

Toppleder i skjørt

- en verdistudie av kvinnelige ledere

Masteroppgave i Verdibasert ledelse

MAVERD-599

VID Vitenskapelige Høgskole

Antall ord: 21 896

Innlevert: 4. mai 2020

Ingunn E. Ulfsten

Veileder Gry Espedal

Sammendrag:

I denne masterutredningen har jeg ønsket å belyse følgende problemstilling: «*Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdier i denne prosessen?*». Motivasjonen bak dette studiet har vært at innenfor visse sektorer av det norske samfunnet vil vi finne få kvinnelige toppledere, som i næringslivet og i trosbaserte organisasjoner. Dette til tross for at kvinnelige ledere skårer like høyt på lederegenskaper som menn. Det er også begrenset hva vi vet om hvordan kvinners karriere etableres og utvikles, deres vei til toppen og hvilken rolle verdier eventuelt spiller i denne prosessen.

For å belyse temaet og få bedre innsikt i disse prosessene, gjennomførte jeg en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer. Dataene ble samlet inn via at kvinnelige toppledere fra ulike sektorer av samfunnet fortalte sine livshistorier. Historiene er supplert med en lederskapstest informantene gjennomførte, «Bem's Sex Role Inventory».

Funnene i undersøkelsen indikerer at samspillet mellom en viss type verdier og en viss type lederegenskaper motiverer til handlinger og valg som fremmer en topplederkarriere. Starter dette samspillet tidlig, starter også lederkarrieren tidlig. Verdier og egenskaper henger tett sammen, er gjensidig avhengig av hverandre og kan i noen grad kan være sammenfallende. Når samspillet mellom verdier og egenskaper knyttes til gjentakende prosesser, blir både verdier og lederegenskaper forsterket. Dette fører til økt ledereffektivitet og motstandskraft mot utfordringer, som er med på å fremme en topplederkarriere. Det betyr at forståelsen av hva som gir høy ledereffektivitet må utvides til ikke bare å innbefatte egenskaper, men også verdier.

Abstract:

In this master thesis, I wanted to shed light on the following issue: "How do women reach the top and what role do values play in this process?". The motivation behind this study has been that in certain sectors of Norwegian society we will find few female top executives, such as in business and in faith-based organizations. This is despite the fact that female leaders score just as high on leadership skills as men. It is also limited what we know about how women's careers are established and developed, their way to the top and what role values may play in this process.

To elucidate the topic and gain better insight into these processes, I conducted a qualitative study with semi-structured interviews. The data was collected through female top executives from various sectors of society telling their life stories. The stories are supplemented by a test the informants conducted, “Bem’s Sex Role Inventory”.

The findings indicate that the interaction between a certain type of values and a certain type of leadership skills motivates actions and choices that promote a top management career. If you start this interaction early, your leadership career starts early. Values and capabilities are closely related, are mutually dependent on each other and may to some extent coincide. When the interaction between values and capabilities is linked to repetitive processes, both values and leadership skills are reinforced. This leads to increased leadership efficiency and resilience to challenges, which helps to promote a top management career. This means that the understanding of what gives high management effectiveness must be expanded to include not only leadership skills but also values.

Forord:

Jeg elsker å høre på historier. Alle mennesker har noe i historien sin som er verdt å fortelle. I dette studiet har kvinnelige toppledere fortalt sine livshistorier. Jeg var nysgjerrig på hva som fikk dem til å klatre helt til topps og bli toppledere. Denne oppgaven yter ikke rettferdighet til historiene som er fortalt. Det kunne vært skrevet en bok om hver av lederne. Jeg utfordrer dem herved til å ta pennen fatt og skrive en bok selv. Det kunne gitt verdifulle innspill rundt dette temaet. Jeg vil i alle fall takke for at dere så ærlig fortalte deres livshistorier. Jeg vil takke for tiden deres, innspill og tilbakemeldinger i etterkant – og ikke minst at dere har stått sterke i topplederrollen til inspirasjon for mange, inkludert meg.

Fire år er gått siden dette studiet i verdibasert ledelse startet. Det har gitt nye perspektiver på både ledelse og menneskets verdier. Dette er et spennende felt! Jeg ønsket å utforske verdier som drivkraft for ledere, og kanskje har vi kommet en flik lenger i forståelsen av dette? Disse fire årene har det skjedd mye i mitt eget liv. Tøffe erfaringer som leder, som gjør at jeg kan kjenne meg igjen i historiene som er fortalt i studiet. Gode erfaringer som leder, som har gjort at jeg fra nyttår får lede en større organisasjon selv. Dagene på VID har alltid vært en inspirasjon for meg, både som enkeltmenneske og leder. Møtet med foreleserne, samtaler med medstudenter, vaffellukt i atriene på torsdager, hyllemeter med interessante bøker på biblioteket og korte livgivende andakter i kapellet.

Selve skrivingen av denne masteroppgaven landet på den mest travle tiden i mitt liv. Dette temaet hadde fortjent at man kunne utelukke alt annet for en periode, mens jeg har måttet gå inn og ut av «masterbobla». Oppgaven hadde ikke blitt ferdig og fått den strukturen den har uten de gode innspillene fra veilederen min, Gry Espedal. Takk for din ro, tålmodighet og faglige perspektiver – også midt i en periode da du selv skulle ferdigstille din egen doktorgrad. Du har hjulpet meg å skape orden av kaos.

Til slutt - takk til heia gjengen min Terje, Andreas og Christian. Dere har gitt meg rom i denne perioden. Dere har frivillig, og ufrivillig, deltatt i diskusjoner om verdibasert ledelse. Det har betydd så uendelig mye for meg. Nå skal bunker med bøker og artikler ryddes bort; jeg blir forhåpentligvis litt mere tilstede og lover at jeg blir med på hytta i helgene igjen.

Gjerdrum, 4/5-2020 – *Ingunn E. Ulfsten*

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
1.1 Formål, problemstilling og struktur.....	8
1.2 Hvorfor studere kvinnelige toppledere?.....	9
1.3 Forskning på kvinner, ledelse og verdier.....	10
2. Teori og litteratur.....	13
2.1 Teori om verdier.....	13
2.1.1 Verdier, motivasjon og handling.....	14
2.1.2 Åpne og skjulte verdier.....	15
2.1.3 Lederrollen og verdier.....	16
2.2 Forskning på egenskaper og lederkarriere.....	17
2.2.1 Maskuline/feminine egenskaper og ledereffektivitet.....	18
2.3 Kvinner og barrierer i arbeidslivet.....	20
2.3.1 Teorien om glasstaket.....	22
2.3.2 Perspektiver på glasstaket og reelle hindringer.....	22
3. Metode.....	24
3.1 Valg av metode.....	24
3.2 Metode for datainnsamling.....	25
3.2.1 Test på «maskuline og «feminine» egenskaper.....	27
3.3 Valg av informanter.....	27
3.3.1 Informantenes kvalifikasjoner og kontekst.....	28
3.3.2 Den norske konteksten.....	30
3.4 Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	31
3.4.1 Forforståelse.....	31
3.5 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	32
3.6 Dataanalyse.....	33
3.6.1. Analyseprosessen.....	33

3.6.2. Tematisk analyse.....	34
3.7 Metoderefleksjon.....	36
3.8 Ethiske refleksjoner.....	37
4. Resultater og funn.....	40
4.1 Føringer for analyse av data.....	40
4.2 Funn fra fase 1 – informantenes oppvekst og utdanning.....	40
4.2.1. «Plattform av mot».....	41
4.2.2 Implementerte verdier.....	43
4.2.3 Overvunnet hinder.....	44
4.2.4 Oppsummering av fase 1.....	46
4.3 Funn fra fase 2 – informantenes arbeidskarriere fram til nå.....	46
4.3.1 Egenskaper som leder.....	47
4.3.2 Verdier praktisert i karrieren.....	49
4.3.3 Overvunnet hinder i karrieren.....	50
4.3.4 Oppsummering av fase 2.....	52
5. Drøfting.....	55
5.1 Samspillet mellom egenskaper og verdier og motivasjon.....	55
5.1.1 Motivasjonsfaktorer i oppveksten.....	56
5.1.2 Motivasjonsfaktorer i karrieren.....	57
5.1.3 Oppsummering.....	58
5.2 Felles lederverdier og forserte barrierer.....	58
5.2.1 Verdier i oppveksten.....	59
5.2.2 Verdier i karrieren.....	59
5.2.3 Verdier og barrierer.....	60
5.2.4 Oppsummering.....	62
5.3 Ledereffektivitet og verdier.....	62
5.3.1 Kombinasjonen av maskuline og feminine trekk.....	63
5.3.2 Oppsummering.....	64

6. Oppsummering og konklusjon.....	65
6.1 Avsluttende betraktninger.....	66
Litteraturliste.....	68
Vedlegg 1: Samtykkeerklæringen.....	75
Vedlegg 2: Intervjuguide for forskningsprosjektet.....	78

1. Innledning

«Kvinner med tynn stemme bør gjøre som valpen som skal lære å bli gårdshund, nemlig å lære seg å bjeffe. Man må tørre å heve stemmen, uten å virke aggressiv».

(Gro Harlem Brundtland)

Sitatet stammer fra et intervju med Gro Harlem Brundtland i Dagbladet i 2002. Brundtland er en av Norges mest profilerte kvinnelige toppledere gjennom tidene. Hun oppnådde å bli leder av Arbeiderpartiet, statsminister gjennom flere perioder, danne den første regjering i verden med flest kvinnelige statsråder og siden følge opp karrieren som generaldirektør for Verdens helseorganisasjon (WHO).

Brundtland er en av flere som har banet vei for kvinner inn i toppolitikken. I 2020 besitter kvinner noen av de øverste posisjonene i Norge: Erna Solberg som statsminister, Tone W. Trøen som stortingspresident og Toril Marie Øye som høyesterettsjustitiarius. Av ni partier på Stortinget har tre av dem kvinnelige ledere. Det er i dag flere kvinner enn menn som er ledere i offentlig sektor (SSB, 2017). Vi har toppledere som Camilla Stoltenberg i Folkehelseinstituttet og Cecilie Daae, direktør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. I Den norske kirke har Helga Haugland Byfuglien vært øverste leder de senere årene, og halvparten av bispekollegiet er i dag kvinner.

Bildet er imidlertid ikke entydig. Vi finner fortsatt en uproporsjonal fordeling av menn og kvinner i topplederstillinger på flere samfunnsområder, blant annet i næringslivet og i deler av kirkelandskapet. Det er kun én av ti toppledere i næringslivet som er kvinner (CORE, 2018). Over 50 % av menighetene i Den Evangeliske Lutherske Frikirke har ikke kvinner i styrene; i Pinsebevegelsen i Norge er det ca. 30 % av styrene som er uten kvinner (Norges Kristne Råd, 2019). Få av kirkesamfunnene utenom Den norske kirke har kvinner i topplederstillinger. Det kan også nevnes at til tross for at kvinner er godt representert i toppolitikken, er det mange flere menn som er ordførere enn kvinner på lokalt plan. Ved kommunevalget i 2019 ble det valgt 230 mannlige ordfører, mens 126 var kvinner (SSB, 2020).

Politikken, trosbaserte organisasjoner og næringslivet har historisk sett vært mannsdominerte sektorer. Det kan derfor være interessant å studere kvinnene som *har* nådd helt til topps i disse sektorene: *Hvem er de egentlig? Hva er de drevet av? Har de noe felles som førte dem inn i topplederrollen?*

Innenfor fagfeltet verdibasert ledelse løftes det fram at verdier er viktig for hvordan mennesker handler og tar valg (Aadland & Askeland, 2017). På grunnlag av denne forskningen kan man derfor argumentere med at verdier også bør studeres for å forstå hvorfor noen mennesker blir toppledere og andre ikke. Anne Grethe Solberg, en av de ledende norske forskerne på kjønn, ledelse og organisasjoner, etterlyser at man ikke bare bør forske på strukturelle forskjeller, men gå mere i dybden og forske på kvinner (og menn) som allerede er etablerte ledere. Hvordan kom de dit de er i dag? Det er de som sitter med den viktige kunnskapen om hvordan man blir toppleder. (Solberg 2017: 191).

Dette studiet sikter på å utforske hvordan kvinner når toppen og hvilken rolle verdier eventuelt har hatt for at de har fått topplederstillinger. Disse spørsmålene har vært sentrale i min undersøkelse, der jeg ønsket å gå mere i dybden og gjennom en kvalitativ, narrativ tilnærming få kvinnelige toppledere fra ulike sektorer i det norske samfunnet til å dele sin kunnskap og erfaring gjennom å fortelle sine *livshistorier* knyttet til veien mot toppledelse.

1.1 Formål, problemstilling og struktur

Formålet med denne oppgaven er å få mere og eventuelt ny kunnskap om hvordan kvinner når topplederstillinger og hva som driver dem framover til å nå toppen. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne er problemstillingen:

Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdier i denne prosessen?

Problemstillingen søkes besvart gjennom disse forskningsspørsmålene:

- 1) Hvilke verdier preger kvinnelige toppledere, og hvordan gir verdier motivasjon til handling?
- 2) Hvordan er samspillet mellom verdier og egenskaper hos informantene?
- 3) Hvilke hinder, og evne til å overvinne hinder, identifiseres i prosessen, relatert til verdier?

Med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål ønsker jeg å belyse temaet på ulike måter gjennom seks kapitler. I dette innledende kapitlet ved å presentere problemstilling, forskningsspørsmål og forskning rundt temaet. I det andre kapitlet vil jeg gjøre rede for relevant teori knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål, mens tredje kapittel handler om metode, metodisk tilnærming/gjennomføring og etisk refleksjon. Fjerde

kapittel belyser funn og resultater fra undersøkelsen. I det femte kapittelet drøftes funn i lys av teori og tidligere forskning. I det siste kapittelet oppsummeres studien med en konklusjon og noen egne betraktninger.

1.2 Hvorfor studere kvinnelige toppledere?

Det er forsket mye på ledelse, verdier og kjønnsforskjeller i ledelse jf. Martinsen (2015) «Å forske på ledelse» og Solberg (2017) «Kjønnsbalanse i ledelse». Det foreligger også omfattende forskning på en vedvarende mannsdominans i topplederstillinger (Teigen, 2014). Hvorfor vil det være relevant å gjøre en verdistudie av kvinnelige ledere ved å finne ut av deres vei til toppen? Det kan forsvares i lys av store forskjeller i kjønnsbalanse i ledelse, jf. Teigen (2014) og eksempelet vist via COREs nevnte undersøkelser om at kun én av ti toppledere i næringslivet i Norge er kvinner (CORE, 2018). Hva er årsaken til denne uproporsjonale fordelingen?

Det kan også argumenteres for et slikt type studie begrunnet både i undersøkelser som viser kvinners lederkvalifikasjoner og at det i realiteten er lite som skiller menns og kvinners lederkvalifikasjoner (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Studier som «The Qualities that Distinguish Women Leaders» (Caliper, 2005) hevder at kvinnelige ledere er mer overbevisende, motstandsdyktige og villige til å ta risiko enn mannlige ledere. Kvinnelige ledere har også en mer inkluderende og teambyggende lederstil både når det gjelder å løse problemer og fatte beslutninger. Caliper går så langt som å hevde at kvinner kan skape et nytt paradigme innen ledelse, fordi de våger å løsrive seg fra tradisjonelle adferdsmønstre innen ledelse.

En metaanalyse fra 2014 viser at kvinner blir vurdert som mere effektive enn mannlige ledere når andre vurderer deres effektivitet. (Paustian-Underdahl mfl. i Martinsen, 2015). Forskning på lederstil og ledereffektivitet har vist at de aspektene kvinner skårer høyere på enn menn, er de samme aspektene som er forbundet med høyere ledereffektivitet. (Eagly mfl. i Martinsen, 2015). Solberg (2017) løfter fram flere lignende undersøkelser:

I Norge har Spurkland (2004) og Colbjørnsen (2004) kommet fram til at kvinnelige ledere delegerte mer og hadde en coachende stil oftere enn mannlige ledere. Kvinnelige ledere tok et objektivt ståsted og ledet ved hjelp av spørsmål. Nordhaug (2003) fant at kvinner hadde større fokus på etikk enn menn i beslutningsprosessene. (Solberg 2017: 44).

På den andre siden referer Solberg til Eagly & Johnsons metaanalyse av 160 studier av kjønnsforskjeller i lederstil, som viser at det kun var ett punkt der det var forskjell mellom kjønnene: nemlig at kvinner hadde en mere demokratisk stil enn menn. Mens Paris (2004) ikke fant noen forskjeller på kvinner og menn når det gjaldt team- og menneskeorientert ledelse eller karismatisk, selvbeskyttende og autonom ledelse. (Eagly & Johnson, 1990; Paris, 2004, i Solberg 2017: 45). Disse undersøkelsene indikerer at det er personlighetstrekk, verdier og egenskaper, og ikke kjønn, som påvirker ledereffektivitet (Judge mfl., 2002). I lys av dette, hvorfor er det likevel så få kvinner som er ledere eller toppledere i visse sektorer?

1.3 Forskning på kvinner, ledelse og verdier

Jeg har begrenset mitt studie til kvinnelige ledes vei mot topplederstillinger, samt verdienes eventuelle rolle i dette. Dataene i undersøkelsen er hentet fra deres egne livshistorier og resultater fra «Bem's Sex Role Inventory»-testen som undersøker lederegenskaper. Ved søk i bl.a. VIDopen, Idunn, Google scholar og Academic Search Elite virker dette området lite utforsket akkurat med denne innfallsvinkelen. Det kan synes som det er begrenset hva vi vet om kvinners vei til toppen og hvilken rolle deres egne verdier spiller i denne prosessen. Dette understøttes av Fischer, Dietz & Antonakis (2016) som hevder at vi har begrenset kunnskap om hvordan kvinners (og menns) karriere etableres og utvikles, og det er behov for å få bedre innsikt i prosessen. Solberg utfordrer oss til å flytte fokuset i denne type studier over på kvinner (og menn) som allerede *er* etablerte toppledere, i stedet for å se på ubalansen mellom kjønnene:

La oss utforske kjønnsbalanse og ledelse 2.0 og finne fram til større kunnskap om operative kirurgiske HR-grep som raskt resulterer i bedret kjønnsbalanse. I stedet for bare å forske på strukturell undertrykkelse som om enhver kvinne er en potensiell lederskikkelse, kan det forskes på kvinner og menn som er etablerte ledere. Det er de som sitter med kunnskapen om hvordan en kommer seg dit. (Solberg 2017: 191).

Samtidig kan det vises til flere tidligere studier som berører kvinnelige ledere, deres karrierevei, barrierer de eventuelt kan møte - og verdier på individuelt og overordnet plan. Det finnes ikke noe enkelt svar på hvorfor det er så få kvinner i toppledelse jf. Richardsen & Traavik (2015). De grupperer imidlertid mulige forklaringer i tre brede kategorier – individuelle-, organisatoriske- og samfunnsmessige forklaringsmodeller. Individuelle forklaringer som trekkes fram er at menn generelt sett markedsfører seg bedre enn kvinner.

Den internasjonale litteraturen har fokusert mye på «glasstaket» som en forklaringsmodell i organisasjoner, definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger (Martinsen 2015: 205). Solberg (2017) betegner glasstaket som «usynlige, uformelle, ubevisste mekanismer utført av maskuline eldre menn som befinner seg over mellomledernivået, og som effektivt hindrer kvinner i å få lederstillinger». (Solberg 2017: 105). Teoriene om glasstaket utfordres imidlertid i dag (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Storvik, 2006). Storvik hevder at barrierene heller kan ligge i individuelle årsaker som kvinners egne verdier, som ikke er forenlige med de rådende karrierenormene eller med hvordan toppledere tenker. «Denne verdiforskjellen kan gi seg utslag i at kvinner ikke finner motivasjon til å ta på seg større ansvar enn de allerede har i organisasjonen». (Storvik i Solberg 2017: 113).

Det er hevdet at manglende kjønnsbalanse i ledelse kan være knyttet opp mot hva som reelt sett praktiseres av verdier i organisasjoner (Sund, 2015). Sund spør om det norske likestilte samfunnet bare er en illusjon, i sin artikkel «Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway». Hun mener at idealet vårt om et likestilt arbeidsliv, ikke er der i praksis. Selv om likhet/likestilling er en av våre viktigste felles verdier i det norske samfunnet, har vi ikke klart å implementere den. Dette gjelder særlig topplederstillinger i næringslivet som er knyttet til makt, innflytelse og penger. Sund søker å forklare paradokset ut fra flere innfallsvinkler bl.a. opprettholdte kjønnsrollemønstre, tradisjonell ledelsespraksis med menn i lederroller og forskjellen på ønskede og reelt praktiserte verdier i organisasjoner.

Rosnes mfl. (2020) har studert kvinnelige ledere i Sør-Kivu, i Den demokratiske republikken Kongo, som forteller sine livshistorier. I artikkelen «Women's Path to Leadership through Values Work in a Context of Conflict and Violence», løfter de fram hvordan verdiarbeid har fremmet kvinners vei til ledelse:

Through these stories, we aim to contribute to the knowledge on how women compete and negotiate paths to leadership through values work in a context of conflict and violence. Focusing on education, religious civil-society organisations and the fight for women's rights, the stories reveal that women as actors strategically negotiate and navigate implicit and explicit values in their families, institutions and in the society at large. (Rosnes mfl. 2020: 1).

Kvinnene selv peker på samspillet mellom verdier og egenskaper som har vært viktige faktorer for å komme i lederposisjoner, som motet til å stå opp mot tradisjonelle

kjønnsrollemønstre, deres egen selvbevissthet / selvtillit, god evne til å kommunisere og oppmuntre andre – og evnen til å vinne tillit. Dette kobler de sammen med å våge involvere seg via utdanningsinstitusjoner, kirker, sivilsamfunn og/eller politikk for å bruke disse egenskapene til å fremme verdier de tror på. (Rosnes mfl., 2020).

Colbjørnsen & Knudsen (2018) ser på karrierevei og ulike karrieredrivere i artikkelen «Underveis - menns og kvinners lederkarrierer». Funnene her viser bl.a. at kvinner som blir stående i lederkarrieren over tid kan lykkes med å ta igjen menns forsprang og nå topposisjoner. Høyere utdanning og jobb i privat sektor er også viktige karrieredrivere for kvinner. Solberg (2017) kommer inn på visse forutsetninger for at kvinner skal gjøre lederkarriere: bevissthet rundt sitt karrierevalg, organisere livet sitt ut fra dette, motivasjon for å ta ledelse og å levere ut fra organisasjonens behov. Et annet studie blant norske kvinnelige (og mannlige) toppledere kom fram til at toppledere er høyt utdannet, har et indre driv og engasjement, tok tidlig lederansvar og jobber mye (Halrynjo i Solberg, 2016).

De ulike undersøkelsene nevnt over indikerer at temaet kvinner og karriere er studert tidligere. Det er likevel begrenset forskning på hvordan kvinner når toppen og hvilken rolle verdier spiller i denne prosessen. Studiet mitt kan i så måte være med på å gi noe mer kunnskap på dette feltet, der kvinner som allerede er toppledere forteller sin historie og går i dybden på hvordan deres karriere ble etablert og utviklet, hva som er deres verdier og hvordan de kom seg til topps.

2. Teori og litteratur

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å gjøre rede for relevant litteratur og teori knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål. Teoriene vil være et rammeverk i undersøkelsen, som senere benyttes i drøftingsdelen. Dette kapittelet har tre innfallsvinkler: 1) Teori om verdier og motivasjon, 2) Forskning rundt lederegenskaper og ledereffektivitet, og 3) Teori om kvinner og barrierer i arbeidslivet.

2.1 Teori om verdier

Gjennom dette studiet søker jeg å identifisere informantenes verdier og hvordan verdier gir motivasjon til handling. Verdier er studert over lang tid, og det er fremmet et utall definisjoner jf. Sund (2015).

The interest in values is nothing new: the significance of human values has been recognized by scholars going back to ancient Greece (Maio, 2010). Our current understanding of values within the social sciences is founded on the models of values developed in the 1960s (e.g. Allport et al., 1960; Rokeach, 1968) and refined over the past 20 years (e.g. Schwartz, 1992) (...)

A value has been defined as “A broad tendency to prefer certain states of affairs over others.” (Hofstede, 2001:5); “...conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g., organizational leaders, policy-makers, individual persons) select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations” (Schwartz, 1999:24, in Rohan, 2000), and “...an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence” (Rokeach, 1968). These are only three of a multitude of definitions, spanning from a focus on values as verbs or nouns, to categories of judgments and priorities, and personal, social, or cultural systems (Rohan, 2000). (Sund 2015: 171-172).

Verdibegrepet er brukt innenfor mange ulike fagtradisjoner, og det er vanskelig å finne en eksakt felles definisjon. For noen vil verdier være fakta eller objektive egenskaper. For andre vil verdier være fortolkende og tillagte egenskaper. Det er derfor nødvendig å ramme inn begrepet. Dette studiet er gjennomført innenfor rammen av fagtradisjonen verdibasert ledelse, og knyttet opp mot verdiforståelsen innenfor verdibevisst ledelse (VBL). Ifølge Aadland (2010) har verdibevisst ledelse som utgangspunkt at verdier uttrykker de mest grunnleggende vurderinger og prioriteringer i vårt liv og virke - og avgjør alle våre beslutninger og valg. Utfra denne forståelsen vil alle våre handlinger og valg være verdistyrte – både de som roses og de som fordømmes. Verdiene skapes ifølge ham i et sosialt samspill. Hvis man spør seg selv 'hvem er jeg?', vil det dukke opp stemmer fra foreldrene våre eller andre mennesker man

har møtt gjennom livet (Aadland, 2017). Jeg velger derfor å anvende denne definisjon av verdier i dette studiet:

Values are conscious, as well as subconscious goals, ideals and preferences of worth, expressing intentionality and shaping directions of action. Values do not give rule-specific prescriptions of the action at hand, but points to general courses of action. Values are most importantly identified in retrospect through collective reflection in context. (Aadland 2010: 471).

Grunntesen i denne undersøkelsen er at det vil være en sammenheng mellom våre verdier, valg og handlinger. Aadland & Askeland utdyper sammenhengen på denne måten: ”Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handling, de skaper *retning* for handling, og de utgjør *fortolkingsgrunnlaget* i vurderinger av handling”. (Aadland & Askeland 2017: 13). Samtidig er det begrenset hva vi vet om overgangen fra verdier til handling, og jf. Aadland (2017) kan det aldri utledes en presis sammenheng mellom verdier og handling.

Det kan nevnes at det er flere som i likhet med Aadland & Askeland knytter verdier til handling og praksis, blant andre antropologen Kluckhohn (1951). Han legger vekt på at verdier fremmer handling og/eller ønsket handling. Verdier er ifølge ham: «... a conception, implicit or explicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action». (Kluckhohn 1951: 395).

Bednarek-Gilland (2015) peker på at verdiene våre ikke er konstante, men endres via de erfaringer vi gjør oss gjennom liv og praksis. Verdier er rett og slett det som betyr mest for oss i livet: «Values directly relate to our concerns. Concern here means an interest in bringing about states of being which we care about, which we are interested in or have an interest in, or which we feel strongly about. (Bednarek-Gilland 2015: 16).

2.1.1 Verdier, motivasjon og handling

Løvaas (2017) trekker fram motivasjon som et bindeledd mellom verdier og handling. «Koblingen mellom verdier og handling kan forstås som at verdier påvirker motivasjonen, og at denne motivasjonskraften kan skape handling». (Løvaas i Aadland & Askeland, 2017: 234). Verdienes motivasjonelle dimensjon er altså en viktig faktor til at de kan påvirke adferd:

Verdiene kan ha motiverende egenskaper ved at de utgjør standarder og mål for adferd som man kan strekke seg etter. Motivasjonen til en person er et uttrykk for vedkommendes indre drivkrefter, behov og ønsker. Vi vil kunne oppnå våre ønsker og mål dersom vi handler i henhold til verdiene. Verdier kan dermed gi oss motivasjon og bli selve drivkraften bak handlingen. (Løvaas i Aadland & Askeland, 2017: 234-235).

Deci & Ryan (2000) skiller mellom to motivasjonsfaktorer for våre handlinger: indre og ytre motivasjon. I tillegg kan prososial motivasjon nevnes, som beskriver et ønske om å hjelpe andre (Grant & Berry, 2011). Ytre motivasjon har sitt opphav utenfor arbeidsoppgavene, som lønn, status, mulighet til forfremmelse, etc. Ytre motivasjon er også knyttet til om arbeidet oppleves meningsfullt og er i samsvar med egne verdier. Indre motivasjon er i hovedtrekk knyttet til selve arbeidsoppgavene og oppnås når selve arbeidsoppgavene gir glede og «flyt», og du får brukt og utviklet din kompetanse og har innflytelse på din jobbhverdag. Sosial tilhørighet og opplevelsen av å bli sett og verdsatt er også en viktig indre motivasjonsfaktor. (Deci & Ryan, 2000).

Siden ledere innenfor trosbaserte organisasjoner også studeres, vil det være relevant å ta opp kallet som indre drivkraft og motivasjonsfaktor for handling. Hein (2013) påpeker imidlertid at kallet nødvendigvis ikke er religiøst betinget, men kan handle om å realisere seg selv og samtidig tjene en høyere sak. Sirris (2020) beskriver kallsmotivasjonen gjennom tre hovedtyper: klassisk kall, moderne kall og ytre kall. Det klassiske kallet er religiøst orientert, man får et kall fra Gud til å gå inn i et spesielt arbeid. Det moderne kallet er sekulært og er en sterk indre overbevisning om å realisere seg selv og gjøre det man er skapt til å gjøre. Ytre kall handler, i følge Sirris, ofte om at man blir rekruttert inn i en jobb, eller oppleve å bli ledet inn i noe, som man senere opplever som et kall.

2.1.2 Åpne og skjulte verdier

Det er flere måter å klassifisere verdier på. Wæraas mfl. (2011) snakker om «harde» og «myke» verdier i sin forskning rundt kjerneverdier i organisasjoner. Aadland (2010) tar i bruk begrepene tause verdier (tacit values) og forfektete verdier (espoused values). «VBL anser at man treffer valg i langt større utstrekning enn man til vanlig er klar over, slik at det er like meningsfullt å snakke om skjulte verdier som åpne verdier». (Aadland 2010, i Aadland & Askeland 2017: 91). Verdiene ligger bak alt vi foretar oss i livet, ifølge Rosnes mfl., enten de er synlige og bevisste eller underforståtte og ubevisste. Verdiene våre kan bli en del av

(‘embedded in’, eng.) oss og våre praksiser: «While explicit values are audible and can be articulated, implicit values are silent, embedded in practices, taken for granted and go under the radar of common conceptualisme». (Rosnes mfl. 2020: 4-5).

Sund (2015) belyser i denne sammenheng at det kan oppstå en konflikt mellom organisasjoners idealer (åpne verdier) og det som praktiseres (skjulte verdier) - både organisatorisk og individuelt. Aadland & Askeland (2017) forklarer noe av det samme fenomenet ved å løfte fram begrepene verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. God ledelse er etter deres syn felles anstrengelser for å bevisstgjøre verdier, både de som er gjemt i våre praksiser og de som utgjør våre idealer. Innenfor forståelsen av verdibevisst ledelse vil verdier på den ene siden være idealer for handling (verdier-for-praksis) og/eller være et analyseredskap for å forstå og endre eksisterende praksiser (verdier-i-praksis), som Aadland (2010: 471) beskriver det: «Values are most importantly identified in retrospect through collective reflection in context».

2.1.3 Lederrollen og verdier

Ifølge Mintzberg (1983) vil det sentrale i lederrollen være å ha det overordnede ansvaret for gjennomføringen av organisasjonens mål og resultater, som også innebærer implementering av verdier. Kirkhaug (2014) påpeker hvordan ledelsesforskning opp gjennom historien har kommet fram til at verdier er et viktig verktøy for lederen selv og for å oppnå ønsket atferd og nå ambisiøse mål i organisasjonen de representerer.

Store tenkere om lederskap, fra de greske oldtidsfilosofene Homer, Platon og Aristoteles til vår tids Chester Barnard, Philip Selznick, Herbert Simon, Bernard Bass og Gary Yukl, har alle fremhevet at lederskapets egentlige og viktigste oppgaver er å sette standarder for atferd og klargjøre ønskede fremtidstilstander gjennom verdier og visjoner. (Kirkhaug 2014: 11).

Det er ulike innfallsvinkler til hvordan en leder går inn i lederrollen og verdierarbeid. Noen ledere vil i stor grad identifisere seg med en type lederrolle der verdiene implementeres ovenfra og ned, mens andre implementerer dem i et samspill med kolleger og medarbeidere, jf. Aadland & Askelands verdibevisste ledelse (2017).

2.2 Forskning på egenskaper og lederkarriere

Det har vært forsket mye på hvem som blir ledere og om det er noen sammenheng mellom personlighetstrekk og ledelse. (F.eks. Digman, 1990; Costa & McCrae, 1992 i Martinsen, 2015). Gjennom fremveksten av den såkalte femfaktormodellen på 1990-tallet fikk man et konkret klassifikasjonssystem på personlighetstrekk som anvendes mye fortsatt, selv om denne modellen også har vært diskutert (Kline, 2000). De fem faktorene man tester er nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet. (Martinsen 2015: 186). Personlighetstrekk i denne sammenheng er knyttet opp mot egenskaper. Det er imidlertid lite vi vet om hvordan verdier kan trekkes inn i femfaktormodellen, selv om verdier også vil være med på å prege vår personlighet (Aadland, 2017).

Judge mfl. (2002) gjorde et grundig studie av all forskning på personlighet og ledelse fra 1887 og frem til 1999. Konklusjonen deres er at det er helt klart at personlighet har sterk samlet effekt på både det å bli leder og på ledereffektivitet (Judge mfl. i Martinsen 2015: 188). Undersøkelser viser at det er positiv sammenheng mellom ekstroversjon, åpenhet og planmessighet og å være en leder - og en negativ sammenheng mellom nevrotisisme og å fremstå som leder (Ensari mfl. i Martinsen 2015: 190). I tillegg trekkes omgjengelighet fram som et viktig personlighetstrekk i relasjonsorientert ledelse, med en vennlig og imøtekommende lederstil (Derue mfl. i Martinsen 2015: 190). Denne type ledertrekk sammenfaller med transformasjonslederen, som praktiserer verdibasert, inspirerende og støttende ledelse (Solberg 2017: 175).

Det er ulike forståelser av hva som gir høy ledereffektivitet (F.eks. Bruke mfl., 2006). Yukl (1999) hevdet at en kombinasjon av oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert adferd ville passe inn i moderne ledelse. Dette understøttes av en norskutviklet variant (Martinsen 2013) der man inkorporerer disse tre lederadferdene under betegnelsen utviklingsorientert ledelse. Det er selve kombinasjonen av disse lederegenskapene som er nøkkelen, og tyngdepunktet vil ligge på det relasjonsorienterte (jf. Martinsen 2015: 144-147). Jeg tar utgangspunkt i denne type utviklingsorientert ledelse når jeg sikter til høy ledereffektivitet i denne undersøkelsen.

Tabellen under er hentet fra Martinsens bok «Perspektiver på ledelse» (2015: 187). Med referanse til forskningen nevnt over, vil jeg kommentere hvilke personlighetstrekk som

indikerer en positiv sammenheng med høy ledereffektivitet. Under trekket nevrotisisme (N) vil egenskapene «følelsesmessig robust», «tåler stress» og «avbalansert» være vesentlig for høy ledereffektivitet. Egenskapene «sosial», «liker variert aktivitet» og «fantasi» og «idérik» vil indikere en positiv sammenheng under trekkene ekstroversjon (E) og åpenhet for erfaring (O). Under trekket omgjengelighet (A), vil egenskapene «føyer seg», «vennlig», «imøtekommende» og «omtenksom» være viktige for utøvelse av relasjonsorientert ledelse. Egenskapene «prestasjonsorientert», «høy orden», «selvdisiplin» og «grundig» vil være de som skårer høyt på ledereffektivitet under trekket planmessighet (C).

Tabell 1 Personlighetstrekk etter femfaktormodellen med høy og lav skår på ledereffektivitet

Trekk	Lav skår	Høyt skår
(N) Nevrotisisme	Følelsesmessig robust, tåler stress, avbalansert	Sensitiv, bekymret, følelsesmessige svingninger, nedstemt
(E) Ekstroversjon	Sosialt uavhengig, tilbaketrukket	Sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
(O) Åpenhet for erfaring	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi – og idérik, liberal, kunstelsker
(A) Omgjengelighet	Kynisk, «tøff», direkte, lite hensynstakende	Føyer seg, vennlig, imøtekommende, omtenksom
(C) Planmessighet	«Laid back», rotete, lite gjennomtenkt	Prestasjonsorientert, høy orden, selvdisiplin, grundig

2.2.1 Maskuline/feminine egenskaper og ledereffektivitet

Sosialpsykologen Sandra L. Bem ønsket å utfordre det dominerende syn om kjønnsrolleidentitet og at det er bare menn som har egenskapene som kvalifiserer til å være leder. Hun innførte begrepene *feminine* og *maskuline egenskaper* knyttet til individer, kjønnsrolleidentitet og ledelse. Bem identifiserte disse egenskapene i en stor studie og satte dette i et system (Bem, 1981). Ut fra denne kartleggingen utviklet hun Bem's Sex Role Inventory (BSRI), som er en undersøkelse om lederegenskaper. BSRI benyttes den dag i dag, selv om den blir kritisert av noen for å være gammeldags og ikke like treffsikker lenger.

(Peng i Solberg 2017:81).

Bem utfordret antakelsen om kjønn som noe todelt og framsatte en teori om dannelsen av kjønnsrolleidentitetene maskulinitet og femininitet. Disse egenskapene ble hevdet være konseptuelt og empirisk forskjellige. Hun mente at den polariserte kjønnsdiktomen feminin og maskulin var for snever og måtte utvides. Alle mennesker har individuelle kombinasjoner av typiske maskuline og feminine trekk, og noen kan fremstå med begge trekk, som androgyne. (Solberg 2017: 69).

BSRI identifiserer individer som maskuline, feminine, androgyne eller udifferensierte. (Bem, 1974). Der androgyne skårer høyt både på maskulin og feminin, mens de udifferensierte skårer lavt på begge.

Egenskapene under er en liste over egenskaper Bem kom fram til i sin undersøkelse - og er hentet fra Solbergs bok «Kjønnsbalanse i ledelse» (2017: 79). For å illustrere sammenhengen med personlighetstrekk/egenskaper som gir høy ledereffektivitet fra tabell 1, trekker jeg ut noen egenskaper fra Bems modell. Av maskuline egenskaper kan nevnes: «forsvarer sine meninger», «sterk personlighet», «viljesterk», «har lederegenskaper» og «villig til å ta sjanser og standpunkt». Av feminine egenskaper kan nevnes: «imøtekommende», «følsom for andres behov», «forståelsesfull», «viser medfølelse», «varme» og «vennlig». Det viser seg at det er en jevn fordeling mellom maskuline og feminine egenskaper hos ledere med gode lederkvalifikasjoner, når man ser disse to tabellene under ett.

Tabell 2 Maskuline og feminine egenskaper etter Bems undersøkelser

Maskulin	Feminin
Forsvarer mine meninger	Hengiven
Uavhengig	Imøtekommende
Selvhevdende	Følsom for andres behov
Sterk personlighet	Forståelsesfull
Viljesterk	Viser medfølelse
Har lederegenskaper	Trøster gjerne andre
Villig til å ta sjanser	Varme
Dominerende	Øm
Villig til å ta standpunkt	Glad i barn
Pågående	Vennlig

Den typiske maskuline lederen er blitt knyttet opp mot hierarkisk og militær ledelse (Jacobsen & Thorsvik 2007: 163), mens den feminine lederen karakteriseres som en person med stor innlevelse og forståelse for andre og evne til å motivere til endring. (Ibid: 396). Den udifferensierte lederen er verken feminin eller maskulin og kan fremstå som defensiv og tvetydig uten markeringsbehov. (Bem i Solberg 2017: 84). Den androgyne lederen har både maskuline og feminine egenskaper (jf. tabell 2) «og kan fremstå som den som driver prosessene framover for å få til resultater og samtidig har stor innlevelse for medarbeiderne sine». (McGregor og Tweed i Solberg 2017: 84). En undersøkelse blant norske topp- og mellomledere viste at de var en svært sammensatt gruppe når det gjelder kjønnsrolleidentitet. 26 % av de kvinnelige lederne var maskuline ledere, mens 23 % av de mannlige lederne hadde overvekt av feminine trekk. (Solberg, 2012).

Det hevdes at i dagens kunnskapsorganisasjoner er det de mellommenneskelige forhold som er kjernen i verdiskapningen. Dette påvirker hvilke type verdier og egenskaper en leder bør ha i denne konteksten:

Fasiliterende og deltagende lederstiler som fremmer og aktiverer medarbeideres gjennomslagskraft, harmonerer dårlig med maskulin og selvhevdende ledelse som pasifiserer medarbeidere. Det kan være at det er de androgyne lederne som opplever å skape det mest effektive samspillet. Det er de androgyne som ifølge dem selv best trekker ut potensialet av de kvinner og menn som utgjør arbeidsgruppen, når det gjelder å gi støtte til å gjøre ting på innovative måter og tenke visjonært. (Solberg, 2012, i Solberg 2017: 188).

2.3 Kvinner og barrierer i arbeidslivet

Det finnes ikke noe enkelt svar på hvorfor det er så få kvinner i toppledelse, siden utfordringen viser seg å være svært sammensatt (Richardsen & Traavik i Martinsen 2015: 202). Richardsen & Traavik grupperer imidlertid mulige forklaringer i tre brede kategorier – individuelle forklaringer, organisatoriske forklaringer og samfunnsmessige forklaringsmodeller. Det finnes få samfunnsmessige hindringer igjen for at kvinner skal bli ledere og toppledere i Norge, jf. avsnitt 3.3.2 om den norske konteksten. Hindringer eller barrierer vil da i stor grad være innenfor en organisatorisk eller individuell kontekst, synlige eller usynlige. Av individuelle forklaringer trekkes det blant annet fram at menn markedsfører seg bedre enn kvinner, og det er «lov» for menn å ha lederambisjoner (Bowles mfl. i Martinsen 2015: 203). Familiesituasjonen kan også spille inn som en individuell barriere for

kvinner. Mens familien ofte er en støtte i menns karrierer, kan familielivet bli en kilde til stress for de kvinnelige lederne. En toppjobb for kvinner øker også faren for skilsmisse (Folke & Rickne, 2020).

En annen forklaring kan ligge i undersøkelsene til European Employee Index (2014), som indikerer at norske kvinner bryr seg mere om samarbeid og sosialt samvær i arbeidslivet enn karriere og posisjon. Davies mfl. (2005) hevder imidlertid at denne type konklusjoner som European Employee Index' kommer med gir et unyansert bilde av kvinner. Det viser seg ut fra samme undersøkelsene at kvinner ofte opplever kjønnsdiskriminering, hvilket betyr at ikke får samme muligheter til lederroller som menn. (Martinsen 2015: 203). Det kan således tyde på, ifølge Martinsen (2015), at det ikke nødvendigvis er *viljen til å lede* som alene utgjør den store forskjellen mellom kvinner og menn, men også forskjeller i hvordan omgivelsen legger til rette for ledelse.

I forklaringer på organisasjonsnivå påstås det at organisatoriske strukturer er maskuline og derfor utgjør fordeler for menn, eller at organisasjonens verdier og normer er karakterisert som enten maskuline eller feminine, og i de organisasjoner som har en maskulin kultur, er det vanskelig for kvinner å få topplederstillinger. (Martinsen 2015: 205).

Den typiske hierarkiske organisasjon kan ha noen få maskuline normleverandører på toppen, som former avansementskriteriene slik de ønsker det: «De kvinner som nådde opp var som «menn i skjørt» og like de andre som var der fra før av (...) De som satt på toppen reproduserte seg selv, det var et press på maskulin konformitet for dem som gjorde vertikal lederkarriere. (Kvande & Rasmussen i Solberg 2017: 100). Morrison mfl. (1992) peker på flere barrierer for kvinner i å klatre helt til topps, bl.a. fordommer og manglende karriereplanlegging og «politisk teft» hos kvinnene selv. (Morrison mfl. Martinsen 2015: 206). Ås (1979) definerte hersketeknikker som en av barrierene i arbeidslivet som kvinner spesielt blir utsatt for. I artikkelen «De fem hersketeknikker – om ufarliggjøring av undertrykkerens våpen» trekker hun fram hersketeknikker som: usynliggjøring, latterliggjøring, tilbakeholdelse av informasjon, fordømmelse uansett hva du gjør og påføring av skyld og skam.

Siden mitt studie også berører trosbaserte organisasjoner i Norge, bør det belyses at i enkelte av disse organisasjonene er det fortsatt formelle og organisatoriske hindringer for at kvinner

kan bli ledere, som at kvinner ikke kan opptre i roller som «eldste», menighetsledere eller tilsynsmenn. Begrunnelsen for dette er i hovedsak teologisk.

2.3.1 Teorien om glasstaket

Den internasjonale litteraturen har fokusert mye på glasstaket som en forklaringsmodell i organisasjoner, definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå opp til topplederstillinger (Martinsen 2015: 205). Begrepet oppsto i USA på 1980-tallet, og siden den gang har glasstaket blitt hyppig brukt både av forskere, journalister, politikere og ledere som jobber med HR og organisasjonsutvikling, som er opptatt av likestilling i arbeidslivet. Solberg (2017) definerer glasstaket på denne måten: «Glasstaket er usynlige, uformelle, ubevisste mekanismer utført av maskuline eldre menn som befinner seg over mellomledernivået, og som effektivt hindrer kvinner i å få lederstillinger (...) Eldre menn er patriarker overordnet kvinner, og kvinner er underordnet menn». (Solberg 2017: 105).

Kanter (1977) går dypere i å forstå de kjønnsordnede prosessene i hierarkiske organisasjoner og innfører begrepet «homoseksuell reproduksjon» og «homososial reproduksjon».

Homoseksuell reproduksjon indikerer at mannlige voksne toppledere har en tendens til å velge menn som ligner dem selv ved rekruttering til ledergruppene sine. Begrunnelsen kan være usikkerhet og behovet for å omgi seg med noen som er lik seg selv, siden likhet vurderes å gi mindre konflikter og uro. Homososial reproduksjon peker på bruk av egne nettverk i rekrutteringsprosesser, der man spiller på kontaktflate, vennskap eller sosiale anbefalinger. Sund (2015) trekker også fram homososial reproduksjon som en av de viktige faktorene til at man ikke oppnår likestilling.

2.3.2 Perspektiver på glasstaket og reelle hindringer

Nyere perspektiv på kvinner og ledelse hevder at glasstaket som forklaringsmodell er for snever. Det pekes på at problemer kan oppstå på alle nivåer gjennom arbeidslivet og at kvinner må finne veien gjennom en labyrint i hele sin karriere. (Eagly & Carli i Martinsen 2015: 205). Det brukes også andre metaforer som «sticky ladder», om kvinners kamp oppover karrierestigen, eller «glasskløften» som handler om at kvinner tar eller får lettere topplederjobber når det er kritiske tilstander for virksomheten. (Solberg 2017: 104).

På den andre siden løfter Solberg fram nyere forskning fra 2000-tallet som har et helt annet perspektiv på glasstaket, der funnene indikerer at dette er en fiktiv forestilling. Storvik (2006)

konkluderer med at det i hovedsak er kvinners egne verdier, tanker og tro på at det finnes et glasstak som hindrer dem fra å gå inn i lederposisjoner:

Barrieren kan ligge i kvinners verdier, som ikke er forenlige med de rådende karrierenormene i den hierarkiske strukturen, eller med hvordan toppledere tenker. Denne verdiforskjellen kan gi seg utslag i at kvinner ikke finner motivasjon til å ta på seg større ansvar enn de allerede har i organisasjonen. (Storvik i Solberg 2017: 113).

Petersen (2002) konkluderer med det samme og mener at en tilstand der menn aktivt diskriminerer kvinner i form av et glasstak, ikke finnes lenger. Colbjørnsen (2004) belyser i sitt studie at kvinner hyppigere forlater lederjobber og topplederjobber. Han hevder at det ikke er glasstaket som er forklaringen, men at fenomenet kan skyldes kvinners utdanningstype eller «at kvinner oftere forlot toppjobben fordi, når de tok alle forhold i betraktning, ikke synes de fikk så mye igjen for å være leder at det var verdt innsatsen». (Colbjørnsen i Solberg 2017: 114).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere metoden og den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg vil belyse fordeler og ulemper knyttet til valg av denne type metode, samt metodiske og etiske utfordringer. Utvalget av informanter, samt informantenes kvalifikasjoner og kontekst blir også presentert.

3.1 Valg av metode

Jeg kunne i prinsippet ha valgt både kvantitative og kvalitative metoder for å undersøke problemstillingen: *Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdiene i denne prosessen?* Mye av forskningen til nå på kjønn og ledelse er gjennomført via kvantitative studier (Colbjørnsen, 2004; Solberg, 2012). Undersøkelsen kunne vært gjennomført ved å sende et spørreskjema til et representativt utvalg av kvinnelige toppledere for å kartlegge verdier og faktorer for å nå toppen, eller i form av strukturerte intervjuer av en mindre gruppe informanter.

Aadland (2010) problematiserer imidlertid hvordan verdier kan være vanskelig å identifisere uten felles etisk refleksjon. Det er heller ikke åpenbart, ifølge Sund (2015), om det er reelle verdier og fakta som vil komme til syne i en spørreundersøkelse eller om det vil være verdier man synes man burde ha som kvinne og toppleder. Sund belyser paradokset mellom menneskets idealer og menneskets praksis når vi skal beskrive våre verdier: Er det våre egne verdier og det vi selv ønsker som beskrives *eller* beskriver vi verdier basert på det som er ønskelig eller forventet fra andre rundt oss? Aadland (2010) løfter fram et annet aspekt når han betegner verdiene våre som forfektete eller tause. En spørreundersøkelse eller et strukturert intervju vil ikke umiddelbart fange opp de tause, underliggende verdiene våre.

Geertz (1973) bringer inn begrepet «*tykke*» beskrivelser, som vil være relevant i denne sammenheng. Verdier som settes i en sammenheng, det reflekteres rundt og samtales om vil identifiseres tydeligere, beskrives fyldigere og de ulike fasettene vil komme bedre fram. Solberg (2017) etterlyser at forskningen rundt hvem som blir ledere/toppledere bør gå mere *i dybden* ved at ledere selv deler egne erfaringer og forteller sine historier.

Det er nettopp et ønske om å finne de «*tykke*» beskrivelsene, og å gå i dybden, som gjør at jeg har valgt en kvalitativ tilnærming der jeg via personlige intervjuer med få informanter får del i deres livshistorier. Ved et slikt induktivt design vil jeg komme tett på informantene «som har

skoa på» og få større del i deres indre refleksjoner rundt verdier og veien mot å bli toppleder. Denne type undersøkelse er særlig hensiktsmessig når vi vil forstå fenomenet mer fyldig, på områder det er forsket lite på eller vi kjenner lite til fra før av. (Johannessen mfl. 2017: 28). Metodene gir også en annen innsikt i livet enn forskerne kan få med store, kvantitative undersøkelser. (Ibid: 95).

Ulempene ved denne metoden kan være av etisk art (som jeg kommer tilbake til), samt at jeg ikke vil kunne sammenfatte og generalisere på samme måte som jeg kunne gjort med mange informanter ved et spørreskjema. En induktiv tilnærming fordrer også at man må være fleksibel underveis og kunne justere problemstilling, forskningsspørsmål, intervjuguide og teori. Metoden krever også at det må brukes mye tid på både å rydde i og analysere datamaterialet i etterkant av innsamlingen. Johansson uttrykker hvordan kvalitativ forskning er i bevegelse – og utvikles og formes mens man forsker:

Ett av de karakteristika som dock vanligtvis brukar nämnas i samband med kvalitativ metod är just att de olika faserna i forskningsprocessen skjer samtidigt och glider över i varandra. I stället för att de skjer i en ordningsföljd kan man se att de ofta skjer parallellt. (Johansson 2009: 279).

3.2 Metode for datainnsamling

Jeg har valgt å bruke narrativ metode i form av semistrukturerte intervjuer for å få informanten til å fortelle sin livshistorie knyttet til verdier og toppledelse. Informantenes livshistorie strekker seg fra barndommen av og helt til der de er i karrieren nå. Det betyr at det kan komme fram andre data og mere data fra årene før de startet sin karriere, enn i andre ledelsesundersøkelser. Jeg finner det riktig å gi en lengre forklaring av selve metoden for å underbygge hvordan denne type tilnærming kan føre til at man finner andre, «tykkere», mere nyanserte og relevante data enn ved en spørreundersøkelse eller et strukturert intervju.

Siden midten av 1980-tallet har det vokst fram et tverrfaglig forskningsfelt innenfor samfunnsvitenskapelig- og kvalitativ metode som benevnes *narrative studier*, *fortellingsforskning* eller *narrativ metode*. En innfallsvinkel innenfor narrative studier er nettopp at informanten forteller sin livshistorie via et kvalitativt intervju, slik jeg har valgt. Intervjuet betegnes av Johansson (2009: 213) som «et livshistorisk intervju». Denne type intervjuer beveger seg rundt et visst aspekt av et menneskets eller en gruppes livshistorie,

knyttet til temaet i problemstillingen. Ved at informanten forteller sin egen livshistorie kan det komme fram andre data enn forskeren kunne forutsi eller fange opp ved sine spørsmål. På denne måten kan i følge Thagaard (2018) livshistorier og fortellinger analyseres for å få informasjon om samfunnsforhold og sosiale relasjoner. Fortellinger uttrykker hendelser, historiske fakta og kulturelle forhold samtidig som de også reflekterer personens forståelse av livet sitt.

I denne type forskning vil forskeren komme svært nær den/de som undersøkes. Dette kan føre til at informasjonen blir mere nyansert, spesifikk og relevant. «Dermed kan vi påstå at kvalitative tilnærminger kan ha høy relevans. De får fram den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelsen». (Jacobsen 2018: 129). På den annen side kan nærheten bli en utfordring og forskeren kan miste kritisk refleksjon og behovet for kritisk distanse, særlig når man kommer så tett på som i et livshistorieintervju. Selv om man kommer tett på, kan man ikke garantere seg mot at informanten pynter på sannheten eller holder tilbake deler av historien. Som Jacobsen påpeker: «I et intervju vil intervjuobjektet forholde seg til en fremmed som kanskje stiller intime spørsmål. Svarer folk da sant?» (Jacobsen 2018: 132).

Samtidig vil man ikke narrativ metode tenke at det kun er én sannhet som kan formidles i en livshistorie. Til forskjell fra en skriftlig fortelling, vil den muntlige fortellingen og møtet mellom forsker og informant i seg selv være en hendelse med utgangspunkt for tolkning jf. Johansson (2009: 25). Paul Thompson understreker noe av det samme i sin artikkel «Pioneering the life story method». Han forklarer:

«...is not only what people say and whether it was true, but how they remember it that matters: what they won't say; what they forget; the silences of memory; the transformation that take place in memory; the inventions. Arguing that life stories have a different kind of credibility. (Thompson 2004: 82).

Det kan være vanskelig å sette ord på verdiene våre, men historier kan gjøre det enklere for mange å synliggjøre verdiene. Ricoeur forklarer hvordan historiene nettopp kan hjelpe oss til å skape mening i noe usammenhengende:

Berättande som aktivitet består inte bara av att man lägger den ena episoden till den andra. Berättande er också att konstruera meningsfulla helheter av osammanhängande händelser / situationer. (Ricoeur i Johansson 2009: 16)

Avslutningsvis i dette avsnittet vil jeg nevne hvordan min egen erfaringen også har formet valget av metode. Jeg har tidligere jobbet som journalist og møtt mange mennesker til portrettintervjuer. Min erfaring vil være at i dette rommet der to mennesker møtes og historier fortelles oppstår det noe unikt. Rommet «lever sitt eget liv», og det kan avdekkes nye fakta/data som verken journalist (forsker) eller intervjuobjekt (informant) kunne planlegge eller hadde full oversikt over på forhånd, jf. Johansson (2009).

3.2.1 Test på «maskuline og «feminine» egenskaper

I tillegg til livshistorieintervjuene forespurte jeg informantene om villigheten til å ta en test på lederstil og egenskaper, via Bem's Sex Role Inventory (BSRI) som ligger åpent på nettet. BSRI identifiserer individer som maskuline, feminine, androgyne eller udifferensierte. (Bem i Solberg 2017: 80). Der androgyne skårer høyt både på maskulin og feminin, mens de udifferensierte skårer lavt på begge.

Jeg gjorde etter avtale med informantene ingen dybdeanalyse av resultatet av testene ved å gå inn på de ulike egenskapene, men forholdt meg til resultatet av testen og sammenlignet det med data som kom fram i intervjuene. Alt med henblikk på å få «tykkere» beskrivelser på hver av informantene, bl.a. knyttet til lederegenskaper. Her hadde jeg hatt mulighet til å gå mere i dybden og sammenligne data fra testen og data fra dybdeintervjuene, men det lot seg ikke gjøre knyttet til informantenes tid.

3.3 Valg av informanter

Et slikt type studie jeg foretar fordrer et strategisk utvalg av informanter. Thagaard (2018) påpeker hvordan det innebærer at man må velge deltagere som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er passende i forhold til problemstillingen.

Problemstillingen indikerte at jeg var på jakt etter kvinnelige toppledere. Metoden med livshistorier indikerte at det ikke kunne være for mange informanter. Valget falt ned på tre informanter etter råd fra andre som har brukt livshistoriemetoden tidligere. Mitt mål var å finne toppledere fra litt forskjellige sektorer av samfunnet, for å bringe inn ulike perspektiv, og gjerne fra sektorer der det per nå er en uproporsjonal fordeling av menn og kvinner i topplederstillinger.

Jeg fant de tre informantene via «snøballmetoden», som kan defineres som en teknikk der man først identifiserer en innledende person, på bakgrunn av denne finner man en ny som kan

brukes til å oppgi navn på andre interessante aktører. Disse aktørene kan igjen åpne muligheten for et utvidet nettverk av videre kontakt og forespørsler. (Bryman, 2015),

Alle informantene er aldersmessig mellom 50-60 år, utdannet på master- eller hovedfagsnivå, med lang erfaring som ledere/toppledere i henholdsvis næringsliv, politikk og trosbasert organisasjon - både på nasjonalt og internasjonalt plan. Alle er vokst opp i familier med mor, far og søsken, samt et nettverk rundt dem av annen familie og venner. Det kan nevnes at ingen av dem kommer fra familier der foreldrene eller noen i generasjonene før dem har vært toppledere. Jeg har valgt å gi dem fiktive navn for å hindre gjenkjennelse og kaller dem Anne (A), Bente (B) og Cecilie (C):

- **Anne** er topplederen fra næringslivet som har hatt hele sin karriere i denne sektoren og også flere ledende styreverv.
- **Bente** har sin toppledererfaring både fra politikken og ulike nasjonale og internasjonale organisasjoner.
- **Cecilie** er topplederen som primært har sin erfaring fra trosbaserte organisasjoner, men også fra høyskolesektoren.

3.3.1. Informantenes kvalifikasjoner og kontekst

I denne type strategisk utvalg var det viktig for meg at det var kvinner som selv har vært ledere og toppledere *over tid* og med *bredt erfaringsgrunnlag*, noe jeg antok ville styrke deres fortelling. Dernest søkte jeg informanter som jeg anså hadde god evne til å kommunisere og reflektere over sin egen historie, verdier og erfaring - og kunne se dette i et helhetlig perspektiv.

a) Anne – næringslivslederen

Næringslivet er en av sektorene i det norske samfunnet med lav skår på antall kvinnelige toppledere. Det vil derfor være interessant å se på kvinner som har nådd helt opp her og høre deres historie. Anne har hatt hele sin karriere i næringslivet og privat sektor, bl.a. innen olje- og gass, private helsetjenester og konsulentbransjen. Under oppveksten tok hun tidlig ansvar og hadde en faglig styrke innenfor matematikk og logikk, som gjorde at hun søkte seg inn på utdannelse som den gang var typiske «guttetfag». Anne har gått gradene fra å være ansatt, via en MBA i utlandet, til konsulent, partner, leder og toppleder – og til tider vært en av få kvinner i mannsdominerte arbeidsmiljøer. Hun har hatt en pragmatisme rundt kjønnsbalanse-

og karrierespørsmål og en evne til å tilpasse seg kulturen hun har jobbet i. I tillegg en partner som har heiet på henne hjemme, som hun har hatt et unikt samarbeid med gjennom hele karrieren, samt kolleger og andre ledere hun har samarbeidet godt og tett med over tid. Det kan nevnes at Anne tok et valg midt i karrieren om å bytte topplederjobb for å kunne være mere sammen med familien.

b) Bente - den politiske lederen

Innenfor politikken og ulike organisasjoner er det mange kvinnelige ledere og toppledere. Det betyr ikke at det nødvendigvis er lettere å komme til topps her enn i andre sektorer. Bente har sin toppledererfaring både fra politikken og ulike nasjonale og internasjonale organisasjoner. Bente vokste opp i en idealistisk og politisk engasjert familie med tydelig formidling av verdier - og deler av oppveksten var i utlandet. Med høyt utdannede foreldre, var det ingen spørsmål om Bente skulle bruke evnene sine og ta høyere utdanning på hovedfagsnivå. Hun startet sin lederkarriere i politikken i ung alder og fikk forholdsvis tidlig i karrieren høye posisjoner, tungt ansvar og mye erfaring. En sterk og vedvarende idealisme har fulgt Bente gjennom livet, som har hatt forrang i lederkarrieren. Hun har stått i mange maktkamper og mye press gjennom årene som leder, som har gjort at vennskaps- og familierelasjoner betyr mye for henne. Bente har også gjort sentrale valg i karrieren knyttet til å være nærmere familie.

c) Cecilie – kirkelederen

Kirkelandskapet i Norge er sammensatt. Det er organisasjoner med mange kvinnelige ledere, og organisasjoner med få kvinnelige ledere. Cecilie er en av dem som har nådd helt til topps som leder i denne sektoren. Hun vokste opp i en kristen, engasjert familie med klar formidling av verdier fra tidlig alder. Som en av flere søsken måtte hun hjelpe til mye gjennom oppveksten. Hun var svært selvstendig og tok tidlig ansvar. Cecilie ble oppmuntret hjemme, særlig av far, til å utnytte evnene sin og ta utdanning. I lokalsamfunnet hun vokste opp var det ikke så vanlig å ta utdanning på hovedfagsnivå, slik hun gjorde. Hun tok tidlig lederansvar, som konfirmantleder og i skolelaget. I arbeidskarrieren har hun hatt flere ulike lederstillinger innen høyskolesektoren og kirke/trosbaserte organisasjoner, før hun ble toppleder. Hun har gått gjennom krevende kriser i livet, som egen sykdom, en alvorlig ulykke og sykdom i familien. Det har til tider vært en utfordrende posisjon å være kvinnelig

toppleder i en trosbasert organisasjon.

3.3.2. Den norske konteksten

Dette studiet foretas i en norsk kontekst. Det kan i så måte være relevant å si noe mere om den norske fortellingen om likestilling og kjønnsbalanse i ledelse – og peke på noen faktorer som preger landskapet norske kvinnelige ledere og informantene beveger seg i. Norge har hatt et likestillings- og utjevningfokus siden 1970-tallet, og scorer i dag høyt i internasjonal sammenheng på mange områder. I 2019 ble Norge rangert på andreplass i rapporten «The Global Gender Gap» (WEF, 2020). Likestillingsloven fra 1979 løfter blant annet fram at arbeidsgivere har plikt til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling. Aksjeloven krever at det skal redegjøres for likestilling i virksomhetene. Skiftende regjeringer har vært opptatt av utjevningperspektivet gjennom ulike handlingsplaner og stortingsmeldinger, blant annet «Regjeringens handlingsplan for likestilling mellom kjønnene» (2014) der det står: «Den politiske viljen til å se sammenhenger mellom arbeidslivet, familie, velferd og likestilling, har vært avgjørende for å komme dit vi er i dag» (2014: 3). Stortingsmeldingen «Likestilling i praksis - Like muligheter for kvinner og menn» (2015–2016), formulerer det slik: «Likestilling er en del av Norges identitet. Det norske samfunnet er bygget på likestilling og likeverd mellom kvinner og menn. Kvinner og menn har de samme formelle rettigheter og plikter, og gode omsorgs- og velferdsordninger støtter opp under de formelle rettighetene». (2015: 7). I 2003 var Norge det første landet i verden som innførte en lovfestet prosentandel kvinner i styrer på 40 prosent, både i offentlig og privat sektor.

Solberg (2017) løfter fram flere områder der det har skjedd en endring på både individuelt og organisatorisk nivå knyttet til utjevning:

- 60 % av dem med høyere utdanning er nå kvinner, og stadig flere kvinner tar typiske lederutdannelse som siviløkonom og sivilingeniør.
- Norske kvinners yrkesdeltakelse er 16 % høyere enn gjennomsnittet av kvinners yrkesdeltakelse i andre industrialiserte land.
- Kvinners og menns utøvelse av sosiale rollefordigheter, som å vaske huset og passe barn, har nærmet seg hverandre de siste årene.
- I dagens kunnskaps- og teknologibaserte arbeidsliv kan kvinner og menn ta lederansvar for de samme områdene og utføre de samme arbeidsoppgavene.
- Kvinneandelen har økt i de typisk mannsdominerte bransjene, som oljesektoren. (Solberg 2017: 11-13)

3.4 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Jeg vil her gjøre rede for min vitenskapsteoretiske tilnærming i intervjuprosessen og i drøftingsdelen. Hermeneutikken fremhever betydningen av fortolkning og å fortolke informanternes handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende. En slik tilnærming fokuserer også på at det ikke finnes én sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer (Thagaard, 2018). I mitt valg av induktiv metode i form av muntlig fortalte livshistorier som senere gjøres skriftlig, vil et hermeneutisk vitenskapsteoretisk perspektiv være relevant. Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås ved å se på helheten først, og sammenhengen studiet foretas i, for så å forstå delene ut fra helheten.

Tolkingen av intervjutekstene kan ses på som en dialog mellom forsker og tekst, jf. Fangen (2010), hvor forskeren retter oppmerksomheten mot meningen teksten formidler. «Å tolke handlinger som tekst innebærer å tillegge handlinger en spesiell mening. Handlingen kan forstås som tegn som gir kunnskap om en underliggende struktur». (Fangen i Thagaard 2017: 37). Gadamer (1990) understreker hvordan vår forståelse endres og revideres når vi trenger lenger inn i tekstens og handlingers mening, ofte betegnet som den hermeneutiske sirkel eller spiral:

Den som vil forstå en tekst, fullbyrder alltid et utkast. Han fremkaster en helhetlig mening i det øyeblikk en første mening viser seg i teksten. En slik første mening viser seg på sin side bare fordi man allerede leser teksten med visse forventninger til en bestemt mening. Å forstå det som står i teksten innebærer å utarbeide et slikt første utkast, som riktignok alltid blir revidert i lys av hva man finner ut når man trenger lenger inn i meningen. (Gadamer 1990: 303-304).

Geertz (1973) valgte et hermeneutisk perspektiv i sine studier av kultur. Han vektla at målet for forskningen må være å presentere en «tykk» eller «tett» beskrivelse, som inneholder et meningsaspekt. «En `tykk` beskrivelse inkluderer også utsagn om hva de personer vi studerer kan ha ment med sine handlinger, hvilke fortolkninger de gir, og den fortolkningen forskeren har. (Thagaard 2017: 37). Mitt mål vil også være å presentere en «tykk» beskrivelse av temaet jeg studerer.

3.4.1. Forforståelse

De fleste forskere vil på en eller annen måte danne seg et bilde av hva man tror man vil komme fram til i undersøkelsene. Dette bildet vil også prege møtet med informantene, valg av

teori og tolkning av funn. Innenfor hermeneutikken og Gadamer (1990) tilnærming kalles dette vår forforståelse. Alle som forsøker å forstå noe, er preget av sin tid og kultur, og bærere av visse fordommer. Disse fordommene står ikke i veien for vår forforståelse, ifølge Gadamer, men kan snarere gjøre oss i stand til å åpne oss opp for det vi ønsker å forstå.

Så også når det gjaldt meg og mitt studie av hvilke verdier som preger kvinnelige toppledere og hvordan de har nådd toppen. Forforståelsen min var preget av kvinnelige toppledere jeg hadde møtt eller kanskje aller mest observert i ulike typer medier. Jeg har lenge vært nysgjerrig på hvem de er og hvordan de ble toppledere; hva som var deres egentlige indre drivkraft. Underveis i løpet med masteroppgaven ble dette også relevant for meg personlig knyttet til at jeg fikk et tilbud om en topplederstilling i en trosbasert organisasjon. Hadde jeg selv det som skulle til?

Min forforståelse var preget av at jeg så for meg hvordan disse kvinnene var «jernkvinner», velutdannede, fulle av egne ambisjoner, praktiserte for det meste «harde» verdier som fokus på økonomisk lønnsomhet og oppgaveløsning - og med overvekt av maskuline egenskaper. Samtidig trodde jeg ikke at det ville være de samme verdiene som f.eks. preget en toppleder fra næringslivet og en toppleder fra kirkelig sammenheng - at sistnevnte vil representere mere «myke» verdier og egenskaper. Ved å lytte til deres egne livshistorier så jeg hvordan forståelseshorisonten min måtte utvides – og at jeg tidligere bare hadde sett deler av et bilde som var mye dypere og videre enn jeg hadde trodd.

3.5 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Alle informantene fikk tilsendt informasjon på forhånd via e-post om tema for masteroppgaven, noe forklaring av metode, etc. I tillegg var både intervjuguide og samtykkeerklæring vedlagt for å gi ytterligere informasjon og gi mulighet for dem til å forberede seg. Jeg hadde gjort grundig research på hver av informantene på forhånd og satt meg godt inn i intervjuguiden, slik at jeg hadde et godt grunnlag før samtalen fant sted. Hvert av intervjuene varte i ca. én og en halv time – og informantene valgte selv hvor vi skulle møtes for å skape en trygg og fokusert ramme rundt møtet.

Ved starten av hvert intervju forklarte jeg konseptet muntlig før opptaket ble satt i gang, og jeg ba også om tillatelse til å kontakte dem senere hvis nødvendig om jeg trengte mere og utfyllende informasjon. Under selve intervjuet forsøkte jeg å skape en avslappet atmosfære og sette en retning ved det første spørsmålet, og så ble min rolle i stor grad å være en lytter til

livshistoriene. Underveis kom jeg med korte spørsmål og ba informantene utdype der de vekket min nysgjerrighet. Jeg forsøkte likevel å følge rammen i intervjuguiden i alle tre samtaler, slik at det i etterkant kunne gi meg et sammenligningsgrunnlag. Jeg merket meg også atmosfæren i rommet, klesdrakt, kroppsspråk, sinnsstemning og stemmebruk.

Slik Johansson (2009) påpeker vil den muntlige fortellingen og møtet mellom forsker og respondent i seg selv være en hendelse med utgangspunkt for ny kunnskap og tolkning. Malterud (2017) løfter fram at noe av den viktigste kilden til ny kunnskap og informasjon nettopp kan være i det som synes som et sidespor i en fortelling. Selv om det var laget en felles ramme for intervjuene, var livshistoriene forskjellige og «sidesporene» ga viktig informasjon. Til tross for erfaring fra ulike sektorer, var det også fellestrekk i historiene, noe jeg kommer tilbake til i resultat- og drøftingsdelen. Alle informantene ble litt «tatt» av hvordan det å fortelle en livshistorie knyttet til personlige, ofte dyrekjøpte, erfaringer kan sette i sving følelser, minner og refleksjoner man ikke var helt forberedt på.

3.6 Dataanalyse

Datagrunnlaget til denne undersøkelsen er hentet fra livshistorier/ dybdeintervjuer, samt resultatene fra Bem's Sex Role Inventory-testen (BSRI). Alle livshistoriene ble transkribert ord for ord før analyseprosessen. Selv den mest nøyaktige transkripsjon gir bare et avgrenset bilde av det som faktisk skjedde i rommet under samtalene (Malterud, 2017). Det var ingenting av det jeg observerte i rommet av for eksempel kroppsspråk, tonefall eller uttrykte følelser som etter min vurdering talte imot den historien informantene fortalte meg, snarere ga det meg en bekreftelse på historiene. Som forsker må man imidlertid være observant på at kroppsspråket o.a. kan fortelle en annen historie enn hva informanten sier med ord (Thagaard, 2018). Dette lå som et spenningsmoment i meg før møtet med informantene, om ledere på dette nivået ville pynte på historiene sine. Men som nevnt under avsnittet om den praktiske gjennomføringen av intervjuene, ble dette et ærlig og åpent rom der etter min oppfatning relevante data kom fram.

3.6.1. Analyseprosessen

Det kunne vært flere inngangsporter til å analysere dataene i denne undersøkelsen. En vanlig analysemodell knyttet til livshistorier er Riessman (2008) sin modell for fortellingsanalyse, der man ser på sammenhenger mellom livsfortellingens struktur, uttrykksform, innhold og plot og fortolker ut fra dette. Hvordan har informanten valgt å strukturere sin fortelling?

Hvilket innhold er valgt ut? Hva er plotet i fortellingen? Det vil si det som beskriver mening, årsaker og motivasjon. Historiene settes også inn i perspektivet av informantenes livssituasjon. Deres egen forståelse av sine erfaringer vil være viktig i analysen (Riessman, 2012).

Siden informantene i denne undersøkelsen var så opptatt av diskresjon og at de ikke skulle kjennes igjen, kunne jeg ikke gjengi og analysere livshistoriene i detalj uten fare for at informantene kunne identifiseres. Jeg valgte derfor hovedsakelig å benytte meg av en tematisk innfallsvinkel, som innebærer å søke etter tema eller et mønster som avdekkes i datamaterialet (Saunders mfl., 2016). En tematisk analyse er et godt verktøy for en induktiv forskningstilnærming. Det er dataene som avdekker de gjennomgående temaene og/eller mønstrene og ikke et teoretisk rammeverk som legger føringene.

For analysere datamaterialet gjennomførte jeg følgende steg: Jeg leste først gjennom alle de transkriberte livsfortellingene og dannet meg et bilde av historiene som helhet. Så merket jeg meg de gode og relevante sitatene underveis (markerte med farge i selve teksten) og om det var noen fellestrekk / mønster i fortellingene, noe helt unikt i historiene eller områder informanten stadig kom tilbake til. Jeg leste gjennom tekstene mange ganger og merket meg deler av historien, som fakta om oppvekst, familieforhold, utdanning, karriere, sivil status, etc., i kommentarfeltet til høyre. I denne første fasen av gjennomlesning og analyse anvendte jeg Riessmans modell for å finne, og se på sammenheng mellom, struktur, innhold og plotet - det meningsbærende - i fortellingene. Jeg så på deler av historien, gikk så tilbake til helheten av historien, for så å vende tilbake til et mindre perspektiv. Alt for å forstå historiene bedre, slik Gadamer (1990) understreker at vår forståelse endres og revideres når vi trenger lenger inn i teksters og handlingers mening. Denne gjennomgangen, sammen med problemstilling og forskningsspørsmål, dannet grunnlaget for en tematisk analyse av hver av fortellingene.

3.6.2. Tematisk analyse

På bakgrunn av denne gjennomgangen valgte jeg ut tre temaer som pekte seg ut i livshistoriene. Jeg merket meg informantenes *verdier*, *lederegenskaper* og *hvilke hinder de hadde overvunnet*. I tillegg så jeg det hensiktsmessig, etter en helhetsvurdering av fellestrekk i historiene, å merke meg informantenes *«plattform av mot»*. «Plattform av mot» er særegne egenskaper hos hver informant som ga dem selvtillit til å opptre som en form for leder allerede som barn eller ungdom. Jeg noterte i kommentarfeltet til høyre og ga hver av disse temaene sin egen farge, for eksempel så var alle verdier markert i grønt og alle

lederegenskaper i turkis. Jeg noterte meg det som var uttalt av informanten på hvert av temaene, men også det jeg valgte å tolke som underliggende og uttalt. Slik verdier kan kartlegges og tolkes ut fra det bevisste (forfektete) og ubevisste (tause) ifølge Aadland: «Values are conscious, as well as subconscious goals, ideals and preferences of worth, expressing intentionality and shaping directions of action. Values do not give rule-specific prescriptions of the action at hand, but points to general courses of action». (Aadland 2010: 471).

Informantenes livshistorier er analysert ut fra en deling i to faser, der den første fasen er perioden med oppvekst og utdanning, og den andre fasen er perioden fra karrierestart og fram til nå. Det er flere årsaker til denne delingen, dels at livshistorier gir et omfattende datamateriale, og det vil være enklere å analysere ved en oppdeling. Det var også et naturlig skille i fortellingene mellom oppveksten og karrieren. Lederundersøkelser starter gjerne ved høyere utdanning og har ikke den første delen av livshistorien med. Formålet med å trekke fram funn fra oppveksten, vil være å se på om det ligger faktorer allerede her som har bidratt til at disse kvinnene har nådd til topps i karrieren, og det gir mulighet for sammenligning med karrierefaser:

- 1) Oppvekst- og utdanning:** I denne første fasen av livshistorien søkte jeg å finne informantenes «plattform av mot» (spesielle egenskaper), implementerte verdier fra oppveksten og hvilke hindringer de eventuelt hadde forsert. For å begrense materialet noe valgte jeg å trekke fram tre punkter fra hver av kategoriene «implementerte verdier» og «forserte hinder», basert på det som ble løftet fram av informanten selv og det jeg anså som var mest sentralt i datamaterialet. Dette ble kartlagt i en felles tabell – og alle funnene ble analysert og oppsummert i etterkant.

- 2) Karrieren fram til nå:** I den andre fasen av livshistorien så jeg på informantens egenskaper som leder, verdier som er praktisert i karrieren og overvunnet hinder gjennom karrieren. Her har jeg på samme måte som i den første fasen valgt å trekke fram tre punkter i hver av kategoriene, basert på det som informanten kommenterte selv og det jeg vurderte som det mest sentrale i datamaterialet. Dette ble også kartlagt i en felles tabell – og alle funnene ble analysert og oppsummert i etterkant. I denne delen av oppgaven kommer også resultatet fra BSRI-testen fram.

Analysedelen i begge fasene er supplert med sitater fra informantene for å underbygge funnene. Problemstillingen og forskningsspørsmålene la føringer for hvordan resultatdelen ble presentert. Alt ble til slutt oppsummert med en modell – en motivasjonssirkel – som illustrerer funnene (figur 2).

3.7 Metoderefleksjon

I denne delen av oppgaven retter jeg søkelyset mot min undersøkelses kvalitet og troverdighet. Thagaard (2018) påpeker at deltagere og andre forskere må kunne vurdere fremgangsmåtene i et prosjekt og resultatene vi kommer fram til. Vil en annen forsker som bruker samme metode komme fram til samme resultat? Siden narrative metoder og analyser er et mangfoldig og komplekst landskap, vil det være ekstra viktig ved valg av slik metoder å legge vekt på reliabilitet og validitet. Her vil nøkkelen være at jeg gir en detaljert redegjørelse av hvordan jeg har gått fram i de ulike stegene i forskningen, slik at det kan etterprøves:

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Vi knytter reliabilitet til at vi gjør rede for hvordan vi utvikler data (...) Validiteten handler om gyldigheten av de resultatene vi kommer fram til, og hvordan vi tolker disse. Det er viktig at vi går kritisk gjennom hva vi baserer våre tolkninger på (...) Overførbarhet er knyttet til om den forståelsen vi utvikler innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner. (Thagaard 2018: 181-182).

Jeg har forsøkt å forklare hele forskningsforløpet åpent og trinnvis og gjennom dette søkt å styrke reliabiliteten i undersøkelsen. Samtidig vil ikke situasjonen og samspillet jeg hadde med informantene kunne gjenskapes på samme måte senere, noe som svekker reliabiliteten. Enhver forsker vil på et eller annet vis påvirke forskningsprosessen (Malterud, 2017). Vil det spille inn på denne undersøkelsen at jeg selv er kvinne og leder i en trosbasert organisasjon? Thagaard (2018) påpeker at det er en tendens til at kvinneforskere prioriterer kvalitative metoder, slik jeg har gjort, «fordi det er metoder hvor perspektivet til personer i felten har en fremtredende plass. Følgelig er kvalitative metoder særlig godt egnet til å gi en forståelse av kvinners livssituasjon». (Thagaard 2018: 42). Dette gjelder spesielt på områder i forskningen der kvinners utfordringer og situasjon i liten grad har vært representert, som i ledelsesforskningen.

Ifølge Jacobsen (2018: 131) er representativitet og generalisering av funn en generell utfordring i kvalitativ forskning, siden man intervjuer få personer. Dette vil særlig komme til syne ved narrativ metode med svært få respondenter, som i mitt tilfelle tre personer. Vil respondentene være representative for andre enn seg selv? På den annen side peker Johansson på at man innenfor en narrativ forståelse har omdefinert kriteriene reliabilitet og validitet, slik at det bedre stemmer overens med et tolkende paradigme. Kvale (1997) har utviklet andre kriterier for validering: «Det första er forskarens hantverksskicklighet, det andra en kommunikativ validitet og det tredje en pragmatisk validitet». (Kvale i Johansson 2009: 314). Validiteten styrkes også når tolkninger fra ulike undersøkelser bekrefter hverandre. Samtidig var ikke målet med denne undersøkelsen å generalisere, men å belyse et fenomen. Det foreligger imidlertid teori som jeg henviser til som underbygger funnene jeg har gjort, som tyder på at undersøkelsen beskriver noe av virkeligheten.

Mine data er primært hentet fra livshistorieintervjuer, der nærheten til informantene kan være en fordel for å få mest relevante data og den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon, jf. Jacobsen (2018). På den annen side kan nærheten bli en utfordring og forskeren kan miste kritisk refleksjon og distanse. Selv om man kommer tett på, kan man ikke garantere seg mot at informantene pynter på sannheten eller holder tilbake deler av historien. (Ibid 2018: 132). En fordel med livshistorien er at det ikke blir fragmenter som i et spørreskjema eller et strukturert intervju, men at brikkene settes sammen til en helhet som tolkes som en helhet (Ricoeur, 1974).

Et «aber» med informantene i denne undersøkelsen kan være at de er forholdsvis like i alder og at deres toppledererfaring er fra de siste 10-20 årene. Det er altså noen år siden de ble toppledere for første gang. Derfor belyses det ikke hvordan det er for en kvinne å bli toppleder i dag, noe som kan vise seg å være enklere (Petersen, 2002 og Storvik, 2006). Jeg valgte likevel denne type informanter fordi jeg anså det viktig med erfaringen de representerte, som innebar både å gå stegene til å bli toppledere og stå i denne rollen over tid, jf. Geertz (1973) vektlegging på «tykke» eller «tette» beskrivelser.

3.8 Ethiske refleksjoner

Johannessen mfl. (2017) refererer til Nerdrums sammendrag av de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, utarbeidet av NESH (2016). Her kommer det fram at forskeren må vektlegge spesielt tre hensyn:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi,
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv,
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Mitt forskningsprosjekt ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata høsten 2019, med begrunnelse i at alle punktene over skulle være ivaretatt.

I en undersøkelse som baserer seg på livshistorier får man del av svært personlige data. Dette forutsetter en gjensidigtillit og respekt mellom informanten og forskeren (Malterud, 2017). I tillegg er alle mine informanter mer eller mindre kjente personer for allmenheten, og alle var opptatt av anonymitet og konfidensialitet. For meg innebar dette et stort ansvar, både i håndteringen av datamaterialet og i utarbeidelsen av selve oppgaven. Informantene hadde krav på at all informasjon de ga meg respekterte deres privatliv - og ble behandlet profesjonelt, konfidensielt og ble anonymisert (Thagaard, 2018).

Alle forskningsprosjekter av en slik art som min undersøkelse skal ha utgangspunkt i informert samtykke (Ibid: 26). Mine informanter fikk informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen på forhånd før vi møttes, og alle godkjente dette. Her kom det tydelig fram at de på ethvert tidspunkt kunne avbryte sin deltagelse i forskningsprosjektet uten at det fikk negative konsekvenser, slik at deres selvbestemmelse og autonomi ble ivaretatt.

Det kan oppstå etiske dilemmaer gjennom hele forskningsprosessen, bl. a. knyttet til analyser og drøfting av dataene. Forskeren må imidlertid «hele tiden vurdere de valg man gjør i løpet av undersøkelsesprosessen, ut fra etiske prinsipper». (Jacobsen 2018: 45). Dette betyr at jeg som forsker har et ansvar for å beskytte mine informanter mot at deltagelsen i undersøkelsen skulle volde dem skade eller få negative konsekvenser for dem, og samtidig være klar over at jeg står i maktforhold til informantene, der jeg skal tolke og analysere det de har fortalt meg (Thagaard, 2018).

Analyser av diskurser og fortellinger tar utgangspunkt i hvordan deltagerne i prosjektet skaper mening til sine erfaringer gjennom hvordan de uttrykker seg (...) Forskerens forståelse er imidlertid preget av den faglige bakgrunnen for prosjektet. Derfor vil vi ha et annet perspektiv enn de personene vi studerer (...) Tolkningen og presentasjonen av resultatene representerer forskerens tolkning av deltakernes forståelse. (Thagaard 2018: 147).

Det ligger også et etisk ansvar i at alt blir korrekt gjengitt: «I den grad det er mulig, skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (...) Riktig presentasjon

innebærer også at vi ikke skal forfalske data og resultater». (Jacobsen 2018: 51-52). Informantene i denne undersøkelsen har fått mulighet til å lese gjennom sitater og gjenfortellinger i etterkant og godkjent det som er gjengitt.

4. Resultater og funn

I dette kapittelet vil jeg presentere mine hovedfunn, basert på dybdeintervjuer/livshistorier fra tre kvinnelige norske toppledere. Livshistoriene er supplert med en test informantene har tatt (Bem's Sex Role Inventory), som viser om de kan karakteriseres som feminine, maskuline, androgyne eller udifferensierte ledere. Den første delen av dette kapitelet vil ta for seg funn knyttet til den første fasen av informantenes liv, med oppvekst og utdanning. Den andre delen av kapittelet vil ta for seg starten på selve arbeidskarrieren og fram til nå.

4.1 Føringer for analyse av data

Problemstillingen i undersøkelsen: «*Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdier i denne prosessen?*», samt forskningsspørsmålene under har lagt føringer for hvordan resultatdelen blir presentert:

- 1) Hvilke verdier preger kvinnelige toppledere, og hvordan gir verdier motivasjon til handling?
- 2) Hvordan er samspillet mellom verdier og egenskaper hos informantene?
- 3) Hvilke hinder, og evne til å overvinne hinder, identifiseres i prosessen, relatert til verdier?

4.2 Funn fra fase 1 – informantenes oppvekst og utdanning

I denne delen presenteres funnene fra den første fasen av informantenes livshistorie, knyttet til oppvekst og utdanning. Historiene som er fortalt, personlighetene som trekkes fram og erfaringene som deles vil på den ene siden være svært forskjellige hos informantene, på den andre siden vil det være klare fellestrekk mellom dem.

Jeg har sett på hvilke verdier informantene fikk del av og tok med seg fra oppveksten, hvilke utfordringer og hindringer som møtte dem i barndoms – og ungdomstiden, som de klarte å overvinne, samt hvor motivasjonen deres kom fra til å fremstå som leder i ung alder.

Hovedpunktene av dette er forsøkt oppsummert i **tabell 3** under temaene «plattform av mot», «implementerte verdier» og «overvunnet hinder». «Plattform av mot» er særegne egenskaper hos hver informant som ga dem selvtillit til å opptre som en form for leder allerede som barn eller ungdom. «Implementerte verdier» er verdier som informantene fikk del av gjennom samspillet med foreldrene og omverdenen. «Overvunnet hinder» er ulike utfordringer som

informantene klarte å forsere i oppveksten, ta med seg lærdom fra og dra nytte av videre i livet. Hvert av temaene utdypes nærmere under tabellen.

Tabell 3 Funn fra informantenes oppvekst og utdanning

Tema	Anne - næringslivsleder	Bente - den politiske lederen	Cecilie - kirkelederen
«Plattform av mot»	Svært god i tallforståelse, logikk og matematikk	En uredd personlighet lik en av foreldrene	En svært selvstendig personlighet med stort pågangsmot, lik andre sterke kvinner i tidligere generasjoner av familien
Implementerte verdier	Jobbe hardt og være utholdende Oppføre seg ordentlig mot andre Ha ambisjoner	Kjempe for rettferdighet og bærekraft Gjøre det <i>du</i> kan for å skape positiv endring i verden Våge å gå sin egen vei	Jobbe hardt og ta ansvar Alltid prioritere <i>det viktigste</i> først: tro, familie, hjelpe andre Utnytte evnene sine godt
Overvunnet hinder	Hadde mot til å ta utdannelse i typiske «guttefag» Håndterte å ta en akademisk utdanning uten spesifikk støtte eller bakgrunn hjemmefra Hadde egen «motor» til å ta valg og grep om framtiden sin uten spesiell heilagjeng	Sto gjennom kronisk sykdom i nær familie i hele oppveksten Håndterte flyttinger og store miljøendringer Var ikke «mainstream» - og ville ikke være det - og klarte å stå stødig i det	Kom seg gjennom egen sykdom i ung alder, samt en alvorlig ulykke Håndterte kriser og sykdom i nær familie Hadde motet til å gå imot et miljø hun opplevde hun «ikke passet inn i», bl.a. ved å ta høyere utdanning

4.2.1. «Plattform av mot»

Denne undersøkelsen berører informantenes tidlige historie og oppvekst, og jeg søker å se på om det finnes faktorer allerede her som også kan ha påvirket både hvordan deres topplederkarriere etableres og utvikles. Et fellestrekk i fortellingene til informantene var at lederhistorien startet lenge før selve arbeidskarrieren og at frøet til en lederkarriere ble sådd allerede i oppveksten. Som Anne forklarer det:

«Hvis jeg tenker tilbake til sandkassa, så var det alltid noen som tok litt mere lederskap og var litt mere framoverlent. Og om man skulle ha en elevrådsrepresentant, så var det alltid noen som rakk opp handa litt oftere enn alle de andre. Jeg var nok en av dem».

Alle informantene viste til særegne egenskaper som ga dem selvtillit til å opptre som en leder allerede som barn eller ungdom. Det kunne være i form av spesielle faglige ferdigheter eller en arv av egenskaper fra forfedrene de opplevde de bar med seg. Dette ble et tidlig springbrett eller en plattform å bygge videre på i livet. Det kommer tydelig fram at alle hadde denne plattformen, selv om den artet seg forskjellige hos den enkelte. Jeg har valgt å identifisere denne faktoren som en «*plattform av mot*».

Informantene beskriver det på denne måten:

Anne: *«Jeg tror, ikke så mye tilbake til barneskolen, men på ungdomsskolen, at dette med å forstå matematikk og logikk og sånt, det ga en selvtillit. Det var noe jeg mestret og behersket, og jeg kunne hjelpe de andre».*

Bente: *«Jeg opplevde nok ganske tidlig at jeg hadde en naturlig autoritet, men det var mer i tenårene kanskje enn i barndommen. Så er jeg veldig uredd, da. Jeg var aldri redd for å ta ansvar og påta med ansvar».*

Cecilie: *«Vi har sterke kvinner i slekta bakover, det er nok en viktig bit av historien min. Jeg er i utgangspunktet sta, har en sterk vilje og en veldig selvstendig personlighetstype. Jeg var opptatt av å klare meg selv helt fra jeg var liten. Jeg husker at jeg vekket meg selv, smurte matpakke selv fra jeg gikk i første klasse og ordnet alt mulig selv».*

Det kan virke som at utviklingen av en lederkarriere startet tidlig hos informantene, blant annet med bakgrunn i denne plattformen. På den andre siden uttrykker ingen av dem eksplisitt at de hadde klare leder- og karriereplaner allerede fra ung alder av. Det synes heller som om de skled inn i ulike roller i tenårene på grunn av koblingen mellom «*plattformen av mot*» (egenskaper) og implementerte verdier, jf. tabell 3. Cecilie forklarer det slik:

«Vi var veldig få i skolelaget, og det var behov for en leder. Så der ble jeg jo leder, da, og var leder i fire av seks år på ungdomsskolen og videregående. Ledermotivasjonen da var nok mere knyttet til å ta ansvar for et behov som jeg kunne møte».

Det ser ut som lederbevisstheten vokste fram på et senere tidspunkt i karrieren til alle informantene. Samtidig er det tydelig at når de ser tilbake på karrieren sin, og skal beskrive hvordan lederkarrieren deres startet, så henviser alle til faktorer i oppvekst- og utdanningsfasen.

4.2.2 Implementerte verdier

Jeg har søkt å kartlegge verdier som ble implementert hos informantene i oppveksten og hvordan disse verdiene eventuelt motiverte til handling. «Implementerte verdier» i denne sammenheng er verdier som informantene fikk del av gjennom samspillet med foreldrene og omverdenen. Informantene ble født inn i et slikt samspill i sin familie, storfamilie og nærmiljø. De forteller om verdier som ble formidlet til dem fra tidlig alder av, både gjennom ord og levd liv, jf. «implementerte verdier» i tabell 3.

Informantene vokste opp på 60- og 70-tallet under tradisjonelle familieforhold. Oppveksten var ulik, og verdiene er satt ord på på ulikt vis. Likevel er det fellestrekk i de implementerte verdiene som er kartlagt, som at de er tydelig motivasjonsdrivende og kan knyttes til utvikling og utøvelse av lederskap:

- Verdien «å være modig» står sentralt i alle historiene
- Alle ble oppmuntret hjemmefra til å ha ambisjoner og utnytte evnene sine.
- Idealet om å jobbe hardt og ta ansvar står sentralt i alle fortellingene.
- Å ta hensyn til andre og gjøre noe for andre, er også viktige nøkkelord.

Et annet fellestrekk er at alle informantene viste til å ha vokst opp i et stort sett støttende miljø. De ble ikke sett ned på eller møtte noen hindringer hjemme fordi de var jenter. Informantene karakteriserte oppveksten sin som trygg, selv om utfordringer som møtte dem også var innenfor rammen av familien, jf. tabell 3. Enkelte hadde en særskilt støtte eller bekreftelse fra en av foreldrene. Det kunne være en mor som heiet og alltid kom med oppmuntrende ord til dem, eller som en av dem beskriver: «*Når jeg skulle ha de store tankene, så gikk jeg til far. Han var den som utfordret meg til hele tiden å søke lenger*».

Verdiformidlingen var mere eller mindre tydelig artikulert i de ulike familiene. Bente vokste opp i en idealistisk og politisk engasjert familie der det var en klar formidling av verdier - særlig knyttet til sosial rettferdighet, men også forbruk- og klimaspørsmål:

«Det skulle ikke være sløsing, ikke bruk og kast. Mamma laget karbonader av soyabønner på 70-tallet, ikke sant. Det er jo det folk holder på med nå for å redusere kjøttforbruket, så de var veldig tidlig ute».

Cecilie kan også fortelle om engasjerte foreldre med klare tanker om hva som skulle formidles til barna av verdier, som hardt arbeid, god oppførsel og kulturell- og politisk bevissthet:

«I tillegg til at vi skulle jobbe hardt, så var mine foreldre veldig opptatt av kultur og musikk, alle måtte gjennom pianoundervisning. Vi skulle ha ordentlige, gode manerer. Så var det husandakter, lesing av bøker og masse diskusjoner».

Anne forklarer hvordan faren oppmuntret dem til å ha ambisjoner og nå lenger enn ham:

«Min far var ambisiøs på sine døtres vegne. I og med at han selv måtte jobbe seg opp fra fabrikkgulvet. Men han var ikke overambisiøs, ikke slik at dere må ta universitetsutdanning».

Det kommer klart fram i livshistorien til hver av informantene at verdiene ikke bare var idealer i glass og ramme på veggen, men var motivasjonsdrivende og ga dem retning til handling fra tidlig alder av. I Bentes familie var det f.eks. eksplisitt uttrykt en forutsetning om at verdiene skulle resultere i konkret handling: *«Jeg fikk veldig sterke verdier med meg om urett og rett, og hvor urettferdig det var at jeg var rik og de var fattige. En sterk forpliktelse på at jeg skulle hjelpe».* For henne ble det en naturlig konsekvens av dette å engasjere seg i politikken i ung alder.

4.2.3 Overvunnet hinder

I denne undersøkelsen har jeg også sett på hvilke barrierer eller hinder informantene møtte tidlig, gjennom sin oppvekst og utdanning. Et «overvunnet hinder» er ulike utfordringer som informantene klarte å forsere i oppveksten, ta med seg lærdom fra og dra nytte av videre i livet, jf. tabell 3.

Det er tydelig at informantene møtte ulike hindringer i barndom og ung alder, dog med ulik alvorlighetsgrad. Det var alt fra livstruende ulykker, sykdom- og kriser i familien, store miljøendringer, følelsen av å være - og bli sett på - som annerledes, til liten forståelse hjemme for å ta høyere utdanning innenfor spesielle fagfelt:

***Anne:** «Selv om jeg helt fra 4-års alderen var veldig glad i matematikk, var ikke en høyere utdanning i den retningen på radaren hos mine foreldre».*

***Bente:** «Så var jeg jo et uregelmessig verb da, ikke sant. Og det har jeg fortsatt å være, he-he. Jeg var aldri endel av flokken».*

***Cecilie:** «Det var et stusselig år i familien. Så begynte jeg å slanke meg, og så slanket jeg meg inn i anoreksi. Dette var jo lenge før man snakket om anoreksi. Jeg kom meg ut av det på egenhånd uten å få noe hjelp».*

Historiene indikerer at de ulike hindringene ble opplevd alvorlig nok av informantene og at det ikke var noen selvfølge at de skulle klare å overvinne dem. Det kan også nevnes her at alle var skoleflinke og tok utdanning på hovedfagsnivå, til tross for at denne veien også hadde både humper og hinder for hver av dem. Vi ser imidlertid at informantene ikke ga opp eller la bort ambisjonene. De kom seg videre og opplevde læring gjennom prosessene som de tok med seg videre inn i karrieren. Det ser ut til at samspillet mellom «plattformen av mot» og de implementerte verdiene er bærende elementer i historien deres for å overvinne disse hindringene.

I Annes eksempel så var det en faglig styrke innenfor matematikk og logikk som ga henne en selvtillit i skoleklassen / venneflokket og motet til å søke seg inn på utdannelse som den gang var typiske «guttufag». Hun tålte å være en av få jenter i disse miljøene over tid. Anne hadde også motet til å forlate mattelærer-studiet til fordel for å fullføre en utdanning innen matematikk og statistikk, helt opp til hovedfagsnivå. Bente måtte håndtere utfordringer med deler av oppveksten i utlandet, der ikke alle norske barn her hjemme var like gode på å håndtere slike erfaringer. Cecilie ble utsatt for en alvorlig ulykke i begynnelsen av 20-årene og var døden nær:

«Jeg lå i respirator i fem døgn og hadde brukket beinet på fire steder. I tillegg hadde jeg en veldig kraftig hodeskade, og så klappet lungene sammen. Det var en enorm glede å våkne opp igjen til livet, når jeg først begynte å bli bevisst. Det begynte å bli

vår utenfor. Den der opplevelsen av å få livet i gave på nytt gjorde noe med meg, altså, det er helt klart».

4.2.4 Oppsummering av fase 1

Med bakgrunn i informantenes historie kan det virke som deres topplederkarriere startet allerede i oppvekstfasen. Den synes å ha blitt etablert på en «plattform av mot», som var nedarvede ferdigheter og egenskaper, og utviklet videre ved at verdier ble implementert på denne plattformen. Samspillet mellom egenskaper og verdier ser ut til å ha motivert til handlinger og valg - som å overvinne en utfordring eller å ta ansvar som leder.

4.3 Funn fra fase 2 – informantenes arbeidskarriere fram til nå

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra den andre fasen av informantenes livshistorie, knyttet til deres arbeidskarriere fram til nå. Informantene har hatt karrierene sine innenfor helt ulike sektorer. Det har preget både deres erfaringer og karrierevei, likevel vil det være klare fellestrekk mellom dem. Formålet her er å se på om det finnes faktorer i denne fasen som har bidratt til at informantene har nådd helt til topps og blitt toppledere.

Jeg har sett på hvilke lederegenskaper de har utviklet og praktisert gjennom sin arbeidskarriere, hvilke verdier informantene evt. har tatt med seg fra oppveksten og inn i karrieren - og hvilke utfordringer og hindringer som de har overvunnet gjennom disse årene. Hovedpunktene av dette er forsøkt oppsummert i **tabell 4**, under temaene «egenskaper som leder», «verdier praktisert i karrieren» og «overvunnet hinder i karrieren». Noen av informantene har hatt en røffere vei enn andre, men alle har måttet overvinne ulike type hindringer i arbeidslivet. Hvert av temaene utdypes nærmere under tabellen.

Tabell 4 Funn fra informantenes arbeidskarriere

Tema	Anne - næringslivsleder	Bente - den politiske lederen	Cecilie - kirkelederen
Egenskaper som leder	<p>Relasjonelle egenskaper, ser medarbeidere og motiverer, er samtidig tydelig på måloppnåelse, resultater og ta beslutninger</p> <p>Jobber mye og profesjonelt (faglig dyktig)</p> <p>Tilpasningsdyktig både faglig og organisatorisk</p>	<p>Resultatorientert og målbevisst, drevet av idealer, samtidig et ønske om å jobbe godt sammen med teamet</p> <p>Jobber mye og profesjonelt (faglig dyktig)</p> <p>Ikke redd for å stå opp for egne meninger og ta verdibaserte valg</p>	<p>Resultatorientert og målbevisst, ikke redd for å ta beslutninger, elsker å jobbe med mennesker</p> <p>Jobber mye og profesjonelt (faglig dyktig)</p> <p>Uredd i møte med utfordringer og «motbakker», samtidig tilpasningsdyktig</p>
Verdier praktisert i karrieren	<p>Jobber hardt og er utholdende</p> <p>Oppfører seg ordentlig mot andre (høy etisk standard)</p> <p>Er ambisiøs på egne og bedriftens vegne</p>	<p>Kjemper for sine idealer</p> <p>Våger å gå sin egen vei</p> <p>Gjør det hun kan for å skape positiv endring</p>	<p>Jobber hardt og tar ansvar</p> <p>Søker å prioritere det viktigste først: tro, familie, hjelpe andre</p> <p>Følger et personlig, religiøst kall</p>
Overvunnet hinder i karrieren	<p>Mot til å gå inn i en mannsdominert bransje, i olje- og gasssektoren</p> <p>Evne og mot til å ta videreutdanning og gå fra fagperson til å bli leder</p> <p>Evne og utholdenhet til å tåle motstand og utfordringer og komme seg videre, når ikke alt gikk hennes vei</p>	<p>Mot til å ta ansvarsfulle lederjobber i tidlig alder</p> <p>Mot til å ta verdibaserte beslutninger, selv om det kunne trosse karrieren</p> <p>Evne og utholdenhet til å tåle sterkt press over tid og urettferdig behandling</p>	<p>Mot til å gå inn i en konservativ og mannsdominert sektor</p> <p>Mot til å være første kvinne i en topplederjobb</p> <p>Evne og utholdenhet til å tåle sterkt press over tid og strukturelle utfordringer</p>

4.3.1 Egenskaper som leder

Undersøkelsen viser at informantenes lederegenskaper i stor del faller sammen med egenskaper som indikerer høy ledereffektivitet, jf. tabell 1. De er psykisk sterke, følelsesmessige robuste og tåler stress, samtidig er de prestasjonsorienterte, har orden, selvdisciplin og er grundige. Alle kan karakteriseres med høyt energinivå. De er innovative i

arbeidet, utålmodige, utadvendte og liker å treffe familie og venner i sosialt lag. Andre tydelige fellestrekk ser ut til å være evnen til å lære av erfaringer, selvbevissthet og utholdenhet.

Noen av informantene vil i større grad kombinere disse egenskapene med en tydelig relasjonell lederstil, som karakteriseres av vennlighet, imøtekommenhet og omtensksomhet. Andre vil være noe mere direkte og tøffere i kantene i sin stil. Felles for alle var at egenskaper og lederstil underbygges av resultatet av BSRI-testen, der de hadde høyt skår på androgyne lederegenskaper. Det vil si at de kombinerer feminine og maskuline egenskaper og trekk når de utøver ledelse, med en liten overvekt av maskuline egenskaper hos noen av informantene. En maskulin egenskap i denne konteksten vil f.eks. være «villighet til å ta standpunkt», mens en feminin egenskap f.eks. vil være «imøtekommenhet», jf. tabell 2.

Informantene forklarer sin egenskaper og lederstil på denne måten:

***Anne:** «For meg er lederskap noe du utøver fordi du ønsker å hjelpe andre, motivere andre og skape entusiasme. Jeg jobber for å få til et team som når mål og løser oppgaver sammen, hvor jeg kanskje er den fremste i teamet. Jeg tar gjerne det ekstra skrittet, eller den ekstra timen, sammen med noen for å få dette til».*

***Bente:** «I starten som leder krevde jeg mye av mine medarbeidere og enda mere av meg selv. Jeg tror ikke jeg var noen dårlig leder, men jeg var heller ikke en veldig god leder. Jeg er blitt en bedre leder etterhvert og er opptatt av å ta med meg teamet i prosessene. Det har vært mye læring om meg selv, min egen ledelse og hvordan jeg kan passe på ikke å gjøre helt opplagte feil. Så har jeg lært veldig mye også av å se på ledere som jeg har jobbet sammen med».*

***Cecilie:** «Jeg er nok ryddig i tankegangen, ryddig i hodet, det har vært viktig. Så tror jeg det at jeg er så glad i mennesker har vært viktig - at jeg elsker å jobbe med mennesker. En av mine styrker er at jeg ikke er så redd for å ta beslutninger. Jeg er ikke så redd for at jeg tar gale beslutninger heller. Det går alltid an å gjøre det på nytt igjen. Jeg er ikke en gang så redd for å gjøre feil, bare jeg har oversikt over hva som har skjedd».*

Informantene hadde en tosidighet i sin karrierefotelling, som også kan forklare de androgyne lederegenskapene. For å bruke Pippi-historiene av Astrid Lindgren som en metafor, så møtte jeg både Annika og Pippi i hver av informantene. På den ene siden var de den flinke piken Annika, som fulgte regler, gjorde jobben til punkt og prikke og satte høye krav til seg selv og

andre. På den andre siden så var de Pippi og viste et ekstraordinær mot, som godt kan illustreres ved Pippi-sitatet: «*Dette har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg helt sikkert*». Dette ekstraordinære motet, «Pippi-motet», gjorde at de våget å ta steg inn i noe de aldri hadde gjort før, de turte å være annerledes enn miljøet rundt seg, de tålte å bli sett ned på og ikke bli inkludert - og klarte å reise seg igjen etter «trøkker» og motstand.

4.3.2 Verdier praktisert i karrieren

I dette avsnittet settes søkelyset på hvilke verdier informantene har praktisert gjennom sin karriere. Jeg har valgt å følge de implementert verdiene fra oppveksten og se om vi finner dem igjen i karrieren. Det synes å være en klar sammenheng mellom verdiene i fase 2 (karrieren) og verdiene fra fase 1 (oppvekst- og utdanningsfasen). De implementerte verdiene fra oppveksten har informantene tatt med seg inn i sitt voksne liv og inn i karrieren (jf. tabell 3 og 4). Jeg ser ut fra historiene at de anså disse verdiene som viktige, noe de beundret til en viss grad og så at fungerte i praksis. Verdiene er blitt en del av deres egen væremåte og praksis - og er utviklet og gjort «tykkere» i samspillet med andre. De felles verdiene som er trukket fram i dette studiet er «mot», utholdenhet» og «å gjøre noe for andre».

Verdiene fortsetter å skape retning for handling jf. Aadland (2010). Cecilies verdier fra barndommen er blitt koblet med en tydelig opplevelse av et personlig, religiøst kall:

«Jeg har ikke hatt noen sånne voldsomme lederambisjoner, og på ingen måte noen ambisjoner om å bli toppleder. Det var mere slik at det var Gud som først begynte å dra i meg der. Og i starten så responderte jeg mere slik: 'spør noen andre, jeg har det bra'. Dette minner jeg Ham på jevnlig. Husk at det var Du som kom på dette, ikke meg, ha-ha-ha».

For Bente sin del har en sterk og vedvarende idealisme fulgt henne gjennom karrieren. Verdiene fra oppveksten har vært en drivkraft. Hun har utviklet og forsterket dem på sitt eget vis i samspill med andre aktører, som medarbeidere og andre ledere. Bente karakteriserer seg selv som «driven» (engelsk), og kommer med uttalelser som: «jeg har en visjon for det jeg vil» og «jeg har et sterkt sosialt engasjement», for å forklare sin karriere.

«Min drivkraft har ikke hatt med makt eller posisjon å gjøre. Hvis jeg har søkt makt, så er det for å kunne realisere visjonen min for å gjøre verden bedre. Det har aldri vært noe annet som har motivert meg enn det. Det kan provosere noen».

Anne på sin side har også tatt med seg og utviklet videre verdiene som ble implementert i ung alder. Hun har jobbet hardt og utholdende, reist mye, vært ambisiøs, hatt en høy etisk standard både i sin egen framferd og på bedriftens. Hun uttrykker det slik: «*Som jeg alltid har sagt: Alt det jeg sier eller gjør, både en-til-en avtaler eller hva det måtte være, så må det kunne stå på førstesiden av VG*».

Det kommer klart fram at informantene ikke bare har praktisert verdiene for sin egen del gjennom karrieren, men har knyttet verdiene til sin lederrolle. De har ønsket å være et forbilde og la verdiene prege ansatte og organisasjonene de leder. Sitatene under vil gi en indikasjon på hvordan informantene har inntatt sin lederrolle og utøver sin lederstil:

Anne: «*Jeg tror nok dette er en annen side ved min lederstil, å tørre å ta valg og beslutninger. Dette med beslutningsvegring, det liker jeg ikke. Jeg pleier å si til mine: 'det er bedre å ta en feil beslutning, enn ikke å ta en beslutning i det hele tatt'. Av og til har man ikke hele analysen foran seg eller alle mulige svar, før man faktisk bare må beslutte det. Og så må man bruke litt fornuft, høres dette riktig ut?*».

Bente: «*Mine kollegaer sa til meg, 'at du turte å ta den beslutningen, det hadde jeg aldri turt'. Det var veldig verdistyrt, og jeg måtte følge mine prinsipper. Jeg kunne ikke se meg selv i speilet og se på at folk ville komme i fare. For meg var det helt opplagt – en politisk, ideologisk og verdimelessig beslutning. Selv om jeg skulle få kritikk, så måtte jeg ta det ansvaret*».

Cecilie: «*Jeg klarer ikke å slå meg til ro med at ting er som de er, men jeg vil at vi stadig skal utvikle oss videre slik at det blir bedre. Hvis noen slår seg for fort til ro med at dette er bra nok, så blir jeg utålmodig og vil skape endring. Jeg kan nok noen ganger bli for glad i endring, ja, for jeg synes endring er morsomt i seg selv. Det er det ikke alle som gjør*».

4.3.3 Overvunnet hinder i karrieren

Alle informantene i undersøkelsen har hatt ulike lederstillinger og nådd helt til topps. De har samtidig overvunnet ulike hinder på karriereveien jf. tabell 4 – både individuelle og organisatoriske, synlige og usynlige. Informantenes har vist mot, styrke og utholdenheten til å stå stødig gjennom stormene, om de var av personlig art, familiære kriser eller å stå i stort press og maktkamper over tid. Et personlig, religiøst kall var også en sterk drivkraft for noen til å overvinne ulike hinder. En av informantene forteller at hun fikk denne kommentaren fra

en ung kvinnelig leder, etter å ha stått i krevende utfordringer: *«Takk for at du går foran, og takk for at du skaper rom».*

Ingen av dem beskrev at de selv hadde støtt på barrierer som «glasstaket», men Anne hadde denne type refleksjoner rundt å overvinne dette hindret: *«Ofte så kan kvinner bli sin egen største fiende. Jeg tror at i stedet for å fokusere på glasstaket, så må man heller tenke slik: Har jeg egentlig gjort det som må gjøres for å nå dit jeg vil?».* Informantene hadde imidlertid møtt på andre kvinnerelaterte barrierer, som hersketeknikker, ryktespredning av seksuell art, en mannskultur som satt i veggene eller at rekruttering fortsatt foregår via homososial reproduksjon. Kvinner kan lettere bli syndebukker og «bitch» når utfordringer oppstår i organisasjoner; de bør helst ikke være *for mye* av noe. Funn i denne undersøkelsen kan tyde på kvinnelige toppledere kan stå under et sterkere press enn mannlige toppledere, siden flere av utfordringene nevnt over er kvinnerelaterte. I tillegg til det ytre presset, kjenner de ofte på et større ansvar og press rundt at familien skal ha det bra. Som en av dem kommenterer: *«En av mine nærmeste medarbeidere, sa etter at vi var ferdig med en tøff runde: Jeg fatter ikke at du fortsatt står oppreist, jeg skjønner ikke hva du er laget av, enhver hadde knekt sammen av det du har vært igjennom».*

Noen av informantene valgte taktikken «å stå i det» når de møtte utfordringer, la motstanden prelle av dem og takle de følelsesmessige belastningene i etterkant. Bente uttrykker det slik:

«Som toppleder må man tåle ganske mange trøkker og klare å stå oppreist i det. Man må være forberedt på at det kommer - og ha litt tykk hud. Mye har prellet av meg gjennom årene, men akkurat det å oppleve et svik fra en kollega du stolte på eller å bli dolket i ryggen, det kommer litt innenfor, det gjør jo det».

Andre hadde en pragmatisk tilnærming i møte med utfordringer. De opptrådte mere på kulturens premisser, tilpasset seg den - og tok heller tiden til hjelp for å skape endring. Som Anne beskriver:

«Jeg har tenkt i forskjellige sammenhenger i livet at man ikke må bli for radikal, at man ikke må bli for ambisiøs. Man må på en måte jenke seg og tenke: Kanskje vi skal bruke et år, eller to eller tre mer for komme dit vi har lyst å komme, eller dit jeg har lyst til å komme? Ikke bli for kvinnesak og politisk».

Det kommer fram gjennom livshistoriene at det har vært en pris å betale for å være toppleder, både for dem selv og familien. Til tross for dette har de valgt å stå i rollen over tid:

Anne: «Og det ser jeg jo i ettertid, da, at du ikke må innbille deg at du ikke går på akkord med noe når du er toppleder. Du ser tilbake og tenker at det var vel noen ting du skulle ha sagt nei til og heller prioritert familie. Men du er så midt oppi det at du blir nesten litt beruset av det, sånn at du greier ikke å sette ned foten og si nei».

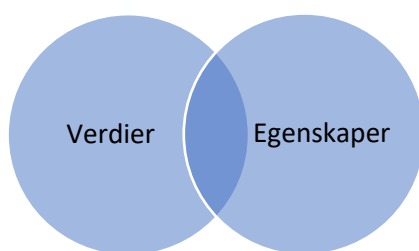
Bente: «Jo høyere man kommer opp i et hierarki, jo mere skitten kan maktkampen bli. Misunnelse, sjalusi og jantelov kan knekke mennesker. Du trenger både fysisk og psykisk styrke for å stå i det».

Cecilie: «Det er mye ensomhet i denne rollen. Så er det noe med denne ensomheten som jeg liker også. Jeg både sloss mot ensomheten og trives med den, begge deler. Men når jeg ser enkelte mennesker som på grunn av vårt arbeid kan rette ryggen, så tenker jeg, men da er det jo verdt det!».

Det løftes fram av informantene at i møte med ulike typer hindringer, individuelle eller organisatoriske, har det vært en fordel for dem å ha noen å dele disse erfaringene med som tror på dem som ledere. Det kunne være i form av et nettverk av andre kvinnelige ledere, eller en type medvandrer som et familiemedlem, en veileder, god venn eller kollega eller en sjelesørger. Informantene forteller også om viktigheten av å ha et liv utenom topplederrollen; det være seg trening, felleskap med familie og gode venner, en bibelgruppe, turer på hytta eller reiser til utlandet.

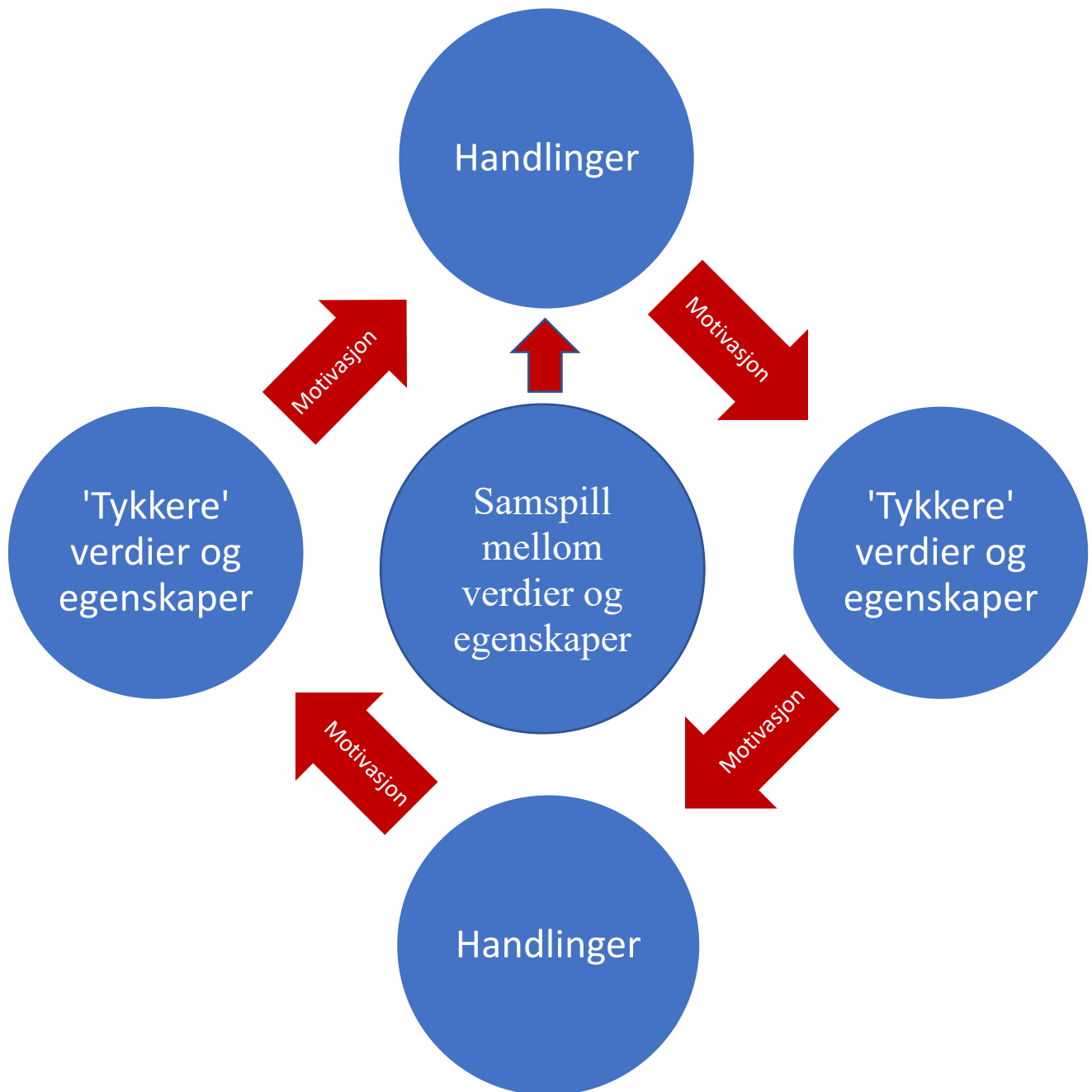
4.3.4 Oppsummering av fase 2

Ut fra funnene i denne undersøkelsen ser vi hvordan verdier og egenskaper henger tett sammen. De kan i noen grad kan være sammenfallende, og det synes som de er gjensidig avhengig av hverandre for å få ut sitt potensial og fremme en lederkarriere. Samspillet mellom verdier og egenskaper, samt at de i noen grad kan være sammenfallende, er illustrert i figur 1.



Figur 1 Samspillet mellom verdier og egenskaper.

Med utgangspunkt i funnene i dette studiet (jf. tabell 3 og 4, analysen av funnene og figur 1) har jeg utviklet en modell - en motivasjonssirkel - som er vist under. Modellen illustrerer indre og ytre prosesser hos informantene, som har ført til at de oppnådde å bli toppledere. Elementene i modellen utdypes mere under.



Figur 2 Motivasjonssirkel som viser sammenhengen mellom verdier/egenskaper og handlinger.

Vi kan forstå modellen slik at selve kjernen er samspillet mellom en viss type verdier og en viss type egenskaper hos informantene (jf. sirkelen i midten). Samspillet startet allerede i oppveksten ved at «plattformen av mot» begynte å spille sammen med de implementerte verdiene. Informantene tok med seg de implementerte verdiene fra oppveksten inn i karrieren og utviklet dem videre. Dette samspillet mellom verdier og egenskaper skapte indre retning og motivasjon (jf. motivasjonspil), som førte til handlinger (jf. sirkel med handlinger). Vi ser at handlinger og erfaringer motiverte til at lederverdier og lederegenskaper ble forsterket og «tykkere» (jf. sirkel med «tykke» verdier og egenskaper). Denne forsterkningen av verdier og egenskaper ga igjen motivasjon til nye handlinger (jf. sirkel med handlinger). Dette synes å ha blitt et mønster av gjentakende prosesser gjennom årene (jf. motivasjonspiler i sirkel). Denne type motivasjonssirkel, der informantenes verdier og lederegenskaper samspiller med hverandre og fører til handlinger og erfaring, ser ut til å ha ført til økt ledereffektivitet og motstandskraft mot utfordringer, som har vært med på å fremme deres topplederkarriere.

Det bør også nevnes at verdier og lederegenskaper ikke er utviklet i et vakuum, men i samspill med andre, som familie, kolleger eller en veileder. Dette samspillet er ikke vist i selve modellen, men har vært en svært viktig motivasjonsfaktor som har påvirket både indre og ytre prosesser hos informantene.

5. Drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte hovedfunn i undersøkelsen i lys av tidligere forskning og teori - og knytte det opp mot problemstillingen: Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdier i denne prosessen? I delkapittel 5.1 drøfter jeg hvordan samspillet mellom verdier og egenskaper gir motivasjon, og dette kobles med modellen som er vist i oppsummeringen av resultatkapittelet (figur 2). Deretter diskuterer jeg i delkapittel 5.2, de felles lederverdiene som er kommet fram i undersøkelsen og hvordan disse verdiene har påvirket evnen til å overvinne barrierer. I det siste delkapittelet, 5.3, drøfter jeg verdienes rolle i ledereffektivitet.

5.1 Samspillet mellom verdier og egenskaper og motivasjon

Grunntesen i dette studiet er at det vil være en sammenheng mellom våre verdier, valg og handlinger. Aadland & Askeland utdyper sammenhengen på denne måten: ”Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, de skaper retning for handling, og de utgjør fortolkningsgrunnlaget i vurderinger av handling”. (Aadland & Askeland 2017: 13). Løvaas (2017) trekker fram motivasjon som et bindeledd mellom verdier og handling, der denne koblingen kan forstås som at verdier påvirker motivasjonen og at denne motivasjonskraften kan skape handling. Verdienes motivasjonelle dimensjon er altså en viktig faktor til at de kan påvirke adferden vår – og «verdiene kan dermed (...) bli selve drivkraften bak handlingen». (Løvaas i Aadland & Askeland, 2017: 234-235).

Samtidig er det begrenset hva vi vet om overgangen fra verdier til handling, og ifølge Aadland (2017) kan det aldri utledes en presis sammenheng mellom verdier og handlinger. Det er også begrenset hva vi vet om ledere og hvordan samspillet mellom deres verdier og egenskaper motiverer til handling, samt hva som vil være den viktigste motivasjonsfaktoren her: verdier eller lederegenskaper.

Funnene i mitt studie indikerer at det er *samspillet* mellom en viss type verdier og en viss type lederegenskaper som gir motivasjonen til handlinger og valg som fremmer en topplederkarriere. Starter dette samspillet tidlig, starter også lederkarrieren tidlig. Når samspillet mellom verdier og egenskaper knyttes til gjentakende prosesser, blir både verdier og lederegenskaper forsterket og «tykkere». Dette fører til økt ledereffektivitet og motstandskraft mot utfordringer, som er med på å fremme en topplederkarriere.

Med utgangspunkt i disse funnene utviklet jeg en modell - en motivasjonssirkel – for illustrere de indre og ytre prosesser hos informantene som gjorde at de oppnådde å bli toppledere (jf. figur 2). Modellen kan forstås slik at selve kjernen er samspillet mellom en viss type verdier og en viss type egenskaper hos informantene. I delkapittel 5.2 kommer jeg mere inn på hvilke type verdier dette kan være, og i delkapittel 5.3 hvilke type lederegenskaper som vil fungere i denne sammenheng. Modellen drøftes videre i delkapitlene.

5.1.1 Motivasjonsfaktorer i oppveksten

Samspillet mellom verdier og egenskaper startet allerede i oppveksten hos informantene, ved at «plattformen av mot» begynte å spille sammen med de implementerte verdiene (jf. tabell 3). En «plattform av mot» er omtalt som særegne egenskaper hos hver informant som ga dem selvtillit til å opptre som en form for leder allerede som barn eller ungdom. Det kunne være særdeles gode mattekunnskaper som Anne hadde fra tidlig alder av, som gjorde at hun mestret noe, kunne hjelpe andre og fikk positiv oppmerksomhet for dette. Både det at hun hadde denne egenskapen og at hun fikk positiv oppmerksomhet, ga henne mot og motivasjon til å utvikle seg videre. Det vi gir oppmerksomhet og setter i en sammenheng blir «tykkere», jf. Geertz (1973). Det kommer fram i resultatkapittelet at jo tidligere dette samspillet starter mellom «en plattform av mot» (egenskaper) og verdier, jo tidligere starter også lederkarrieren.

Selv om du har «en plattform av mot» og lederegenskaper fra ung alder, kan det være at omgivelsene og de implementerte verdiene fra oppveksten ikke støtter opp under en tidlig lederkarriere. De kongolesiske lederne i Rosnes mfl. (2020) sitt studie, måtte f.eks. kjempe mot tradisjonelle kjønnsrollemønstre som satt dypt i kulturen for å gå inn i lederroller. Plattformen for ledelse ble dermed etablert noe senere i livet, ut fra erfaringer som kom gjennom samspillet med andre i organisasjonslivet, utdannelsen eller arbeidslivet.

Studiet mitt viser at verdier og lederegenskaper ikke er utviklet i et vakuum, men i et samspill med andre, som familie, kolleger eller en veileder (Aadland, 2017). Dette samspillet er ikke vist i selve modellen, men det har vært en svært viktig motivasjonsfaktor som har påvirket både indre og ytre prosesser hos informantene og vært med på å utvikle deres «plattform av mot». Informantene ble oppmuntret i oppveksten til å utvikle egenskapene sine og ta høyere utdanning. Det var kanskje ikke helt vanlig i alle familier i denne perioden, som var preget av mere tradisjonelle kjønnsrollemønstre. Om disse heia-ropene til jentene skyldtes at foreldrene så deres egenskaper, talenter og «plattformen av mot» - og ville bekrefte dette, eller om

familiene var preget av trender i tiden med sekstiåttergenerasjonen og oppvåkningen om kvinners rettigheter på 70-tallet, kommer ikke tydelig fram av historiene. Støtten og verdiformidlingen - eller praktiseringen av verdiene - fra foreldrene ser imidlertid ut til å ha vært en av de tidlige faktorene for informantenes etablering og utvikling av en lederkarriere og noe av årsaken til at de tok med seg verdiene videre i livet.

Jeg viser i modellen hvordan dette tidlige samspillet mellom verdier og egenskaper skapte indre retning og motivasjon hos informantene, som førte til handlinger. Eksempler på slike handlinger i den første fasen av informantenes liv kunne være at de tidlig tok på seg lederansvar, at de overvant tøffe utfordringer knyttet til egen sykdom eller valgte en høyere utdanning på hovedfagsnivå.

5.1.2 Motivasjonsfaktorer i karrieren

Denne type handlinger og erfaringer som er nevnt over, motiverte til at lederverdier og lederegenskaper ble forsterket i informantenes karriere, slik vi ser i modellen om «tykkere» verdier og egenskaper. Dette ga igjen motivasjon til nye handlinger. Vi kan se eksempler i karrieren på dette ved at informantene tok verdibaserte og verdibevisste beslutninger, slik Bente beskriver:

«Mine kollegaer sa til meg, `at du turte å ta den beslutningen, det hadde jeg aldri turt`. Det var veldig verdistyrt, og jeg måtte følge mine prinsipper. Jeg kunne ikke se meg selv i speilet og se på at folk ville komme i fare. For meg var det helt opplagt – en politisk, ideologisk og verdimelessig beslutning. Selv om jeg skulle få kritikk, så måtte jeg ta det ansvaret».

Informantenes verdier ble enten koblet med et personlig, religiøst kall (Sirris, 2020) eller et sterkt sosialt engasjement eller en sterkt vilje til å ha en høy etisk standard både i sin egen og bedriftens framferd (jf. tabell 4). Verdienes motivasjonelle dimensjon kom til syne. Ifølge min forforståelse ville ytre motivasjonsfaktorer spilt den største rollen i å styre disse kvinnelige toppledernes handlinger i karrieren, som mulighet for forfremmelser, lønnsforhøyelse og bonus (Deci & Ryan, 2000). De ytre motivasjonsfaktorer kan på ingen måte utelukkes i disse kvinnenes vei mot toppen, men det som kom tydeligst fram av fortellingene var at indre motivasjon og prososial motivasjon var viktigst. Prososial motivasjon beskriver et ønske om å hjelpe andre (Grant & Berry, 2011). Denne type motivasjon kan knyttes opp mot kallet, som

viser seg å være en meget sterk form for motivasjon som trumfer utfordringer og hindringer, og også kan kobles opp mot verdiene som pekte seg mest ut hos informantene.

5.1.3 Oppsummering

Funnene i denne undersøkelsen kan være med på å utvide forståelsen av sammenhengen mellom verdier og handling. Det er *samspillet* mellom en viss type verdier og en viss type lederegenskaper som gir motivasjonen til handlinger og valg som fremmer en topplederkarriere. Starter dette samspelet tidlig, starter også lederkarrieren tidlig. Verdier vil være en viktige motivasjonsfaktor til å sette i gang handlinger og valg som gjør at kvinner når toppen.

5.2 Felles lederverdier og forserte barrierer

Kvinner kan støte på ulike barrierer i karrieren (Solberg, 2017), som kan ha individuelle, organisatoriske eller samfunnsmessige forklaringer. (Richardsen & Traavik, 2015). Det finnes få strukturelle hindringer igjen i det norske samfunnet for at kvinner kan bli ledere og toppledere (jf. avsnitt 3.3.2 om den norske konteksten). Hindringer eller barrierer vil da i stor grad være innenfor en organisatorisk eller individuell kontekst. Den internasjonale litteraturen har fokusert mye på «glasstaket» som en barriere i organisasjoner (Martinsen 2015: 205). Det er også hevdet at hindringene kan ligge i individuelle årsaker, som kvinners egne verdier. (Storvik, 2006).

Det finnes imidlertid ikke noe enkelt svar på hvorfor det er så få kvinner i toppledelse og hvordan kvinner skal overvinne disse barrierene, siden utfordringen viser seg å være svært sammensatte (Richardsen & Traavik i Martinsen 2015: 202). Det er få som har trukket fram om dette har noe å gjøre med kvinnelige lederes verdier eller ikke, og om det i tilfelle er visse verdier som vil hjelpe dem til - eller hindre dem i - å forsere barrierer og nå helt til toppen. Det er også begrenset hva vi vet om topplederens oppvekst, samt hvilken betydning verdiene som blir implementert og praktisert i denne perioden har. Lederundersøkelser strekker seg gjerne ikke lenger tilbake i tid enn til hvilken type og lengde på utdannelsen informantene har tatt.

I dette studiet har jeg kartlagt kvinnelige toppledernes verdier, både verdier som ble implementert og praktisert i oppveksten (jf. tabell 3) og verdier som de tok med seg inn i

karrieren og utviklet videre (jf. tabell 4). Jeg vil argumentere for at oppveksten også bør studeres for å finne ut hva som fremmer en lederkarriere, og livshistorier kan være en viktig metode for å få frem slike data. Det kommer fram i funnene at det er tydelige fellestrekk i informantenes verdier, selv om den enkelte informant også hadde sine «egne» verdier. Felles lederverdier som peker seg ut i denne undersøkelsen er «mot», utholdenhet» og «å gjøre noe for andre». Dette er motivasjonsdrivende verdier som sammenfaller med egenskaper for høy ledereffektivitet (Martinsen, 2015).

5.2.1 Verdier i oppveksten

Aadland (2017) løfter fram omgivelsenes rolle i hvilke verdier som implementeres i oss i oppveksten og at verdier ikke oppstår i et vakuum, men i et samspill med andre. Så også med informantene i dette studiet. De vokste opp på 60- og 70-tallet under tradisjonelle familieforhold med en tydelig verdiformidling. Oppveksten var ulik, likevel var det fellestrekk mellom verdiene (ref. tabell 3 og de nevnte felles verdiene). En refleksjon rundt denne type verdier, er at de stemmer overens med Max Webers (2011) «protestantiske etikk». Den protestantiske etikken har vært med på å prege det norske samfunnet og kan passe sammen med livssynet i informantenes familier. De handler om å gjøre godt, ikke sløse, være flittig og være en god arbeider. Ifølge Weber skaper disse verdiene grobunn for samfunnsutvikling og økonomisk framgang, noe som vil være fordelaktig for en leder.

Informantene fikk også del av verdier som gjorde at de trodde på seg selv. Vi kan se ut fra livshistoriene deres at de vokste opp i et støttende miljø og at de fikk særskilt støtte eller bekræftelse fra personer som trodde på dem, som en mor som stadig kom med heia-rop eller en far som utfordret dem til stadig å strekke seg videre.

5.2.2 Verdier i karrieren

Det synes å være en helt klar sammenheng mellom verdiene i fase 2 (karrieren) og verdiene fra fase 1 (oppvekst- og utdanningsfasen), jf. tabell 3 og 4. Informantene valgte å ta med seg de implementerte verdiene fra oppveksten inn i karrieren. Årsaken til dette virker å ligge i at de anså at verdiene fungerte i praksis, ble viktige for dem og det ser ut til at de beundret dem til en viss grad. At de tok med seg verdiene videre, synes også ha en sammenheng med det støttende miljøet de vokste opp i som formidlet disse verdiene.

Det er ikke umiddelbart slik at alle tar med seg verdiene fra oppveksten inn i karrieren. De kvinnelige lederne i Kongo-studiet (Rosnes mfl., 2020) forlot noen av de innlærte verdiene fra barndommen til fordel for å skape «nye» verdier i samspillet med andre. Bednarek-Gilland (2015) peker på at verdiene våre ikke er konstante, men endres via de erfaringer vi gjør oss gjennom liv og praksis i samspill med andre. Dette underbygges av Aadland (2010: 471) som forklarer verdiprosessene slik: «Values are most importantly identified in retrospect through collective reflection in context».

At verdiene i så stor grad skulle være sammenfallende hos informantene, samt hvilke type verdier som pekte seg mest ut, ble et overraskelsesmoment for meg knyttet til at de var toppledere i svært ulike sektorer (ref. min forforståelse om at det ville være ulike verdier som preget ledere i ulike sektorer). Siden verdiene sammenfaller på dette viset, kan det indikere at på samme måte som det er noen felles lederegenskaper som korrelerer med høy ledereffektivitet (jf. tabell 1), så vil det være noen felles lederverdier som gjør det samme.

Lederverdiene som peker seg ut i dette studiet er som nevnt «mot», «utholdenhet» og «å gjøre noe for andre» (jf. tabell 3 og 4). Vi ser hvordan Anne hadde mot til å gå inn i mannsdominerte bransjer, utholdenhet til å jobbe svært mye og et ønske om å oppføre seg ordentlig mot andre via en høy etisk standard. Bente fant motet til å ta ansvarsfulle lederjobber i tidlig alder, hadde utholdenheten til å tåle urettferdig behandling og et ønske om å kjempe for sitt ideal om å hjelpe andre. Cecilie hadde motet til å være første kvinne i en topplederjobb, utholdenheten til å tåle strukturelle krevende utfordringer over tid og et ønske om å prioritere det viktigste først: å hjelpe andre.

Hvordan og hvorfor disse lederverdiene har blitt så sterke kan dels forklares med samspillet mellom verdier og egenskaper som startet i oppveksten, et støttende miljø som ga dem troen på seg selv, og dels ut fra det som illustreres i modellen at dette samspillet motiverer til handlinger og erfaringer, som igjen fører til at egenskaper og verdier blir «tykkere» og «tykkere».

5.2.3 Verdier og barrierer

Til tross for at kvinner kvalifiserer på lik linje med menn, kan de møte på ulike barrierer i karrieren som gjør at de ikke når opp til topplederstillinger (Solberg, 2017). Alle informantene i dette studiet har imidlertid hatt lederstillinger og gått helt til topps. De har

samtidig måttet forsere ulike hinder på karriereveien for å komme dit – både individuelle og organisatoriske (jf. tabell 3 og 4).

Det er ikke nødvendigvis slik at kvinner alltid overvinner hindringer, blir stående lenge i lederkarrieren eller søker seg til toppjobber. Noen forlater toppjobben eller søker aldri toppjobben fordi, når de tar alle forhold i betraktning, ikke synes de får nok igjen for å være leder til at det er verdt innsatsen (Colbjørnsen, 2004). En av årsakene til at de gir seg kan også være deres verdier. Verdier som ikke er forenlige med de rådende karrierenormene eller med hvordan toppledere tenker, som gjør at kvinner ikke finner motivasjonen til å klatre helt til topps (Storvik, 2006). I mitt studie kommer det imidlertid fram at kvinnelige toppledere tåler sterkt press, men at de også står under et sterkere press enn mannlige toppledere, siden flere av utfordringene de møter er kvinnerelaterte. Dette kan være med på å kaste lys over at færre kvinner søker seg til topplederjobber og blir i disse jobbene - og at karrierestigen ville vært noe enklere å forsere om typiske kvinnerelaterte barrierer var borte.

Et av de mye refererte organisatoriske hindrene som kan møte kvinner, er «glasstaket» (Solberg, 2017). Det har derfor vært interessant å se på dette opp mot kvinnene i studiet. Informantenes erfaringer rundt glasstaket er ulike, fra at de selv sier de ikke har opplevd å bli møtt av et glasstak, til at de har observert at andre har erfart dette, til at de er første kvinne i en topplederjobb og i så måte har sprengt et glasstak i organisasjonen. Det var likevel overraskende at ingen av informantene la noen spesiell vekt på det i sine karrierehistorier. Det kan være flere forklaringer på dette:

- 1) Det er ikke alle kvinner som møter glasstaket,
- 2) Denne type hinder håndteres ulikt av kvinner, noen tar ikke hensyn til glasstaket og sprenger det i kraft av sine egenskaper og verdier,
- 3) Glasstaket er et konstruert fenomen og finnes ikke lenger, slik Petersen (2002) og Storvik (2006) hevder.

Funnene i dette studiet kan tyde på at glasstaket slik det er definert av Solberg (2017) ikke er så utbredt lenger, men at det fortsatt eksisterer i visse sammenhenger. Ut fra informantenes fortellinger ser vi at de har møtt på ulike hindringer i møte med mannskulturen (jf. resultatkapittelet), som nok kan defineres som et glasstak som kunne ha stoppet dem. Men det var noe i informantene som på et vis opphevet glasstaket, de tok ikke hensyn til det, de lot seg

ikke stoppe - og de overvant det i kraft av sine verdier og lederegenskaper. Vi ser av fortellingene at det er oppstått et mønster av gjentakende prosesser i karrieren, i og utenfor dem, som har ført til økt ledereffektivitet og større motstandskraft mot utfordringer, jf. sirkelen i modellen i figur 2.

5.2.4 Oppsummering

Dette studiet kan være med på å utdype forståelsen av hvordan kvinner kan bli toppledere og overvinne barrierer i karrieren. Oppveksten bør også studeres for å finne ut hvordan en lederkarriere etableres og utvikles og verdienes rolle i dette. Det viser seg å være vesentlig hvilke verdier som implementeres i oppveksten og hvilke verdier som praktiseres i karrieren, for å overvinne hinder og fremme topplederkarrieren. Samspillet med andre som ser oss og tror på oss er også viktig. Felles verdier som er trukket fram i denne undersøkelsen er «mot», «utholdenhet» og «å gjøre noe for andre. På samme måte som det er noen felles lederegenskaper som korrelerer med høy ledereffektivitet, så ser det ut som det er noen felles lederverdier som gjør det samme. Det oppstår et mønster i informantenes karrierefotelling der samspillet mellom verdier og egenskaper blir gjentakende prosesser som fører til økt ledereffektivitet og større motstandskraft mot utfordringer (jf. figur 2). Disse prosessene ser ut til å være viktige forutsetninger for å bli – og bli stående – som toppleder.

5.3 Ledereffektivitet og verdier

Metaforskning viser at våre personlighetstrekk har sterk samlet effekt både på det å bli leder og på våre lederkvalifikasjoner (Judge mfl., 2002). Det er ulike forståelser av hva som er gode lederkvalifikasjoner og hva som gir høy ledereffektivitet (Bruke mfl., 2006). Yukl (1999) mener at en kombinasjon av oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert lederadferd er viktig. Dette understøttes av Martinsens (2013) utviklingsorienterte ledelse der man inkorporerer disse tre lederadferdene. Det er selve kombinasjonen av disse lederegenskapene som er nøkkelen. Det viser seg også at de som kombinerer feminine og maskuline lederegenskaper, og har en androgyne lederstil, også skårer høyt på ledereffektivitet (Solberg, 2017).

Verdier er imidlertid ikke spesifikt trukket inn i de ulike modellene som måler og ser på ledereffektivitet, som femfaktormodellen (jf. tabell 1), Bems test (jf. tabell 2) eller Martinsens utviklingsorienterte ledelse. Det er lite som tyder på at det er gjort lignende kartlegginger av lederverdier som det er gjort av lederegenskaper. Dette til tross for at verdier i stor grad vil

være med på å prege vår personlighet, ledereffektivitet og handlinger (Aadland, 2017). Vi vet derfor lite om hvordan verdier både påvirker våre personlighetstrekk og vår ledereffektivitet.

Det kommer fram i mitt studie at det er samspillet mellom en viss type verdier og en viss type egenskaper som har motivert til handlinger som har fremmet informantenes topplederkarriere. Informantenes verdier ser ut til å ha forsterket deres lederegenskaper og vice versa. Ut fra funnene i undersøkelsen ser vi også hvordan verdier og egenskaper henger tett sammen. De kan i noen grad kan være sammenfallende, og det synes som de er gjensidig avhengig av hverandre for å få ut sitt potensial (jf. figur 1).

Dette indikerer at det er viktig å se på *både* lederes egenskaper og verdier når man vurderer ledereffektivitet og at begge disse faktorene er vesentlige. Denne type samspill og gjensidig avhengighet mellom verdier og egenskaper, f.eks. verdien «å kjempe for sine idealer» og egenskapen «uredd», kan være noe av forklaringen på dette «Pippi-motet» som jeg fant hos informantene, som ble deres X-faktor. Dette ekstraordinære motet som gjorde at de våget å ta steg inn i noe de aldri hadde gjort før, de turte å være annerledes enn miljøet rundt seg, de tålte å bli sett ned på og ikke bli inkludert - og klarte å reise seg igjen etter «trøkker» og motstand. Dette motet kunne ikke hadde oppstått uten en sterk verdiforankring jf. deres livshistorier.

5.3.1 Kombinasjonen av maskuline og feminine sider

Det er i realiteten lite som skiller menns og kvinners lederkvalifikasjoner (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Informantenes lederegenskaper i dette studiet (jf. tabell 4), faller i stor del sammen med egenskapene som kommer fram i femfaktormodellen, den androgyne leder og transformasjonslederen, som korrelerer med høy ledereffektivitet (Martinsen, 2015; Solberg, 2017).

Forskeren Sandra Bem utfordret allerede på 1970-tallet det dominerende syn om at det bare er menn som skulle ha egenskapene som kvalifiserer til å være leder (Bem, 1974). Hun hevdet at kvinner både kan ha lederegenskaper og også overvekt av maskuline lederegenskaper. Hun kartla maskuline og feminine egenskaper i en stor undersøkelse (jf. tabell 2) og utformet testen «Bem's Sex Role Inventory» (BSRI) som kartlegger lederegenskaper. Alle informantene i studiet mitt gjennomførte denne testen. Resultatet ble androgyne egenskaper, dvs. at de kombinerer maskuline og feminine lederegenskaper i sin lederstil. De underbygger dermed Bems forståelse av at lederegenskaper ikke er knyttet til kjønn. Det ble deres styrke i

karrieren at de kunne kombinere de feminine og maskuline sidene ved seg selv, illustrert ved metaforen at de var både Pippi og Annika på en gang. Som Solberg (2012) hevder: «Det kan være at det er de androgyne lederne som opplever å skape det mest effektive samspillet. Det er de androgyne som (...) best trekker ut potensialet av de kvinner og menn som utgjør arbeidsgruppen». (Solberg 2017: 188).

Alle informantene i denne undersøkelsen var også preget av «myke» og «harde» verdier (Wæraas mfl., 2011). Kirkelederen var like opptatt av resultater og måloppnåelse, som næringslivslederen og den politiske lederen. Topplederen fra næringslivet var like opptatt av sine medarbeiderens ve og vel og å delta i altruistiske prosjekter utenfor sin egen organisasjon, som kirkelederen og den politiske lederen. Det kan synes ut fra disse funnene at kvinner kan ha en fordel og et fortrinn i å utnytte denne kombinasjonen av femininitet og maskulinitet, som gjør at de skårer høyt på ledereffektivitet. Det samme kan gjelde menn med androgyne egenskaper. Det kan derfor virke som det er selve evnen til å kunne kombinere ulike lederegenskaper og verdier som er nøkkelen til gode lederkvalifikasjoner, jf. Martinsen, (2015).

5.3.2 Oppsummering

Denne undersøkelsen kan være med på å kaste mere lys over hva som gir høy ledereffektivitet. Samspillet mellom en viss type verdier og en viss type egenskaper har motivert til handlinger som har fremmet informantenes topplederkarriere. Det synes som om verdier og egenskaper er gjensidig avhengig av hverandre for å få ut sitt potensial. Forståelsen av hva som gir høy ledereffektivitet må derfor, ifølge dette studiet, utvides til ikke bare å innbefatte egenskaper, men også verdier. Dette indikerer at det er viktig å se på *både* lederes egenskaper og verdier når man vurderer personlighetstrekk og ledereffektivitet - og at begge disse faktorene er vesentlige.

6. Oppsummering og konklusjon:

Innenfor visse sektorer av det norske samfunnet vil vi finne få kvinnelige toppledere. Både næringslivet og trosbaserte organisasjoner kan nevnes i denne sammenheng. Dette til tross for at kvinnelige ledere skårer like høyt på gode lederegenskaper som menn. Det finnes ikke noe enkelt svar på hvorfor det er så få kvinner i toppledelse i disse sektorene. Utfordringen viser seg å være svært sammensatt, og kan skyldes individuelle-, organisatoriske- og samfunnsmessige forklaringer. Utviklingen i det norske samfunnet fra 1970-tallet og frem til nå indikerer imidlertid at det vil være svært få samfunnsmessige hindringer for kvinner til å bli toppledere i dag. Det er for eksempel mange kvinnelige toppledere både i politikken og i offentlige sektor. Årsakene, eller svarene, ligger dermed i praksisen i de ulike organisasjonene innenfor sektorer med få kvinnelige toppledere - og/eller i kvinnene selv og deres omgivelser.

Det er jevnt over begrenset hva vi vet om hvordan kvinners karriere etableres og utvikles, deres vei til toppen og hvilken rolle verdier eventuelt spiller inn i dette. Det er behov for å få bedre innsikt i disse prosessene og å gå mere i dybden hos dem som allerede er etablerte ledere. Denne oppgaven har derfor søkt å svare på følgende problemstilling: «*Hvordan når kvinner toppen og hvilken rolle spiller verdier i denne prosessen?*». For å gå mere i dybden og også få del i informantenes oppvekst og utdanningsfase, er dataene samlet inn via at kvinnelige toppledere har fortalt sine livshistorier. Historiene er supplert med en test informantene har tatt om lederegenskaper, «Bem's Sex Role Inventory».

Funnene i denne undersøkelsen indikerer at samspillet mellom en viss type verdier og en viss type lederegenskaper motiverer til handlinger og valg som fremmer en topplederkarriere. Starter dette samspillet tidlig, starter også lederkarrieren tidlig. Verdier og egenskaper henger tett sammen, er gjensidig avhengig av hverandre og kan i noen grad kan være sammenfallende. Når samspillet mellom verdier og egenskaper knyttes til gjentakende prosesser, blir både verdier og lederegenskaper forsterket. Dette fører til økt ledereffektivitet og motstandskraft mot utfordringer, som er med på å fremme en topplederkarriere.

Jeg vil derfor argumentere for at forståelsen av hva som gir høy ledereffektivitet må utvides til ikke bare å innbefatte egenskaper, men også verdier. Det er viktig å ta med *både* en leders egenskaper og verdier når man ser på ledereffektivitet - og begge disse faktorene er vesentlige i dette. Oppveksten bør også studeres for å finne ut hva som fremmer en lederkarriere, og

livshistorier kan være en viktig metode for å få frem slike data. Det er sentralt hvilke verdier som implementeres i ledere i oppveksten og hvilke verdier de praktiserer i sitt daglig virke, for å fremme en lederkarriere. Jeg vil også argumentere for at lederverdier og lederegenskaper best utvikles når samspeillet mellom dem knyttes til repeterende prosesser, f.eks. gjennom å overvinne flere hindringer i karrieren. Dette skaper erfaringer som gir motivasjon til ytterligere handling og forsterker både verdier og egenskaper og gjør dem «tykkere» og «tykkere».

For å besvare oppgavens problemstilling hentet jeg inn data via tre kvinnelige norske toppledere som fortalte sine livshistorier. Dette har gitt meg innsikt i fenomenet i en viss kontekst. Det bør derfor diskuteres hvorvidt mine funn og drøftinger er generaliserbare til andre kontekster. For det første er det få informanter i dette studiet. Det kan tenkes at et større utvalg ville ledet til andre funn og potensielt andre konklusjoner enn det som er kommet fram i denne undersøkelsen. For det andre inntok informantene topplederrollen for noen år siden. Det kan bety at situasjonen kan være annerledes for kvinner i dag i å oppnå topplederroller. Et siste moment er at en narrativ metode åpner for forskerens tolkning og observasjoner. Det kan hende at det var viktige funn i historiene som glapp fordi jeg som forsker ikke var observant nok. Samtidig har informantene lest gjennom og godkjent det som er kommet fram. Målet med denne undersøkelsen har ikke vært å generalisere, men å belyse et fenomen. Det foreligger imidlertid teori og funn fra andre undersøkelser som underbygger funnene jeg har gjort. Det tyder på at dette studiet beskriver noe av virkeligheten rundt kvinnelige topplederes vei til toppen og verdienes rolle i dette.

6.1 Avsluttende betraktninger

Det finnes ikke mange studier om kvinnelige toppledere, deres verdier og vei mot toppen - i alle fall ikke knyttet til nordiske forhold. Mye av den nordiske forskningen innen verdibasert ledelse har fokusert på implementering av verdier i organisasjoner. Det hadde derfor vært interessant om flere studerte selve lederen, verdier og ledereffektivitet ut fra ulike innfallsvinkler. Det kunne vært spennende å bore enda dypere i flere av temaene som er omtalt i min undersøkelse, som f.eks. sammenhengen mellom verdier og ledereffektivitet. En sammenligning med mannlige toppledere kunne også vært interessant. Hva ville vi funnet i mannlige topplederes livshistorier? Ville de være drevet av de samme verdier som kvinnelige topplederne og på samme måte?

Det er få strukturelle barrierer igjen i det norske samfunnet for at kvinner kan bli ledere og toppledere, som avsnittet «Den norske konteksten» i metodekapittelet viser. Hindringene finnes først og fremst innad i organisasjonene og i kvinnene selv og deres omgivelser. Solberg (2017) adresserer hvordan dette kan møtes både på individuelt og organisatorisk nivå i arbeidslivet. Organisasjoner kan bli bedre til å fremme kjønnsbalanserende tiltak og ha et handlingsorientert og operativt fokus på praksiser som gir kjønnsbalanse i ledelse, bl.a. ved å se på lederkrav som kjønnsnøytrale i ansettelsesprosesser og sette tydelige mål for kjønnsbalanse innad i organisasjonen. Det må også satses på kvinner som har et potensial og er motiverte til å ta et lederansvar. Tiltakene må settes inn der problemet ligger.

Det er mange studier som viser at kvinner skårer like høyt på gode lederegenskaper som menn. De har rett og slett sin egen vri på ledelse som sammenfaller med høy ledereffektivitet (Caliper, 2005). Derfor er det talende når det fortsatt er miljøer i Norge som har oppfatningen av at kvinner ikke kvalifiserer til å ha visse lederroller. Samtidig som kvinner bekler de øverste posisjonene i landet vårt, som statsminister og stortingspresident, er det pågående diskusjoner i noen trosbaserte organisasjoner om kvinner kan være medlemmer av et lokalt «eldsteråd». Det er også svært få kvinnelige toppledere i næringslivet. Dette kan betegnes som det norske paradokset. Idealet er et likestilt samfunn, men det er fortsatt stort sprik mellom hva som praktiseres i ulike organisasjoner (Sund, 2015). Det hadde vært spennende å gjennomføre en undersøkelse blant kvinner i konservative trosbaserte organisasjoner om organisasjonens lederpraksis, basert på det som er kommet fram i studiet mitt og generelle funn om kvinners lederegenskaper.

Jeg avslutter denne oppgaven på samme måte som jeg begynte, med et sitat av Gro Harlem Brundtland, som uttrykker noen av hennes erfaringer rundt det å være toppleder i skjørt:

«Kvinner som lykkes, synes å ha utviklet tilstrekkelig selvsikkerhet, og overvunnet frykten for å bli oppfattet som suksessrik».

(Gro Harlem Brundtland)

Litteraturliste:

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (2014). *Regjeringens handlingsplan for likestilling mellom kjønnene*. Hentet 03.05.2020. fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/bld/likestilling/likestilling_2014.pdf

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (2015). *Likestilling i praksis — Like muligheter for kvinner og menn*. Hentet 03.05.2020. fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20152016/id2456562/?ch=1>

Bednarek-Gilland, A. (2015). *Researching Values with Qualitative Methods: Empathy, Moral Boundaries and the Politics of Research*. London og New York: Routledge

Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2): 155-163

Bem, S.L. (1981). *Bem sex-role inventory. Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

Bruke, S., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17 (3): 288-307.

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Caliper (2005). The Qualities that Distinguish Woman Leaders. Hentet 03.05.2020.:

<http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/us/Qualities-in-Women-Leaders.pdf>

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget

Colbjørnsen, T. & Knudsen, K. (2018). Underveis. Menns og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59 (2): 131-156.

CORE (2018). *Topplederbarometer 200*. Hentet 03.05.20. fra:
https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf

Davies, P.G., Spencer, S.J., & Steele, C.M. (2005). Clearing the air: Identify safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, (8): 276-287

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Global Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227-268.

Eagly, A., Karau, S.J., & Makhijani, M. (1995). *Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117: 125-145.

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Fischer, T., Dietz, J. & Antonakis, J. (2016) Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 43: 1726-1753

Folke, O. & Rickne, J. (2020). All the Single Ladies: Job Promotions and the Durability of Marriage. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12 (1): 260-87.

Gadamer, H. (2010). *Sannhet og metode: grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax forlag

Grant, A. & Berry, J.W. (2011). The necessity of other is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academic Management Journal*. 54 (1): 73-96.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books

Hein, H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbeidet er et kald* (Vol. 341). Oslo: Gyldendal Business

HRNorge (2014). European Employee Index. Hentet 03.05.2020. fra:
<https://hrnorge.no/assets/files/downloads/European-Employee-Index-2014.pdf>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johansson, A. (2009). *Narrativ teori och metod - med livsberättelsen i fokus*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87: 763-780.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kirkhaug, R. (2014). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2. utg.). London: Routledge

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. I: Parson, T. & Shils, E.A. (red.). *Toward a general theory of action: Theoretical foundations for the social sciences*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kraugerud, N. (2002, 26. juni). Mette-Marit er ingen lederskikkelse. Intervju med Gro Harlem Brundtland. *VG*. Hentet 03.05.2020 fra:

<https://www.dagbladet.no/nyheter/mette-marit-er-ingen-lederskikkelse/65816357>

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Løvaas, B. J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I: Aadland og Askeland (red.) Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative metoder for medisin og helsefag*. (4. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2013). *Utviklingsorientert ledelse. Brukerhåndbok for et 360 graders lederutviklingsinstrument*. Oslo: Psi-Assessment

Martinsen, Ø. L. (2014). *Perspektiver på ledelse*. (4.utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 5 (4): 377-378

Morrison, A.M., White, R.P., & van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley

NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer

Norges Kristne Råd (2019). *Her er ikke mann eller kvinne – eller hva?.* Hentet 03.05.20. fra: <https://norgeskristnerad.no/2019/02/05/her-er-ikke-mann-eller-kvinne-eller-hva/>

Petersen, T. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4: 443-477

PsyToolkit (2019). «Bem's Sex Role Inventory» . Hentet 03.05.20 fra: <https://www.psychtoolkit.org/cgi-bin/psy2.4.1/survey?s=BsNnQ>

Richardsen, A.M. & Traavik, L.E.M. (2015). *Kvinner og ledelse i Norge*. I: Martinsen, Ø.L. (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ricoeur, P. (1974). *The Conflict of Interpretations. Essays in Hermeneutics*. Evanstone: Northwestern University Press

Riessman, C.K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Boston: Sage

Riessman, C. K. (2012). Analysis of Personal Narratives. I: Jaber, F.G., James, A.H., Amir B. M. & Karyn, D.M., (red.). *The Sage Handbook of Interview Research. The Complexity of the Craft*, s. 367-380.

Rosnes, E. V., Kessel, T. B., & Kanywenge, J. N. (2020). *Women's Path to Leadership through Values Work in a Context of Conflict and Violence*. I: Askeland, H., Espedal, G. Jelstad Løvaas, B. & Sirris, S. (red.). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. London: Palgrave Macmillan

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited

Sirris, S. (2020). *Comparing Themes of Calling in Faith-Based and Religious Organisations*. I: Askeland, H., Espedal, G. Jelstad Løvaas, B. & Sirris, S. (red.). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. London: Palgrave Macmillan

Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Ph. D., Universitetet i Oslo. Hentet 03.05.2020.: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandling-solberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

SSB (2017). *Stadig flere kvinnelige ledere*. Hentet 03.05.2020. fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>

SSB (2020). *Ny kvinnerekord blant ordførerne*. Hentet 03.05.2020. fra:

<https://www.ssb.no/valg/artikler-og-publikasjoner/ny-kvinnerekord-blant-ordforerne>

Storvik, A.E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn og ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14, 219-253.

Sund, B. (2015). Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway, *Scandinavian Journal of Business Research*, 29: 157-183.

Teigen, M. (2014). *Kjønnsdeling på langs*. I Reisel, L. og Teigen, M. (red.) *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, P. (2004). Pioneering the life story method, *International Journal of Social Research Methodology*, 7 (1): 81-84

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell S.I. (2011). *Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo. Universitetsforlaget

Weber, M. (2011). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism – The revised 1920 edition*. (S. Kalberg, trans.). Oxford: Oxford University Press

World Economic Forum (2020). Global Gender Gap. Hentet 03.05.2020.:

<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 33-48

Aadland, E. (2010). Values i professional practice: towards a critical reflective methodology. *Journal of Business Ethics*, 97 (3): 461-472.

Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Ås, B. (1979). De fem hersketeknikker – om ufarliggjøring av undertrykkerens våpen. *Årbog for kvinderet, København: Kvinderetlig Skriftserie*.

Vedlegg 1

Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om kvinnelige toppledere

«Hvilke kvinner blir toppledere?»

En kvalitativ, narrativ studie av hvilke bakenforliggende faktorer som ligger til grunn for at kvinner blir toppledere i næringsliv, politikk og kirke - via livshistorier og policy-dokumenter

Hensikten med studien

Hensikten med dette forskningsprosjektet er å undersøke hvilke kvinner som blir toppledere, gjennom å se på faktorer som:

- Hvordan vil kvinner som er toppledere selv fortelle sin livshistorie og definere hvilke faktorer som spilte inn for at de tok steget?
- Hvilke verdier har formet dem?
- Vil det være særtrekk ved organisasjonen de ble toppledere i, i form av dokumenter som er formulert, som forteller den samme historien?
- Vil vi finne den samme fortellingen fortalt på samfunnsområder som næringsliv, politikk og kirke?

Gjennomføring av undersøkelsen

Prosjektet består dels av kvalitative intervjuer av tre kvinnelige toppledere i form av livsfortellinger knyttet til temaet, der man løfter fram viktige hendelser, verdier, valg, personer, o.a. som kan ha påvirket en på veien til å bli toppleder. En narrativ metodetilnærming i form av en livsfortelling som starter i barndommen vil kunne bringe frem andre data enn ved et strukturert intervju.

I tillegg vil det søkes å finne policy-dokument(er) i organisasjonen som skal analyseres knyttet til problemstillingen.

Intervjuet vil vare omlag en og en halv time, med mulighet for et kortere oppfølgingsintervju i etterkant. Det vil bli gjort et elektronisk opptak. Intervjuene vil deretter bli skrevet ut. Det som skrives ut vil bli aidentifisert ved hjelp av en tallkode som viser til en navneliste som oppbevares adskilt fra intervjuutskriftene. Den elektroniske lydfilen vil bli lagret på et sikkert sted og slettet når prosjektet er ferdigstilt 31.12.2020. Alt materiale vil bli anonymisert. Det vil ikke være mulig å identifisere informantene i resultatene av studien når det publiseres.

Dine rettigheter i denne sammenhengen er at om «du kan bli identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.»

I noen sammenhenger, for eksempel ved vanskelige etiske situasjoner, kan det oppleves sensitivt å dele sin livshistorie. Det antas likevel at det ikke vil føre til ubehag eller vil være belastende å gi informasjon om dette.

Studien er en del av Ingunn E. Ulfstens masteroppgave i verdibasert ledelse ved Videnskapelige høyskole, under veiledning av høyskolelektor og ph.d.-stipendiat Gry Espedal (<http://vid.no/ansatte/gry-espedal/>) - ved Senter for diakoni og profesjonell praksis ved Videnskapelige høyskole. Veileder vil også kunne ha innsyn i det innsamlede datamaterialet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien.

Dersom du ønsker å delta, bes du undertegner den nedenforstående samtykkeerklæringen på neste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til

studien, kan du kontakte prosjektleder Ingunn E. Ulfsten: ingunn.ulfsten@gmail.com eller tlf. 920 26 526.

Personvernombudet for VID vitenskapelige høyskole, Nancy Yue Liu, kan tas kontakt med ved behov, på mailadressen: personvern@diakonsyk.no

På oppdrag fra VID vitenskapelig høyskole har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og samtykker til å delta i studien «Hvilke kvinner blir toppledere?» - en kvalitativ, narrativ studie av hvilke bakenforliggende faktorer som ligger til grunn for at kvinner blir toppledere i næringsliv, politikk og kirke - via livshistorier og policy-dokumenter.

Jeg er informert om hensikten med studien, hva mitt bidrag består i og at jeg er sikret anonymitet i publikasjoner og avhandling. Jeg er også innforstått med at deltagelsen i undersøkelsen er frivillig og at jeg kan trekke meg når som helst uten å oppgi grunn.

(Prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

Intervjuguide for forskningsprosjektet:

«Hvilke kvinner blir toppledere?»

En kvalitativ, narrativ studie av hvilke bakenforliggende faktorer som ligger til grunn for at kvinner blir toppledere i næringsliv, politikk og kirke - via livshistorier og policy-dokumenter

Gjennomføring av del 1 av undersøkelsen – intervjuet / samtalen / livshistorien

Denne delen av undersøkelsen består av kvalitative, halvstrukturerte intervjuer av tre kvinnelige toppledere i form av livsfortellinger knyttet til problemstillingen, der man løfter fram viktige hendelser, verdier, valg, personer, o.a. som kan ha påvirket en på veien til å bli toppleder. I denne type narrativ metodetilnærming vil selve fortellingen stå sentralt og være det viktigste – og dynamikken som oppstår i samtalen vil påvirke spørsmålene som stilles underveis.

Intervjuets varighet er en og en halv time, men mulighet for oppfølgingsintervju.

Spørsmål

Hensikten med spørsmålene er å få informanten til å fortelle sin egen livshistorie knyttet til temaet «hvilke kvinner blir toppledere».

Innledende spørsmål:

Jeg er nysgjerrig på deg som leder og din topposisjon. Hva har du i ryggsekken, tror du selv, som gjorde at du ble leder?

Oppfølgende spørsmål:

- *Er det viktige valg gjennom livet som har påvirket at du er blitt en toppleder?*
- *Er det allerede noe i din barndom og ungdom?*
- *Kan du trekke fram noen viktige hendelser som har påvirket deg?*
- *Er det personer som har hatt betydning?*

- *Ligger det noe i din families historie?*
- *Når kom din motivasjon til å bli leder?*
- *Hva har vært din drivkraft?*
- *Hvor fant du mot til å bli leder? Hvor kommer det fra?*
- *Hvilke verdier er viktig for deg? Hvordan har de påvirket deg og dine valg?*
- *Har du vært bevisst på dine verdier knyttet til det å bli – og være – leder?*
- *Har det vært noen hindringer langs veien?*
- *Teorien om «glasstaket» knyttes gjerne opp mot kvinnelige ledere – hva er din evt. erfaring med «glasstaket»?*
- *Er det særtrekk ved organisasjonen du ble toppleder i - i form av dokumenter, verdier, kultur - som har påvirket deg og mulighetene dine?*