan bidra til å gi innsikter og bevissthet med hensyn på organisasjonsforståelse og å gi synlighet og oppmerksomhet rundt deltakerne i deres respektive organisasjoner. Deltakerne kan i tillegg gjennom programmet etablere en relasjon til agenter som kan være verdifulle i forhold til deres karriereutvikling. Disse effektene kan ha bidratt til respondentenes avansement. Til slutt har vi et samspill mellom seleksjonseffekten og programeffekten. Personer som blir valgt ut til å delta på programmet (fordi de er i en utviklingskurve) blir ytterligere motivert til å ta større ansvar. Det kan fungere som en markering på at de er i ”karrieresporet” som i sin tur virker oppmuntrende på

kvinnene og trigger lysten til å avansere. Jeg kommer tilbake til denne effekten senere i kapittelet.

Programmet tar sikte på å løfte frem kvinnelige talenter. En forutsetning i den sammenheng er at deltakerorganisasjonene og programledelsen evner å identifisere de kvinnene som ønsker seg oppover. I den forstand kan en si at programmet langt på vei lykkes i å rekruttere riktige deltakere. Da er det kanskje heller ikke annet å forvente enn at mange av disse kvinnene avanserer. De er allerede i en utviklingskurve.

5.3 ”Folk som går på kurs, kommer jo ikke tilbake som en ny person”

I litteraturgjennomgangen i kapittel to redegjør jeg for tidligere forskning på lederutviklingsfeltet. Det er moderat til ingen vitenskapelig støtte for at lederutvikling fører til overføring, eller avlæring til organisasjonen. I den sammenheng skal det for øvrig nevnes at det foreligger store måleproblemer. Det er utfordrende, noen vil si umulig, å isolere effekter fra et utviklingsprogram fra andre påvirkende faktorer. Dette trenger selvfølgelig ikke å bety at slike programmer ikke gir noen effekter, men metastudiene som redegjøres for, er relativt tilbakeholdne i sine konklusjoner i forhold til store individuelle og organisatoriske effekter.

Målsetningene for et utviklingsprogram kan være mange. Disse varierer med programmets utforming, størrelse og deltakere. Resultatene varierer også i stor grad og det er mange forskjellige mål på resultater. Tradisjonelt er det organisasjonens finansielle avkastning som har stått sentralt, men det er også dette det er vanskeligst å si noe sikkert om, da det som regel er mange ledd mellom lederen som har deltatt på utviklingsprogrammet og bunntinjen. Resultater kan knyttes til forskjellige nivåer, eksempelvis individuelle resultater, resultater på gruppenivå og organisasjonens overordnede eller totale resultater (Kåfjord Lange, 2003). Andre ønskelige resultater utviklingsprogrammer kan antas å føre til er å skape kreativitet, trivsel og gode relasjoner til både kolleger, medarbeidere, ledere og andre samarbeidspartnere.

Det er altså ikke bare målbare virkninger som avgjør om et program er vellykket. I forhold til et program med fokus på karriereutvikling, vil indirekte mekanismer som gir utslag i

karrieremønsteret ha vel så stor betydning som de mer synlige og direkte reaksjonene etter hver sesjon og etter endt program.

En samlet oppfatning blant kvinnene var at programmet hadde vært en positiv erfaring, og at samlingene hadde vært interessante. De var imidlertid relativt moderate i forhold til praktiske endringer de har gjort som følge av programmet. Det var få som klarte å komme på ting de gjorde annerledes etter deltakelsen sammenlignet med tiden før deltakelsen.

“Jeg føler vel at jeg ble bevisst der og da, men at det er vanskelig å ta det frem og bruke det i hverdagen. Jeg bladde litt i permen før du kom, det er jo ett år siden jeg gikk der. Jeg har jo notert ting og sånn.. ”Det burde jeg gjøre, og det burde jeg gjøre”, men jeg har ikke vært flink nok til å følge det opp. Jeg burde nok vært flinkere til å bruke det jeg lærte mellom samlingene og i ettertid. Jeg ser at jeg har lært en del ting som jeg ikke har klart å ta med meg i hverdagen”

En må anta at kvinnene som deltar på et utviklingsprogram med fokus på hierarkisk avansement, har både motivasjonen og planene i orden. At de færreste opplever at programmet har ført til endret atferd, trenger fortsatt ikke å bety at de ikke fikk noe ut av programmet. Det var imidlertid flere som hadde problemer med å huske hva de hadde gått gjennom av temaer på samlingene. Som en av kvinnene sa: ”Det er jo tross alt ett år siden!”. For et maksimalt utbytte av utviklingsprogrammer for organisasjonen på den ene siden, og for den individuelle deltakeren på den andre siden, vil nok noen hevde at det som læres under programmet skal forankres såpass dypt i deltakerne at det fører til varige atferdsendringer (som varer lenger enn ett år). Endrede atferdsmønstre er for øvrig ofte resultat av mange forskjellige påvirkende faktorer. Endret atferd mot ”bedre ledelse” er derfor mer å regne som en modningsprosess.

”Jeg tror at man lærer litt underveis, du tar til deg nye arbeidsmetoder og reflekterer over ting. Selv om det ikke er bevisste ting, kan det godt hende jeg gjør noe annerledes. Det er vanskelig å si om det er om det er på grunn av programmet eller om det er en del av annen utvikling. Men i sum påvirker det”

Bevisstgjøring på ledelsesprinsipper, seg selv i lederrollen og forståelse for spillereglene i organisasjonen kombinert med den parallelle jobberfaringen kan i sum være påvirkende og forme en persons oppfatninger, kompetanse og holdninger. Jeg mener derfor at det er viktig å ikke ha urimelige høye forventninger til endret atferd som følge av et utviklingsprogram. Som en av kvinnene sa: ”Folk som går på kurs, kommer jo ikke tilbake som en ny person”. En ting er hva deltakerne faktisk lærer og avlærer i organisasjonen. En annen ting er at

gjennomføring av utviklingsprogrammer forutsetter at organisasjonene identifiserer ansatte med potensial. Den effekten er i seg selv verdifull for organisasjonene.

Til tross for at programmet har ført til beskjedne konkrete atferdsendringer hos kvinnene i datamaterialet, har for mange programmet hatt positive ringvirkninger. Blant disse indirekte virkningene trekkes blant annet økt synlighet, etablering av nettverk og økt selvtillit frem. I tillegg oppleves det å bli plukket ut til å delta på et program som få andre får muligheten til, som en belønning. Enkelte opplever at de får anerkjennelse for sin innsats, ved å få en mulighet som ikke mange andre får.

5.4 Økt synlighet

Kvinnene i datamaterialet arbeider i store, relativt hierarkiske organisasjoner. Å gjøre seg sett i konsernsammenheng har derfor stor betydning for mulighetene til avansement. Et generelt karaktertrekk i hierarkiske organisasjoner er at de er svært stabile og strever kontinuerlig å opprettholde status quo for å unngå forstyrrelser (Drake og Solberg, 1995). Det råder videre en motstand mot forandringer blant medarbeidere. Dette kan by på utfordringer for kvinner som vil klatre i organisasjonen. Det er derfor essensielt at kvinnene klarer å gjøre seg sett. Ikke bare hos sin leder, men også i nivåene over.

Flere av deltakerne hadde et bevisst forhold til potensielle strategiske fordeler ved sin deltakelse. Flere opplevde også at de gjennom programmet oppnådde økt synlighet i sine organisasjoner. Dette indikerer at deltakelsen fungerer som et slags referansepunkt for andre rundt dem, da særlig potensielle ledere. Ansatte flyttes rundt i systemet og det kan være vanskelig for ledere å besette stillinger med medarbeidere de ikke kjenner fra før. For noen skulle programmet vise seg å fungere som en differensieringsmetode – noe som skiller dem som *får* delta fra dem som *ikke* får delta, ved at det kun er ”de spesielt utvalgte” som får dette punktet på cv’en.

Lene har etter programmet økt sitt ansvarsomfang med hensyn på alle dimensjonene (personal,- fag-, budsjettansvar). Personalansvaret er for øvrig det som har økt mest. Hun har gått fra å være avdelingsleder til å bli seksjonsleder. Personalmessig betyr det at hun har gått fra å lede 9 personer til å lede 50 personer. Hun har gått fra å være leder til å bli leders leder, det vil si at hun nå leder gjennom andre. Det var hennes tidligere leder som initierte hennes deltakelse på programmet. Han fikk forespørsel om han visste om noen kandidater, og ville

trekke frem Lene. Det syntes Lene var både hyggelig og nyttig. Hun tror nemlig hennes deltakelse gjorde henne mer synlig for hennes leder i den nåværende stillingen, og på den måten var utslagsgivende da stillingen skulle besettes.

”Jeg tror at når lederen min skulle plukke meg ut til denne større oppgaven så tror jeg det var et fint punkt på cv’en at jeg da var plukket ut til å delta på programmet. Det var et plusspoeng at noen hadde favorisert meg på noen måte. Det viser i hvert fall at den forrige lederen min var fornøyd med meg”

Personen som nå er Lenes leder fikk på denne måten et visst inntrykk av henne, ved at hennes daværende leder viste henne tillit og anerkjennelse for hennes arbeid ved å velge henne ut til å delta på utviklingsprogrammet.

En annen kvinne, Cecilie, arbeidet før deltakelsen i et prosjekt som hun var leder for. Hun har fått ny stilling etter hun deltok på programmet og er nå linjeleder. Hun hadde per definisjon ingen lederfunksjon før hun begynte, og har dermed flyttet ett nivå opp i organisasjonen. De største forskjellene mellom hennes stilling før programmet og hennes nåværende stilling, er at hun nå har et mer strategisk perspektiv. Hun jobber mer oppover mot konsernledelsen og styret, i motsetning til tidligere da hun i større grad jobbet nedover mot medarbeiderne. Hun gikk rett inn i den nye stillingen etter programmet. Mens Cecilie deltok på programmet var hun i en overgangsfase, da prosjektet hun ledet begynte å nærme seg slutten. Hun tror derfor at hennes deltakelse kom på et passende tidspunkt, og hun fikk brukt tiden under programmet til å tenke på hvor hun ville videre. Det var Cecilie, sammen med sin daværende leder, som var nysgjerrige på hva dette programmet gikk ut på. De meldte interesse, og Cecilie ble nominert av CFO (Chief Financial Officer) i konsernet. Å bli valgt ut av personer i ledelsen gir synlighet, og Cecilie tror at hennes deltakelse har gjort at flere i konsernet nå vet hvem hun er. Hun tror hun ville fått den stillingen hun har nå, uavhengig av programmet, men at det i fremtiden kan slå positivt ut når hun skal søke på andre stillinger.

”Det er litt vanskelig å si, men jeg tror at det har gjort meg mer synlig i konsernet. Det er jeg ganske sikker på. Hva det betyr for den nåværende lederen min og hans.. (...) Men det er klart at i konsernsammenheng, for min leder og særlig for hans leder igjen, så har jeg jo blitt mye mer synlig. Jeg tror jeg ville fått jobben uansett, men jeg tror jeg er mer synlig i den rollen, eller at flere vet hvem jeg er.. sånne ting”

I tillegg til samlingene innebærer deltakelse å skrive en oppgave. Deltakerne får selv velge tema. Dette kan være forslag til forretningsområder eller prosesser som kan forbedres, tiltak, innsparinger etc. Deltakerne står fritt til å velge, men oppgaven skal være forankret i deres respektive organisasjoner. Mona trakk frem oppgaven og hvordan den hadde gitt henne oppmerksomhet og synlighet. Hun har i likhet med Lene og Cecilie større ansvar på nåværende tidspunkt enn hva hun hadde før hun deltok på programmet. Hun har i tillegg steget et nivå i organisasjonen. Hun jobber prosjektbasert, og har større prosjekter og mer fagansvar nå enn hva hun har hatt tidligere. Hun har i tillegg blitt plukket ut som medlem i en ledergruppe som lederen hennes har etablert.

”Det gitt synlighet fordi at jeg sammen med to andre skrev en oppgave hvor vi klarte å treffe ganske blink på temaet, som fikk mye oppmerksomhet fra den sentrale ledergruppa her i banken. Så det ga mye synlighet”

Mona forteller at programledelsen hadde vært strenge på at alle skrev oppgave, og at ikke alle deltakerne var like positive til oppgaven, da den er relativt tidkrevende. For Mona var det fint at de fikk press på seg til å skrive oppgaven. Hun opplevde at den ga positive ringvirkninger i forhold til hennes synlighet i organisasjonen generelt, men spesielt i ledelsen.

Det var for øvrig ikke alle kvinnene som opplevde at programmet førte til økt synlighet. I motsetning til kvinnene over, som alle opplever at programmet på forskjellige måter har ført til økt synlighet, opplever ikke Mia dette. Hun forteller at hun hadde brukt programmet strategisk. Hun håpet på programmet skulle bidra til å gjøre henne mer synlig for konsernledelsen og i organisasjonen generelt. Hun opplever ikke at programmet ga den oppmerksomheten hun hadde håpet på. Hun forteller at programmet ikke var særlig kommunisert i hennes bedrift, og at det var få som hadde kjennskap til det. Mia har i likhet med kvinnene over, begynt i en stilling med større ansvarsomfang. Hun har gått over i en linjelederfunksjon, men vil ikke tilskrive programmet noen betydning for sitt avansement.

”Blir litt sånn” ja nå ha vi kjørt hundre deltakere gjennom programmet”, men hva er det vi egentlig har blitt kjørt igjennom? Har ikke fått noen papirer på det, ingen vekttall... Vi har hatt noen samlinger som har vært interessante, men hvis jeg sier at jeg har vært en del av dette programmet, tror jeg ytterst få i toppledelsen vet hva det er i det hele tatt. Det er ikke et kort jeg kan bruke i min bedrift at jeg har deltatt. Folk bryr seg ikke egentlig”

Kvinnene som trakk frem økt synlighet som følge av programmet hadde en ting til felles. De kom alle fra samme organisasjon. Denne organisasjonen kan karakteriseres som den største og antageligvis mest hierarkiske av organisasjonene som er representert i datamaterialet. Det kan være flere forklaringer på at programmet har ført til økt synlighet for akkurat disse kvinnene. En forklaring kan være at denne organisasjonen er flinkere til å følge opp deltakerne på programmet, og er mer bevisste på at de er ressurser som må forvaltes riktig. En annen forklaring kan være at programmet er bedre kjent i denne organisasjonen enn i de øvrige. Denne organisasjonen sender den absolutt største puljen med deltakere, så det er kanskje å forvente at programmet er mer kommunisert i denne organisasjonen. En tredje forklaring er at deltakere fra de andre organisasjonene, og da særlig de som er vesentlig mindre, allerede er i såpass synlige posisjoner at programmet ikke har tilført ytteligere synlighet. En fjerde forklaring er at det kan være en feilaktig observasjon. Jeg snakket med flest informanter fra denne organisasjonen, og det kan bety at det i realiteten ikke gir mer synlighet for disse deltakerne, men at det fremstår slik fordi det ikke var like mange informanter fra de øvrige organisasjonene i datamaterialet.

5.5 Instrumentelle og affektive nettverk

En bred kontaktflate blir stadig viktigere i arbeidslivet. Nettverksbygging har gått fra å være noe som skjedde mer eller mindre upåaktet til å bli en business i seg selv. Det kommer stadig ny litteratur om hvordan en kan gå frem for å komme i kontakt med verdifulle personer, og leder- og karriereutviklingsprogrammer er en av mange metoder å benytte for å utvide nettverket. Nettverk kan forstås som et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører (Drake og Solberg, 1995). Ord som omgangskrets og grupper leder tanken mot noe avgrenset og lukket, mens nettverk som begrep åpner for rekker av nye forbindelser og kommunikasjonslinjer på tvers av sosiale og geografiske grenser (Fivelsdal, Bakka, Nordhaug, 2004). Nettverksstrukturer kan være store eller små, formelle eller uformelle, tette eller løse, instrumentelle eller affektive, økonomiske eller sosiale. Forskjellige nettverk er ofte uttrykk for hva personene som inngår i nettverket har av personlige interesser. På den ene siden kan et nettverk være preget av relasjoner hvor likhet, nærhet og fellesskap står sentralt. På den annen side kan nettverket være preget relasjoner hvor nytteverdi, egeninteresse og rasjonalitet er sentrale dimensjoner (Drake og Solberg, 1995).

Jeg vil i det følgende skille mellom instrumentelle og affektive nettverk. Med *instrumentelle* nettverk sikter jeg til den type nettverk som er strategisk begrunnede. Det dreier seg om hvilke personer det er hensiktsmessig å ha en relasjon til. Med *affektive* nettverk sikter jeg til nettverk som ikke tjener noen strategisk hensikt, men som av medlemmer av nettverket oppleves som hyggelig, åpent og trygt. Relasjonene oppleves som verdifulle i seg selv.

Å etablere et bredere nettverk var en mye brukt begrunnelse for å delta på programmet. Ida er en av dem som forteller at motivasjonen for å delta var å etablere kontakter. Hun er relativt ny i bransjen, og ønsket å komme i kontakt med andre kvinnelige ledere. Fordelen med bransjespesifikke utviklingsprogrammer utenfor organisasjonens regi, er at deltakerne kommer i kontakt med mennesker både i og utenfor egen bedrift. Ida trekker frem relasjonene både til de andre deltakere og agenten som det mest verdifulle ved programmet. ”Jeg kjente jo ingen av jentene fra før, og det er jo veldig ålreit for meg å bli kjent med dem”. Ida arbeider i den største organisasjonen som er representert i datamaterialet. I tillegg til å bli kjent med kvinner fra andre organisasjoner, ble hun også kjent med personer i sin egen bedrift.

Mange av kvinnene oppga ønsket om bredere nettverk som den største motivasjonen for å delta, men flere opplever at det var vanskelig å opprettholde kontakten de etablerte med de andre deltakerne. De forteller at diskusjonene og erfaringsutvekslingene med de andre deltakerne var givende, men i fleres tilfelle endte det også der. Mia satt pris på relasjonen til de andre kvinnene og fikk mye ut av erfaringsutvekslingen på samlingene. Hun forteller at de forsøkte å holde relasjonen ved like ved å samles på eget initiativ. De møttes noen ganger etter programmet var over, og diskuterte forskjellige temaer. De har alle fulle agendaer, og Mia forteller at møtene etter hvert gled ut i sanden. Det kan synes som at kvinnene som representerer den organisasjonen med størst deltakerpulje i større grad enn de øvrige kvinnene, har klart å opprettholde kontakten med deltakerne de ble kjent med. Dette skyldes etter all sannsynlighet at flere av kvinnene de etablerte kontakt med tilhører samme bedrift, og det er derfor lettere å vedlikeholde kontakten. Kvinnene som forteller at kontakten med andre deltakere ikke ble opprettholdt, er alle klare på at det er deres eget ansvar å vedlikeholdet dette nettverket.

Med hensyn på relasjonene som etableres deltakerne i mellom legges det størst vekt på det affektive aspektet. De aller fleste trekker frem betydningen av å kunne snakke med andre kvinner som er i ”samme båt”. Relasjonene fremstår som verdifulle i seg selv, og kvinnene

gir ikke uttrykk for å ha intensjoner om å bruke kontakten med andre deltakere strategisk. Dette har antageligvis noe å gjøre med at de andre deltakerne i streng forstand ikke kan karakteriseres som strategisk viktige personer å kjenne, i forhold til kvinnes videre karriereutvikling.

På den annen side har alle deltakerne en "agent". Agentene er etablerte ledere av begge kjønn som skal fungere som en sparringspartner for deltakerne. Før programmets start kan deltakerne ønske seg en agent, og flere i datamaterialet oppgir å ha ønsket denne ut i fra strategiske begrunnelser. De har med andre ord ønsket en person de oppfatter som verdifull å ha en formalisert relasjon til. Denne relasjonen kvalifiserer som en instrumentell relasjon og en kan anta at flere av deltakerne i kraft av deltakelsen har etablert kontakt med personer som i forhold til deres karriere kan være verdifulle å kjenne. Mia forteller at hun fikk høre om programmet gjennom sin leder som hadde vært agent for en tidligere deltaker. Hun brukte muligheten til å kobles med en etablert leder på en strategisk måte, da hun ønsket seg en agent som hadde ansvaret for hennes interesseområde, samtidig som hun håpet at relasjonen med agenten ville synliggjøre henne i organisasjonen.

"Agenten fungerte bra. Plukket bevisst ut. Man må være litt egoistisk, jeg hadde aldri kommet inn på den personen uten programmet. Har arbeidet litt sånn tidligere også, men gjennom programmet fått rom til å ta kontakt med agenten"

En etablert leder med mye erfaring og stort kontaktnett kan i tillegg hjelpe deltakerne å navigere i store organisasjoner. De vet hvem som sitter med beslutningsmakt i forskjellige situasjoner, og kan hjelpe deltakerne å "styre seg inn" der det er hensiktsmessig. Ane forteller at programledelsen foreslo en agent. Dette var en person som hun ikke kjente fra før. Hun arbeider på stabssiden, og ønsket derfor en agent som var mer operativ enn henne, samtidig som vedkommende måtte ha kjennskap til hennes arbeidsoppgaver. Personen som ble Anes agent er ansatt i en annen bank, men kjenner hennes organisasjon godt.

"Agenten jeg hadde har hjulpet meg til å strategisk navigere i organisasjonen. Han jobber ikke internt. Han kjenner organisasjonen godt, vet hvem jeg snakker om, samtidig som det blir mellom oss. Nyttig relasjon. Kjente ham ikke fra før"

Programmet har for noen fungert som et tilskudd for å tilnærme seg personer de opplever som verdifulle å kjenne og å rådføre seg med. Denne relasjonen fasiliteres av programmet, men det er opp til deltaker og agent hvor de tar det videre. For noen gjorde programmet det lettere å ta den første kontakten. Ida trekker frem agentrelasjonen som spesielt givende for henne. Hun opplever at det er fint å kunne snakke med sin agent i ny og ne, om forskjellig

jobbrelatert problematikk. Hun hadde nevnt for programledelsen hvem hun ønsket. Mange andre hadde også ønsket denne personen som agent, men Ida trakk det lengste strået. De møtte jevnlig under programmet, og bygget videre på relasjonen i ettertid. Ida kjente litt til agenten sin fra før, men fikk gjennom programmet en formalisert relasjon med henne, og det gjorde det lettere å ta kontakt. Ida forteller at hun tror relasjonen var givende for agenten hennes også.

”Jeg fikk tilgang på samtaler med en person (agenten) i konsernledelsen som jeg kanskje ikke vill fått tilgang til ellers. Så det er klart at diskusjonene med henne har gjort at.. jeg skulle ansette en del ledere, og da var hun en veldig god sparringspartner å ha. Da hadde vi det formalisert, jeg ville nok ikke turt å spørre henne ellers. (...) så man kan indirekte si at det ga noe konkret”

Kvinnene som var fornøyde med sin agent, og fortsatt har kontakt med vedkommende, trekker frem denne delen av programmet som det største utbyttet. Dette indikerer at ordningen med deltakere som kobles med en etablert leder, forutsatt at relasjonen fungerer godt, er strategisk klokt.

5.6 Anerkjennelse – Et klapp på skulderen

I kapittel to redegjør jeg for det Bolman og Deal (2004) kaller Human Relations-perspektivet. En av hovedantagelsene i denne tilnærmingen er at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurser. I motsetning til andre rasjonalitetspregede tilnærminger hvor menneskenes viktigste oppgave er å oppfylle organisasjonens behov, fokuserer HR-perspektivet på hvordan organisasjonen kan oppfylle menneskenes behov.

Elementer som tilfredshet og anerkjennelse er noe av kjernen i Human Relations-bevegelsen som startet på 1930-tallet. Denne bevegelsen tok utgangspunkt i at en forutsetning for høy produktivitet var tilfredse arbeidere i industrifabrikkene. Tanken bak bevegelsen var at emosjonelle og ikke-rasjonelle aspekter ved menneskelig handling måtte inkluderes i organisasjonene. Human Relations-modellen tok således utgangspunkt i at mennesker motiveres av sosiale i tillegg til økonomiske belønningssystemer, og at deres atferd og holdninger var en funksjon av gruppetilhørighet (Kanter, 1977).

Motiverte medarbeidere oppfattes som en viktig faktor i de fleste organisasjoner når det kommer til effektivitet. Det er imidlertid ingen enkel forklaring på hva som fører til motivasjon hos ansatte. Noen vil si at penger er løsningen. Gode lønnsbetingelser og

insentivordninger vil være tilstrekkelig for motiverte medarbeidere. Andre vil påstå at anerkjennelse er det viktigste for å motivere de ansatte. Atter andre vil hevde at mennesker ikke først og fremst motiveres av materielle goder, men ønsket om økt makt og prestisje i organisasjonshierarkiet (Osland, Kolb, Rubin, 2001:59). En av grunntankene i Human Relations-rammen er at ansatte behandles som investeringer, ikke utgifter. Et utbredt kjennetegn ved selskaper som gjør det godt er at de er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på både de ansattes behov og ønsker. De tiltrekker seg derfor bedre folk, som er motiverte for å gjøre en god jobb (Bolman og Deal, 2004).

Å bli sett kan ha flere betydninger. Å gjøre seg synlig i organisasjonen har strategiske fordeler. Å bli sett kan også bety å bli verdsatt for innsatsen en gjør. Å få mulighet til å delta på et utviklingsprogram kan være motiverende for dem som blir plukket ut – et tegn på at de blir lagt merke til. Flere av kvinnene opplevde det som et klapp på skulderen og en tillitserklæring fra sin leder. Mia forteller at hun opplevde det å bli plukket ut som en belønning. Hun tolket det som et tegn på at hennes organisasjon verdsatte arbeidet hennes. ”Det gjør jo noe med deg at du blir plukket ut, en gulrot, selv om programmet ikke er spesielt kommunisert i bedriften”

For å trives i arbeidet er det viktig å få anerkjennelse for sin innsats. Det er kostbart for organisasjonen å sende ansatte på eksterne utviklingsprogrammer og det oppfattes som en oppmuntring for flere av deltakerne. Det å bli valgt ut til å delta kan ha en symbolsk betydning ved at de oppfatter det som et signal om egen verdi for organisasjonen. Enkelte av kvinnene i datamaterialet har problemer med å huske de forskjellige sesjonene, men sitter imidlertid tilbake med en følelse av å bli satt pris på og å ha blitt lagt merke til av ledelsen. De antar at å få mulighet til å delta på et program som er såpass kostbart, må bety at organisasjonen har tro på dem. Line forteller at hun var skuffet over oppfølgingen fra sin organisasjon etter hun deltok på programmet, men fremhever hvordan hun, ved å bli valgt ut til å delta, følte seg verdsatt av sin daværende leder som initierte hennes deltakelse.

”Jeg føler meg heldig, jeg vet det koster mye penger, føler meg satset på. Og det er helt klart en motiverende faktor, og hvis jeg ikke hadde fått muligheten til dette, hadde jeg vært her? Jeg vet ikke.. for min del er det viktig at jeg blir sett. En måte å si: ”du gjør en god jobb, vi gir deg dette””

I kapittel to redegjør jeg for begrepet ”rasjonalitetens hegemoni”. Dette begrepet er ment å illustrere presset på å forklare og begrunne forskjellige forhold i organisasjonssammenheng rasjonelt. Bedriftsledere får større aksept både i og utenfor organisasjonen ved å forklare implementering av forskjellige tiltak ut i fra effektivitetshensyn (Røvik, 2007). Dette premisset har også gjort seg gjeldende i forskningen som er gjort på leder- og karriereutviklingsprogram. Studiene har tradisjonelt vært av evaluerende karakter, og den styrende dimensjonen har vært effekter av tiltakene i et kost/nytteperspektiv.

Den symbolske effekten ved å gi ansatte anerkjennelse gjennom å tilby plass på et utviklingsprogram, er en dimensjon som gjerne forsvinner i evalueringsstudier. Jeg mener for øvrig at dette er en virkning som er vel så viktig som mer instrumentelle effekter. En kan anta at ansatte som får anerkjennelse for innsatsen de gjør, gjerne får selvtillit til å ta seg større oppgaver. Det vil være nærliggende å tro at kvinner som i utgangspunktet er motiverte til å avansere, blir ytterligere motiverte av å nomineres inn på et program som fokuserer på organisatorisk avansement. Det kan fungere som en markering på at de er i ”karrieresporet”. For å illustrere poenget, kan en se for seg to kvinner. De har begge lyst til å klatre høyere i hierarkiet. Den ene kvinnen får tilbud om å delta på et karriereutviklingsprogram, den andre får det ikke. Den første kvinnen tar det som en kompliment at hun blir plukket ut – et tegn på at det hun gjør er riktig. Dette virker i sin tur forsterkende på selvtilliten hennes, og hun bestemmer seg for å søke på en ny stilling. Kvinnen som ikke får mulighet til å delta, derimot, fortsetter i det samme sporet. Hun har ikke fått samme indikasjon på at organisasjonen verdsetter hennes arbeid, og har ikke den samme selvtilliten til å søke på nye stillinger.

Tone forteller at hun skulle over i en ny stilling akkurat i det øyeblikket hun ble plukket ut til å delta på programmet. Den nye stillingen var et kvantesprang fra hennes tidligere stilling med tanke på personalansvar. Hun gikk fra å ha ansvar for en person som rapporterte til henne, til ansvar for en enhet bestående av flere hundre mennesker. Den nye stillingen lå på samme nivå i organisasjonskartet, men hadde større ansvarsomfang også da det kom til fag-, og budsjettansvar. Hun forteller at motivasjonen for å ta ansvar hadde ligget der hele tiden, men at det ga ekstra selvtillit til å ta jobben da hun ble valgt ut til å delta.

”Jeg fikk tilbud om jobben akkurat da programmet begynte, så den motivasjonen har ligget der hele veien. Men litt strategisk.. Da konsernledelsen valgte meg ut til å delta, fikk jeg selvtilliten til å bare kaste meg ut i det”

I Tones tilfelle ble organisasjonens tro på henne selvoppfyllende. Hun hadde tro på seg selv fra før, men da organisasjonen viste at de satser på henne ved å nominere henne inn på programmet, ble det enklere for henne å ta avgjørelsen om å takke ja til stillingen. Dette er i tråd med en av hovedantakelsene innenfor Human Relations-modellen – hvis ledelsen betrakter ansatte som investeringer, viser at de satser på dem og har tro på dem, vil de ansatte føle seg verdsatt og motiverte til å ta ansvar.

6 Gir et kvinneprogram andre refleksjoner enn et kjønnsblandet program?

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvordan kvinnene opplever å delta på et program særskilt for kvinner og hvilke aspekter de fremhever som forskjellige fra blandede programmer. De aller fleste av kvinnene har erfaring med andre utviklingsprogrammer med deltakere av begge kjønn. Det var, som nevnt i de to foregående analysekapitlene, stor variasjonsbredde i forhold til hvordan informantene stiller seg til spesifikke kvinnetiltak. Det de alle har til felles er at de opplevde programmet som en arena hvor de kunne dele erfaringer og snakke sammen om utfordringer knyttet til å være kvinnelig leder. Denne arenaen oppfattet de som et fellesskap hvor det gikk an å ta opp saker de ikke opplevde som naturlig å snakke om i det daglige. Det var for øvrig varierende hvilke aspekter ved fellesskapet de trakk frem som mest betydningsfulle. Tre dimensjoner som utkrystalliserte seg er *erfaringsutveksling*, *bekreftelse* og et *trygt miljø* uten konkurranse og kjønnsposisjonering.

6.1 Konkurranse og kjønnsposisjonering

I kapittel to redegjør jeg for Bolman og Deals (2004) fire perspektiver. Et av disse er det politiske perspektivet. I dette perspektivet betraktes de ansatte som aktører i et politisk spill som går ut på å handle på en måte som sikrer dem tilgang på knappe goder. Kvande og Rasmussen (1993) tar det et steg videre og benytter begrepet kjønnspolitiske systemer. Dette perspektivet gir en forståelse av organisasjoner som grunnleggende preget av kjønn og samfunnets kjønnsordning. Organisasjoner er arenaer der kvinner med ulik bakgrunn møter de organisatoriske betingelsene. De bruker begrepet kjønnsordningsprosesser for å fange opp over- og underordningsprosesser som foregår i organisasjonene. Kjønnsordningsprosessene skjer som resultat av samhandling mellom kvinner og menn i og utenfor organisasjonen, og i disse samhandlingene har menn og kvinner ulik makt og ulike interesser. Kvinner som utfordrer den herskende kjønnsordningen ved å gå inn i mannsdominerte organisasjoner og ved å ønske utfordringer og karriere, forstyrrer den eksisterende kjønnsordningen og møter menns reaksjoner og motstand (Kvande og Rasmussen, 1993). De blir på denne måten konkurrenter til mennene i konkurransen om

knappe goder. Hierarkiske organisasjoner fremmer politiske handlinger hos aktøren, da det blir trangere om plassen jo lenger opp i hierarkiet en beveger seg. I dette perspektivet blir det tydelig at interessekonflikter og ujevn fordeling av makt samtidig dreier seg om hva det betyr å være mann og kvinne, og hvordan de skal ordnes i forhold til hverandre. I situasjoner hvor kvinner og menn konkurrerer om de samme godene, møter kvinnene sine mannlige kollegers og lederes holdninger til kvinner. Det kan i slike tilfeller foregå en tilskrivning av stereotypiske egenskaper og holdninger til kvinnene. På den måten posisjonerer menn seg over kvinnene. Slike prosesser skjer i alle nivåer og aktiviteter i organisasjonen. Det skulle vise seg å gjelde også i relasjon til utviklingsprogrammer. De fleste av kvinnene har tidligere deltatt på programmer med deltakere av begge kjønn, og beskrev et betydelig innslag av kjønnsposisjonering.

Eva har tidligere deltatt på utviklingsprogrammer med både kvinnelige og mannlige deltakere og forteller at hun opplever at et program med kvinnelige deltakere er mindre konkurransepreget enn et program med både kvinnelige og mannlige deltakere. Hun forteller at hun tror at et program spesifikt for kvinner gir større rom for å diskutere og snakke om det å være kvinnelig leder i forhold til å være mannlig leder. At de står overfor andre utfordringer. Det var stort rom for diskusjon på hennes kull, og hun opplevde at det var lettere å ta ordet og å by på seg selv sammen med andre kvinner.

”Det var ikke så konkurransepreget som jeg tror et blandet lederprogram ville være. Så bøygen for å by på seg selv, og ta ordet ble mindre enn det kanskje ville vært både kvinner og menn, for da blir det mer konkurransepreget, da blir man mer bevisst på at man skal være best”

Organisasjonskonsulenten Marilyn Loden (1987) beskriver en observasjon hun gjorde på et av sine lederutviklingsseminarer. Hun satt sammen tre grupper som skulle løse et problem. I den ene gruppen var det bare kvinner, i den andre gruppen bare menn og i den tredje gruppen var det både kvinner og menn. I kvinnegruppen var de først og fremst opptatte av hvordan gruppens avgjørelser skulle tas. De ble enige om at gruppen skulle være enige før avgjørelsene ble tatt. De var ikke så opptatte av hvordan de andre gruppene lå an, de fokuserte på oppgaven som skulle løses. I mannsgruppen ble det vitset om gruppesammensetningen og at de var glade for at det var med en kvinnegruppe. Da visste de nemlig hvilken gruppe som ville bli nummer tre, og tape konkurransen. Konkrete forslag til løsninger ble fremsatt tidlig, men i liten grad fulgt opp. Etter hvert sendte de ut en ”industrispion” for å finne ut hva som foregikk i de andre gruppene. I den blandede gruppen

oppsto det tidlige konkurranse mellom de mannlige medlemmene. En av mennene forsøkte å ta kontrollen, men møtte motstand fra flere mannlige medlemmer. Mennene diskuterte seg i mellom uten at kvinnene ble innblandet eller våget å ta ordet. Etter hvert som mennene ble stadig mer frustrerte, grep en av kvinnene inn og meklet.

Dette er kun *en* observasjon, og kan ikke generaliseres utover de tre gruppene. Den kan likevel tjene som en illustrasjon på kvinner og menns orientering og samhandling. Mennene var mest fokusert på sluttresultatet, mens kvinnene var mest fokusert på gruppeprosessen. Observasjonen viser også at kvinnene ble oversett og lite inkludert da det var menn i samme gruppe. I lys av dette er det nærliggende å anta at spesifikke utfordringer som kvinnene i datamaterialet står overfor, ikke ville oppnådd status som interessante temaer om det hadde vært et blandet program. I tillegg ville antageligvis kvinnenes terskel for å ta ordet ligget høyere.

Vi ser ovenfor at kvinner og menn ofte har forskjellige orienteringer. *Kommunikasjon* i grupper er også et element som betinges av gruppesammensetningen. Karen Korabik (1990) har oppsummert forskning om kvinners og menns ulike måter og kommunisere på i grupper. Hun fokuserer på hvordan dette legger premisser for maktfordelingen i gruppen. Hun fant at: (1) Menn snakker mer enn kvinner i blandede grupper, noe som gjør at de oftere enn kvinner oppfattes som gruppens leder. (2) Menn i større grad enn kvinner snakker til gruppen som helhet, mens kvinner har større tilbøyelighet til å henvende seg til individuelle gruppemedlemmer. Å snakke til en gruppe som helhet har blitt koblet til tegn på makt og innflytelse. (3) Kvinner i større grad varierer taletiden de bruker fra gang til gang, når de samme gruppene møtes flere ganger. (4) Kvinner snakker mer sammen med andre kvinner enn de gjør sammen med menn. (5) I homogene kjønnsgrupper er det ikke forskjeller når det kommer til kvantitativ taletid blant kvinner og menn.

Det er som vi ser ovenfor store ulikheter når det kommer til kvinner og menns måte å kommunisere på i grupper. Mona forteller at hun tidligere har deltatt på et annet lederutviklingsprogram med både kvinnelige og mannlige deltakere. Hun ble først plassert i en arbeidsgruppe som bestod av både kvinner og menn. Senere byttet hun til en gruppe bestående kun av kvinner. Hennes erfaring var at ”vi var ærligere og gikk dypere av å gi av oss selv i jentegrupper enn i den blandede og det er kanskje ikke helt unaturlig”. Hun forteller at hun tror det ville vært vanskelig å være like åpne og ærlige hvis dette programmet hadde hatt både mannlige og kvinnelige deltakere. I homogene kjønnsgrupper uten innslag av

underordningsprosesser og konkurranse er det med andre ord lettere for deltakerne å ”gjøre det de er der for”, uten utfordringer knyttet til kommunikasjon og kjønnsroller. Ida har samme oppfatning som Mona. Hun tror heller ikke at deltakerne vil gi like mye av seg selv, om de i første omgang må utkjempe ”kjønnsposisjoneringsskampen”:

”Jeg tenker at det bare er positivt. Fordi at dialogen blir friere og at du ikke får den kjønnsposisjoneringsskampen. Vi fikk på vårt kull ikke noen konkurranse, man støttet hverandre i diskusjoner og kunne reflektere sammen. Det tror jeg er lettere når man bare er kvinner. Et blandet kurs ville gitt andre refleksjoner, helt sikkert”

6.2 Erfaringsutveksling gir trygghet og selvtillit

Som kvinnelig leder i finansnæringen står en overfor andre utfordringer enn mannlige ledere. Å dele erfaringer med andre kvinner i samme posisjon gir trygghet og selvtillit. Kvinnene i datamaterialet arbeider med en stor andel menn, og spesifikke problemstillinger i forhold til å være kvinnelig leder, er lettere å snakke om til personer som kan kjenne seg igjen i problematikken. Erfaringsutvekslingen deltakerne i mellom har vært givende for mange av kvinnene. Eva forteller at hun tidligere har arbeidet i en bedrift hvor hun opplevde at hun som kvinne ikke hadde samme mulighetene som menn: ”Vi var masse flinke jenter, men fikk ikke samme mulighetene, for det var bare mannlige ledere”. Hun forteller videre at programmet ga rom for å snakke om utfordringer kvinnelige ledere står overfor.

”Jeg tror det er større rom for å snakke om spesifikt det å være kvinnelig leder versus mannlige leder. At vi har noen andre utfordringer. Jeg tror dette programmet tilfører noe sammenlignet med et program for begge kjønn. Det var stort rom for diskusjon i vårt kull. For jenter er det ofte slik at du skal fylle stillingen og litt til før du søker. På programmet kunne vi pushe hverandre litt til å ta sjanser”

Eva forteller at samlingene åpner for andre diskusjoner enn et blandet program ville gjort. Hun har erfaring med å være en av få kvinner blant mange menn, og forteller at det er fint å kunne være åpen om utfordringene de står overfor. Forskning viser at menn i større grad enn kvinner legger premissene for en samtale (Ås, 1982). Dette kan en anta også gjelder i grupper. Hvis det hadde vært menn tilstede på samlingene, kan en forvente at det i mindre grad ville vært rom for å snakke om spesifikke utfordringer knyttet til å være kvinnelig leder. Som Eva sa “man kan godt sette det som agenda å snakke om kvinner og ledelse, men jeg tror nok ikke det ville blitt så mye diskusjon rundt det, hvis det hadde vært menn der.” I tillegg fremhever hun at kvinnene kan oppmuntre hverandre til å ta utfordringer og å tørre å bevege seg utenfor komfortsonen.

Ida mener i likhet med Eva at det er verdifullt å dele erfaringer knyttet til utfordringer ved å være kvinnelig leder i finansbransjen. Hun er positiv til egne programmer for kvinner, og mener det er viktig at også de har sine arenaer. Ida opplever at noen deler av programmet var for teoretisk, men fikk til gjengjeld mye ut av diskusjonene. Dette gjaldt både diskusjonene i forhold til det faglige, men også muligheten til å snakke om utfordringer i forhold til kjønnsroller, som hun i mindre grad kunne snakke med kolleger om.

”Det gikk an å snakke om stigmatiserende hersketeknikker, og vi har jo alle opplevd det. Vi jobber i en mannsdominert hverdag, så det er helt greit å kunne snakke litt åpent om det”

Ida tror at et blandet program ville gitt andre refleksjoner, og mener at et program med kvinnelige deltakere gir ærligere og åpnere diskusjoner. Hun forteller at deltakerne støttet hverandre og kunne reflektere sammen over felles erfaringer.

Mona opplever at det å bli valgt ut som deltaker gir selvtillit, men legger også vekt på hvordan erfaringsutvekslingen med de andre kvinnene økte selvtilliten hennes. Hun forteller at hun synes det er vanskelig å trekke frem noe konkret hun lærte eller praktiserer i hverdagen. Hun ville heller trekke frem hvordan diskusjonene med de andre deltakerne har gitt henne større trygghet.

”Det er mer det at jeg har blitt enda større. Fått mer selvtillit og.. som et sånt kurs gir. At man blir tatt med på et sånt program. Man har vært der ute, truffet andre. Man har diskutert utfordringer man har på jobben, så man kan se at de utfordringene er greie.. at det er normalt. Man kan lære av andre og de strategiene de har brukt for å takle positive og negative utfordringer. Så kan man selv bidra med sin måte å takle det på. Det er i sum.. Den erfaringsutvekslingen gir en trygghet til å håndtere situasjoner. Både positive og negative.

Mona forteller at det gir trygghet å dele erfaringer med andre kvinner i tilsvarende posisjoner. Hun opplever at det er fint å se at andre har de samme utfordringene som hun selv må forholde seg til, og at det er rom for å diskutere mulige strategier for å løse dem. Mona vektlegger at det er avgjørende å fremstå som trygg på seg selv for å oppnå tillit hos medarbeidere, og mener at møtet med de andre kvinnene bidrar til dette:

”Jeg vil igjen trekke frem erfaringsutvekslingen. Hvordan folk håndterer forskjellige situasjoner. Det er noe med den tryggheten man trenger for å kunne vise at man har kontroll på den man gjør. Man må være trygg på seg selv, og den selvtilliten vokser med at man har delt noen erfaringer. Å høre hvordan andre ligger i forhold til hvordan man selv tenker. Både å få bekreftelse og korreks på tankegang. Man kan ikke ha ansvar og skape tillit hvis det virker som man er litt usikker på seg selv”

Silje opplever på samme måte som Mona at hun ble tryggere gjennom programmet. Hun forteller at hun har vært med på andre bedriftsinterne programmer med deltakere av begge kjønn. Hun opplevde ikke at disse ikke var like gode til å gi henne trygghet rundt sin egen person og fremtiden. Silje forteller at hun gjennom programmet ”fikk tydelige tilbakemeldinger. Jeg fikk vite hva som er min styrke og ble mer selvsikker. Ble minnet på at jeg er sterk og har masse å bidra med. Det var godt miljø i den gjengen”.

Programmet legger til rette for åpne diskusjoner og erfaringsutvekslinger kvinnene i mellom. I arbeidshverdagen er kvinnene i mindretall. De er i det Kanter (1977) ville kategorisert som skjeve eller skrående grupper. De er så få i relativt antall at det er utfordrende å prege gruppekulturen. Det er antageligvis i tillegg vanskeligere å ta opp temaer knyttet til utfordringer spesifikt ved å være kvinnelig leder. I følge Kanter (1977) legger proposjonsforholdene premisser for de sosiale erfaringene. Fordi det er kun kvinnelige deltakere, befinner kvinnene seg i en ensartet gruppe på programsamlingene. Det er selvfølgelig store individuelle forskjeller mellom kvinnene, men de deler likevel mange forståelser. De samhandler på en annen måte enn de ville gjort i en heterogen kjønnsgruppe. I forhold til kommunikasjon snakker medlemmene av en homogen kjønnsgruppe i større grad ”samme språk”. I tillegg til at de har like forståelses- og fortolkningsrammer, kan de i større grad snakke om temaer som de selv opplever som viktige. Den svenske organisasjonskonsulenten Gunnila Masreliez-Steen (1990) understøtter antakelsen om at gruppeprosesser som består av rene kvinnegrupper fungerer annerledes enn rene mannsgrupper og blandede grupper. Hun forklarer dette med kvinner og menns forskjellige diskusjonsteknikker. Hun hevder at i rene kvinnegrupper baserer grunnmønsteret seg på at alle skal med, og at kvinnene bruker mye tid og energi på det.

6.3 Bekreftelse – mor og karrierekvinne, det er mulig

Kvinner føder barn, og menn gjør det ikke. En fødsel krever at kvinnene blir fraværende fra arbeidet i kortere eller lengre perioder. At det er kvinnene som går gravide og føder barn, og ikke menn, legger videre premisser for hvordan ansvarsfordelingen mellom kvinner og menn utarter seg med hensyn på barn, hjem, familie og arbeid.

Forskning viser at i forhold til lønn er det fordelaktig for menn å være gift og ha barn, mens det for kvinner er motsatt (Petersen, Penner & Høgsnes, 2008). For yrkesaktive kvinner har familien tradisjonelt blitt sett på som en belastning, fordi de fleste kvinner har hovedansvaret

i hjemmet og derfor blir dobbeltarbeidende. Menn tilpasser i større grad enn kvinner familierollen etter karrieren, mens kvinner i større grad enn menn tilpasser karrieren etter familierollen (Billing, 1991). Kvinners tid er derfor ofte preget av koordinering av flere ting samtidig, mens en mann med hjemmeværende eller deltidsarbeidende partner kan konsentrere seg om jobben (Kvande & Rasmussen, 1993). Selv om en yrkesaktiv kvinne deler arbeidsoppgavene i hjemmet likt med partneren sin, vil hun fortsatt ha mer ansvar totalt sett enn en mannlig kollega som har en deltidsarbeidende eller hjemmeværende partner.

Flere av kvinnene har erfaring med utfordringer knyttet til å ha familie og samtidig ville gjøre karriere. De fremhever at det er positivt å kunne snakke med andre kvinner i samme situasjon på programsamlingene. Tone forteller at hun tidligere har opplevd å bli oversett og behandlet annerledes fordi hun er kvinne, og at hennes mannlige kolleger antok at hun som kvinne ikke kunne gjøre en like god jobb som dem, fordi hun hadde for mange forpliktelser utenom arbeidet.

”Jeg har tidligere jobbet i en annen svært mannsdominert bransje og følt veldig på kroppen en bransje det er ekstremt vanskelig å være kvinne. Det sitter i veggene at en kvinne ikke kan gjøre like god jobb som en mann, ikke på grunn av kompetansen, men på grunn av forpliktelsene utenom arbeidet. Den holdningen finnes også i denne bransjen”

Hun er klar på at en av de største utfordringene ved å være kvinnelig leder ikke er mangel på kompetanse, eller at mannlige kolleger oppfatter kvinner som mindre kompetente, men at det i noen grad tas for gitt at kvinner har såpass mange forpliktelser utenfor arbeidet, at det ikke er forventet at de kan være like mye til stede som mannlige kolleger. Hun forteller at det ikke er like ille i finansbransjen, men at hun ser de samme holdningene også her. Kvande og Rasmussen (1993) benytter begrepet ”paternalisering”. Med dette begrepet forsøker de å forklare hvordan menn i organisasjoner på en legitim måte holder kvinner tilbake, ved å fremstå som ”beskyttere” overfor kvinnene. Ut i fra en antagelse om at kvinner har nok av andre ting og stri med, oppstår det en motstand mot å gi kvinner mer ansvar enn de tror de kan takle. Forfatterne bruker dette begrepet om de mannlige seniorenene, som har vært ledere i organisasjonene over lengre tid, og liker å få ting gjort på sin måte. Dette begrepet kan være illustrerende for å forklare hvordan noen menn på en legitim måte ”beskytter” sine kvinnelige kolleger og medarbeidere mot å ha stillinger som krever mye tid og oppofring.

Ida trekker frem utfordringene knyttet til å delta på de ”mannlige arenaene”. Med hovedansvaret for familien er det vanskelig å få til å møtes utenom arbeidet, og det er nettopp her mange av kontaktene etableres.

”Noe av problemet generelt for kvinnelige ledere er jo at de har dobbelt og trippelt arbeid, så det å dra på seminarer, ut å spise middag, dra på premierer... det er ikke alltid man klarer å prioritere det. Fordi du ganske ofte har forpliktelser hjemme.. så vi har ikke så mange arenaer.. hvis ikke du blir veldig sann.. uten barn og.. den typen som alltid klarer å delta i de mannlige arenaer. Veldig mange menn har hjemmearbeidende koner så de har en helt annen situasjon”

Å gjøre karriere i næringslivet krever ikke bare kompetanse, det krever også ekstremt mye tid og hardt arbeid. Å opparbeide seg kontaktflate og en CV som kvalifiserer til en tung lederstilling, krever mange år med slit og lite fritid. Kombinasjonen av mor og karrierekvinne er utfordrende, spesielt for kvinner med fulltidsarbeidende partner. Kvinner har som regel flere private forpliktelser enn menn i forhold til barn, men også andre prioriteringer som for eksempel ansvar for familieselskaper og andre sosiale tilstelninger. De fleste mannlige toppledere har hjemmевærende eller deltidsarbeidende partnere, mens det motsatte ikke er tilfelle. Med to fulltidsarbeidende, karriereorienterte foreldre vil ofte en overvekt av ansvaret for familiære anliggender falle på kvinnen, og det blir vanskelig å delta på de mannlige arenaene utenfor arbeidet.

En allmenn forståelse rundt at kvinnene til syvende og sist har hovedansvaret for barnas og familiens velferd kan gjøre det ekstra utfordrende å være kvinne med fokus på karriere. De må ikke bare bevise at de er kompetente i arbeidet sitt, de må også passe på at ikke barna blir skadelidende på grunn av deres ønske om en karriere. *Om* barna skulle bli skadelidende på grunn av opptatte og fraværende foreldre, vil nok mange tenke at ”hun jobber 110 prosent og har ikke tid til barna sine” samtidig som faren jobber vel så mye, men ”sann er det jo bare”. Så lenge det fungerer godt med to fulltidsarbeidende foreldre er det lite fokus på at begge to forfølger karrieredømmen, det er først når noe skjærer seg i forhold til familiens ve og vel at moren er den som får mesteparten av skylden, fordi hun ”ikke var der”. Det kan synes som om kvinner i større grad enn menn får dårlig samvittighet om de er for mye borte fra barna, mens menn i større grad enn kvinner får dårlig samvittighet om de er for mye borte fra arbeidet.

For noen kvinner ville det kanskje vært lettere å fokusere på karrieren hvis flere av kollegene var kvinner som fokuserte på akkurat det samme. Vi skal tilbake til Ørjasæters

innlegg i Samtiden. Hun refererer til en dag hun satt på morgenflyet til Stavanger. Hjemme var hennes forholdsvis nyfødte sønn og på flyet satt hun alene som kvinne. Hun var alene om å føle at hun forlot barnet sitt, som strengt tatt trengte henne mer enn hva hennes mannlige kolleger i oljebyen gjorde. Hadde det siddet 50 prosent kvinner på samme flyet, ville ikke belastningen vært like stor, innrømmer hun, for da hadde det i hvert fall ikke bare vært hun som følte seg som en dårlig mor.

Dette poenget kan fremstå som noe trivielt. Barnet som ikke har moren sin hjemme har det verken bedre eller dårligere om det er flere kvinner på samme flyet, men for kvinnene det gjelder er det en trøst å ikke føle seg alene med den dårlige samvittigheten. Denne følelsen av å ikke være alene om noe, kan være svært viktig for enkelte kvinner som kanskje føler at de skiller seg ut fra før i en mannstung bransje. Nå er det ikke slik at alle kvinner har eller burde ha dårlig samvittighet for å være mye borte fra familien. Enkelte av kvinnene i datamaterialet uttrykker likevel at de er positive til en arena som muliggjør diskusjoner rundt nettopp disse tingene.

Ane har selv barn. Hun forteller at det fint å kunne snakke åpent om utfordringer med å kombinere rollen som karrierекvinne og mor. Som hun sier, ”det er jo likestilling på papiret.. men i forhold til like muligheter.. så har vi ganske forskjellig utgangspunkt i hjemmet”. Hun forteller at hun syntes det var fint å få bekreftelse på at det er greit å ikke rekke over alt. At det er greit å ha vaskehjelp og au pair og at dette ikke er ensbetydende med å være utilstrekkelig som mor.

”Kvinner trenger litt mer hjelp til å få lyst og til å tørre, fordi det gjøre de jo åpenbart ikke. For mange er det vel ikke verdt det. Det går ikke opp.. så da er det godt å prate med andre og se at det kanskje faktisk *er* verdt det. Det å høre at andre har vaskehjelp og au pair. Fint å få bekreftet at det er greit å gi avkall på noe for å gjøre det en har lyst til. Og det hadde du jo ikke om det hadde vært blandet. Åpnere diskusjoner”

Det er viktig å få en bekreftelse på for det første at det er *mulig* å kombinere karriere- og familieliv, og for det andre at det er *greit* å ikke rekke alt. At det er greit å ønske en karriere og at det ikke trenger å bety at en setter sine egne interesser over familien.

Kvinner trenger å oppmuntre hverandre til å tørre å satse. De har en tendens til å undervurdere sine egne mestringsevner, og deres vurdering av egne forutsetninger for ledelse blir derfor ofte urealistisk lave (Drake og Solberg, 1995). Et forum som muliggjør diskusjoner rundt kombinasjonen karrierекvinne og mor, hvor kvinnene kan oppmuntre

hverandre til å tørre å satse, kan bidra til å endre både den allmenne forståelsen og deltakernes egen forståelse om at kvinner i større grad enn menn må velge – enten karriere eller familie. De får muligheten til å la seg inspirere av andre kvinner som har valgt å følge karrieredømmen og samtidig har en familie.

7 Avslutning

I denne delen av oppgaven vil jeg samle trådene og behandle temaene jeg har redgjort for i de tre foregående kapitlene i relasjon til hverandre i større grad enn hva jeg har gjort hittil. Jeg vil oppsummere sentrale poeng og funn, og gjennom dette svare på hypotesene. Hvert analysekapittel har tatt for seg hver sin hypotese. Jeg vil presenterer hypotesene i samme rekkefølge som de er presentert tidligere i oppgaven, og redegjøre for funn og implikasjoner.

7.1 Kvinnenes holdninger til å delta på et kjønns spesifikt program

Den første hypotesen var:

H1: Kvinnene i datamaterialet har tvetydige følelser til å delta på et program særskilt for kvinner.

Jeg finner støtte for hypotesen i mitt datamateriale. Det er relativt stor variasjonsbredde med hensyn på hvordan kvinnene forholder seg til å delta på en program med kun kvinnelige deltakere. En skulle kanskje tro at kvinner i en av de mest mannstunge arbeidsområdene i Norge ville stille seg positivt til å bli løftet frem gjennom egne utviklingsprogrammer. Det var imidlertid svært få som var uforbeholdent positive til programmer spesifikt for kvinner. En stor andel av kvinnene ga svært tvetydige tilbakemeldinger i forhold til hvordan de forholdt seg til å delta på et program med kun kvinnelige deltakere, de var preget av *ambivalens*. Noen forteller at de tror kjønns spesifikke tiltak vil bygge opp under forskjellene mellom menn og kvinner ytterligere, og at avstanden mellom dem vil bli tydeligere ved at menn hadde sine mannsnettverk, mens kvinnene hadde sine kvinnenettverk. Andre legger vekt på at det mennene anså som kvinneaktiviteter, blir utdefinert som noe uinteressant av de mannlige lederne, kollegene og medarbeiderne, da dette uansett ikke angår dem. Programmet fikk ikke den oppmerksomheten det burde hatt. Atter andre opplever ikke at det på prinsipielt grunnlag er problematisk å løfte frem kvinner i form av egne programmer, men er mer opptatt av den retoriske innpakningen. Så lenge programmet ikke har en feministisk profil og at innholdet er kjønnsnøytralt, synes de det var greit. Til tross for

ambivalente holdninger til kjønns spesifikke tiltak, har samtlige kvinner i datamaterialet valgt å delta på programmet.

For å forklare denne tvetydigheten har jeg trukket på Kanters teori om numeriske proporsjonsforhold mellom majoritet og minoritet, og hvordan proporsjonsforholdene i en gruppe legger premisser for sosiale erfaringer for medlemmene. I den sammenheng benytter jeg også teori om maskuliniserende prosesser (Drake og Solberg, 1995). Videre har jeg trukket inn Solbergs (2009) kvantitative undersøkelse som fokuserer på hvilke bedriftstiltak som fremmer kjønnsbalanse i finansinstitusjoner, som i noen grad sammenfaller med tendenser jeg observerer i datamaterialet.

Kanter (1977) fokuserer på det relative antall representanter fra en sosial type – i dette tilfellet menn, i forhold til en annen sosial type – i dette tilfellet kvinner. Hun argumenterer for at så lenge menn og kvinner i organisasjonen står i et svært skjevt forhold til hverandre, i relativt antall, er det utfordrende, i noen tilfeller umulig for kvinnene å utfordre den rådende kulturen i gruppen. Hvis en ser på kvinnenes ambivalente holdninger til å delta på et kjønns spesifikt program i lys av Kanters forklaringsmodell, kan en anta at den rådende holdningen i organisasjonene, er menns holdninger. Menn er etter all sannsynlighet mindre opptatt av likestillingstiltak enn hva kvinner er. Dette finner en støtte for i Solbergs (2009) undersøkelse. Resultatene indikerer at menn synes det gjøres nok for likestilling, mens kvinner ikke gjør det. Kvinner og menn oppfatter dessuten slike tiltak forskjellig fra hverandre (Solberg, 2009). Hvis det er slik at menn i større grad enn kvinner er lei fokuset på likestilling, kan en med utgangspunkt i Kanters forklaringsmodell anta at kvinnene i datamaterialet som representerer en gruppe i mindretall, ikke i stor nok grad klarer å utfordre den rådende kulturen i gruppen.

Solberg (2009) finner også at både kvinnelige og mannlige respondenter i liten grad foretrekker å fokusere på kvinner og tiltak som kun gjelder for kvinner. Hun foreslår at det kan skyldes en viss metthetsgrad når det kommer til likestillingstiltak. Samtidig gir undersøkelsen som nevnt indikasjoner på at flere kvinner ikke opplever at det gjøres nok for å bedre kjønnsbalansen. At kvinnene videre oppgir at de ikke foretrekker tiltak særskilt for kvinner, kan bety at slike tiltak har fått en noe negativ klang i finansbransjen. Det kan bety at kvinnene i utgangspunktet ikke opplever selve tiltakene som problematiske, men er lei fokuset, fordi det tillegges negative assosiasjoner av deres mannlige kolleger. Kanter argumenterer for at kvinner som representerer minoriteten finner strategier for å ”overleve” i

organisasjonen. Slike strategier kan være å spille med – å late som en er enig med den dominerende gruppens oppfatninger og tenkemåter. En annen strategi skjer mer ubevisst og går ut på at kvinnene adopterer de rådende holdningene. Drake og Solberg (1995) beskriver tilsvarende maskuliniseringsprosesser. Kvinnelige ledere har få andre kvinner og identifisere seg med og få kvinnelige rollemodeller. I organisasjoner med lav kvinnerepresentasjon er det få ”likekvinner”, men mange ”likemenn”. Resultatet er ofte at kvinnene blir likere de mennene som de jobber sammen med. Med utgangspunkt i Kanters modell, er det ikke annet å forvente enn at kvinner som er i kraftig mindretall blant menn, enten later som de deler deres oppfatninger, eller adopterer deres tankegang. Å tilpasse seg de rådende normene i forskjellige grupper, skjer i stort sett alle dagligdagse situasjoner. Det er vanskeligere å uttrykke sine meninger om en er i mindretall, spesielt hvis meningene er direkte avvikende i forhold til majoritetens oppfatninger.

Solberg finner videre i sin undersøkelse at de fleste respondentene er enige om at kvinner ikke skal løftes frem som gruppe. Dette er imidlertid langt fra et entydig funn. Hun beskriver en tvetydighet som minner om de ambivalente holdningene jeg observerer i mitt datamateriale. Hennes data viser at deltakerne i undersøkelsen mener at kvinner aktivt bør oppfordres til å søke lederstillinger, at kvinner bør inviteres inn i viktige mannsdominerte fora, og at kvinner bør bevisstgjøres på hva som skal til for å gjøre lederkarriere. Undersøkelsen viser videre at kvinner i større grad enn menn oppgir at de har behov for kompetanseutvikling før de trer inn i lederstillinger. Slike tiltak bør, i følge undersøkelsen, ”forkles” som kjønnsnøytrale tiltak.

Jeg ser lignende tendenser i datamaterialet. For enkelte var det ikke et særskilt program for kvinner som var problematisk. Det viktigste var at programmets profil ikke var utpreget ”feministisk” og at det fremstod som kjønnsnøytralt (med tanke på innhold) til tross for at det bare var kvinnelige deltakere. Det kan virke som det er et *behov for tilsløring*. Kvinnene i datamaterialet uttrykker en motstand i forhold til å delta på egne programmer, og når de først deltar på et ”kvinnetiltak” er det viktig at tiltaket fremstår så lite ”kvinnelig” som mulig.

7.2 Indirekte og mindre synlige virkninger og betydninger

Den andre hypotesen var:

H2: Leder- og karriereutviklingsprogrammet har latente og/ eller indirekte, og/ eller tilslørte, og/ eller uofisielle virkninger/ betydninger.

Også denne hypotesen finner jeg støtte for. Dette er ikke overraskende, da de fleste forhold som oftest vil ha utilsiktede effekter og indirekte virkninger. Det var for øvrig i min interesse å forsøke å identifisere disse virkningene/ betydningene. Forskning gjort på leder- og karriereutviklingsprogrammer har ofte organisasjonens økonomiske investering versus avkastning som overordnet fokus, og mister derfor i noen grad muligheten til å identifisere de mindre synlige mekanismene som settes i sving.

Kvinnene i datamaterialet er moderate i forhold til praktiske atferdsendringer som følge av programmet. De færreste klarer å komme på noe konkret de gjør annerledes i hverdagen etter sin deltakelse sammenlignet med tiden før deltakelsen. De som oppgir å ha endret atferdsmønster tilskriver nye og forandrede arbeidsoppgaver mesteparten av endringen. Det er heller ikke mange som klarer direkte å relatere sitt avansement til programmet. Samtidig har deltakelsen for flere hatt indirekte effekter som de mener kan ha *bidratt* til større ansvarsomfang og høyere plassering i bedriften. Elementene som kvinnene trekker frem er relasjonelle og indirekte virkninger – økt synlighet og oppmerksomhet, bredere nettverk og anerkjennelse for sin innsats, ved at de blir valgt ut til å delta på et kostbart program. I det følgende skal jeg redegjøre for de forskjellige elementene kvinnene i datamaterialet trekker frem som betydningsfulle.

Synlighet

I store og hierarkiske organisasjoner er det vanskelig å gjøre seg bemerket. Bolman og Deal (2004) argumenterer for at ansatte baserer en stor del av sine valg, aktiviteter og interesser ut i fra hva som fremmer deres posisjon i konkurransen om knappe goder. Knappe goder kan være opprykksmuligheter, lønnsøkning, beslutningsmakt og andre forhold som fremmer den ansattes interesser. I utgangspunktet kan utviklingsprogrammer betraktes som et knapt gode, da svært få får muligheten til å delta. Videre kan implikasjonene av deltakelsen på et slikt program fremme deltakernes posisjon i konkurransen om tilgang på andre goder, eksempelvis opprykksmuligheter. Flere av kvinnene var åpne om at de håpet at de gjennom

sin deltakelse ville få oppmerksomhet fra ledelsen og andre strategisk viktige personer, som i sin tur kan gi utslag i karrieremønsteret. I fleres tilfelle førte det til nettopp dette. Deres deltakelse bidro til at de ble mer synlige i konsernsammenheng. Det kan synes som at deltakelsen fungerer som et referansepunkt for andre i organisasjonen, og spesielt potensielle ledere. Flere av kvinne trodde at deltakelsen ga et fint punkt på cv'en. Det betydde at deres leder, som hadde initiert deres deltakelse, hadde tro på dem og satset på dem. Dette ga signaler videre til potensielle ledere som ikke kjente dem personlig om at de var flinke folk.

Kvinnene som trekker frem økt synlighet som en påvirkende faktor på deres karriereutvikling, representerer alle den samme organisasjonen. Denne organisasjonen kan karakteriseres som den største og mest hierarkiske organisasjonen som er representert i datamaterialet. Dette kan bety (1) at denne organisasjonen er flinkere til å løfte frem deltakerne på programmet, (2) at programmet er mer kommunisert i organisasjonen og at flere vet hva det går ut på (som er en nærliggende antagelse, da denne organisasjonen sender den klart største puljen av deltakere), (3) at deltakere fra de andre organisasjonene, da særlig de organisasjonene som har færre ansatte, allerede er i såpass synlige posisjoner, at ikke programmet bidro ytterligere. Det kan også være en feilaktig observasjon, da jeg snakket med flere fra denne organisasjonen enn jeg gjorde med noen av de andre organisasjonene.

Affektive og instrumentelle nettverk

Jeg har i analysen benyttet begrepene affektive og instrumentelle nettverk. Dette er for å skille mellom relasjonene deltakerne i mellom og relasjonene mellom deltaker og agent. Affektive nettverk er relasjoner som oppleves som hyggelige og verdifulle i seg selv. Instrumentelle nettverk kan også være hyggelige, men de har i tillegg en strategisk funksjon for medlemmene.

Kvinnene opplever relasjonen med de andre deltakerne som hyggelige og verdifulle i seg selv, og relasjonene kan derfor betraktes som affektive. De trekker frem at det er givende for dem å kunne snakke med personer som har samme utfordringer som dem selv. I følge flere av kvinnene er det vanskelig å vedlikeholde relasjonene da de alle er opptatt med sitt. Det kan synes som at kvinnene som i størst grad har opprettholdt kontakten med andre deltakere, er kvinnene som representerer den største organisasjonen. Disse deltakerne etablerte kontakt med andre kvinner fra samme organisasjon som de ikke kjente fra før og det er antageligvis enklere å opprettholde relasjoner med personer som er ansatt i egen bedrift.

Deltakerne kobles gjennom programmet med etablerte og erfarne veiledere som går under betegnelsen agenter. Agentene blir å regne som verdifulle kilder til kunnskap, og kan bidra til å rettlede og hjelpe deltakerne å navigere i organisasjonen. Denne relasjonen kan derfor karakteriseres som instrumentell. Kvinnene i datamaterialet som opplevde at agentrelasjonen fungerte godt, trekker også frem dette som det mest verdifulle ved programmet. De forteller at agenten har hjulpet dem til å strategisk navigere i organisasjonen. Agentene har for noen vært til verdifull hjelp i jobbproblematikk av forskjellig art, og har veiledet og kommet med råd. Flere av deltakerne trekker frem hvordan programmet har fungert som påskudd for å ta den første kontakten med personer de opplever er verdifulle å ha en formalisert relasjon til, som de ikke ville turt å tilnærme seg på samme måten, hvis det ikke hadde vært for at programmet legger til rette for kontakten.

Anerkjennelse

Dagens organisasjoner er preget av rasjonalitetsnormer (Røvik, 2007) og ideen om rasjonalitet som grunnlag for organisatoriske handlinger gjennomsyrrer moderne virksomheter (March, 2008). Organisasjonstiltak må i stor grad begrunnes ut i fra rasjonelle, effektivitetsorienterte hensyn, for å få aksept. Dette presset på rasjonalitet har preget mye av forskningen som er gjort på utviklingsprogrammer. De fleste studier er evalueringer, og har som overordnet målsetning å svare på om utviklingsprogrammer lønner seg for organisasjonene. Slike evalueringer avdekker imidlertid ikke de *symbolske* virkningene og betydningene utviklingsprogrammer kan ha. Flere kvinner i datamaterialet kunne fortelle at de opplevde programmet som en belønning. De følte seg satset på ved å bli valgt ut til et program med fokus på karriereutvikling, og tolket det som et signal om egen verdi for organisasjonen. Å gjøre seg synlig i organisasjonen og å etablere strategiske relasjoner tjener en instrumentell hensikt. Å bli sett og å få anerkjennelse for sin innsats, har en affektiv betydning. I tillegg til å fungere som en belønning kan det antas at tilbud om å delta på et slikt program kan gi ytterligere motivasjon til å ville ta på seg større ansvar. Det kan fungere som en markering på at kvinnene som får tilbud om å bli med, er i ”karrieresporet”. På denne måten opplever ”de spesielt utvalgte” at organisasjonen har tro på dem, og denne effekten kan fungere som en selvoppfyllende profeti – ”Hvis organisasjonen tror jeg får det til, da får jeg det vel til da”.

7.3 Kvinnenes opplevelser av et kjønns spesifikt program

Den tredje hypotesen var:

H3: Et utviklingsprogram med kun kvinnelige deltakere oppleves annerledes for deltakerne enn et utviklingsprogram med representanter fra begge kjønn.

De aller fleste kvinnene hadde tidligere deltatt på utviklingsprogrammer med både kvinnelige og mannlige deltakere. Deres erfaringer med dette programmet var at det ga rom for andre refleksjoner og diskusjoner enn programmer med deltakere av begge kjønn. Det alle kvinnene har til felles er at de opplevde programsamlingene som en trygg arena, et slags pustehull i hverdagen. Mange av kvinnene i datamaterialet trakk frem fellesskapet deltakerne i mellom som positivt og givende. Det var tre dimensjoner ved dette fellesskapet som utkrystalliserte seg. Disse tre dimensjonene var et *trygt miljø* uten utfordringer knyttet til kjønnsposisjonering og kommunikasjon, *erfaringsutveksling* og *bekreftelse*.

Trygt miljø

Kvande og Rasmussen (1992) beskriver underordningsprosesser som forekommer i de fleste organisasjoner, og spesielt store hierarkiske organisasjoner, som fordrer konkurranse om knappe goder. I konkurransen om knappe goder møter kvinner menns holdninger til kvinner, og det kan i slike situasjoner forekomme tilskrivning av stereotypiske egenskaper og holdninger til kvinner. På denne måten posisjonerer menn seg over kvinner. De fleste kvinnene i datamaterialet kunne fortelle om erfaringer knyttet til lignende underordningsprosesser. Kjønnsordnende prosesser forekommer på alle nivåer og i relasjon til forskjellige organisatoriske aktiviteter. Det var flere av kvinnene som kunne fortelle at et program med kvinneligere deltakere ikke var like konkurransepreget som blandede programmer. Det var flere som uttrykte at det var greit å slippe unna kjønnsposisjonering og underordningsprosesser. De ikke like opptatte av ”å være best”. Kvinnene opplevde at det var færre utfordringer knyttet til kjønnsroller og kommunikasjon i dette programmet. Det var så å si lettere å gjøre det de var der for, uten å bruke tid på å posisjonere seg i forhold til hverandre. De fleste opplevde at de kunne gå dypere i å gi av seg selv, og å være åpne og ærlige med hverandre.

Erfaringsutveksling

Flere av kvinnene i datamaterialet hadde problemer med å trekke frem konkrete endringer de hadde gjort som følge av programmet. De ville heller fokusere på erfaringsutvekslingene, og hvordan dette ga trygghet og selvtillit. Kvinnelige ledere i finansbransjen står overfor andre utfordringer enn mannlige ledere, og flere ga uttrykk for at det var positivt å kunne diskutere spesifikke problemstillinger som de i mindre grad kunne snakke om med kolleger. Forskning viser at menn i større grad enn kvinner legger premisser for en samtale (Ås, 1982). Dette kan en anta gjelder også i gruppeprosesser. Temaer som omhandler kvinnelige ledes utfordringer ville etter all sannsynlighet ikke oppnådd status som interessante temaer, om det hadde vært menn på samlingene. På samlingene er kvinnene en del av det Kanter (1977) ville kategorisert som en enhetlig gruppe. Gruppen er homogen i den forstand at medlemmene er representanter for samme sosiale gruppe. Dette påvirker gruppemedlemmenes sosiale erfaringer. Sett i lys av Kanters modell, kan en derfor anta at en ensartet gruppe gir rom for andre refleksjoner enn en heterogen kjønnsgruppe. Kvinnene opplevde at de i større grad kunne diskutere temaer de selv oppfatter som viktige. I tillegg fremkommer det av intervjuene at flere av kvinnene setter pris på å få innblikk i andres strategier for å takle utfordringer og vanskelig jobbproblematikk. Å få bekreftelse og korreks på tankegang gir trygghet.

Bekreftelse

Mange av kvinnene i datamaterialet er mødre. Å være mor og samtidig være orientert mot karriere, er ingen enkel kombinasjon. I forhold til lønn, viser forskning at det for menn er en fordel å være gift og ha barn, mens det for kvinner er motsatt (Petersen, Penner og Høgsnes, 2008). Flere av kvinnene har erfaring med utfordringer knyttet til å ha familie og samtidig ville gjøre karriere. De fremhever at det er positivt å kunne snakke med andre kvinner i samme situasjon. Gjennom diskusjonene kan de oppmuntre hverandre til å tørre å satse. Flere av kvinnene trakk frem at de syntes det var fint å få bekreftelse både på at det er *mulig* å ha familie og fortsatt gjøre karriere, at det er *greit* å ikke rekke over alt på hjemmfronten og at det til og med kan være *verdt* utfordringene det fører med seg. For kvinner som utgjør en minoritetsgruppe på arbeidsplassen, kan det være svært viktig å få mulighet til å snakke om og reflektere sammen om felles utfordringer og målsetninger.

7.4 Er særskilte kvinnetiltak veien å gå?

En forutsetning for at kjønnsbalansen i finansnæringen skal kunne bedres, er at kvinnelige talenter *synliggjøres*. Flere av kvinnene opplever at programmet har bidratt til dette. En annen forutsetning er at kvinnene selv har *lyst til å avansere*. Et program særskilt for kvinner legger til rette for at deltakerne kan støtte og oppmuntre hverandre til å tørre å satse. Det kan synes som det er en terskel for kvinnene å delta på et kjønns spesifikt program, men når denne terskelen først er krysset gir programmet innsikter og refleksjoner som ikke et kjønnsblandet program legger til rette for. Kvinnene uttrykker en motstand mot å delta på et "kvinnetiltak", men det er paradoksalt nok det unike ved et slikt program (trygt miljø, erfaringsutveksling og bekreftelse) de fleste trekker frem som positivt og givende.

Det kan være vanskelig å forsvare at kvinner skal løftes frem ved egne tiltak i et samfunn som preges av meritokratiske forventninger om at de best kvalifiserte (uavhengig av kjønn) skal få tilbud om goder. Samtidig, ved å ikke ta i bruk strukturelle likestillings tiltak, skapes urimelige forventninger til kvinnene. De må ta saken i egne hender uten at organisasjonen blander seg nevneverdig. Beslutninger om likestillingstiltak i et fellesskap uteblir og det kan bli desto vanskeligere for kvinnene det gjelder å ta affære hvis de ikke har et "apparat" i ryggen. Uten noen former for kjønnskolektivism eller kvinnefellesskap kan utfordringer knyttet til kjønnsroller eller forskjellsbehandling fort bli et personlig og individuelt anliggende. Kvinner som arbeider i mannstunge organisasjoner overlates i tilfellet til relativt ensomme kamper.

Rasjonalitetsnormer legger press på at organisasjoner skal kunne forsvare bedriftstiltak med økt effektivitet. Funnene indikerer at programmet påvirket positivt på flere av kvinnenes karriere, og har *bidratt* i større eller mindre grad til deres avansement. Hvis en i tillegg aksepterer den *symbolske* verdien ved et slikt tiltak, både for den individuelle deltakeren og i forhold til budskapet det sender til resten av bransjen, vil jeg argumentere for at dette programmet utgjør et viktig bidrag på veien mot en mer kjønnsbalansert finansnæring.

Litteraturliste

Alvesson, M., Y. Due Billing, (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.

Baldwin, T. T., K. J. Ford (1994). *Transfer of training – a review and directions for future research. The training and development sourcebook*. Massachusetts: Human resource development Press, Inc

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co-Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Bekkevold, E., E. K. Midtun, H. Refseth (1999). *Evaluering av et lederutviklingsprogram* i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co-Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Belling, R, D. Ladkin (1999) ”Back to the workplace: How organizations can improve support for management learning and development”. *Journal of Management Development*, 21(3), 234-255

Billing, Y. D. (1991) *Køn, karriere, familie*. Charlottenlund: Jurist- og økonomforbundets Forlag.

Bolman, L. G., T. E. Deal (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bruke, M. J., & R. R. Day (1986) *A Cumulative Study og the Effectiveness of Managerial Training*. *Journal of applied Psychology*

Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Reviw of Psychology* i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective*

Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it.
Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Carlsson, Y. (1984) *"Du skal ikke stå på krava". En undersøkelse av funksjonærkulturen i en bank* i Sognlien, M (2007) *Klasse, kontakter og karriere.*
Hovedoppgave i sosiologi Universitetet i Oslo

Collins, D. B., E. F. Holton (2001). *The Effectiveness og Managerial Leadership Development Programs: A Meta- Analysis of Studies from 1982 to 2001*

Cresswell, J. W. (2007) *Qualitative inquiry & Research design – Choosing among five approaches.* Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications

DiMaggio, P. J., W. W. Powell (1983) *The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.* Chicago: University of Chicago Press

Downs, A. (1957) : *An Economic Theory of Democracy* i Caplan, B (2003). *Rational Ignorance versus Rational Irrationality.* Elbing & Lichtenhahn Verlag AG

Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS

Easterby-Smith, M. (1986) *Evaluation of Management Education, Training and Development* i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it.*
Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Elster, J. (2007) *Explaining social behaviour – More nuts and bolts for the social sciences.* New York: Cambridge University Press

Fivesdal, E., J. F. Bakka, O. Nordhaug (2004) *Organisasjon og ledelse – Struktur, prosesser, læring og kultur. 4. Utgave.* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Foxon, M. (1989) *Evaluation of training and development programs: A review of the literature.* Australian Journal of Educational Technology

Føllesdal, D., L. Walløe, J. Elster (1990) *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi.* Oslo: Universitetsforlaget AS

Halsaa, B. (2004) "Når gammelt møter nytt". Kilden – Informasjonssenter for kjønnsforskning (<http://kilden.forskningsradet.no/c16880/artikkel/vis.html?tid=24425>)

Harlan, A, Weiss, C (1980): *Moving Up: Women in Managerial Careers* i Kvande, E., B. Rasmussen (1993) *Nye kvinneliv – Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Holton, E. F., T. T. Baldwin (2003) "Making Transfer Happen" i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc., Publishers

Klenke, K. (2008) *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Korabik, K: (1990) *Androgony and Leadership Style* i Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS

Kram, K. E., L. A. Isabella (1985) *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*. *Academy of Management Journal*, 1985, vol 28. No 1 – 110- 132

Kvale, S., S. Brinkmann (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: SAGE Publications, Gyldendal Norsk Forlag AS

Kvande, E., B. Rasmussen (1993) *Nye kvinneliv – Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Lange B. K. (2003) *Hvordan kan vi forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig av ulike grupper ledere? En studie av hvilke faktorer som påvirker norske lederes oppfatning av lederutvikling*. Rapport for Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen

- Levin, M., R. Klev (2002) *Forandring som praksis – læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Bokforlaget
- Loden, M. (1987) *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon* i Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS
- March, J. G. (2008) *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Masreliez-Steen, G.: ”Den kvinnelige møtesteknikken” 1990 i Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise* i Bolman, L. G., T. E. Deal (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Osland, J, D. B. Kolb, I. M. Rubin (2001) *Organizational Behaviour. An Experimental Approach*. New Jersey: Prentice Hall
- Patton, W., M. McMahon (1999) *Career Development and Systems Theory*. Queensland: Brooks/Cole Publishing Company
- Petersen, T., A. Penner, G. Høgsnes (2008) ”Menns lønnspremie fra ekteskap: Sortering eller påvirkning versus ulik belønning” *Sosiologisk tidsskrift*: Vol 16, 211-236. Oslo: Universitetsforlaget
- Punch, K. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches* i Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications
- Røvik, K. A. (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Oslo: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Schein, E. (1997) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Seale, C. (1999): *The Quality of Qualitative Research* i Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications

Sears, S (1982): *A definition of career guidance terms: A National Vocational Guidance Association perspective* i Patton, W., M. McMahon (1999) *Career Development and Systems Theory*. Queensland: Brooks/Cole Publishing Company

Servan-Schreiber, J. (1967) *Le Défi américain* i Andam, R. P., R. Kvålshaugen, E. Larsen (2003) *Innside the Business Schools. The Content of European Business Education*. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Skog, O. J. (2004) *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Solberg, A. G. (2004), forord i Bemmer, A. (2004) *En reise i talentutvikling - @da Lederprogram*, Rapport for IKT Norge

Solberg, A. G. (2009) *Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas i finansnæringen?* Rapport fra undersøkelsen gjennomført i finansnæringen

Strand, T: (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Stake, R. (2000): "Case studies", *Handbook of Qualitative Research* i Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications

Sørhaug, T. (2004) *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Tannen, D. (1990) *You just don't understand. Women and Men in Conversation* i Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS

Tannenbaum, S. I., Yukl, G (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology* i Hybertsen Lysø, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Bokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Tharenau, P., A. M. Saks, C. Moore, (2007) *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. Human Resource Management Review

Wexley, K. N., Baldwin T. T. (1986). *Management Development. Yearly Review of the Journal of Management* i Hybertsen Lysø, I. (2009) *Managerial Learning as Co-Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling NTNU, Trondheim

Widerberg, K. (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson/ Prentice Hall

Ørjaseter, E. (2011) Hva skal vi med likestilling i næringslivet? *Samtiden – tidsskrift for politikk, litteratur og samfunnsspørsmål*. (http://www.samtiden.no/04_3/art3.html),

Ås, B. (1982): "Tilbakeblikk og sideblikk på begrepet kvinnekultur". I R. Haukaa (red.): *Kvinneforskning: Bidrag til Samfunnsteori* i Drake, I, A. G. Solberg (1995) *Kvinner og ledelse – Gjennom glasstaket?* Oslo: TANO AS

Ås, B. (2008) *Kvinner i alle land... Håndbok i frigjøring*. Oslo: H. Aschehoug & Co

Internettsider:

Store Norske Leksikon (www.snl.no)

Statistisk Sentralbyrå (www.ssb.no)

Alle kilder som er brukt i oppgaven er oppgitt

Antall ord: 39 222

Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunnsvariabler

Hvor gammel er du?

Hva slags utdanning har du?

Karriereendring

1. Hvilken stilling/ tittel hadde du før du deltok på programmet?

2. Hvilken stilling/ tittel har du nå?

Hvis ny stilling: Hva er de største forskjellene mellom den stillingen du hadde før og den du har nå?

3. Har du samme leder i din nåværende stilling som før du deltok på programmet?

4. Hvem initierte din deltakelse?

5. Hva var din motivasjon for å delta?

6. Har du større fagansvar, budsjettansvar og/ eller personalansvar nå, enn hva du hadde før du deltok på programmet?

Opplever du at deltakelsen på programmet har bidratt til dette?

Hvis ja, på hvilken måte har deltakelsen på programmet motivert deg til å ta større ansvar?

Hva er din indre motivasjon for å ta større ansvar?

Oppfatning av egne lederegenskaper og muligheter til å utøve ledelse

7. Har din ledelsesforståelse endret seg etter at du deltok på programmet?

Hvis ja, på hvilken måte?

8. Hva slags muligheter oppfatter du at du har for å utøve ledelse?

9. I hvilken grad opplever du at du styrer arbeidsdagen din?

10. I hvilken grad definerer du målsetninger for dine arbeidsoppgaver?

11. I hvilken grad definerer du dine ansvarsområder?

12. Kan du beskrive dine strategier for å lede deg selv på jobben?

I hvilken grad utviklet du disse strategiene gjennom programmet?

Effektivitet

13. I hvilken grad gjør du noe annerledes i din arbeidshverdag som følge av programmet?

14. Tror du dine medarbeidere har merket forskjeller på deg etter din deltakelse?

Hvis ja, hvordan?

15. Tror du din leder har merket forskjell på deg etter din deltakelse?

Hvis ja, hvordan?

16. Kan du nevne noen konkrete ting du lærte på programmet som du benytter deg av i hverdagen?

Kjønns spesifikke programmer versus kjønnsblandede programmer

17. Har du deltatt på andre utviklingsprogrammer med deltakere av begge kjønn tidligere?

Hvis ja, hvilke programmer?

18. Opplever du at dette programmet ga innsikter det/ de andre programmet/ programmene ikke belyste?

Hvis ja, hvilke?

19. Kan du trekke frem aspekter ved dette programmet du opplevde som verdifulle?

hvis ja, hvilke?

20. Hva tenker du rundt kjønnsprofilen til dette programmet?

Informert samtykke

Kjære deltaker

Jeg gir deg denne informasjonen for at du skal kunne velge om du vil delta i studien. Du står fritt til å trekke deg når som helst i løpet av prosessen, uten å oppgi grunn.

Hensikten er primært å kartlegge hva som skjer når deltakerne kommer tilbake til arbeidsplassen etter endt program. Fokus vil ligge på opplevd og praktisert læring og motivasjon i forhold til deltakelse på programmet og selvutvikling.

Det vil bli brukt opptaker under intervjuene. Alle deltakere vil bli anonymisert og intervjuopptak vil slettes umiddelbart etter behandling. Deltakerne vil få mulighet til å se resultatet av prosjektet når oppgaven er ferdig. Ikke nøl med å stille spørsmål eller å ta kontakt dersom det skulle være noe dere lurer på.

På forhånd takk!

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen nederst på siden. Om du senere skulle ønske å trekke deg, kan du kontakte Marit Wik Gundersen (mailadresse).

Samtykkeerklæring: Jeg er villig til å delta i studien

Informantens signatur og dato

