



Diakonhjemmet - *Engasjert for mennesket*

Masteroppgave i Verdibasert ledelse,  
Diakonhjemmet høgskole

Institutt for diakoni og ledelse

**Kvinner er kvinner verst, eller....?**

-En erfaringsstudie blant sivile ledere om hvordan de  
leder rene kvinnegrupper

Bettina Korvann, 4. mai 2015

Veileder: Gry Espedal

Ordtelling: 19176



# Sammendrag

Tema for denne avhandlingen er kvinner og ledelse, innenfor hvordan ledere leder rene kvinnegrupper. Jeg er selv leder for en gruppe som er overrepresentert av kvinner. Jeg ønsket derfor å undersøke hvilke erfaringer andre ledere av rene kvinnegrupper, eventuelt ledere med overrepresentasjon av kvinner, gjør seg og hvilke utfordringer de mener dette fører med seg. Problemstillingen min er: *Hvordan lede rene kvinnegrupper?*

Teorien som danner bakteppe for avhandling er ledelsesteori, kommunikasjonsteori, gruppepsykologi, kjønn- og kjønnsrolleteori og kulturteori. Denne teorien er valgt på bakgrunn av å kunne drøfte funnen mine på en god måte. Metoden som er benyttet er kvalitativ metode, der jeg har intervjuet fem informanter som er strategisk utvalgt etter grad og erfaring i et stort politidistrikt.

Materialet mitt ble ganske omfattende, da de fem informantene ble intervjuet om sine erfaringer rundt det å lede rene kvinne grupper. Intervjuene ble transkribert og kategorisert inn fire forskjellige kategorier: Kommunikasjon, struktur, ledelse og kultur. Dette for å lettere kunne gi et overblikk over funnene mine.

Resultatet er at informantene mine er ganske fornøyd med å lede rene kvinne grupper. De påpeker at det finnes utfordringer ved det å lede rene kvinnegrupper, men at disse utfordringene ikke nødvendigvis har noe med kjønn å gjøre. Utfordringene er blant annet, kommunikasjon, konkurranse mellom de ansatte og de sosiale båndene. De peker på at de har hatt perioder der gruppen har vært dysfunksjonelle, men at det i det store og hele så er gruppene de leder funksjonelle og har et godt samhold. Informantene trekker også frem hvilke tiltak de mener det er viktige for å få suksess. Disse tiltakene er blant annet å jobbe relasjonelt, bare si det som er nødvendig for ikke å lage rom for spekulasjoner og forstå kulturen.

# Forord

Nå nærmer det seg slutten på fire år på studiet «Verdibasert ledelse» på Diakonhjemmet høgskole. Studiet har gitt meg mye ny kunnskap og lært meg mye om både organisatoriske verdier og ikke minst familiære verdier, da jeg fikk min sønn tre uker etter siste eksamen i andre studieår. Ledelsen ved studiet lot meg ta med meg min lille nyfødte baby gjennom hele det tredje studieåret og lot meg få styre litt av dagene på skolen slik at det passet både sønnen min og meg. Dette er jeg evig takknemlig for, da dette var mye av grunnen til jeg ikke gav opp, men fikk mer inspirasjon til å tro at dette skulle jeg klare å fullføre!

Jeg skal ikke legge skjul på at det til tider har vært hardt å kombinere familie og full jobb med deltidsstudier. Men det har vært verdt hver eneste time jeg har måtte forsake for å komme frem til målet med å ferdigstille masteroppgaven min. Den har gitt meg verdifull innsikt og lærdom som jeg vet jeg har bruk for videre i arbeidslivet og konkret i min rolle som leder.

Det er mange som fortjener en stor takk for bidraget på veien. Først og fremst veilederen min, Gry Espedal, som har kommet med råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Informantene mine fortjener også en stor takk for uten deres bidrag hadde ikke denne avhandlingen vært mulig. Alle studenter og lærere på studiet i alle disse fire årene som har bidratt til fine og lærerike samlingene, med mange gode diskusjoner og hyggelige stunder. Spesielt takk til Anne Diseth, som med sin utrettelige innsats legger til rette alt det administrative for alle studentene til en hver tid.

Alle størst takk skal allikevel familien min få som har stått ved min side siden 2003 da den lange veien frem mot en master grad begynte. Mamma som har heiet, lest korrektur, lånt bort faglitteratur og som det siste året har vært en fremragende mormor som har «lånt» godguten sin, når jeg har hatt behov for studietid. Tante Gitte som har kommet med verdifulle innspill, sporet opp referanser og lest korrektur.

Sist men aller størst takk av alle, fortjener Stiansen min. Han som har holdt ut med en deltidsstudent i hus og alt det medbringer, men som allikevel har gitt meg tid, rom og støtte i alle disse årene. Hva skulle jeg gjort uten deg vennen min!

# Innholdsfortegnelse:

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.2	AVGRENSNING	3
1.3	BEGREPSAVKLARING	3
1.4	FORSKNINGSDESIGN	3
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>5</b>
2.1	FORSKNING PÅ OMRÅDET	5
2.2	LEDELSES TEORI	6
2.3	KJØNN OG KJØNNSSROLLER	7
2.4	KOMMUNIKASJONSTEORI	11
2.5	GRUPPE PSYKOLOGI	15
2.6	KULTUR	16
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>19</b>
3.1	VALG AV METODE	19
3.2	HERMENEUTIKK, EKSPLOLATIV DESIGN OG FORFORSTÅELSE	20
3.3	ORGANISERING AV POLITIET	21
3.4	VALG AV INFORMANTER	22
3.5	VALIDITET OG RELIABILITET	23
3.6	BEARBEIDELSE AV DATA	23
3.7	FORSKNINGSETIKK	24
3.8	METODEKRITIKK	24
<b>4</b>	<b>RESULTAT OG ANALYSE</b>	<b>26</b>
4.1	MODELL AV RESULTATER	26
4.2	LEDELSE AV KVINNEGRUPPER	27
4.3	SAMARBEIDET FUNGERER GODT	30
4.4	HVA KJENNETEGNER KVINNEGRUPPER SOM SAMARBEIDER GODT?	32
4.5	SAMARBEIDET ER VANSKELIG	32
4.6	HVA KJENNETEGNER KVINNEGRUPPER DER SAMARBEIDET ER VANSKELIG?	36
4.7	HVILKE TILTAK KAN LEDERE GJØRE?	37
4.8	OPPSUMMERING AV RESULTAT OG ANALYSEKAPITTELET	39
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b>	<b>40</b>
5.1	LEDELSE AV KVINNEGRUPPER	41
5.2	SAMARBEIDET FUNGERER GODT	43
5.3	HVA KJENNETEGNER KVINNEGRUPPER SOM SAMARBEIDER GODT?	44
5.4	SAMARBEIDET ER VANSKELIG	46
5.5	HVA KJENNETEGNER KVINNEGRUPPER DER SAMARBEIDET ER VANSKELIG?	48
5.6	HVILKE TILTAK KAN LEDERE GJØRE?	50
<b>6</b>	<b>PRAKTISK IMPLIKASJONER</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE</b>	<b>55</b>
	<b>LITTERATURLISTE:</b>	<b>57</b>
	<b>VEDLEGG:</b>	<b>58</b>

## FIGURLISTE:

<b>Figur 1:</b> Eget design for prosessbeskrivelse.....	s. 4
<b>Figur 2:</b> Global ledership and teambuilding, hentet fra Distefano, J. J., og Maznevski, M. L.	s. 10
<b>Figur 3:</b> Informasjons teknisk modell, hentet fra Kaufmann og Kaufmann.....	s. 11
<b>Figur 4:</b> Kommunikasjonsprosessens komponenter, hentet fra Kaufmann og Kaufmann.....	s. 13
<b>Figur 5:</b> Barrierer i kommunikasjonsprosessen, hentet fra Kaufmann og Kaufmann.....	s. 14
<b>Figur 6:</b> Organisering av politi Norge, hentet fra Politidirektoratet.....	s. 21
<b>Figur 7:</b> Figur for presentasjon av informanter.....	s. 22
<b>Figur 8:</b> Eget design for resultater og strukturering av funn.....	s. 27
<b>Figur 8:</b> Eget design for resultater og strukturering av funn.....	s. 40

# 1 Innledning

Innenfor politi- og lensmannsetaten er det er en høy kvinneandel av sivile stillinger både i straffesakslinjen og i administrasjonen i politiet. De sivile stillingene i politiet har over tid gått fra å være sekretær- og kontorstillinger, til å bli mer profesjonalisert, blant annet gjennom krav til formell kompetanse. Det er imidlertid ennå uvisst om man kan kalle det en tydelig profesjon. Gjennom mitt arbeid som leder i denne etaten gjennom flere år, har jeg selv både ledet og vært en del av rene kvinnegrupper. Jeg har, av den årsak, erfart hvordan kvinnekultur har preget avdelingen på godt og vondt.

I en artikkel fra Dine penger i 2012, «*Jo flere kvinner, jo flere konflikter*», kommenterer Dr. Kjell B Hjertø:

«Det er en del forskning som støtter at rene kvinnegrupper har en tendens til og ikke å være helt optimalt. I utgangspunktet er homogene grupper bra, men dersom det er en 100 prosent kvinnegruppe er det empiriske indikasjoner som sier at det kan bli vanskelig. Dersom en mann kommer inn skjer det noe helt annet med gruppen, hevder Hjertø».

(M. Lekve 2012, Artikkel E24)

Det er gjennomført mye forskning på temaet kvinnelig ledelse og hvordan kvinner skal komme seg inn i lederrollen og eventuelt komme seg gjennom «glasstaket». Imidlertid finner jeg lite forskning på hvordan det er å lede grupper som bare er representert med et kjønn. Derfor ønsker jeg å undersøke hvordan det er å lede grupper der bare ett kjønn er representert.

«Noen ganger trengs det en kvinne» er en kronikk av Curt Rice der han mener at en gruppes muligheter til å løse en utfordring, fordrer at begge kjønn er representert, dersom løsningen skal være optimal (Rice 2012, Kronikk i Aftenposten). Forskningen min vil forhåpentlig vise hvordan sivile ledere i et stort politidistrikt opplever å løse oppgaven med å lede grupper som er sterkt overrepresentert av ett kjønn. Kanskje forskningen vil vise at det «noen ganger trengs en mann» i gruppen?

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I avhandlingen har jeg som mål å kartlegge og undersøke hvilke erfaringer ledere av grupper, bestående av bare kvinner, har gjort seg. Jeg ønsker å undersøke dette i politiet, hvor jeg selv har mitt virke og har min ledererfaring fra. Jeg håper at denne avhandlingen kan være med på å sette lys på hvordan ledere leder rene kvinnegrupper og eventuelt utfordringene dette medfører. For å gjøre lederrollen enklere, er det behov for forskning på områder som påvirker ledere og deres hverdag. Derfor er det spennende med undersøkelser som kan være med på å analysere årsaker og sammenhenger som bidrar til en enklere hverdag for førstelinjeledere. Det er førstelinjeledere jeg har valgt ut til å være informanter i min undersøkelse. Problemstillingen min blir som følger:

### *Hvordan lede rene kvinnegrupper?*

Jeg vil forsøke å besvare på problemstillingen ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse i et stort politidistrikt. På bakgrunn av tema og problemstilling, har jeg følgende forskningsspørsmål som jeg ønsker å undersøke i avhandlingen:

*Hva kjennetegner en gruppe der bare et kjønn er representert?*

*Er det noen type uttrykk som er typiske/godt representert i grupper med bare kvinner?*

Dersom en organisasjon som politiet skal ha nødvendig tillit og legitimitet i samfunnet, må den tilpasse seg de forventninger samfunnet har. Det vil si at en organisasjon må tilpasse seg de krav som stilles til å være rasjonelle, funksjonelle og moderne (Vanebo i Busch m.fl. 2005:266). Jeg ser at det er ulike hensyn man må ta når man skal skrive om kjønn og ledelse, så jeg vil ha dette i mente når jeg skal arbeide videre med oppgaven.

## 1.2 Avgrensning

For å begrense omfanget av undersøkelsen har jeg kun valgt å se på sivile grupper som ledes av førstelinjeledere i politiet, siden profesjonene er så mange og fordi øvrige operative enheter vil kunne ha andre sammensatte utfordringer. Jeg vil derfor se helt bort fra de politioperative avdelingene og tjenestene.

Opprinnelig ønsket jeg å forske på om det er et høyere konfliktnivå i en avdeling på bakgrunn av kjønn, men tidlig i prosessen så jeg meg nødt til å begrense omfanget og endre problemstillingen til å undersøke nærmere hvordan ett utvalg ledes erfaringer var med å lede kvinnegrupper. Det kunne også vært spennende å forske på forskjellene ved konfliktnivået mellom en sivil avdeling, der kvinner er overrepresentert, kontra en politiavdeling som er mer mannsdominert. Men på bakgrunn av tid og ressurser var det nødvendig å begrense forskningen min, og forholde meg kun til ledes oppfattelse og erfaring om hvordan det er å lede en kvinnegruppe. Jeg hadde også hatt et ønske om å sammenlikne avdelinger som bare består av kvinner, kontra avdelinger som bare består av menn, men har avgrenset dette av samme årsak.

## 1.3 Begrepsavklaring

I avhandlingen kommer jeg til tider å benytte meg av ordet avdeling i oppgaven. Avdeling menes i denne sammenheng en gruppe – ledet av en førstelinjeleder - hvor det bare er sivile ansatte representert. Det er i denne gruppen jeg foretar mitt undersøkende arbeid og hvor de sivile stillinger består av mer enn  $\frac{1}{4}$  av det totale antallet ansatte i politidistriktet. Jeg vil i hovedsak benytte betegnelsen gruppe.

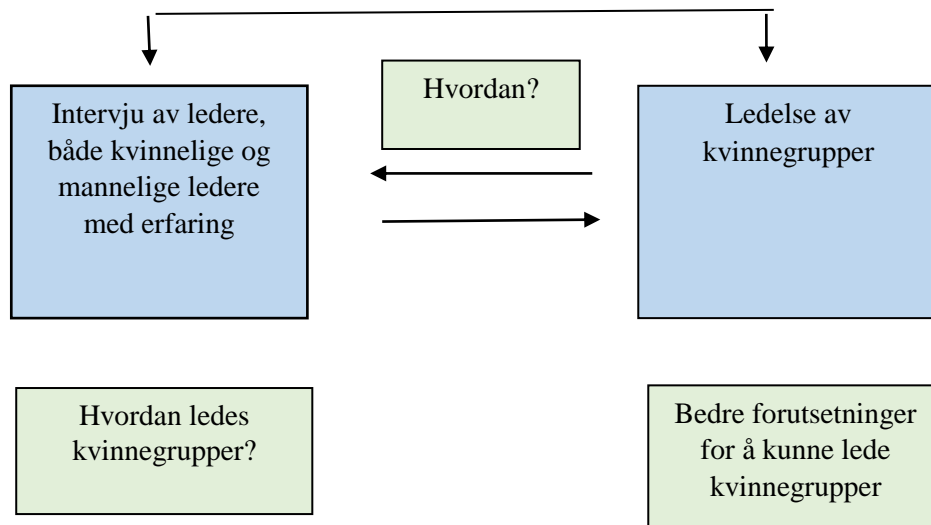
## 1.4 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan man går frem for å skape en kobling mellom forskningsproblemet og det empiriske materialet (Johannessen m.fl. 2010:73).

På bakgrunn av min valgte problemstilling, oppbyggingen av den, samt det jeg ønsker å undersøke nærmere, vil jeg primært benytte et eksplorativ design med en induktiv tilnærming og kvalitativ undersøkelse. Jeg vil derfor gå fra empiri til teori i avhandlingen, hvor jeg i drøftingskapittelet vil drøfte disse to opp imot hverandre.



Forskningsdesignet på oppgaven:



Figur 1 (Eget design for prosessbeskrivelse)

## 2 Teori

Dette kapittelet tar for seg den teoretiske delen av oppgaven. Dette for å kunne sette forskningen min inn i et teoretisk perspektiv. Teorien skal være med på å understøtte og begrunne funnene i forskningen og gi forskningen den legitimiteten den trenger i en teoretisk ramme. I kapittelet omhandles en komprimert presentasjon av teori jeg vil benytte i drøftingskapittelet i avhandlingen og som jeg mener er viktige for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### 2.1 Forskning på området

Det er skrevet mye rundt tema kvinner og ledelse, både i form av masteroppgaver og som litteratur. Blant annet har Irmelin Drake og Anne Grethe Solberg (1995) skrevet om hvordan kvinner kan trenge «gjennom glasstaket» og hvordan kjønn påvirker lederstil og lederrolle. Noen avhandlinger som setter lys på dette er: Irene Reinsåsdal (2010) *Kvinner og Ledelse: "Hvorfor er det så få kvinner i lederstillinger?"*, masteroppgave ved Handelshøgskole i Bodø. Halvorsen og Johansen (2013): *"Kjønn og ledelse: Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?"*, masteroppgave ved Norges Handelshøgskole. Gjennom søk i databaser og litteratur, har jeg funnet at det er gjort liten undersøkelse på fenomenet med hvordan det er å lede rene kvinnegrupper. Jeg har kommet over noen studier på effektivitet i heterogene grupper og teori på hvordan lede grupper som er heterogene, som blant annet Ancona og Caldwell som mener at heterogenitet gjør det vanskeligere for de ansatte å identifisere seg med gruppen, at dette vil medføre at konfliktene øker og at de ansatte er mindre tilfreds (Ancona og Caldwell 1992). Mens Williams og O'Reilly mener at mye av usikkerheten rundt heterogenitet måtte sees opp med en rekke andre organisatoriske faktorer, og at gruppe heterogenitet må sees i den aktuelle konteksten (Williams og O'Reilly, 1998). Men jeg har ikke funnet noen bestemte studier eller teori som er spesifikk for offentlig sektor. Derfor håper jeg at min forskning kan være med på å belyse et felt der det er gjort lite undersøkende arbeid.

## 2.2 Ledelses teori

Det finnes mange teorier på ledelse, og mange har sine variasjoner og modeller for hvordan man velger å forklare ledelse. Jeg har valgt meg ut noen ledelsesteorier jeg mener kan understøtte min problemstilling og forskningsspørsmål best mulig, herunder teori om ledelse av homogene grupper av Hjertø og relasjonsledelse hvor jeg benytter Spurkeland. Jeg vil derfor gå nærmere inn på disse.

### 2.2.1 Ledelse av homogene grupper

Ifølge Hjertø er homogene grupper mindre effektive enn heterogene grupper (Hjertø 2010:360). Dette vil selvfølgelig gi utslag for ledelse av gruppen. Hjertø klassifiserer at noen av de viktigste kriteriene for at et team skal lykkes og være effektive, er sammensetningen av gruppen (Hjertø 2010:359). Der trekkes heterogenitet frem, der man har en god spredning av kjønn, utdanning, alder eller personligheten. En av utfordringene som teamarbeid i organisasjoner bringer med seg, er heterogenitet. Begrepet teamheterogenitet får stadig mer oppmerksomhet, og økningen i arbeidstakernes demografiske og funksjonelle heterogenitet har ført til spørsmålet om heterogene team presterer bedre eller dårligere enn mer homogene team (Hjertø 2010:359).

### 2.2.2 Relasjonsledelse

Jan Spurkeland har en teori innen ledelse som han kaller relasjonsledelse. Definisjonen han benytter er «Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederteori og bygger på et humanetisk menneskesyn» (Spurkeland 2006). Han deler opp teorien sin inn i 14 dimensjoner som til sammen skal utgjøre relasjonskompetanse. I de 14 dimensjonene ligger generell adferd, tillit, dialogferdigheter individ, tilbakemeldinger, dialogferdigheter grupper, relasjonsbygging, synlig ledelse, utvikling/motivasjon, kreativitet, konflikthåndtering, følelsesmessig modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering. For at begrense utvalget av dimensjoner, har jeg valgt ut dimensjonen tillit som jeg mener er en viktig dimensjon i ledelse generelt. Tillit er helt avgjørende for at en leder skal kunne ha innflytelse og påvirkning (Spurkeland 2006:24). Det er forskjellige måter å skaffe seg tillit på, men den mest banale er en forutsigbarhet av handlinger og reaksjoner. Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere de forventningene man har til et annet menneske (ibid). I følge Shindler og Thomas kan tillit splittes opp i fem dimensjoner:

- Integritet: Samsvar mellom tale og handling
- Kompetanse: Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap
- Konsistens: Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens
- Lojalitet: Villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende
- Åpenhet: Ærlig og sannhetstro opptreden

(Spurkeland 2006:24)

For at en leder skal kunne ta beslutninger og nå målsatte mål sammen med gruppa vedkommende er satt til å lede, er det åpenbart at dette ikke vil skje dersom de ansatte ikke har tillit til sin leder. Da vil heller ikke lederen ha den legitimitet vedkommende trenger for å kunne gjennomføre de tiltak som trengs for å nå målet. Det er ikke nødvendig å ha gjennomslag for alle fem dimensjonene for at de ansatte skal føle tillit, men det er avgjørende at det ikke er for stort avvik på en av dimensjonene slik at totalopplevelsen brister (Spurkeland 2006:25). Dersom det først svikter i tilliten lar det seg vanskelig å reparere. Da må relasjonell kompetanse som forsoningsevne og tilgivelsesvilje komme til unnsetning, dersom det skal fikses opp i (ibid). For at vi i det hele tatt skal kunne ha gode relasjoner med hverandre i en gruppe, må det være tillit. Spurkeland trekker frem at «*men tillit i relasjons betydning er kun et mellompersonlig emosjonelt resultat av gjentatte tillitskapende interaksjoner*» (ibid:24). Det vil si; Det er helt avgjørende for de vi trenger tillit fra at vi bruker litt tid på relasjonen. Da vil de automatisk gir lederen den tilliten vedkommende trenger for å utføre lederrollen.

## 2.3 Kjønn og kjønnsroller

Kjønn og kjønnsrolledebatten bærer ofte preg av hva som er forskjellen mellom mann og kvinne. Hva er biologi og hva kan tilskrives sosialisering og læring? Avhandlingen min vil imidlertid legge vekt på å studere hvilken betydning det har for en leder hvilken sammensetning av kjønn gruppen har. Er det ulike hensyn en leder må ta når gruppen er homogen og bare sammensatt av ett kjønn?

### 2.3.1 Biologi eller sosialisering/læring

Det sosiobiologiske utgangspunktet for å forklare forskjell på kjønnene er at dette skjer fra biologiske disposisjoner som overføres fra generasjon til generasjon (Hjertø 2013:130). De endres da kun over lang tid som en konsekvens av menneskets tilpasning til omgivelsene for å

overleve og reproducerer seg selv (ibid). Kjønnssrollene derimot er mer kulturelt betinget og er innlærte og blir et abstrakt begrep knyttet til hvordan vi sosialiseres inn i ulike kjønnssroller, og blir eksponert for stereotypiske ideer, forventinger og holdninger til kjønnssroller og kjønnsrelasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007:142). Derfor vil også sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antagelser, normer og verdier overføres fra generasjon til generasjon (ibid). Forventinger til kvinner når det kommer til de sosiale rollene er at det fortsatt forventes at kvinnen tar mer ansvar for hjemmet i tillegg til å bidra aktivt i yrkeslivet. Det er forventinger til at kvinner er mer omsorgsfulle, oppdragende og oppfostrende, emosjonelt uttrykksfulle, uselviske og mer tilbøyelig til å søke harmoni i mellommenneskelige relasjoner (Hjertø 2013:131). De skal være mindre instrumentelle, selvsikre, aggressive, kontrollerende, uavhengige, eventyrlystende og konkurranseorienterte enn menn (ibid). Om dette kan tilskrives biologi eller sosialisering/læring er et omstridt tema, men det er et faktum at kvinner og menn oppfører seg annerledes. I følge Jacobsen og Thorsvik finnes det studier på at kvinner er mer tilbøyelige til å utvikle sterke sosiale bånd på arbeidsplassen enn menn (2002:141). Menn derimot skal være mer opptatt av å danne sosiale nettverk som relaterer seg til arbeidsoppgaver og gir innflytelse (ibid). Dette kan være med på å understøtte inntrykket om at kvinner er sosiale på jobb for å få venner, mens menn er på jobb for å danne nettverk. Disse studiene viser også til at foreldreskap fortsatt påvirker kvinner og menn på ulike måter. Dette kan være med på å skape et spenningsforhold mellom tilpasning til arbeid og karriere på den ene siden og familie og omsorgsansvar på den andre. Dette kan ofte bidra til at kvinner ofte blir den tapende part i dette spenningsforholdet. Kvinnens arbeidstid, lønnsutvikling og karriere påvirkes negativt av at de får barn og familie.

### 2.3.2 Kjønnforskjeller mellom kvinne og mann

I en artikkel fra «American sociological review, Gender and Values», skriver Ann M. Beutel og Margaret Mooney Marini at kvinner og menn har forskjellige verdier på bakgrunn av forskjellen i kjønnene. De har i sine studier delt inn i 3 måleenheter for å finne en verdi orientering:

1. Omtanke som reflekterer medfølelse og ansvar for andres ve og vel
2. Materialisme som vektlegger materialistisk ting og konkurranse
3. Mening som reflekterer filosofisk bekymring om å finne hensikten og meningen med livet

De fant store kjønnsforskjeller på alle de tre verdiene. I studien var kvinnene mer tilbøyelige enn mennene til å uttrykke omtanke og ansvar for andres ve og vel og mindre sannsynlig enn menn til å akseptere matrealisme og konkurranse. Kvinnene var også mer sannsynlig enn menn på å indikere at det å finne mål og meningen med livet er svært viktig. Disse forskjellene ble observert i en periode fra midten av 1970 tallet til tidlig på 1990 tallet. De viser små eller ingen tegn til å avta. Resultatene er tydelig på tvers av sosiale klasser, religion eller oppfattet tilgjengelighet for sosial støtte og kan ikke bli forklart på en annen måte enn kjønnsforskjeller (Bautel og Marini, Gender and Values, 1995).

### 2.3.3 Kjønnsforskjeller og verdier

I Martinsen sin bok «*Perspektiver på ledelse*» skriver Astrid M. Richardsen og Laura E.M Traavik et kapittel om kvinner og ledelse i Norge. Her konsentrerer de seg om ulikhetene mellom kjønnene i arbeidslivet, men først og fremst rettet mot ledende stillinger. Men jeg velger allikevel og ta med en liten del av det de har kommet frem til. De viser også til at kvinner og menn skal ha forskjellige verdier som til en viss grad er med på å påvirke de mulighetene og valgene man får i arbeidslivet (Gooderham et al 2004 i Martinsen 2010:150). De viser til at menn hadde høyere matrealistiske verdier koblet til arbeidslivet, mens kvinner hadde høyere relasjoneltorienterte verdier. Mens Inglehart og Baker mente at forskjellene i verdiene var små og at utviklingen går i retningen av at begge kjønn blir mindre opptatt av materialistiske verdier, og mer menneskelige verdier (Inglehart og Baker 2000 i Martinsen 2010:150).

### 2.3.4 Kjønnsforskjeller i en gruppe

I følge flere studier fremkommer det at når man studerer på kjønnsforskjeller i en gruppe, er det så mange andre variabler som kommer inn, at det vanskelig kan gi interessante resultater. De gruppene det er gjort slik forskning på, aktiviseres en rekke sosialpsykologiske prosesser som vil kunne påvirke resultatet (Hjertø 2013:132). Kjønnsforskjeller spiller en viss rolle, men en noe uklar rolle i forbindelse med gruppe adferd.

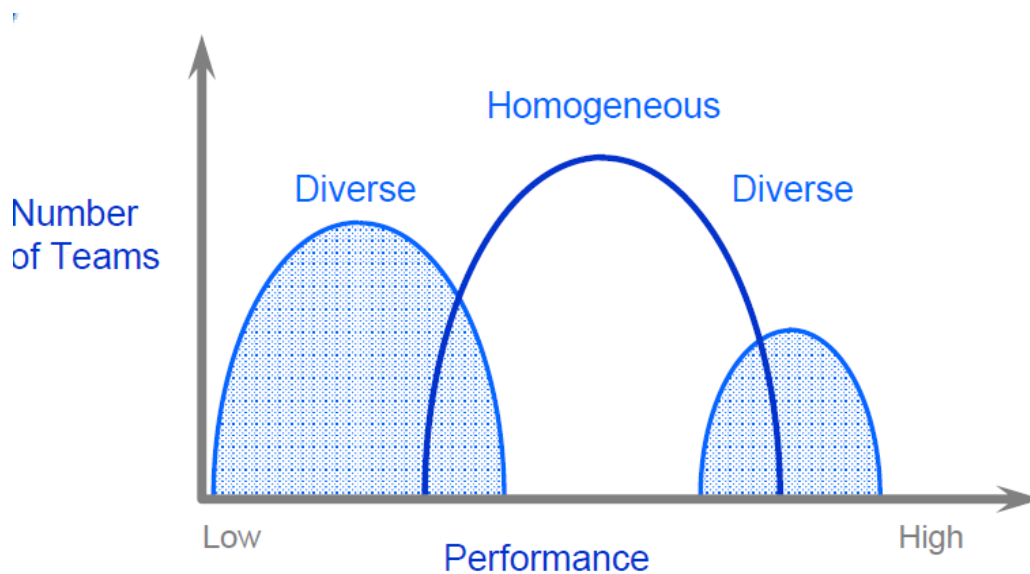
Martha L. Maznevski og Joseph Distefano har skrevet en artikkel sammen: «Creating value with diverse teams in global management, *Organisational Dynamics*» (2000). Artikkelen omhandler blant annet hvordan en får det beste ut av forskjellighetene i et team, hvor de viser

til en studie som er utført av Joseph Distefano. I denne studien blir gruppene blir delt inn i tre, for å komme frem til hvilke grupper som har best ytelsesevne. De tre gruppene blir delt inn i:

- Team med stor forskjellighet som er dårlig ledet
- Homogene team
- Team med stor forskjellighet som er godt ledet.

I studien som ble utført av professor Joe Distefano av «International Institute of Management Development», fant han ut at når en gruppen blir godt ledet, vil mangfoldet ha høy ytelse. Til tross for sine åpenbare utfordringer, tilbyr mangfold flere muligheter for bedrifter til å bli mer konkurransedyktig og vellykket. Forskningen viste at ulike grupper, som er godt ledet, utkonkurrerer grupper som er homogene i form av problemløsning. Begrunnelsen for dette er i hovedsak at eksperter, som har en tendens til å dele et felles sett av kognitive "verktøy", gir et utmerket, men ensidig syn på et problem. I kontrast, selv om mangfoldig gruppe kan ha færre "verktøy" i gjennomsnitt enn de enkelte eksperter i en homogen gruppe, gjør de opp for denne mangelen ved å tilby ulike perspektiver og erfaringer, og dermed øke sannsynligheten for en helhetlig løsning.

Konklusjonen ble da at team med stor forskjellighet som er dårlig ledet, har dårlig ytelse av de tre, mens homogene team presterer litt bedre, og team med stor forskjellighet og som blir godt ledet er den av de tre gruppene som presenterer best (Distefano, J. J., og Maznevski, M. L., 2000).



Figur 2 (Distefano, J. J., og Maznevski, M. L., 2000)

## 2.4 Kommunikasjonsteori

Kommunikasjon er ofte beskrevet som det viktigste i en organisasjon, og dersom kommunikasjonen ikke er til stede er det mange som vil hevde at limet i organisasjonen ikke sitter. Lederen er ofte den som får ansvaret for at kommunikasjonen fungerer som den skal. For å se nærmere på kommunikasjon vil jeg benytte teorien i Kaufmann og Kaufmanns bok.

### 2.4.1 Kommunikasjonsprosesser

Definisjonen på kommunikasjon blir av Kaufmann og Kaufmann beskrevet som «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» eller mer utfyllende ” *Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(en) får en viss forståelse av budskapet*” (Kaufmann og Kaufmann 2003:286). I den enkleste form for kommunikasjonsprosesser vises det ofte til en modell som tar for seg sender, kanal og mottaker.

Ved å fokusere på følgende spørsmål, kan man se nærmere på en kommunikasjonsprosess (Kaufmann og Kaufmann 2003:286):

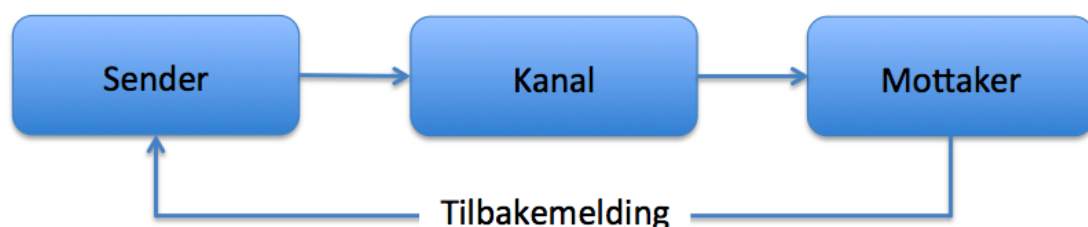
Hva ønsker senderen å formidle?

Hva inneholder faktisk senderens budskap?

Hvilke signaler når frem til mottakeren?

Hvilken mening legger mottakeren i de signalene han mottar?

For å kunne behandle kommunikasjon i sammenheng med en sosial prosess, kan man først og fremst benytte seg av den ” *Informasjonstekniske modell*”, se modell 2 under.



Figur 3 (Forenklet modell av sosial kommunikasjon, Kaufmann og Kaufmann)



Dette er en enkel måte å se kommunikasjon mellom to mennesker. Budskapet sendes i gjennom en kanal til mottaker, og som deretter får tilbakemelding på budskapet. Men i praksis er det sjelden slik kommunikasjon mellom to parter foregår. Ofte er det flere elementer som kompliserer det hele. For det første er det gjerne en toveiskommunikasjon og ikke bare en enveiskommunikasjon.

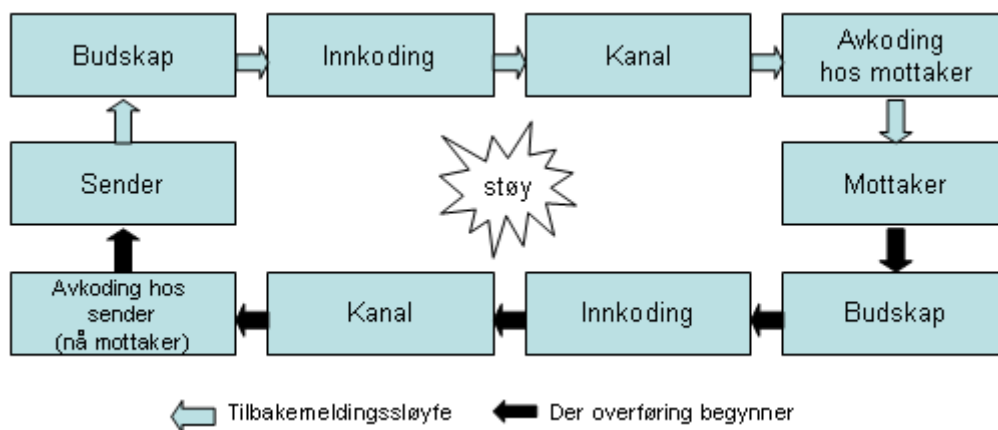
Her er noen av de sentrale elementene i kommunikasjonsprosessen som fokuserer på budskapet som skal formidles:

- **Koding** handler om hva sender har til hensikt å formidle til mottaker. Dette kan være en idé eller en holdning, der for eksempel en persons valg av ord er en koding inn til en kanal eller ett medium.
- **Kanal** er en konkret formidlingsvei, for eksempel samtale ansikt-til-ansikt, via e-post eller ved visuelle virkningsmidler som bilder eller video.
- **Dekoding** av budskapet er mottakerens måte å oppfatte budskapet på. Mottaker danner seg da en formening om hva budskapet er.
- **Tilbakemelding** er det som sørger for en toveisprosess. Tilbakemelding gir senderen en mulighet til å korrigere, og er bidraget for at kommunikasjon skal forstås som en sirkulær prosess.

I tillegg til elementer som er beskrevet, vil også "støy" påvirke kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2003:288). Dette kan være med på å redusere kvaliteten på kommunikasjonen. Hva «støy» kan være, vil jeg komme nærmere tilbake til.

Videre legger både sender og mottaker innkoding av budskapet sitt før det sendes. I innkodingen legger senderen vekt på formuleringer, hensiktikten med budskapet og valg av hvilken kanal budskapet skal sendes i. Men det legges også ubevisst inn persepsjon, stimulusreduksjon (vi registrerer ikke viktig informasjon), stimulusseleksjon (feilfokusering), stimulusorganisering (vi setter informasjonen inn i galt mønster) eller stimulussupplering (vi legger til tolkninger som er slik at «en fjær blir til fem høns») (ibid: 287). Måten budskapet

skal formidles på må også velges. Man må velge hvilken kommunikasjonskanal informasjonen skal sendes og her er det mange mulige veier: muntlig, skriftlig via epost, brev eller SMS eller at budskapet vises billedlig. Når budskapet så ankommer mottakeren, vil mottakeren ha sin måte å oppfatte budskapet på. Mottakeren vil da legge sin forståelse i budskapet og prøve å fortolke det til sitt eget. Her er det fare for feiltolking, for man skal lese både det på og mellom linjene. Når budskapet er mottatt er det mulighet for å gi tilbakemeldinger og sjekke ut om man har forstått budskapet. Da kan det overføres et nytt budskap som da gjøre det hele til en toveisprosess. Når man står i denne prosessen er det alltid fare for at det kan være støy tilstede for å forringe kommunikasjonen, dette kan være distraherende elementer, bråk eller andre psykologiske hindringer som stress, irritasjon eller forelskelse. Nedenfor vises figur for kommunikasjonsprosessens komponenter:

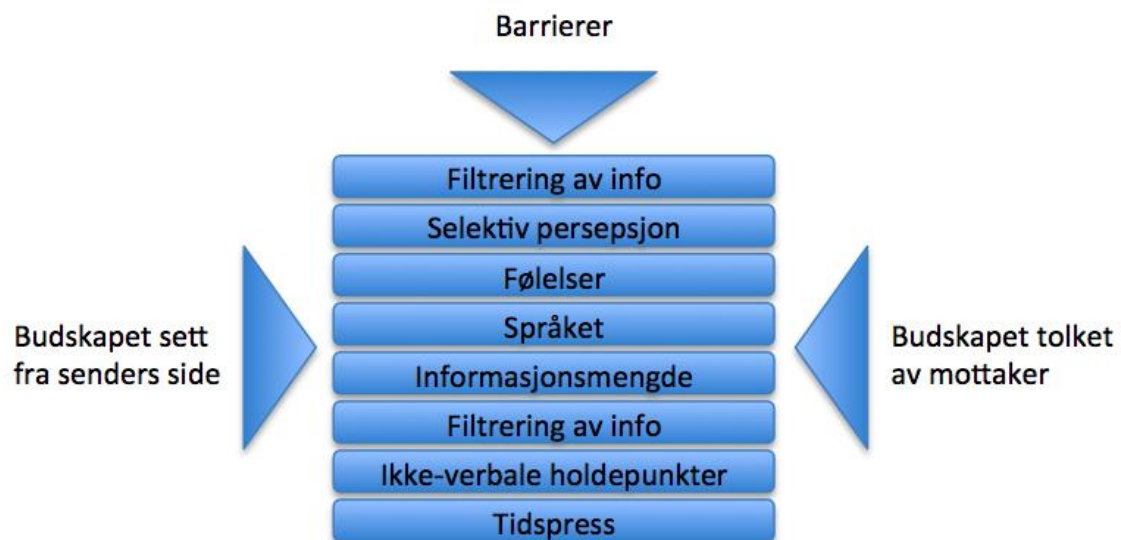


Figur 4 (Kommunikasjonsprosessens komponenter, Kaufmann og Kaufmann)

#### 2.4.2 Barrierer i kommunikasjon

Det er ofte det fremkommer barrierer i kommunikasjonen. Dette kan det være mange grunner til. Kilder til kommunikasjonsproblemer er ofte av psykologiske art, og er ofte ikke synlige før feilen er gjort (Kaufmann og Kaufmann, 2003:301). Kommunikasjonsprosessen kan virke relativ elementær når den fremstilles i en figur. Likevel er det et kjent problem at det kan oppstå svikt i en kommunikasjonsprosess. Kaufmann og Kaufmann mener at i tillegg til det reduserende elementet ”støy”, skyldes dette kommunikasjonens kompleksitet som vanskeligjør formidlingen av informasjon. «Kommunikasjonens kompleksitet oppstår grunnet

svikt i kognitiv informasjonsomsetning hos både sender og mottaker» (Kaufmann og Kaufmann 2003:301). Dette kan skyldes kommunikasjonsprosessens tre kritiske faser: når sender koder budskapet, når budskapet formidles gjennom kanalen og når mottakere dekode meldingen (Jacobsen og Thorsvik 2002:256:). Et eksempel på dette kan være dersom senderens intensjoner med budskapet blir misforstått, og mottakeren tolker budskapet annerledes enn først antatt.



Figur 5 (Barrierer i kommunikasjonsprosessen, Kaufmann og Kaufmann)

Modellen viser grunnleggende kognitive prosesser, som er barrierer, som er med på å hindre effektiv kommunikasjon mellom to eller flere personer. Et eksempel kan være når man er stresset, eller dersom det er informasjonsoverbelastning, så kan det være mulighet for å sende eller motta feilaktig informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2003:302). Dette gjelder også for de resterende barrierene i modellen. Svikt i kommunikasjonsprosessen er derfor et grunnlag for å danne usikkerhet mellom to eller flere personer.

## 2.5 Gruppe psykologi

Som medarbeider er du ikke bare et individ men du er også del av en gruppe. Kaufmann og Kaufmann definerer at en sosial gruppe, er der en sosial enhet har medlemmer over tid som påvirker hverandre gjensidig og som har felles interesser over tid (2005:231). Du vil alltid være en del av et større miljø uansett om du jobber i team eller selvstendig i en organisasjon. Derfor vil det være en del dynamikk som spiller inn i gruppens avdeling som er avgjørende for hvordan gruppen vil fungere.

### 2.5.1 Gruppens grunnleggende funksjoner

I en gruppe vil alle mennesker ha noen indre grunnleggende behov som er iboende. Vi mennesker er sosiale dyr og fra tidenes morgen har vi søkt sammen i grupper. Noen av grunnen til det er menneskets behov for å se og bli sett. Kaufmann og Kaufmann (2005:236) har listet opp fire behov vi ønsker å få tilfredsstilt som medlemmer av en sosial gruppe:

- Sosiale behov
- Sosial sammenlikning
- Kilde til ros og vennskap
- Sammen står vi sterkere

### 2.5.2 Gruppestruktur

For å forstå gruppedynamikken er det viktig å se på gruppestrukturen. Den forteller oss noe om gruppens sosiale sammensetning. Her ligger det viktige punkter som normsystemer, status eller maktforhold, gruppestørrelse, kommunikasjonsnettverk og funksjonsdeling (Kaufmann og Kaufmann 2005:240).

Innenfor grupper finnes det også ulike roller. Kjell B. Hjertø deler inn rollene i to hovedroller:

1. Teamlederrollen, som ofte er fastsatt på forhånd.
2. Profesjonsfaglig rolle, som knyttes til egen profesjonsutdanning eller erfaringsområder, der man gjerne gjennomføres en forhandlingsprosess med sikte på å fordele ansvarsområdene på en balansert i teamet.

Andre viktige teamroller er:

- Proessorientert rolle, som knyttes til saksorienterte prosesser for gode prestasjonsresultater og måloppnåelse.
- Problemløsningsorientert rolle, som knyttes til analytiske og kreative problemløsningsprosesser.
- Beslutnings- og fremdriftsrolle, som sørger for at beslutninger blir tatt og ansvar og fremdrift avtalt og fulgt opp.
- Rasjonell og sosioemosjonell rolle, som knyttes til psykologiske prosesser, spesielt kommunikasjons- og konfliktprosesser, og utvikling av fremvoksende teamegenskaper.
- Rolle som ekstern kommunikasjonsambassadør, som sørger for kontakt med teameier og andre eksterne ledere og lobbyvirksomhet.
- Oppgavekoordinatorrolle, sørge for koordinering av de tekniske og organisatoriske eksterne spørsmål.

(Hjertø 2013:77)

## 2.6 Kultur

En organisasjonskultur bygges opp over tid. Etter hvert vil medlemmene utvikle overbevisninger, verdier, praksisformer og artefakter som synes å fungere, og som så formidles til nykommere (Bolman og Deal, 2007:313). Det er mange definisjoner av organisasjonskultur, men jeg ønsker å benytte meg av Edgar Shein sin definisjon på organisasjonskultur:

*"Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene".*

*(Shein i Bang 2005:120)*

### 2.6.1 Innhold i kulturen

En organisasjonskultur består av tre kulturelle nivåer: Artefakter er synlig uttrykk for verdier, mens normer er en høyere grad av bevissthet og hvor grunnleggende antagelser er det som blir tatt for gitt (Jacobsen og Thorsvik 2005:122). Organisasjonskulturen sier noe om hvordan organisasjonen fungerer innen ifra. Mens organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan organisasjonen er bygd opp slik man ser i organisasjonskartet, sier kulturen noe om hvordan holdninger, verdier og meninger er hos de menneskene som arbeider der. Dette ligger til grunn når organisasjonen skal ta avgjørelser/valg, og den sier noe om de kulturelle perspektivene organisasjonen har.

Det kan også oppstå subkulturer innad i en organisasjon, det vil si at en avdeling ikke har den samme kulturen som de andre. Det kan være motstridene kulturer eller kulturer som bygger opp under hverandre. Økonomiavdelingen har sjelden det samme fokuset som for eksempel personalavdelingen. Subkulturer behøver ikke nødvendigvis å være noe negativt (Jacobsen & Thorsvik 2007: 138). Ulike kulturer kan leve side om side uten at det blir et problem, men hvis den ene kulturen føler seg overlegen og utfordrer de øvrige kulturene, som i de tilfelle at man skaper konflikter, blir det selvfølgelig et mål i seg selv å prøve å forene de forskjellige kulturene. Lederen kan påvirke kulturene ved hjelp av riter og seremonier, historiefortellinger, språk og kommunikasjonsstrategier, symbolsk og verdibasert ledelse og sosialisering (Jacobsen & Thorsvik 2007:134). En kultur kan være sterk eller svak ettersom hvor dypt verdier og antagelser er forankret og konsekvent håndhevet i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann 2005: 272).

Når man kommer inn i en organisasjon, sammenliknes ofte organisasjonskulturen med et isfjell. Det sies ofte at det er bare er 10 % av organisasjonskulturen som er synlig, og 90 % av organisasjonskulturen er usynlig, og det er her kjernen i kulturen befinner seg (Haaland og Dale, 2005:40).

Det er helt klart at lederen har en stor innvirkning på gruppen og har en betydning for kulturens innhold (Shein 1985 i Bang 1995:78). Derfor er det viktig at leder har oversikt over organisasjonskulturen og også har kunnskap om hvordan man som leder kan være med på å forme kulturen og påvirke den i form av å skape nye ritualer, komme med heltehistorier og belønninger.

### 2.6.2 Kultur og kjønn

Bang mener også at det kan oppstå konflikter mellom kjønnene i organisasjonen. Han mener at forskjellen mellom mann og kvinne kan bidra til å lage kulturkonflikter i organisasjonen. Han trekker frem at dette vil forsterkes hvis kjønnene også er fordelt spesifikk i typiske mann- og kvinneoppgaver i organisasjonen (1995:34). Bang viser også til Rosabeth M. Kanter som hevder at mansrollen legger vekt på det rasjonelle og fornuftige, mens kvinnerollen særpreges av det emosjonelle. Hun mener videre at dette bidrar til at det rasjonelle henger sammen med maktposisjoner kontra det emosjonelle (Rosabeth Moss Kanter i Bang 2005:35).

### 2.6.3 Funksjonell og dysfunksjonell kultur

Bang skriver også om funksjonelle og dysfunksjonelle grupper (Bang 2005:109). Han skriver videre at det er meningsløst og snakke om «gode» eller «dårlige» kulturer, da det kommer helt an på konteksten rundt kulturen. Han mener at man heller burde snakke om «funksjonelle» og «dysfunksjonelle» kulturer, for å indikere om kulturen er hensiktsmessig eller ikke i forhold til målsettingen i organisasjonen (Kilmann, 1984: Kets de Vries & Miller, 1984 i Bang, 2005:109). Sathe mener at vi skal skille mellom styrken på kulturen og innholdet i kulturen, når vi skal vurdere om kulturen representerer en fordel eller en ulempe for organisasjonen (Sathe i Bang 2005:110). Bang refererer videre til at det ikke spiller noen rolle om kulturen er sterk, da den sikrer stor lojalitet og oppslutning men kun dersom medlemmene trekker lasset i feil retning. I tillegg kan man se på hvor funksjonell kulturens innhold er og hva dette har å si for kulturens uttrykk (ibid). Kets de Vries & Miller og Bion blir referert til av Bang, hvor det kommer frem at de er opptatt av hvor realisertforankret innholdet i kulturen er. De spør seg videre om de grunnleggende antagelsene, verdiene og oppfatningene er forankret i den virkelige organisasjonen, eller om de er dannet av en forvridt oppfatning av virkeligheten (Kets de Vries & Miller, 1984 og Bion, 1961, i Bang 2005:149). Bions var opptatt av hvorfor en gruppe utvikler fantasier eller grunnleggende antagelser som gjorde gruppen mindre funksjonell til å takle sine arbeidsoppgaver, han hevdet videre at dersom en gruppe har arbeidsoppgaver eller et kjent mål som krever felles innsats, er det en forutsetning at gruppen er forankret i virkeligheten og har evnen til å tåle frustrasjon og kontrollere sine emosjoner. Det er først da de har evnen til å fungere som en arbeidsgruppe.

### 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg forklare hvordan jeg vil planlegge og strukturere arbeidet mitt videre. I tillegg vil jeg forklare hvilken metode jeg benytter for å beskrive hvordan jeg skal samle inn og bearbeide data. Knut Halvorsen beskriver metode som ” *den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon*” (2008:20). Målsetningen min med denne avhandlingen var å utforske problemstillingen gjennom å gjennomføre intervjuer. Jeg føler at behovet for utforskning av de spørsmålene jeg stiller skyldes at de i liten eller mindre grad ser ut til å være problematisert eller behandlet i den litteraturen og forskningen jeg har funnet som foreligger per i dag. Jeg ser at det er spørsmål og aspekter ved fenomenet som blir stående både uformulerte og ubesvarte, noe som skaper en åpning for en utforskende metode.

#### 3.1 Valg av metode

Valg av metode er et sentralt valg som må tas når en har bestemt hvilke type informasjon en er ute etter (Halvorsen 2008:128). Som i all forskning var valget enten kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ er det målbare som kan uttrykkes i tall, mens det kvalitative er det ikke tallfestbare og uttrykkes i tekst (Thagaard 2003:16). Det viktigste skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode går derfor på om informasjon kan uttrykkes i tall eller tekst, og der kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegge betydning, mens kvantitative vektlegger utbredelse og antall (ibid:16). Jeg har valgt kvalitative metode, fordi jeg vil ha fylldig informasjon som kan gi meg forståelse av hvordan det er å lede rene kvinnegrupper og ledes erfaring på dette området. Hvordan opplever ledere hvordan det er å lede grupper med bare like kjønn? Jeg benytter kvalitativ metode for i det hele tatt å kunne være i stand til å undersøke og få en så subjektiv oppfatning som mulig. Kvalitative data konsentrerer seg om noen få enheter, men undersøker disse nøye (ibid:16). I følge Johannessen m. fl. er intervjuer en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt, og der de fleste informanter vil føle seg komfortable, forutsatt at ikke temaet er for sensitivt eller vrient (Johannessen 2010:135). Dette gjør at jeg har tro på at intervju er det riktige valget. Mitt valg har falt ned på semi-strukturert intervju. Johannessen mfl. beskriver ustrukturerte intervjuer slik: ” *Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har gitt tema, men spørsmålene tilpasset den enkelte intervjusituasjonen*» (2010:137). På den måten kan man ta utgangspunkt i en liste med ferdige formulerte spørsmål uten faste svaralternativer. Et



strukturert intervju er når både spørsmålene og registrering av svarene skjer på en systematisk måte (ibid:137).

### 3.2 Hermeneutikk, eksplorativ design og forforståelse

Hermeneutikk betyr læren om fortolkning. Hermeneutikken som filosofi dreier seg om tenkning omkring hva forståelsen er og forståelsens grunnlag. Det vil si hvordan forstår vi, hvordan er vår forståelse bestemt av vår historiske epoke og tradisjon, vår for-forståelse og for-dommer. Jeg har med meg min forforståelse om hvordan det er å være leder for en gruppe som bare har ansatte som er kvinner, eventuelt har en høy kvinneandel og der hvor menn er i mindretall. Mine erfaringer har vært at det har vært et forholdsvist stort konfliktnivå og der hvor ofte små problemer eskaleres og blir store uten forvarsel. Mine antagelser har da vært at det er vanskeligere å lede rene kvinnegrupper og grupper der menn er i mindretall. Dette har drevet nysgjerrigheten min videre til å forske på om mine antagelser er korrekte, eller om dette er veldig subjektivt og at virkeligheten egentlig er en helt annen.

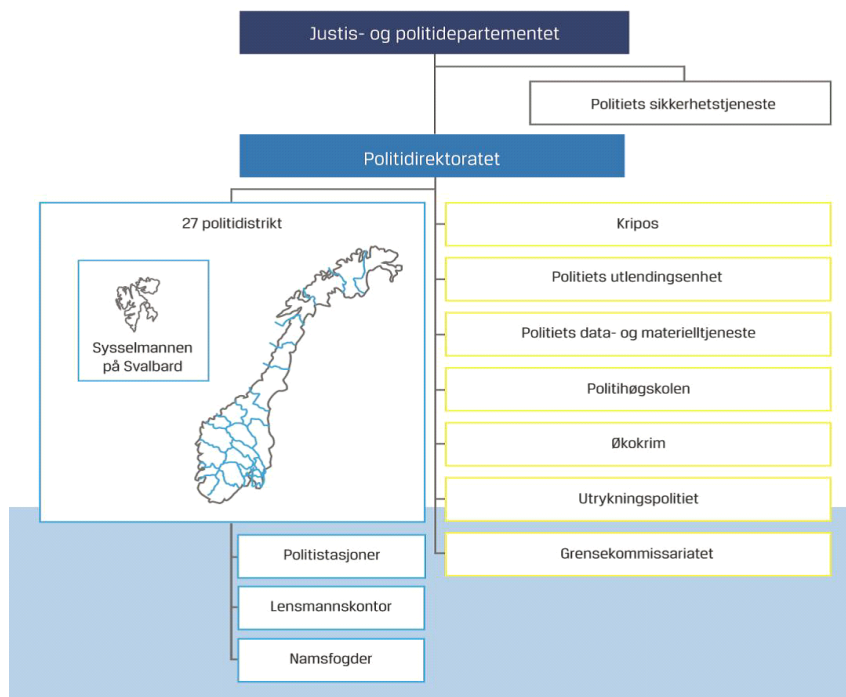
Tor Grennes skriver at hermeneutikk er læren om tekstfortolkning, og bearbeidelse og fortolkning av tekst er en uunngåelig del av forskningsprosessen i kvalitative studier. Det er et av de grunnleggende prinsippene i fortolkningsprosessen, der man veksler mellom teksten og forståelsen av deler av teksten. Man lar betydningen man har funnet i deler av teksten belyse teksten som helhet, samtidig som teksten som helhet påvirker forståelsen av delene. Prosessen kalles en hermeneutisk sirkel, og pågår til man opplever å forstå teksten som sammenhengende og konsistent (Grennes 2003). Når jeg har forsket på fenomenet i avhandlingen min har jeg med meg mine persepsjoner og meninger inn i den kvalitative metoden.

Forskningsdesign kan deles inn i tre typer; utforskende/eksplorativt, beskrivende og eksperimentelt. Utforskende/eksplorativt design er det mest vanlige design å bruke i forhold til kvalitativ metode (Grennes 2003). Dette designet blir blant annet brukt når liknende problemstillinger ikke har vært undersøkt tidligere. Det eksplorative design kan kalles kvalitativt og tar sikte på å gi kunnskap i problemstillinger hvor kjennskapsnivået er lite fra før av.

### 3.3 Organisering av politiet

For å få forståelse for avhandlingen er det greit å ha en referanseramme rundt organisering til politiet. Jeg har derfor valgt å gi en liten innføring i hvordan politiet er bygd opp.

Politi- og lensmannsetaten ble i forbindelse med «Politireform 2000, et tryggere samfunn» (Stortingsmelding 22, 2000-2001) omorganisert og antall politidistrikter ble redusert fra 54 til 27. Etaten kjennetegnes av en klar hierarkisk oppbygging, hvor hvert politidistrikt ledes av en politimester som har ansvar for all polititjeneste, budsjett og resultater.



Figur 6 (Politidirektoratet)

Politidistriktet hvor jeg har gjennomført intervjuene mine, betegnes som ett stort politidistrikt. Det har på lik linje med andre politidistrikt selvstendige driftsenheter som har ansvar for egen oppgaveløsning, bemanning og budsjettansvar. Driftsenheter kan være politistasjoner, lensmannskontor, namsfogder eller andre selvstendige enheter. Innenfor det undersøkte politidistrikt i denne avhandlingen, er intervjuene foregått i driftsenheter.

I denne avhandlingen konsentrerer jeg meg om grupper der kvinner er overrepresentert, og hvordan lederne leder disse gruppene. Jeg finner det ikke hensiktsmessig å presentere organisasjonsstrukturen på det politidistriktet jeg har valgt å gjøre mine undersøkelser i. Dette for at fenomenet jeg skal undersøke bør være overførbart til andre politidistrikt og andre offentlige etater.

### 3.4 Valg av informanter

Jeg har valgt å benytte en kvalitativ metode. Kvalitative metoder er gjerne forbundet med nærhet, og kilden til informasjonen betegnes som respondent eller informant (Halvorsen 2008:131). Som informant gir kilden informasjon om andre, mens som respondent menes at kilden gir informasjon om seg selv (Grønmo i Halvorsen 2008:131).

Jeg har valgt å velge informanter etter posisjon, funksjon og erfaringsgrunnlag til å kunne si noe om min valgte problemstilling. Dette er personer som har lederstillinger eller som har hatt lederstillinger knyttet opp imot det å lede grupper med enten likt kjønn eller med ulik sammensetning. Helst ønsket jeg informanter med erfaring fra å lede både rene kvinne- eller mannsgupper, og de med ulik sammensetning. Dette er et strategisk utvalg siden det er få informanter, men jeg mente at disse besitter den erfaringen jeg var på jakt etter og som har mest mulig kunnskap om fenomenet (Johannessen mfl. 2010:106). Jeg tok først kontakt med informantene på epost, hvor jeg fremla informasjon om meg selv, tema for oppgaven og problemstillingen min. Dette gav dem mulighet til å tenke igjennom om de ønsket å stille som informanter. Det er et prinsipp at alle informanter samtykker til å delta i forskningsprosjektet, slik at individet føler at de har råderett over eget liv (Thagaard 2006:23). Det er også et etisk prinsipp at forskeren hindrer bruk og formidling av informasjonen, slik at informanten blir behandlet konfidensielt (ibid:24). I denne eposten fremgikk det også at informantene ville bli behandlet anonymt i avhandlingen.

Jeg valgte ut fem informanter og har kategorisert dem ut fra kjønn, ansiennitet og på hvilken måte de har blitt rekruttert inn i stillingen som leder.

Figur med presentasjon av informantene:

«Navn» /kjønn	Ansiennitet som leder	Rekrutering som leder
Adam	5 år	Internt
Benjamin	11 år	Internt
Camilla	20 år	Eksternt
David	2 ½ år	Internt
Eva	5 år	Eksternt

Figur 7 (Eget design)

### 3.5 Validitet og reliabilitet

I tradisjonell forskning er det to begreper som er knyttet til hverandre for å sikre den vitenskapelige verdien, dette er reliabilitet og validitet. Reliabilitet sier noe om i hvilken grad kunnskapen er til å stole på, og retter fokus mot i hvilken grad forskeren har påvirket svarene i en bestemt retning, og i hvilken grad forskeren har reflekter over dette i etterkant. En måte å sikre reliabiliteten på, er å ikke prøve å få datamaterialet til å passe med egne forhåndsproduserte antagelser og hypoteser (Halvorsen 2008: 68). Reliabiliteten sikres gjennom hele forskningsprosessen, fra utforming av forskningsspørsmål, planlegging og gjennomføring av intervjuer, til bearbeiding av materiale og skriving. Validitet sier noe om i hvilken grad kunnskapen er sann, eller som Halvorsen påpeker validitet kan gjengis med gyldighet eller relevans (ibid).

Mange forskere er kritiske til validitet og reliabilitet. Kritikken går blant annet ut på at det er vanskelig å etterprøve kvalitativ forskning, da man ikke på forhånd har bestemt seg for hva man skal måle (Halvorsen 2008:67). Det snakkes da heller om å gjøre forskningsprosessen transparent for leseren.

For å sikre reliabiliteten i oppgaven har informantene mine fått spørsmålene i forkant av intervjuene (foruten om en informant), og i tillegg har informantene fått lest i gjennom den direkte transkriberingen i ettertid, for å sikre at de er enige i transkriberingen min. Validiteten i mine metodevalg i denne oppgaven kan være noe vanskelig å vurdere. Jeg mener selv at de innsamlede data har stor relevans i forhold til mine problemstillinger. Validiteten på dataen mener jeg imidlertid er gode i forhold til problemstillingen min.

### 3.6 Bearbeidelse av data

Etter intervjuene med informantene mine, ble alle fem intervjuer transkribert. Dette for å kunne få en nøyaktig gjengivelse av informasjonen de gav under intervjuet. Alle informantene fikk etter transkriberingen lese igjennom og godkjenne teksten. Jeg valgte å anonymisere steder, navn og eventuell andre ting som kunne bidra til å gjenkjenne informantene mine. Dette var også ett av områdene de selv fikk anledning til å foreslå endret i forbindelse med gjennomlesningen, dersom de mente at svarene deres kunne forbindes for sterkt til å gjenkjenne hvem de var.

Transkriberingen av intervjuene ble deretter kategorisert inn i fire kategorier; kommunikasjon, kultur, ledelse og organisering. Dette for å lette arbeidet når jeg skulle gå

gjennom materiale, sammenlikne og finne funnene mine. Deretter fikk hver informant sin farge, og kategorisert innenfor hver kategori. Her ble også utsagnene deres tilknyttet noen stikkord, som gjorde det mer oversiktlig å sammenlikne utsagnene.

### 3.7 Forskningsetikk

Som i all forskning er det viktig å reflektere over etikken i forskningen og det undersøkende arbeidet. Det har jeg prøvd å etterstrebe så godt det lar seg gjøre. Alle informanter er forespurt i forkant av intervjuet og har skrevet under på samtykkeskjema. I tillegg er transkriberingen av intervjuene godkjent av informantene i etterkant av intervjuene, før materialet ble omhandlet i avhandlingen. Alle informantene er anonyme og opplysningen deres på lyd vil etter endt godkjenning av avhandlingen min, bli slettet. Jeg har også valgt og tilkjenne informantenes utsagn direkte i oppgaven, slik at det skal bli enklere å etterprøve svarene til informantene. Dette har jeg gjort på tross av at mine informanter skal få være anonyme, men fordi det skal være muligheter for å etterprøve mine data og også for å vise til om det er en kvinne eller mann som har kommet med utsagnet.

### 3.8 Metodekritikk

Jeg kan nok kritiseres for å ha valgt en omfattende problemstilling som kan være for vid og generell. I tillegg har jeg valgt en problemstilling som jeg har kunnskap og erfaring om. Jeg har reflektert på dette underveis i prosessen, og har valgt å ikke bruke egne erfaringer og meninger inn i drøftingen min. Dette kan ha medført både en styrke, men også en svakhet ved avhandlingen. Det kan også kritiseres at jeg bare ønsker å se på de sivile avdelingene, og derav ikke ser helheten i forhold til politiets totale organisering og arbeidsoppgaver. Jeg håper dette blir ivaretatt gjennom de resultater jeg henter inn i intervjuer og den påfølgende drøfting av disse. Jeg har intervjuet fem personer, noe som kan kritiseres å være et for snevert utvalg. Dette utvalget er imidlertid personer på likt ledernivåer og med erfaring innen ledelse. Ved og kun velge ledere som informanter, kan en imidlertid miste informasjon fra medarbeidere i andre deler av organisasjonen. Jeg mener allikevel at informantene har bidratt til å gi meg svar på problemstillingen min.

Ved mitt eget arbeidssted, er det utarbeidet egne retningslinjer for medarbeidere som ønsker å forske i egen organisasjon (etat). Dette for at de ansatte skal reflektere over sin egen rolle som forskere. I retningslinjene blir ansatte bedt om å ta stilling til to problemstillinger:

*”Det ene forholdet knytter seg til forskningsetikk, og det andre til taushetsplikten som ansatte i politiet har om noen sitt personlige forhold, om metoder og informasjon om egen virksomhet osv., og den absolutte taushetsplikt som knytter seg opplysninger hentet fra straffesaksregistre med mer”.*

I forhold til det forskningsetiske er det særlig dobbeltrollen som ansatt og forsker det fokuseres på, og hvordan dette kan påvirke både validitet, reliabilitet og objektivitet i en oppgave/forskning. Ved å studere egen organisasjon er faremomentet å være forutinntatt og ha gjort seg opp en mening i forkant. Dette er noe jeg må være bevisst på gjennom hele avhandlingen, blant annet ved at jeg har valgt å ikke bruke mine egne erfaringer og meninger. Informantene og svarene er også anonymisert i oppgaven, både for å beskytte informantene, men også for at oppgaven skal ha mer legitimitet ved at informantene føler seg trygge på svarene forblir beskyttet. Det må også kontinuerlig vurderes taushetsplikten som ligger i vårt arbeidsforhold.

## 4 Resultat og analyse

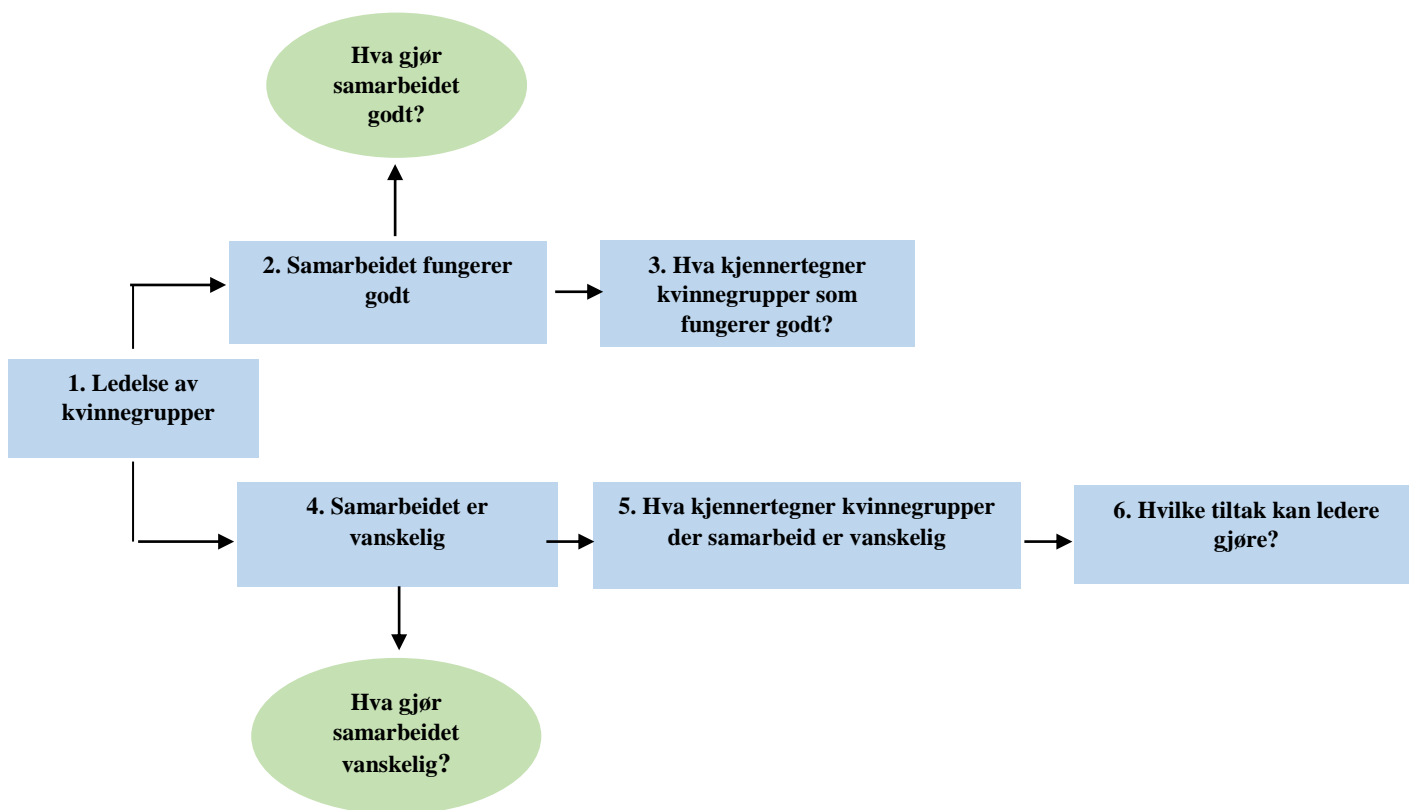
I dette kapitlet vil jeg presentere hvilken erfaring informantene mine gjør seg rundt det å lede kvinnegrupper. Funnene vil bli presentert og jeg vil gjøre mine analyser av funnene. Jeg har valgt å trekke frem funnene mine og ikke spørsmålene fra intervjuguiden som grunnlaget for min analyse. Som jeg gjorde rede for i kap. 3 ble svarene fra informantene transkribert og kategorisert på egne skjemaer på forhånd. Deretter har jeg har skrevet et sammendrag og analysert materialet i underkapitler. Noen av informantene mine trekker frem noen erfaringer av det vi for enkelhets skyld kan kalle «råtne egg». Men informantene er ganske samstemte om at disse personene eller episodene ikke har med kjønn å gjøre, men at det heller ligger noen utfordringer rundt enkeltpersoner. Disse har jeg valgt og ikke legge vekt på, da oppgaven handler om erfaringene rundt ledelse av kvinnegrupper, og ikke om vanskelige personer.

### 4.1 Modell av resultater

Jeg har laget en egen modell for å bedre vise mine funn (se modell 5 nedenfor). Jeg har valgt å dele funnene mine i følgende kapitler:

- 1) Ledelse av kvinnegrupper
- 2) Samarbeidet fungerer godt
- 3) Hva kjennetegner kvinnegrupper som fungerer godt?
- 4) Samarbeidet er vanskelig
- 5) Hva kjennetegner kvinnegrupper der samarbeidet er vanskelig?
- 6) Hvilke tiltak kan ledere gjøre?

Modellen er laget på bakgrunn av hvordan jeg følte at det var mest naturlig at jeg strukturerte funnene mine. Informantene mine var ganske tydelige på å gi meg eksempler på når samarbeide fungerte godt og når samarbeidet ikke var godt. Det virket da naturlig å dele det videre inn i kjennetegn på når det samarbeidet var godt og kjennetegn på når samarbeidet var vanskelig. Videre har jeg valgt å dele det inn i hvilke tiltak ledere kan gjøre dersom samarbeidet er vanskelig. Dette for at jeg ønsker å gi noen konstruktive råd ut i fra materialet fra informantene mine, om hvilke tiltak en leder kan foreta seg, dersom samarbeidet er dårlig. På bakgrunn av disse valgene har jeg laget følgende figur for den videre analyse:



Figur 8 (Eget design)

#### 4.2 Ledelse av kvinnegrupper

Alle informantene er, eller har vært, ledere av rene kvinnegrupper eller grupper som er overrepresentert av kvinner. De har ulike erfaringer rundt dette fenomenet, men likt for de alle, er at de har ledet både funksjonelle og dysfunksjonelle grupper. Flere av informantene viser også til at det går litt i bølger om gruppene samarbeider godt eller ikke.

*«Det har vært utrolig slitsomt og det er som jeg har sagt både gode og dårlige perioder, men de dårlige periodene var såpass tunge og det var mye og det var før jeg begynte på jobb, så begynte det. Jeg kom ikke på jobb engang før jeg begynte å få tekstmeldinger om alt mulig, ja ikke alt mulig men fravær eller hva som helst, midt på natta eller, noe som var informasjon som jeg ikke hadde noe særlig nytte av før jeg kom på jobb da».*

«Adam»



*«Jeg håper jeg ikke bare fikk frem negative ting nå for det er jo det man kommer på mest da. For det som er, ja som jeg sa i stad, det som er med disse kvinnene er jo «snakke», baksnakking og kos med misnøye som jeg har sett forsvunnet når det har kommet en mann inn i bildet. Så det er jo litt interessant hvordan man forandrer seg og hvordan man forandrer fokus. Så jeg har ikke ... Det er jo mye som har fungert godt også når det bare er kvinner. Så det er ikke noe entydig negativt. Men jeg har vel opplevd at man må, at man kanskje må jobbe litt mer da med disse kvinnene. At man må vise litt mer hvem man er sjøl og bruke litt mer den relasjonsledelse kanskje».*

*«Camilla»*

*”Ja, det er jo kanskje et stort spørsmål, men for det første har jeg opplevd det som veldig hyggelig. Det har på en måte vært min erfaring. Jeg har hatt det bra og trivdes godt. Samtidig så har jeg jo på en måte sett at det å sitte som leder det gir ... det kan jo være utfordrende i mange sammenhenger”*

*«Benjamin»*

Ingen av informantene har utdannelse innfor ledelse og flere av de viste til at dette var den første gruppen de hadde vært ledere for. Dette ser ut til å være litt gjennomgående for informantene i forhold til ledelse. Flere hadde ingen lederkunnskaper eller erfaringer på forhånd og visste lite om hva det vil si å være leder. Mange hadde vært fagarbeidere på egen avdeling før de ble rekruttert til lederrollen. Det var bare én av informantene som viste til at hun hadde vært leder i mange år før hun ble rekruttert inn som leder for en ren kvinnegruppe. Hun hadde vært leder for både kvinner og menn og hadde ingen erfaringer med å være leder i det offentlige. Mens de resterende av informantene var rekruttert inn nesten helt uten ledererfaring.

*«Det som kan settes litt som et aber, er jo at jeg ikke hadde noe erfaring i det å være leder. Veien blir liksom til ... det er jo et sosialt eksperiment å gjøre det. Jeg tenkte jo at det var greit for jeg visste jo nesten ingenting, men absolutt jeg hadde nok opptrådt helt annerledes, hvis jeg skulle gjort det igjen tror jeg».*

*«Adam»*

*«Nå er jo dette min eneste lederjobb så sånn sett så kan det jo være litt vanskelig å sammenlikne med noe men jeg kan jo sammenlikne med dagens situasjon med tidligere. Og mitt inntrykk er at det er enklere å lede en mer sammensatt gruppe».*

*«David»*

Det at flere av informantene trekker frem liten ledererfaring på forhånd viser seg også når de blir spurt om de føler at de har legitimitet i gruppa. Informantene er samstemte i at de føler at de har legitimitet fra gruppen, men de er litt ustemte i å kunne tidfeste når denne legitimiteten kom. Noen sier at de følte at de fikk den med en gang, mens andre mente det tok litt tid før gruppen gav den legitimiteten som bør ligge i en lederrolle. Det virker ikke som at kjønnet til leder har noe å si for hvor lang tid det tar å få legitimitet. Det var både kvinnelige og en mannlige informant som kunne fortelle at de brukte litt tid på å finne sin plass i gruppa og få legitimitet. Men en av de andre mannlige informantene fortalte at han hadde opplevd at han som ny rekruttert leder fra samme avdeling, hadde fått legitimitet i gruppa med det samme, mens hans etterfølger, som var en kvinne, måtte bruke tid på å få legitimitet fra gruppen. På tross av at også hun var rekruttert fra samme avdeling.

*«Det merker jeg veldig godt på hvordan beskjeder blir tatt, på hvilke samarbeidet vi har, på hvilke saker de kommer til meg med og i det hele tatt hvordan de handler i forhold til hvilke beskjeder jeg gir. Altså når jeg var helt ny her og det var et par som hadde bestemt seg for at deg skal vi ikke høre på så ble jo heller ikke beskjeder tatt imot. De sa jo ja og ha, men de handla jo ikke deretter. Sånn at da ble jeg jo. Altså jeg ble jo sett på, som litt sånn kontrollerende. Fordi min hensikt var jo egentlig og bli kjent med gruppa, bli kjent med oppgavene. Så jeg spurte mye «Hva gjør du nå?» og «Hvorfor gjør du sånn?», men jeg oppfatta jo etter hvert at det ble sett på som litt kontroll, at jeg kom og spurte om noe, at jeg brydde meg. Jeg brydde meg for mye, ifølge dem.»*

«Eva»

Noen av informantene kan si at de føler at legitimiteten har vært på plass fra første stund. Disse informantene viser seg å ha vært faglige medarbeidere før de ble rekruttert inn som lederne. Altså har de antageligvis hatt en legitimitet innfor fagområdet før de ble ledere.

*«Jeg opplever at de som jobber på avdelingen har respekt for meg som leder for avdelingen og de syns at det fungerer bra både generelt og i de individuelle forholdene oss imellom».*

«David»

Informantene er ganske samstemte i erfaringen sin om at det er noe ved det å være leder for en kvinnegruppe, de ikke her kan sette fingeren på. Det å være leder for en kvinnegruppe kan til tider kan være utfordrende, da det noen ganger dukker opp ting som de rett og slett ikke

kan beskrive. Et par av informantene sa at dette kom og gikk litt uten å kunne forutsi når denne «stemningen» kom eller hvorfor. Flere av informantene trekker frem denne følelsen, og noen har nok opplevd det oftere enn andre. En av informantene mente at det kom litt i bølgedaler. Så hvis det hadde vært god stemning og godt samarbeidet i en periode, kunne det plutselig være en episode som fikk ting til å gå over styr.

*«Det følte som det gikk i kurver, som en berg- og dalbane. Det var perioder hvor etter det jeg oppfatta var veldig bra, hvor alle gjorde jobben sin og det var lite gnisninger. Så plutselig så var det, jeg har ikke noe konkret eksempel på akkurat det, men hvorfor et oppstår, jeg vet ikke helt jeg, men man kommer ned i en dal igjen, det virket nesten som det var ganske regelmessig faktisk»*

«Adam»

*«Jeg har opplevd at det er, ja spesielt fra det siste stedet, at de kom inn på kontoret mitt og nå må jeg fortelle noe. Nå er det et problem. Da var det ofte sånn at når problemet ble presentert så skjønnte jeg ikke hva problemet var. Men det går på, gikk på litt rare ting, synes jeg da. Sånn at det går på det nivået at de ser litt rart på meg og er litt skarp i svaret, og sånn som jeg synes at det var litt vanskelig å forholde seg til da... – så ja. Min opplevelse og følelse av det er at det mye underliggende»,*

«Adam»

### 4.3 Samarbeidet fungerer godt

Alle informantene er ganske tydelig på at alle gruppene deres på et eller annet tidspunkt har fungert meget godt sammen, enten ofte eller innimellom. Alle har gode fortellinger om at gruppene de har ledet kan fungere helt optimal, og at det er mange grunner til at grupper med bare kvinner eller overvekt av kvinner ikke er noen begrensning for samarbeidet.

*«Jeg synes jo at måten vi løser arbeidsoppgavene og får unna denne arbeidsmengden som er da på såpass få personer som det vi er, det er et resultat at vi samarbeider godt»*

«Camilla»

*«Jeg synes at vi har et godt samarbeid på en måte. Mulig vi er veldig flinke til å involvere hverandre. Der opplever jeg vel at det egentlig ikke er noe stort skille hos oss, mellom de mannlige og de kvinnelige medarbeiderne. Der er det mer individuelle forskjeller på en måte».*

«David»

Flere av informantene er enige om at det er god kommunikasjon på gruppene og at medarbeiderne er flinke til å ta del i kommunikasjonen, men at det kan oppstå misforståelser. Noen pekte da på at de hadde erfaring med, at dersom de var litt tilbakeholden med informasjonen og gav den i riktig mengde, var det lite rom for misforståelser og at kommunikasjonen fungerte veldig bra. Det var flere som ikke kunne komme på en eneste episode der informasjonen var misforstått eller tatt i verste mening.

*«Jeg føler personlig at jeg selv har hatt en god tone og god kommunikasjon med de jeg har ledet».*

*«Benjamin»*

Arbeidsmiljøet ble beskrevet av nesten samtlige informantene som veldig godt på nåværende tidspunkt. De trekker frem at det i perioder kan være noen utfordringer, men at det i det hele og store er bra. De trekker frem at det er svært sosialt og at samarbeidet er godt mellom medarbeiderne og at de er involverte i hverandre. Et par informanter trekker frem at det er mange som bidrar til fellesskapet og at man er opptatt av å ha det trivelig på jobb. Flere mente at det er en av de gode tingene med kvinnegrupper, var at de fleste medlemmene i gruppen hadde et reelt ønske om å ha det hyggelig på jobb.

*«Jeg har jo opplevd at det har vært et godt arbeidsmiljø siden jeg begynte å jobbe her egentlig, men det har vært bedre og dårligere perioder. Og det har vært deler av avdelingen hvor det har vært bedre arbeidsmiljøet enn hos andre. Altså noen av gruppene har vært dårligere til å samarbeide enn andre da. Men i det store og hele så vil jeg si at arbeidsmiljøet vårt er godt»*

*«David»*

Flere av informantene forklarer at de erfarer at desto bedre variasjon leder klarer å skape i arbeidsoppgavene, desto bedre fungerer samarbeidet og samholdet på gruppen. Men informantene er klare på at dette bare fungerer dersom gruppen er flink til å kommunisere med hverandre. Dersom forutsetningen om god kommunikasjon var til stede i gruppen, mente informantene at dersom leder klarte å skape en rotasjon i arbeidsoppgavene og gi utfordringer, var dette en av bakgrunnene til at kvinnegruppene hadde et godt samhold og hadde et godt samarbeid. Som en av informantene sa:

*«Jeg tror i hvert fall det at hvis man ikke har variasjon i arbeidet sitt på en måte så er det fort gjort å bli litt frustrert over mangel på variasjoner på arbeidsoppgaver og bruker mye tid på å tenke på hva som ikke er bra.»*

*«David»*

#### 4.4 Hva kjennetegner kvinnegrupper som samarbeider godt?

De fem informantene gav alle et klart uttrykk for at gruppene de ledet samarbeidet godt. Om dette ikke alltid var tilfelle, så var de fleste av informantene klare på at gruppene deres samarbeidet godt mesteparten av tiden. Et av kjennetegnene på hva de mente kunne være bakgrunnene for det gode samarbeidet, var blant annet at medarbeiderne hadde mye omsorg for hverandre og interesserte seg for de andre medarbeiderne. Denne omsorgen og interessen gjaldt for både privatlivet til hverandre og for trivsel på jobb.

*”Det er mye omsorg for hverandre her, det er det. Det er mye god tanke. Her på avdelingen er det en del snakk om familie og barn og den type ting. Ikke så mye av det der jeg jobba tidligere».*

«David»

*”Jenter kjenner hverandre bedre. På godt og på vondt. Jenter er vant til å være sammen med hverandre òg. Så det kommer et annet element – nå skal vi forholde seg til. Det er fint sosialt og vi kan prate og sånn, men jeg tror at det er mer at en vet hva det går på når det bare er jenter”.*

«Camilla»

*«Jeg tenker det at det de er mer involvert i hverandres liv og mer opptatt av det.»*

«David»

Et par av informantene forklarte at noen av medlemmene på gruppen hadde syntes det var så hyggelig sammen på jobb, at det var flere av medlemmene som nå var venninner også privat. Dette hadde medført godt samhold på gruppen, da også flere av de andre hadde bidratt til sosiale sammenkomster og invitasjoner etter jobb.

*«Og de var jo litt sånn samme alder disse kvinnene også sa det ble etter hvert en venninne gjeng kanskje, som hadde mye sosialt sammen. Så det ble jo et godt samhold.»*

«Eva»

#### 4.5 Samarbeidet er vanskelig

Alle informantene var samstemte om at på et aller annet tidspunkt så var deres erfaringer at rene kvinne grupper ikke alltid var funksjonelle. Enten gikk erfaringen på at dette hadde noe med sammensetningen av kvinner i gruppen og pågikk over en periode, eller at dette var en spesifikk episode som gjorde samarbeidet vanskelig der og da.

*«Og hvis en skal se på historikken på en måte, på avdelingen hvor jeg har vært leder, så er det ingen tvil om at i de situasjonene hvor det har vært mest samarbeidsproblemer, har vært i de situasjonene hvor det har vært rene kvinnegrupper. Det er helt klart. Men så er det jo årsak – virkning. Det kan man kanskje ikke si så mye om, men det er ikke noe tvil om at det var situasjonene eller det som har vært situasjonene».*

*«David»*

*«Jeg synes at det er preget av splittelse. Det at man rotter seg sammen og hvis noen er sure for en avgjørelse så vil man da ikke være med på julebord eller man vil ikke være med på tur. Så jeg synes egentlig ikke at arbeidsmiljøet der er noe særlig godt. Men det har kommet noen yngre nå, akkurat i det siste, de virker som de har en god tone og sund arbeidsmoral og har interesse for faget. Så det ser ut som det hjelper til å snu på det. De er engasjert mer i jobben da»*

*«Camilla»*

To av informantene kunne fortelle at de hadde opplevd at dersom det var noen av medarbeiderne som hadde god personlig kjemi, hadde de en tendens til å lage klikker sammen og ekskludere de andre medarbeiderne i gruppa. Informantene var usikre på om dette var gjort ubevisst eller bevisst. De kunne med sikkerhet si at det ikke var positivt for samarbeidet.

*«De danner seg mere sånn klikker og grupper, som kanskje gikk mere på det sosiale eller det mellommenneskelige sånn sett enn selve jobbutførelsen».*

*«Camilla»*

*«Der var det mere sånne gjenger at de likte hverandre, ikke sant, og de ikke ville spise lunsj sammen med de og da gikk det mere på andre ting ikke mer konkurransen om selve faget».*

*«Camilla»*

Konkurransen mellom hverandre er det flere som trekker frem som negativt for samarbeidet. Det at mange konkurrerer med hverandre om leders gunst og om å være generelt «flinkest» på gruppa. Enten i form av konkurranse om hvem som er flinkest, eller hvem som er best likt. Hvis det er i form av konkurranse om å være «flinkest» og best til å utføre arbeidsoppgavene sine, er det ofte denne konkurransen er mellom to som skal dele ansvarsoppgaver. Da er de ifølge informantene, mer opptatt av å overbevisste ledere hvem som er best, enn å samarbeidet om å få utført oppgavene. Mens dersom det er konkurranse om hvem som er

best lik, mente informantene at kvinnene som konkurrerte mot hverandre, var opptatt av å danne allianser og få andre til å være på samme lag som de selv. Slik at samholdet i gruppa ble dårlige fordi man fikk forskjellige grupperinger innenfor gruppa.

*«Og det skulle jeg tro enn om det hadde vært gutter. Men det tror jeg kan være utfordringen med jenter. De konkurrerer veldig med hverandre. Men jeg har ikke vært så opptatt av det selv. Liksom at jeg blir litt naiv på det, går det an. Men jeg har jo sett det her og tidligere at den konkurransen er der. Hvis ikke de klarer å finne en god tone så er jenter verst altså.»*

«Camilla»

*«.... Men noe med posisjonen her at det er noen som har jobbet her lenge og så kommer jeg inn og er mange år yngre enn dem og tar en lederrolle. Mens de ble værende igjen på det stadiet de var. Så det har vært litt sånn kniving og posisjonering oppe i det...».*

«Eva»

*«Men jeg opplever konkurranse overfor meg som leder .... To har fått samme oppgave men de fyller forskjellige roller og jeg trenger dem på hver sin måte men de klarer ikke å samarbeide fordi jeg opplever at de skal liksom være litt bestemmende overfor hverandre da. Og overfor meg selv om jeg ikke vil at det skal være sånn i det hele tatt».*

«Camilla»

En av informantene trakk frem at siden hun var en kvinne selv, så hadde hun bedre forutsetninger for å kunne skjønne konkurransen mellom kvinnene på gruppen hun ledet.

*"Jeg er jo godt kjent med det siden jeg er kvinne selv. Jeg vet hvordan det funker. Jeg vet hvordan kodespråket er. Jeg kjenner til hvordan konkurransen er. Jeg kjenner til alt det der med spisse albuer. At når man har julebord for eksempel så kler man seg jo ikke for guttene, men man kler seg for jentene. Så jeg tror jeg kjenner hele kodeverket og kjenner språket og kvinner på sitt beste og kvinner på sitt verste.*

«Camilla»

To av informantene viste også til sin erfaring med å rekruttere inn menn, hvor deres erfaring ikke var ubetinget positivt. De mente at det gjorde noe med den kulturen som allerede eksisterte, og at det var vanskelig både for kvinnene å endre seg og den eksisterende kulturen,

men også for mennene som kom inn og tilpasse seg. Noen av informantene mente at de hadde prøvd å sette inn noen tiltak når samarbeidet ikke fungerte optimalt. Blant annet ble de trukket frem dette å rekruttere inn menn og at dette ikke var en ubetinget suksess. Hverken for de kvinnene som var der allerede eller for mennene som ble rekruttert inn.

*«Det er vel noe med kulturen. Du kan gjøre det litt mere jentete enn det er. Et banalt eksempel på det kan jo være julekalender. Er det bare jenter, så kan du jo bare ta jenteting. Artig liksom. Så fort det kommer en gutt inn i bildet så må du jo tenke litt mer på det. Ikke at det nødvendigvis er negativt men da blir jo kulturen litt annerledes».*

«Camilla»

*«Ja, det er det jeg ville si at om du er aleine mann i en sånn, de blir fort slitne av det. De blir lei og de kjenner nok på noe av det samme. De forstår ikke helt at det er sånn stemning eller det som er så utrolig vanskelig å forklare hva er da. Den variasjonen i humør, eller type bølgedaler som jeg snakka om. Vi er ikke en del av det. Det stiller oss liksom på utsida av noe».*

«Adam»

*«Det å få inn menn er ikke ensbetydende med at arbeidsmiljøet blir bedre»*

«Eva»

Mindretallet av informantene sier at de også synes at fokuset til medarbeiderne i gruppa innimellom ikke samsvarte med fokuset til arbeidsgiver. Dette gjerne i forbindelse med at de ikke fikk gehør for det de mente de hadde behov for, eller at de var misfornøyd med beslutninger om fordeling av oppgaver, enten fra ledelsen eller nærmeste leder.

*«Jeg synes det virker som at de misfornøyd med ledelsen. Det er alltid noe galt med ledelsen. Hvorfor gjør de ikke ditt, og hvorfor gjør de ikke datt, og hvorfor informerer de ikke godt nok? Og så får de ikke fri når de har lyst og, så jeg opplever at det er misnøye med ledelsen».*

«Camilla»

*«Den beskjedne fikk jo jeg fra ledergruppa sent en dag og tenkte at jaja, jeg får jo si ifra og sendte ut en mail om det at det nå blir vår oppgave og det er bestemt. Da blir det jo snakk og misnøye.»*

«Eva»



#### 4.6 Hva kjennetegner kvinnegrupper der samarbeidet er vanskelig?

Alle de fem informantene kunne vise til perioder eller episoder der samarbeidet på gruppen ikke var bra. Gruppen var dysfunksjonell og informantene hadde flere forklaringer på hva som kunne være bakgrunnen for dette. Blant annet ble det trukket frem at lederne til tider ikke forstår at det er et problem før det har gått for langt. At det er noe underforliggende som man ikke kan sette fingeren sin på. At ting blir kommunisert på en annen måte eller at kvinnene ikke sier ifra om problemer før det er gått lang tid og det blir vanskelig å løse/rette opp i.

*«Det er så mye som blir kommunisert på andre måter. Det er min opplevelse. Så kommer dette til overflaten når disse blir, jeg vet ikke hva som utløste det jeg. Men da kom de til meg. Og måtte ta det opp med meg bak lukkede dører og. Det var ikke jeg forberedt på i det hele tatt ... Da følte jeg at jeg ikke var så veldig god leder.» Ja, min erfaring er jo slik jeg har sagt noe om at det er noe som ikke kommuniseres som virker er noe som går mellom kvinner. Det er min subjektive mening da. Men det er jo ting som en ikke plukker opp som er i en annen frekvens eller noe sånt (latter). Det er noe der. Man får en følelse og en slags teft for det. Så jeg har fått mange overraskelser, det har jeg. Det er egentlig det som jeg har blitt mest opptatt av ved det å lede kvinner. Jeg har jo vært leder for menn innimellom der óg, men det har jeg aldri opplevd mellom de, av de ansatte. Aldri opplevd det i det hele tatt.»*

«Adam»

*«Men så har jeg tenkt at det kan være utfordrende i forhold til å få litt sånn ærlige tilbakemeldinger. At de ikke er så flinke til å si fra. Når man spør så sier de at jo, det går greit – og så kan det være at det ikke går så greit allikevel. Det jeg prøver å si er at det er litt vanskeligheter å få sånne ærlige tilbakemeldinger.»*

«Benjamin»

Flere av informantene viste også til at enkelte medlemmer av gruppen hadde blitt venninner med hverandre. Da gjerne fordi de var i samme alder eller delte interesser. Informantene pekte videre på at dette hadde medført at disse holdt tett sammen og at det var vanskelig for de andre medlemmene av gruppen og bli innlemmet i dette felleskapet. Dette hadde medført noen utfordringer for samholdet på gruppen og gjort samarbeidet vanskeligere.

#### 4.7 Hvilke tiltak kan ledere gjøre?

Under intervjuet av de fem informantene ble alle spurt om de kunne huske en suksesshistorie fra sin tid som leder av kvinnegrupper. God og riktig kommunikasjon i riktige mengde blir beskrevet av de fleste av informantene som avgjørende for god samhandling og stemming.

*«Jeg tror at det er veldig mye lettere å bidra til et positivt arbeidsmiljø før problemene oppstår jeg. Jeg tror at når situasjonen først har blitt vanskelig så er det vanskelig å gå inn og gjøre konkrete grep som endrer eller løser opp i det. Man må jo selvfølgelig prøve når den situasjonen oppstår men jeg tenker at det viktigste man kan gjøre er å hele tiden bidra til å skape et godt arbeidsmiljø da. Ha fokus på det å kommunisere og legge til rette for godt samarbeide om oppgaver».*

«David»

*«... og det er jo spesielt overfor kvinner da at jeg tenker på hvordan jeg skal komme med et budskap at jeg tenker gjennom på hvordan jeg sier eller kommer med det budskapet. Det at det kan tas på, eller tolkes på forskjellige måter må det være påtenkt og på en måte være ..og skjønt konsekvensene. Ehhh og så må det ikke være for mye rom for tolkning da. Må være et greit budskap.»*

«Benjamin»

*«Med at du må vokte dine ord mer kanskje fordi at kvinner de legger merke til det og husker det så lenge og dveler ved det. Sånn at det blir liksom brukt mot deg senere hvis de kan. Og det tror jeg er mer sånn kvinnegreie enn menn da.»*

«Eva»

Informantene er litt delt i erfaringene rundt dette med å bevisst rekruttere inn menn i gruppen. Noen synes at dette gjør noe med arbeidsmiljøet, om så det bare er én mann blant mange kvinner. Mens andre peker på at arbeidsmiljøet er best når gruppen kun består av kvinner. Flere synes det er problematisk og få inn menn, da kvinnene blir usikre på hvordan mannen skal inkluderes i gruppen og mannen blir usikker på hvordan han skal bli en del av den eksisterende kulturen.

*«Det er i seg selv så store forskjeller mellom menn og kvinner at det er positivt for miljøet å ha en blanding. Det er et helt generelt inntrykk. Men samtidig så er det jo enda mer viktigere hvordan hver enkelt er som person for forskjellene innad mellom kvinner og innad mellom menn er større enn forskjellene mellom gruppene. Så det er ikke så enkelt å si at man har en 50/50 løsning på det så er det problemfritt*

*arbeidsmiljø. Det skal godt gjøres å eliminere arbeidsmiljøproblemer, samarbeidsproblemer med sånne generelle grep eller tilnærminger”.*

«David»

*”Jeg tror at, og min erfaring er, at den minste drypp av blanding, og det går alle veier selv om min erfaring er bare der det er dominans av kvinner da, så er det positivt. Det har en effekt på gruppedynamikken”.*

«Adam»

*«... også synes jeg det er en større utfordring å få enn disse her sånn «enkle» gutta da som skal være så lettere å tolke og forstå og sånn. For de opplever jeg kan være vel så vanskelig å tolke og lese og de kan være vel så mye kaklehøner, for å si det sånn, som det jentene kan være. Så jeg fikk en sånn overraskelse der egentlig at de er like kaklehønete de”.*

«Camilla»

Et par av informantene trakk frem at som leder for en kvinnegruppe må du bruke litt mer tid på relasjonsledelse, da kvinner bruker litt lengere tid på å bli komfortable med omgivelsene.

*«Men jeg har vel opplevd at man må, at man kanskje må jobbe litt mer da med disse kvinnene. At man må vise litt mer hvem man er sjøl og bruke litt mer den relasjonsledelse kanskje. Ja, jeg tror egentlig at jeg har gjort det. At man må bli litt mer kjent med dem. Jeg tror at menn tenker mer at jobb er jobb og en beskjed er en beskjed og så gjør vi det. Mens kvinner er litt mer komplisert på hvem de vil ha beskjed fra og hvem denne personen egentlig er og sånt no. Så jeg har vel egentlig opplevd at de har trengt mer tid til å bli kjent med meg før de har anerkjent meg som leder, enn det mennene ha».*

«Camilla»

*«En annen ting som jeg føler at jeg har brukt en del tid på og som har prega meg litt som leder, det er at jeg har blitt sånn involvert i hver enkelt. Ikke bare etter hva som skjer på jobben, men at det også er veldig sammensatt da i forhold til det hele, med familieliv og med barn og med ektemenn og sjuke foreldre og at det er en del av hele pakka da.»*

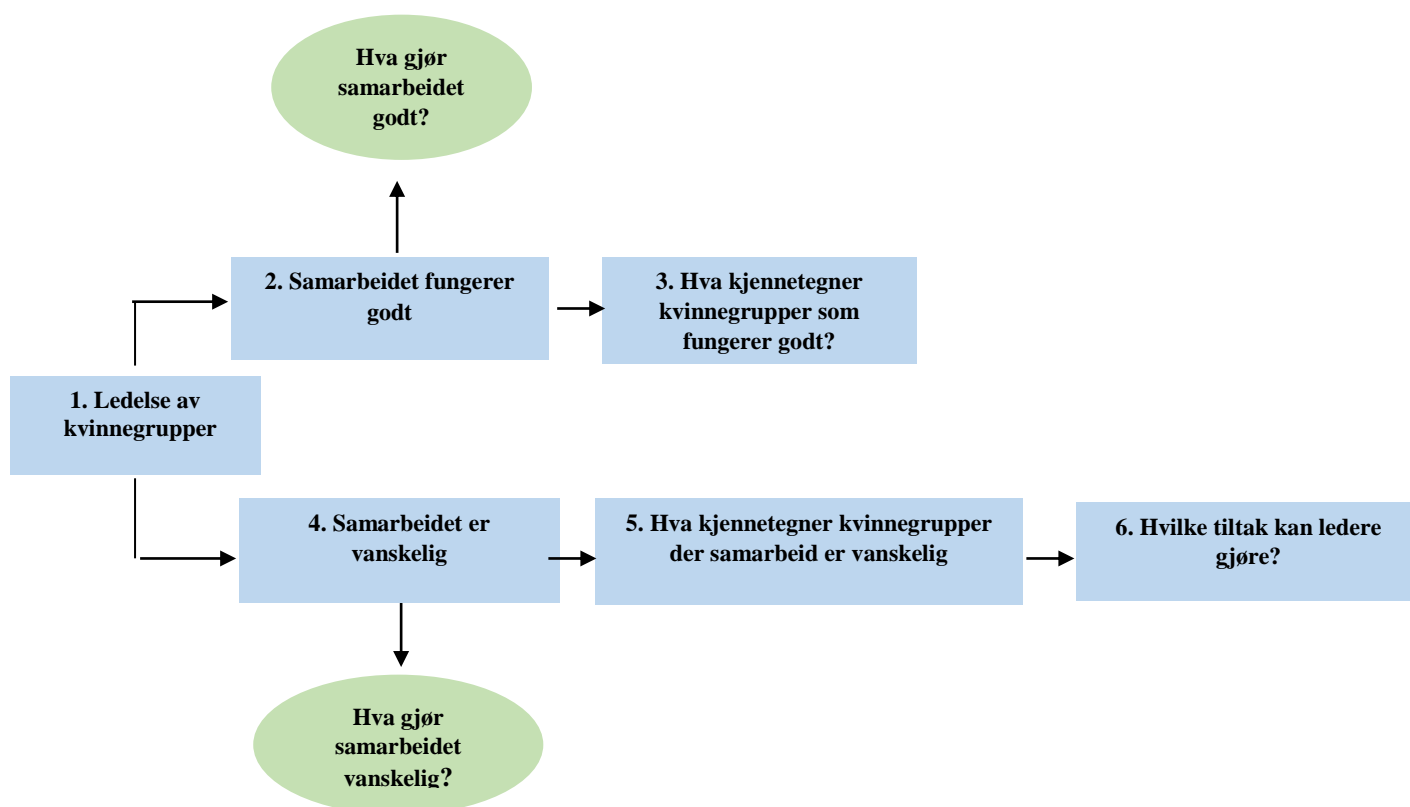
«Benjamin»

#### 4.8 Oppsummering av resultat og analysekapittelet

Materialet mitt fra de transkriberte intervjuene var av ganske stor mengde. Jeg har under analyse kapittelet nå valgt ut de funnene som jeg mener er relevante i forhold til problemstillingen min. Funnene viser at informantene har gode erfaringer med å være leder for rene kvinnegrupper og at de mener at gruppene de leder er funksjonelle med godt samarbeid og samhold. Bakgrunnen til dette mener de kan være sterk involvering, omtanke og et ønske om å bidra til felleskapet og gjøre det hyggelig å være på jobb. Men informantene viser også til at i perioder, er det utfordringer som utfordrer samarbeidet og som gjør gruppen dysfunksjonell. Årsakene til dette mener de kan være dårlig kommunikasjon, konkurranse mellom gruppens medlemmer og sosiale bånd der man ubevisst eller bevisst stenger andre ute.

## 5 Drøfting

Innledningsvis viste jeg til en artikkel i dine penger hvor Dr. Hjertø mente at «Det er en del forskning som støtter at rene kvinnegrupper har en tendens til og ikke å være helt optimalt». I mine undersøkelser viser det seg at informantene jeg har benyttet meg av er ganske fornøyde med gruppene de leder. Det vil si at det er noen utfordringer med det å være leder, men det kan virke som at utfordringene ikke nødvendigvis kan relateres til kjønn og at gruppen er homogen. I dette kapitlet skal jeg svare på problemstillingen min og forskningsspørsmålene, ved å knytte teori til funnene mine fra analyse kapitlet. Kapitlet er strukturert inn i samme inndeling som analysekapitlet for å lettere å kunne drøfte hovedfunnene mine. Derfor velger jeg på nytt å vise til modellen min for å synliggjøre hvordan kapitlet er strukturert. For videre forklaringen på modellen, viser jeg til analyse kapitlet punkt 4.1.



Figur 8 (Eget design)

## 5.1 Ledelse av kvinnegrupper

Undersøkelsene mine viser at de fem informantene til tider synes det er utfordrende å lede rene kvinnegrupper, men stort sett alle informantene sier at de trives veldig godt med å lede disse gruppene allikevel. Det kommer flere ganger frem at de ønsker at det skal komme frem av min undersøkelse at de har trivdes i jobben sin, og at erfaringene de sitter igjen med, er at deres grupper er noe mer problematisk enn noen andre grupper - hvis de skal sammenlikne med andre grupper de har kjennskap til. Hjertø skriver at homogene grupper har en tendens til å være mindre effektive enn heterogene grupper (Hjertø 2010:360), mens undersøkelsene mine viser at disse ledernes erfaring ikke nødvendigvis er slik. Sånn jeg forstår mine informanter så viser de til at gruppen til tider ikke er optimal, men at dette nødvendigvis ikke har noen med kjønn å gjøre, men med andre faktorer. Hjertø viser også til at det er vanskelig å sette sammen en optimal gruppe på bakgrunn av økningen i arbeidstakerne demografiske og funksjonelle heterogenitet (Hjertø 2010:259). Dette er også tilfellet i disse rene kvinnegruppene, der det viser seg at det er vanskelig å rekruttere inn menn, og når de først kommer inn, så medfører ikke dette nødvendigvis at gruppen blir mer funksjonell på bakgrunn av mer heterogenitet. Flertallet av informantene mente helt klart at det var negativt å få inn det motsatte kjønn, da både kvinnene som var der fra før hadde vanskeligheter med å akseptere og inkludere den mannen som kom inn, og det samme gjaldt for mannen, at han syntes det var vanskelig å bli en del av det eksisterende miljøet. På den andre siden var det to av informantene som mente at det hadde vært positivt å rekruttere inn menn på gruppen. De viste til at det skjedde noe med miljøet og at heterogeniteten gjorde noe med samspillet på gruppen, og at fokuset endret seg noe til de kvinnene som allerede var en del av gruppen. Argumentene til Hjertø om at homogene grupper ikke er like funksjonelle som heterogene grupper, blir derfor ikke støttet opp av flertallet av informantene mine. Det positive ved dette er at fremtidige ledere fint kan søke seg til lederfunksjoner uten å frykte at gruppen de skal lede bare består av kvinner, eventuelt med stor overvekt av kvinner, og at gruppen vil være dysfunksjonell på bakgrunn av homogenitet. Det er nok store sjanser for at det i mange år fremover i tid, fortsatt vil være kvinner som besitter flestparten av de sivile saksbehandlerstillingene i politiet.

Et annet sentralt funn knyttet seg til at alle lederne følte at hadde legitimitet, men at det var noen som måtte bruke litt lenger tid på dette enn andre. Dette viste seg å være de lederne som var rekruttert utenfra politietaten. De viser til at de måtte bruke litt tid på å sette seg inn i arbeidsoppgavene og at det ikke var automatikk i at gruppen erkjente at vedkommende nå var

leder. De som hadde gått fra fagstillinger til ledere hadde antageligvis legitimitet i form av spesialistkompetanse og hadde selvfølgelig kjennskap til gruppen og deres medlemmer fra før av. De som begynte som nye ledere utenfra viser til at de måtte bruke litt til for å bli akseptert av gruppa og få den legitimiteten som er tillagt stillingen. Dette kan til en viss grad være et lite tegn i forhold til det å lede kvinner. Jacobsen og Thorsvik viser til at det finnes studier på at kvinner er mer tilbøyelige til å utvikle sterke sosiale bånd på arbeidsplassen enn menn (2002:141). Dette kan være med på at kvinner trenger litt mer tid på å akseptere de som kommer inn i gruppen, og at vedkommende som er ny, må jobbe mer aktivt for å få innpass. På den andre siden er tre av informantene menn og alle disse tre kunne fortelle at de hadde legitimitet fra første stund. Men dette kan kanskje tilskrives at det ikke spiller noen rolle for legitimiteten om lederen er mann eller kvinne, så lenge enten gruppen kjenner vedkommende fra før eller vedkommende bruker litt tid på å bli kjent med gruppen. I følge Spurkeland er tillit helt avgjørende for at en leder skal ha legitimitet (Spurkeland 2006:24) og en av de fem dimensjonene for tillit er kompetansen, det vil si faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskaper (ibid). De som tidligere har vært fagpersoner har allerede verdifull kunnskap med seg inn i rollen som leder. Mens de lederne som kommer utenfra, må bruke litt lengre tid på å skaffe seg tilliten for så å få legitimitet som leder.

Det kom frem under undersøkelsene at ingen av de fem informantene hadde spesifikk lederutdannelse. De hadde enten blitt rekruttert fra fagstilling på samme avdeling, eller helt utenfra og da med mindre ledererfaring. Det var bare en av informantene som hadde en lang ledererfaring når vedkommende ble rekruttert som sivil leder. Om utdannelsesnivået har en påvirkning på hvordan informantene ser på utfordringene med det å lede en ren kvinnegruppe, er uvisst. På den ene siden har de lite forutsetninger for å kunne sette ord på og forstå mye av det som skjer rundt de, når de ikke har lest lederteorier og har verktøyet for å forstå fenomenet. Men på den andre siden er det kanskje mindre sjanse for at de problematisere og kompliserer ting som skjer, og at ved dette så ordner ting seg, før man kaller det et problem. På den måten blir ikke problemene en selvoppfyllende profeti, fordi vi nettopp unngår å kalle det et problem. Da blir det kanskje slik at lederne går i en lykkelig uvitenhet om at det er noe de skulle bekymret seg over.

## 5.2 Samarbeidet fungerer godt

Informantene er helt samstemte om at gruppene de leder på et eller annet tidspunkt har fungert meget godt. Noen av informantene er ganske tydelig på at gruppene deres fungerer veldig godt over tid og at det er bare innimellom at leder har opplevd gruppa som dysfunksjonell.

Informantene trekker frem at de mener at det at gruppene består av bare kvinner eller overvekt av kvinner ikke gir noen begrensninger for samarbeidet. De trekker frem at det er god kommunikasjon og involvering blant medarbeiderne på gruppen, de gangene gruppen fungerer optimalt. I følge Kaufmann og Kaufmann er det ofte lederne som får ansvaret for at kommunikasjonen fungerer (Kaufmann og Kaufmann 2003). Så når lederne trekker frem at de mener kommunikasjonen mellom medarbeiderne er god og at samarbeidet på gruppa fungerer, kan dette henge sammen med at lederne er flinke til å kommunisere med gruppa og at de bruker definisjonen på kommunikasjon «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann og Kaufmann 2003:286). Dersom lederne da har benyttet seg av modellen av kommunikasjonsprosessens komponenter og forstår seg på hvordan gruppa best ønsker budskap formidlet og hvordan dette best burde kodes av avsenderen, er det en større mulighet for at formidlingen når frem med det riktige budskapet. Dersom lederen tar høyde for alle de forskjellige komponentene som kan være til hinder for god kommunikasjon, som modellen barrierer i kommunikasjonsprosessen viser til, er det større sjanse for at kommunikasjonen skal lykkes (ibid:301). Noen av disse barrierene er filtrering av info, følelser, selektiv persepsjon og informasjonsmengde. Flere av informanten trakk frem akkurat barrieren med informasjonsmengde. De følte at dersom de holdt igjen informasjon eller silte den til passe nok informasjon, var det mindre sjanse for at budskapet skulle misforståes eller feiltolkes. Dette hadde flere av informantene erfart på en dyrekjøpt måte. Derfor var de klare på at når de som lederne skulle dele felles informasjon, var det viktig å tenke seg om to ganger på hvordan denne informasjonen skulle formidles, på hvilken måte og om hva som var nødvendig å informere om. Den ene informantene gikk så langt som å si at «*si bare det som er helt nødvendig, eller så blir det bare tull*».

På den andre siden kan det være at det er medarbeiderne som er flinke på formidlingen seg i mellom, og at det er de som skal ha æren for at kommunikasjonen er god på gruppen. Dersom lederne går inn for å informere lite, fordi de har erfart at det kommunikasjonsprosessen fungerer best når man informerer så lite som mulig, kan det være at medarbeiderne selv tar grep om informasjonen fra andre steder, og formidler informasjonen seg imellom, og således tar ansvaret for informasjonsflyten. Dette er ikke det mine



informanter har erfart dersom de styrer informasjonsflyten. De sier selv at de er veldig fornøyd med kommunikasjonen på gruppen dersom de styrer informasjonsmengden.

Når det kommer til arbeidsmiljøet sier mange av informantene at arbeidsmiljøet på gruppa de leder er bra, i hvert fall på nåværende tidspunkt. Alle trakk frem at de mente at de gruppene de har og hadde ledet, hadde et veldig godt arbeidsmiljø. Flere mente også at det var perioder hvor ikke arbeidsmiljøet var så godt, men at dette hadde stort sett var i mindre perioden. Flere av informantene påpekte at bakgrunnen for det gode arbeidsmiljøet kunne ha noe med at medarbeiderne var så flinke til å ta vare på hverandre og involvere hverandre. Mange av informantene kunne fortelle at kvinnene som jobbet på gruppa tok ansvaret for at alle skulle ha det bra når de var på jobb, og at det var stor takhøyde for å snakke om familie og legge til rette dersom det var behov for det. En annen trakk frem at det var et veldig omsorgsfullt miljø der alle var opptatt av hverandre. Hjertø mener at samfunnet har en forventning til at kvinner er mer omsorgsfulle, oppdragende og oppfostrende, emosjonelt uttrykksfulle, uselviske og mer tilbøyelig til å søke harmoni i mellommenneskelige relasjoner (Hjertø 2013:131). Dette kan vi se igjen i det informantene forteller om det gode arbeidsmiljøet. På den andre siden sier en av informantene at all den omsorgen er på godt og vondt. Det blir videre trukket frem at det ikke er alle som er like begeistret for å dele alt med alle, og at dette til tider kan føre til konflikter dersom den ene parten ikke er interessert i den omsorgen den andre parten ønsker å gi. Jacobsen og Thorsvik viser til at det er gjort studier som viser at kvinner er mer tilbøyelige til å utvikle sterke sosial bånd på arbeidsplassen enn menn (Jacobsen og Thorsvik 202:141), og ut i fra at alle informantene kunne trekke frem at det var mye av den omsorgen kvinnene viste overfor hverandre, som gjorde arbeidsmiljøet så bra. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tro at det er en viktig faktor for et godt arbeidsmiljøet bestående av bare kvinner, eventuelt overvekt av kvinner, at kvinnen viser omsorg for hverandre og at de er interessert i hverandre.

### 5.3 Hva kjennetegner kvinnegrupper som samarbeider godt?

Informantene var som sagt ganske samstemte i at erfaringen deres som ledere av kvinnegrupper var at disse gruppene samarbeidet godt. Det kjennetegnet som kom frem som det klareste og det som stort sett alle trakk frem som de mente var bakgrunnen for det gode samarbeidet, var det faktum at det var mye omsorg blant medarbeiderne. Flere av informantene trakk frem at involvering i hverandres liv og omsorgen kvinner viser for

hverandre, var mye av grunnen til det gode arbeidsmiljøet på gruppen, som tidligere nevnt under punkt 5.2. Bang trekker frem at forskjellen mellom mann og kvinne kan bidra til å lage kulturkonflikter i organisasjonen. Han trekker frem at dette vil forsterkes, dersom kjønne også er fordelt spesifikk i typiske mann og kvinne oppgaver i organisasjonen (Bang 1995:34). Bang viser også til har Rosabeth M. Kanter som hevder at mannsrollen legger vekt på det rasjonelle og fornuftige, mens kvinnerollen særpreges av det emosjonelle (Rosabeth Moss Kanter i Bang 2005:35). Dette ser det ut til at informantene mine også har erfart. Arbeidsoppgavene er typisk kontor- og saksbehandlings oppgaver, mens mye av organisasjonen er mannsdominert med typiske maskuline oppgaver som politiyrke fører med seg. Men Kanters teori sier også at kvinnerollen særpreges av det emosjonelle, og det er det informantene erfaringer tilsier også, at dette er mye av grunnen til at medarbeiderne i gruppen samarbeider godt. Dersom det er slik at kvinner er mer opptatt av å ha det hyggelig på jobb og danne sosiale relasjoner enn menn, har dette selvfølgelig en innvirkning på både samarbeid og trivsel. Flere av informantene sier også at de har negative erfaringen med at det er rekruttert inn menn i kvinnegruppen. De viser til at den eksisterende kulturen var vanskelig for menn og tilpasse seg, og at det var vanskelig for kvinnene å akseptere og endre på den eksisterende kulturen i gruppen. Hjertø referer til at flere studier der man har forsket på kjønnsforskjeller i en gruppa, har vist at kjønnsforskjeller spiller en viss rolle, men at det er noe uklart hvilken rolle dette har i forbindelse med gruppens atferd (Hjertø 2013:132). I mine undersøkelser er informantene delt i sine erfaringer, noen mener at dersom man rekrutterer inn bare en mann, så har dette en positiv innvirkning på miljøet og samarbeidet, mens flertallet mener at det ikke er ubetinget positivt at det kommer inn en mann i kvinnegruppa. Et utdrag fra definisjonen til Edgar Shein på organisasjonskultur, refererer han til at:

*«Kulturen et mønster av antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksterne tilpasning og intern integrasjon ....»*

*(Shein i Bang 2005:21)*

Dette vil selvfølgelig også gjelde for en ren kvinne gruppe som over tid har utviklet en kultur for sin gruppe med artefakter, normer og grunnleggende antagelser. Det er nok være lettere for en ny kvinnelig medarbeider å komme inn i denne kulturen enn en ny mannlig medarbeider. Vi kan kanskje til med gå så langt at vi kan konkludere med at det vil være større utfordringer for en mann enn for en kvinne og tilpasse seg kulturen, ut ifra hvordan vi

sosialiseres inn i samfunnet. Jacobsen og Thorsvik viser til at kjønnsrollene er mer kulturelt betinget og er innlærte og blir et abstrakt begrep knyttet til hvordan vi sosialiseres inn i ulike kjønnsroller, og blir eksponert for stereotypiske ideer, forventninger og holdninger til kjønnsroller og kjønnsrelasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2007:142). I de tilfellene de to informantene mine mener at det har lyktes å rekruttere inn menn på gruppen, kan man da kanskje si at dette er på tross av og ikke på grunn av at de er menn.

Men det vil selvfølgelig også være en leders ansvar å prøve å påvirke kulturen og således kulturen innhold, med nye ritualer, heltehistorier og belønninger, slik at det er mulig for en ny medarbeider å bli en del av den eksisterende kulturen, uavhengig om det er en mann eller kvinne. For dersom kulturen får leve sitt eget lille liv ved siden av andre kulturer i organisasjonen, kan det ende opp som en egen liten subkultur som utfordrer og føler seg overlegen andre kulturer (Jacobsen og Thorsvik 2007:134).

Et av forskningsspørsmålene mine var «hva kjennetegner en avdeling der bare et kjønn er representert?» Undersøkelsene mine har vist at det er flere kjennetegn ved en avdeling der bare et kjønn er representert. Her må nok kjennetegnene deles inn med positive og negativt fortegn. Jeg kommer bare til å omtale de med positive fortegn i dette underkapittelet. De kjennetegnene med negativt fortegn vil fremkomme under kapittel 5.5. Når det kommer til de positive kjennetegnene, er omsorg og involvering det informantene trekker frem som de sterkeste kjennetegnene. Dette er selvfølgelig på godt og vondt da ikke alle er like interessert i å dele alt og heller ikke ønsker å bli involvert så mye i andres ve og vel. Men når dette fungerer, viser det seg at dette er en nøkkel til det gode samarbeidet. Det at en gruppe består av bare et kjønn, viser seg også at har en del fordeler når det kommer til at man kjenner andre på seg selv og slik klarer å lage en egen kultur som er tilpasset at det bare er et kjønn som er deltagende i kulturen og dens uttrykk.

#### 5.4 Samarbeidet er vanskelig

Samtlige fem informanter trakk frem at på et eller annet tidspunkt hadde samarbeidet på gruppen vært vanskelig. Men de var også enige om at dette bare hadde foregått en periode, enten kort eller over litt tid, før samarbeidet var bra igjen. Et av funnene var at noen av informantene hadde erfaring på at dersom noen av medarbeiderne likte hverandre godt, hadde de en tendens til å ekskludere andre på gruppa. Informantene kunne ikke si om dette var bevisst eller ubevisst, men som jeg tidligere har drøftet under 5.3, så viser Jacobsen og

Thorsvik til studier der kvinner har er mer tilbøyelig til å utvikle sosiale bånd på arbeidsplassen enn menn (Jacobsen og Thorsvik 2002:141). De fleste av informantene var enige om at de sosiale båndene medførte at samholdet ble styrket, og at medarbeiderne var flinke til å involvere hverandre. Her derimot, ser vi ulempen med de sosiale båndene som gjør at dersom kvinnene finner noen de får sterke sosiale bånd med, kan det være at de bevisst eller ubevisst ekskludere andre fra fellesskapet. Hjertø viser til at det er forventninger til at kvinner er mer omsorgsfulle, uselviske og mer tilbøyelig til å søke harmoni i mellommenneskelige relasjoner (Hjertø 2013:131). Det kan kanskje være at disse forventningene til kvinnene er med på å gjøre at man tar mer ansvar for å skape en god relasjon til andre medarbeiderne, men at i forsøket på dette går i fellen ved å danne en bedre relasjon til noen få likesinnede, som gjør at man ubevisst ekskluderer andre fra dette fellesskapet.

Et annet sentralt funn som er negativt for samarbeidet, er at flere av informantene trekker frem at de en rekke ganger har opplevd at medarbeiderne i gruppen har konkurrert med hverandre for lederens, men også de andre medarbeidernes gunst. I både rollen som fagansvarlige, der to stykker som innehar samme type stilling med ulikt fagansvar, og vanlig medarbeider som konkurrerer om å være flinkest for å få leders gunst. Dette førte til dårlige samarbeid på gruppen. Jacobsen og Thorsviks viser til studier der menn er mer opptatt av å danne sosiale nettverk som relaterer seg til arbeidsoppgaver og gir innflytelse enn kvinner (Jacobsen og Thorsvik 2002:141). Men dersom kvinnene bruker arbeidsoppgaver til å konkurrere om lederens gunst, peker dette i motsetning til det studien som Jacobsen og Thorsvik viser til (ibid). Hjertø mener også at det er forventninger til at kvinnene at de skal være mindre instrumentelle, selvsikre, aggressive, kontrollerende, uavhengige, eventyrlystne og konkurranseorienterte enn menn.(Hjertø 2013:131 ). Dette stemmer ikke helt med den virkeligheten som informantene mine beskriver. Det kan nok være nyanser om hvor ofte dette var tilfelle, med det er ingen tvil om at flere av informantene opplevde det og at dette var med på å skape problemer for samarbeidet. Kaufmann og Kaufmann viser til at for å forstå gruppedynamikken, må man også se på gruppestrukturen, og at den forteller oss noe om gruppenes sosiale sammensetning (Kaufmann og Kaufmann 2005:240). Det kan være at ved å endre på gruppestrukturen og funksjonsdelingen, så vil man kunne unngå denne konkurransestriden, i hvert fall mellom to fagpersoner som skal dele på et ansvar.

Informantene nevnte også en annen form for konkurranse og det var konkurransen kvinnene imellom. Den ene av informantene beskrev det godt ved å si: *«Når man har julebord, så kler*

*man seg ikke for guttene men for de andre jentene*». Men det behøver ikke nødvendigvis være negativt for samarbeidet. Kaufmann og Kaufmann mener at i den gruppe så vil alle ha noen indre grunnleggende behov som allerede er iboende. De viser videre til at mennesker er sosiale dyr og fra tidenes morgen har søkt sammen i grupper (Kaufmann og Kaufmann 2005:236). Noen av disse behovene får vi tilfredstillt som medlemmer av en sosial gruppe, og to av de behovene som Kaufmann og Kaufmann lister opp er sosial sammenlikning og kilde til ros og vennskap. Dette kan vi kjenne igjen i beskrivelsen til informantene mine ovenfor. Informantene trekker ikke dette frem som nødvendigvis noen negativt for samarbeidet, men mer på noe som kjennetegner rene kvinne grupper.

Et annet funn er at ikke alle informantene var like positive til å rekruttere menn inn i rene kvinne grupper. Flertallet av informantene mente at de hadde dårlige erfaringer på at det var kommet inn menn i gruppa. Erfaringen gikk på at mennene som kom inn hadde vanskeligheter med å tilpasse seg den eksisterende kulturen og kvinnene hadde vanskeligheter med å inkludere mannen inn i kulturen. Shein legger vekt på at den eksisterende kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måte å være på, i forhold til oppfattelse, forståelse og væremåte i forbindelse med spesifikke problemer (Shein i Jacobsen og Thorsvik, 2007:121). Eller sagt på en annen måte hva er kjørereglene her hos oss. De nyankomne vil da enten akseptere eller stå imot denne sosialisering. Bolman og Deal vises også til at en organisasjonskultur bygges opp over tid. Så etter hvert vil medlemmene utvikle overbevisninger, verdier, praksisformer og artefakter som synes å fungere, vil dette formidles til nykommere (Bolman og Deal, 2007:313). Men dersom kulturen har satt seg over tid med medarbeidere som har arbeidet sammen lenge og i lang tid har vært preget av bare kvinner, kan man se utfordringene det vil være for en mann og tilpasse seg denne kulturen. Det ville antageligvis være lettere desto yngre de ansatte er og desto kortere de har jobbet sammen, når man skal rekruttere inn det motsatte kjønn inn i en gruppe som bare består av et kjønn.

### 5.5 Hva kjennetegner kvinnegrupper der samarbeidet er vanskelig?

Alle de fem informantene kunne referere til at de hadde erfaringer med at gruppen hadde hatt et mindre godt samarbeid. Men dette hadde kun vært over en periode. Det var forskjellige forklaringer på hvorfor gruppen plutselig hadde gått fra å ha et godt samarbeid til å ha problemer med å samarbeidet. En av informantene forklarte det godt ved å si:

«Jeg bare føler at det var gode perioder og så var det dårligere perioder. Da skjedde det ingenting og så plutselig kunne jeg kjenne at det var noe. Hva er det som kan utløse det? Det er veldig lite som skal til.»

«Adam»

Et par av informantene kunne til og med si at de mente at det var noe underforliggende med stemningen, som de ikke kunne sette fingeren på. De som mannlige ledere, kunne til tider ikke helt forstå måten ting ble kommunisert på og de ble rett og slett litt satt ut. De mente at måten de kvinnelige medarbeiderne kommuniserte på var ukjent for dem. En av informantene gikk så langt som å si at kvinnene på gruppa hadde et eget stammespråk, og siden hun var kvinne selv kunne hun gjenkjenne stammespråket og forstå det. Kaufmann og Kaufmann viser til at det ofte er barrierer i kommunikasjonen. Det kan være mange grunner til at kommunikasjonen svikter. De mener videre at kommunikasjonsproblemer ofte er av psykologisk art, og ofte ikke synes før feilen allerede er gjort (Kaufmann og Kaufmann 2003:301). Dersom informantene har rett i at rene kvinnegrupper har sitt eget språk og legger mye følelser inn i kommunikasjonen, er dette det samme som Kaufmann og Kaufmann mener er to av barrierene for kommunikasjonen som kan utgjøre en svikt i kommunikasjonsprosessen (ibid 2003:302). Da vil det etter argumentene over være naturlig at en kvinne skjønner andre kvinner, og at det derfor ikke burde rekrutteres inn menn i gruppen, og videre at en kvinne vil være best egnet til å lede en ren kvinne gruppe. Men så enkelt er det nok ikke, for de kvinnelige informantene sier også at de har problemer med kommunikasjonen. I tillegg så har to av informantene sagt at de har god erfaring med at det har kommet inn menn i gruppen og flere av informantene som er mannlige ledere har sagt at de til tider mener at gruppen de leder samarbeider godt. Så svaret heller nok mer over til at man må sette seg inn i kommunikasjonsteorien, for å prøve å begrense barrierer i kommunikasjonen.

Et av de andre funnen hvor samarbeidet var vanskelig var at de sosiale båndene kunne bli for sterke til noen av de andre medlemmene på gruppen. Et av kjennetegnene på at samarbeidet er vanskelig er når det dannes små grupper med sterke sosiale bånd til hverandre, og der hvor man bevisst eller ubevisst utelukker andre fra felleskapet. For det er selvfølgelig slik internt i en ren kvinnegruppe, som det det er i resten av arbeidslivet, at det er noen man samarbeider bedre med enn andre. Men dersom gruppen klarer å involvere og inkludere alle i gruppen, selv om det er noen man har sterke sosiale bånd med, vil det være enklere å få til et bedre

samarbeid. Dette er fremfor alt et leders ansvar å legge til rette for at man skaper en god kultur der alle føler seg som en del av felleskapet (Shein i Bang 1995:78).

Informantene kunne også fortelle at konkurransen mellom medarbeiderne hadde medført at samarbeidet på gruppen ble vanskeligere. Det at medarbeiderne konkurrer seg imellom for lederen eller andre medarbeiderne sin gunst, kan man forståelig nok forstå vil hindre et godt samarbeid. Dette er nok et kjennetegn på kvinnegrupper der samarbeidet er vanskelig. Her kan lederen strukturere oppgaver slik at det blir mindre sjans for at medarbeiderne konkurrerer om hvem som er «flinkest».

### 5.6 Hvilke tiltak kan ledere gjøre?

Alle de fem informantene ble forespurt om de hadde noen suksesshistorier som ledere av rene kvinne grupper. De fem informantene kunne med glede dele noen av sine erfaringer om når samarbeidet var på sitt beste. Flere av informantene la vekt på at god og riktig kommunikasjon i riktig mengde, var helt avgjørende for at gruppa skulle samarbeide godt. To av informantene la vekt på at det var viktig å informere tidlig og legge til rette for god kommunikasjon omkring arbeidsoppgavene, mens de øvrige informantene mener at det er viktig å holde tilbake informasjon for å ikke å forvirre og lage grobunn for spekulasjoner. Når Kaufmann og Kaufmann skriver om god kommunikasjon legger de vekt på noen sentrale elementer i kommunikasjonsprosessen når et budskap skal formidles. Dette handler om at koding av budskapet fra formidler, kanal for formidlingsvei, dekodning av budskapet av mottaker og tilbakemelding fra begge parter (Kaufmann og Kaufmann 2003:288). Mens Jacobsen og Thorsvik skriver at det er i akkurat disse elementene at de kritiske fasene i kommunikasjonsprosessen kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik 2002:256). Noen av barrierene for god kommunikasjon i følge Kaufmann og Kaufmann er også filtrering av informasjon og informasjonsmengde (2003:302), mens flere av mine informanter bruker dette bevisst for å ikke lage rom for spekulasjoner og forvirre. Dette sier de selv har vært en suksesshistorie der de bevisst ikke sier mer enn nødvendig, fordi de har erfaringer på at dersom man har sagt for mye blir stemningen og samhandlingen dårligere.

Et annet funn av var at mindretallet av informantene mente at rekruttering av menn inn i gruppen var et kjærkomment tilskudd til gruppen. En gikk så langt som å si:

*«Det at det var innslag, selv med lite innslag, kanskje 10 % hjalp altså. Jeg tror faktisk, jeg fikk óg tilbakemelding fra de kvinner som jobber der, at de synes det var deilig. Og få inn noe annet, jeg vet ikke jeg, ja testosteron.»*

*«Adam»*

To av informantene mente at det skjedde noe med samhandlingen på gruppa når det kom inn en eller flere menn på gruppa. Distefano og Maznevski viser til en studie der det kommer frem at team med stor forskjellighet som er godt ledet, yter bedre enn homogene grupper og grupper med stor forskjellighet som blir dårlig ledet (Distefano, J. J., og Maznevski, M. L. 2000). Dette kan være med på å styrke utsagnene til de to informantene. Men det at grupper med stor forskjellighet yter bedrer enn homogene grupper, fordrer at gruppene blir godt ledet, hvis vi skal lene oss på forskningen fra studiene. Men på den andre siden er det tre av informantene som erfarer at samarbeidet er best når det bare er kvinner som er en del av gruppen. De kunne fortelle at de ikke hadde noen god erfaringer med å rekruttere inn menn, eller at samarbeidet på gruppen ikke hadde noen behov for å få inn det andre kjønn. De mente at det å rekruttere inn menn ikke ville gi noen fordeler for samarbeidet. Noen hadde til og med erfaringen på at samarbeidet ble dårligere når det kom inn menn i gruppen.

Et annet sentralt funn er at flere av informantene forklarte at de hadde gode erfaringer med å jobbe rasjonelt med kvinnene på gruppen. Den ene informanten sa faktisk følgende:

*«At man må vise litt mer hvem man er sjøl og bruke litt mer den relasjonsledelse kanskje. Ja, jeg tror egentlig at jeg har gjort det. At man må bli litt mer kjent med dem.»*

*«Eva»*

Informantene mente at det det var viktig å tilnærme seg kvinnene i gruppen slik at de følte at lederen hadde tillit, og dermed også legitimitet som leder. Flere påpekte at det tok tid før de kom inn på medarbeiderne i gruppen, og at det var helt avgjørende for lederne at de jobbet relasjonelt og ble bedre kjent med medarbeiderne, for at medarbeiderne skal føle tillit og dermed gi lederne legitimitet. Spurkeland trekker frem at tillit er en av de 14 dimensjonene som til sammen utgjør Relasjonskompetanse (Spurkeland 2006). Tilliten kan videre deles opp i fem dimensjoner; Integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Schindler og Thomas i Spurkeland 2006:24). Flere av mine informanter er rekruttert internt fra organisasjon og de tar derfor med seg fagligkompetanse inn i stillingen som leder. Det er ut i fra dette nærliggende å tro, at i hvert fall en av de fem dimensjonene som Schindler og



Thomas i Spurkeland legger til grunn for dimensjonen tillit (Schindler og Thomas i Spurkeland 2006:24). De to andre informantene som er rekruttert eksternt har i så fall en lenger vei og gå i tillitsdimensjonen i relasjonsledelse, hvis vi skal legge til grunn Schindler og Thomas teori om tillit. Det behøver ikke å bety annet enn at de må bruke litt lenger tid på tilliten som de interne får «gratis». Men på den andre siden kjenner medarbeiderne allerede de interne som blir rekruttert, og dersom det er svik i tilliten til de som blir rekruttert som leder, er det vanskelig å reparere denne svikten i tilliten (Spurkeland 2006:25). Dette vil være et vanskelig utgangspunkt for en ny leder. Spurkeland sier også at det ikke er nødvendig med gjennomslag for alle de fem dimensjonene, for at medarbeiderne skal føle tillit, men det kan heller ikke være for stor avvik slik at totalopplevelsen brister. Det er ingen av mine informanter som refererer til dette, men samtidig sier alle fem at de føler at de har legitimitet hos sine grupper, men at det har tatt de ulik tid å vinne den på. Så viktigheten av å jobbe rasjonelt og vinne tillit, er det ingen tvil om, dersom man skal få legitimitet som leder for å kunne utfører lederrollen (ibid).

Et annet funn var informantenes samlede syn på at det er noe de ikke kan beskrive. Noen kaller det «noe man ikke kan sette fingeren på», en stemning som en av informantene kalte det, eller frekvens som en av de andre informantene kalte det. Slik jeg forstår informantene så beskriver de kulturen på gruppen. Organisasjonskulturen sier noe om hvordan organisasjonen fungerer innefra. Jacobsen og Thorsvik skriver at organisasjonskulturen består av tre kulturelle nivåer: artefakter som er synlige uttrykk for verdier, normer som er en høyere grad av bevissthet og grunnleggende antagelser som er det organisasjonen tar for gitt. (Jacobsen og Thorsvik 2007:122). Dette som informantene peker på som noe de ikke helt kan sette fingeren på, kan vi nok trekke konklusjonen om at det er kulturen som blir beskrevet uten at de er helt bevisst på at det er akkurat det. Informantene sier at det er noe ubevisst som de ikke forstår seg på, det vil si at foregår ubevisst fra gruppens medlemmer, i hvert fall ubevisst for leder. Bang referer til at det ikke er hensiktsmessig å snakke om gode eller dårlige kultur (Bang 2005:109). Han viser videre til at heller burde snakke om «funksjonelle» og «dysfunksjonelle» kulturer, for å indikere om kulturen er hensiktsmessig eller ikke i forhold til målsettingen i organisasjonen (Kilmann, 1984: Kets de Vries & Miller, 1984 i Bang, 2005:109). Informantene som viser til dette var usikre selv om hva de referer til, men kunne bare forklarer at samarbeidet var dårlig når denne stemningen eller frekvensen var tilstede. Sathe mener at vi skal skille mellom styrken på kulturen og innholdet i kulturen, når vi skal vurdere om kulturen representerer en fordel eller en ulempe for organisasjonen (Sathe i Bang

2005:110). Bang refererer videre til at det spiller ingen rolle om kulturen er sterk der den sikrer stor lojalitet og oppslutning, dersom medlemmene trekker lasset i feil retning. I tillegg kan man se på hvor funksjonell kulturens innhold er og hva dette har å si for kulturens uttrykk (ibid). I scenarioet som informantene beskriver, er det noe ubevisst som forgår mellom gruppens medlemmer som ikke lederen kan sette fingeren på. De er allikevel samstemt på at når dette oppstår, fungerer ikke samarbeidet. De sier ikke konkret om hva som er årsaken til at stemningen blir slik, men det er en samlet stemning som oppstår med jevne mellomrom, der medlemmene av gruppen er de som står for er stemning, uten at resten av organisasjonen kan gjenkjenne eller identifisere seg med den. Kets de Vries & Miller og Bion som blir referert til av Bang, er opptatt av hvor realisertforankret innholdet i kulturen er. De spør seg videre om de grunnleggende antagelsene, verdiene og oppfatningene er forankret i den virkelighet organisasjonen, eller om de er dannet av en forvridd oppfatning av virkeligheten (Kets de Vries & Miller, 1984 og Bion, 1961, i Bang 2005:149). Bions var opptatt av hvorfor en gruppe utvikler fantasier eller grunnleggende antagelser som gjorde gruppen mindre funksjonell til å takle sine arbeidsoppgaver, han hevdet videre at dersom en gruppe har arbeidsoppgaver eller et kjent mål som krever felles innsats, er en forutsetning at gruppen er forankret i virkeligheten og har evnen til å tåle frustrasjon og kontrollere sine emosjoner. Det er først da de har evnen til å fungere som en arbeidsgruppe. Arbeidsoppgavene til gruppene som blir ledet av informantene, har strukturert arbeidsoppgaver med et kjent mål, det er derfor avgjørende at gruppen ikke har en fantasi om hvordan virkeligheten er eller fungerer, og at gruppen har evne til å tåle frustrasjon og kontrollere sine emosjoner. Dette for at gruppen skal ha evner til å kunne fungerer som en arbeidsgruppe. Som leder er det da viktig å sette seg inn i kulturen og prøve å forstå det som rører seg på gruppen av verdier, normer og grunnleggende antagelser, for å bedre skape evnen til å fungere optimalt som arbeidsgruppe.

## 6 Praktisk implikasjoner

Med denne oppgaven håper jeg at jeg har vært med på å bidra til en bedre forståelse og gitt mer kunnskap og bedre forutsetninger for å lede rene kvinnegrupper. På sivil side i politiet tror jeg det vil ta mange år, hvis noen gang, før vi kommer til at det er likevekt mellom antall menn og kvinner. Derfor burde mine undersøkelser være interessant for mange ledere fremover i tid, hvor jeg mener at det kanskje rett og slett er en myte at det er vanskeligere å lede kvinner enn menn. Utfordringene om hvordan man skal få en gruppe til å fungere optimalt, eventuell å være funksjonell, vil alltid være der, men ut ifra erfaringene til mine informanter, er ikke utfordringene nødvendigvis knyttet til kjønn.

For da å bedre kunne lede en ren kvinnegruppe har jeg satt opp en liten liste med suksessfaktorer som mine informanter trakk frem:

1. Forstå kulturen.
2. Bruke tid på de ansatte og jobbe relasjonelt.
3. Bare si det som må sies. Ikke lage rom for spekulasjoner.

## 7 Oppsummering og veien videre

For å oppsummere mine funn så er resultatet på undersøkelsene at informantene er ganske fornøyd med det å lede rene kvinnegrupper. De påpeker at det finnes utfordringer, men at disse utfordringene ikke nødvendigvis har noe med kjønn å gjøre. Utfordringene er blant annet, kommunikasjon, konkurranse mellom de ansatte og de sosiale båndene. De påpeker at de har hatt perioder der gruppen har vært dysfunksjonell, men at det i det store og hele så er gruppene de leder funksjonelle og har et godt samhold. Informantene trekker også frem hvilke tiltak de mener det er viktige for å få suksess. Disse tiltakene er blant annet å jobbe relasjonelt og bare å si det som er nødvendig for å ikke lage rom for spekulasjoner, og å forstå kulturen i gruppen.

Jeg ønsker ikke å trekke noen konklusjon om at mine undersøkelser og funn, er svaret på hvordan lede rene kvinnegrupper, uansett hvor disse gruppene befinner seg. Til dette mener jeg at undersøkelsen min har for få informanter. Men for førstelinjeledere av rene kvinnegrupper i etaten, mener jeg at funnen mine er valide nok til at vi kan trekke konklusjonen om at det ikke er noe vanskeligere å lede rene kvinnegrupper enn andre type grupper.

Et av mine forskningsspørsmål var «Hva kjennetegner en avdeling der bare et kjønn er representert?» Dette forskningsspørsmålet har jeg besvart med kjennetegn på hva som gjør at gruppen fungerer og hvordan gruppen ikke fungerer, jfr. kapittel 4 og 5.

Det andre forskningsspørsmålet var «Er det noen type uttrykk som er typiske / godt representert i gruppen med bare kvinner». Dette forskningsspørsmålet innebærer kulturen i gruppen. Dette er godt presentert og omhandlet i både kapittel 4 og 5. Dermed føler jeg at jeg har besvart begge forskningsspørsmålene i avhandlingen.

Det kunne vært veldig spennende å sammenlikne ledernes erfaringer på kvinnegrupper med lederes erfaringer på rene mannsgrupper, for videre å se om man hadde fått de samme resultatene. Det kunne også vært spennende å sammenlikne og gjøre undersøkelser på ledere som hadde ledet både rene mannsgrupper, rene kvinnegrupper og heterogene grupper. Det er mye som ennå gjenstår i undersøkelsen på hva som kjennetegner rene kvinnegrupper. På bakgrunn av begrensninger i omfanget på avhandlingen min, har jeg bare fått undersøkt en liten del av dette temaet. Dersom jeg hadde hatt muligheten til det, ville jeg nok ha intervjuet et større omfang av informanter i politietaten. I tillegg til å kunne sammenlikne resultatene

med en annen offentlig etat, for bedre å kunne dokumentere om funnene mine er gjeldene for alle rene kvinnegrupper i det offentlige, eller om funnene mine er spesielle for politietaten. Jeg håper allikevel at noen vil finne avhandlingen min interessant og nyttig, og kanskje ønsker å undersøke videre på dette interessante feltet.

## Litteraturliste:

- Ancona, D., og Caldwell, D. (1992). *Demography and design: Predictors of new product team performance*. Special Issue: Management of technology. *Organization Science*, Aug. 3 3:321-341.
- Arbeidsforskningsinstituttet rapport 2008-1.
- Bang, Henning. (2005) *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Beutel, A.M. og Marini, M. M. (1995). *Gender ad Values*. *American Sociological review*
- Bolman, L. G., og Deal, T. E. (2009) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., Vanebo, J. O. (2005). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Distefano, J. J., og Maznevski, M. L. (2000) *Creating value with diverse teams in global management*. *Organizational Dynamics*, Vol 29(1), 2000, 45-63. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00012-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00012-7)
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.
- Egeland, C., Holter, Ø og Svare, H. (2008). *Likestilling og livskvalitet 2007*.
- Grenness, Tor (2003) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Haaland, F. H., og Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Halvorsen, Knut, (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag as.
- Hjertø, Kjell. B. (2012). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J., (2002) *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, G., og A. Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave.

Bergen: Fagbokforlaget.

Lekve, M. (12:04 - 21.10.2012). Jo flere kvinner, jo flere konflikter. Hentet fra

<http://e24.no/privat/penger/jo-flere-kvinner-jo-flere-konflikter/20288198>

Martinsen, Øyvind, (2010). *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Forlag.

Reinåsdal, I. (2010). *Kvinner og ledelse*. Bodø: I. Reinåsdal

Rice, C. (10:49 - 08.03.12) Noen ganger trengs det en kvinne. Hentet fra

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Noen-ganger-trengs-det-en-kvinne-6779525.html>.

Thagaard; Tove. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Spurkeland, Jan., (2006). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Williams, K. Y., og O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. In B. M. Staw & R. M. Sutton (red.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 20, s.77–140). Stamford, CT: JAI Press.

## Vedlegg:

1. Forespørsel til arbeidsgiver om forskning i egen organisasjon
2. Intervjuguide
3. Samtykkeskjema til informantene
4. Ett eksempel av fire på kategorisering av funnene mine, kategori om kommunikasjon

## **Vedlegg 1**

Fra:  
Bettina Korvann  
Mastergradsstudent i Verdibasert ledelse  
Diakonhjemmet

Til:  
NN  
Politimester i NN politidistrikt

Dato: 30.10.14

### **FORESPØRSEL OM Å FORETA INTERVJU VED OSLO POLITIDISTRIKT – MASTERAVHANDLING**

Jeg er en masterstudent i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet og arbeider nå med den avsluttende masteravhandlingen. Problemstillingen for avhandlingen er:

#### **Hvordan lede rene kvinnegrupper? – En erfaringsstudie av ledere av sivile grupper i NN politidistrikt.**

Jeg skal undersøke hvordan man leder kvinnegrupper, og videre forske på hva slags type utfordringer det gir når man leder grupper som er homogene og har bare et kjønn representert.

For å finne ut av dette ønsker jeg å intervju sivile ledere i NN politidistrikt. Av den årsak retter jeg forespørsel om å foreta intervju av 5 ledere innenfor målgruppen ved deres distrikt, alle de fem er førstelinjeleder. To av personen har permisjon, så jeg vil da også ta kontakt med deres nåværende tjenestested. Jeg vil benytte båndopptaker og ta notater under intervjuet. Intervjuet vil vare i ca. en time.

Alle opplysninger fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige avhandlingen. Opplysningene fra intervjuet vil bli slettet innen juni 2015.



## Vedlegg 2

### Intervjuguide

Underpunktene står oppført for å få eventuell tilleggsinformasjon hvis dette ikke fremkommer under hovedspørsmålet eller under intervjuet - huskeliste

#### 1. Gruppens organisering og rammebetingelser

1.1 Kjønn og alder?

Er du leder i dag?

Hvor mange år har du erfaring som leder?

Har du erfaring som leder fra andre steder enn fra NN politidistrikt?

Har du noen formell lederutdanning?

1.2 Kan du beskrive organiseringen av gruppen du leder?  
(Fagpersoner, høyere stillinger og organisering på avdelingen)

Antall ansatte?

Hvilket kjønn har de ansatte?

Har gruppen på noen tidspunkt hatt innslag av menn?

Har du tidligere ledet grupper med innslag av begge kjønn eller bare bestående av menn?

#### 2. Ledelse

2.1 Kan du fortelle litt om hvordan du opplever å lede den gruppen der det bare er kvinner representert?

Hvilken verktøy benyttet du deg mest av for å lede gruppen?

2.2 Opplever du at det er noen utfordringer ved det å lede kvinner?

Hvordan opplever du at samhandlingen på gruppe er?

Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er?

Hvorfor tror du det er slik? Hva gjør du som leder med det?

Oppfølgingsspørsmål:

Er det noen spesielle forhold/rammebetingelser du vil trekke frem på hvorfor du tror det er det slik?

2.3 Kan du fortelle noen suksess historien på hvordan du følte at du fikk til god samhandling?

Er det noe spesielt du som leder gjorde for å få til dette?

### **3. Kultur**

3.1 Hvordan opplever du at mål, ønsker og behov fra arbeidsgiversiden samsvarer med mål, ønsker og behov fra arbeidstakersiden?  
Hva opplever du at er utfordringer fra arbeidsgivers ståsted?

3.2 Føler du at du har legitimitet som leder?  
Hvordan oppfatter du at gruppen forholder seg til dette?  
Finnes det noen uformelle ledere?

3.3 Er noe annerledes med kulturen der bare kvinner er en del av gruppa?  
Hva er bra/mindre bra med dette?  
Hva var utfordringen?

### **4. Kommunikasjon**

4.1 Hvordan kommuniserer du som leder med gruppa?  
Mail, gangprat, formelle møter. Hvor ofte har dere felles møter? Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?

4.2 Oppfatter du da at intensjonen med budskapet blir mottatt slik du har som intensjon?

Har du noen eksempler på at det er tolket korrekt/ukorrekt?

## 5. Diverse

5.1 Er det noe spesielt du ønsker å utdype eller og legge til som vi ikke har snakket om, men som du mener er relevant for temaet?

## SAMTYKKESKJEMA

Undertegnede gir Bettina Korvann tillatelse til å foreta intervju med meg, ta opptak med diktafon og notater under intervjuet i forbindelse med masteravhandlingen med prosjektittel:

### **Hvordan lede rene kvinnegrupper? – en erfaringsstudie av leder av sivile grupper i NN politidistrikt**

Jeg er informert om at det er frivillig å være med og at jeg har mulighet til å trekke meg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom jeg trekker meg, vil alle innsamlede data bli slettet umiddelbart. Jeg har også fått opplysning om at informasjon fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Opptakene og samtykkeskjemaene vil bli oppbevart låst på et trygt sted. Opplysningene fra intervjuet vil bli slettet innen juni 2015.

**Samtykke til intervju:**

NAVN: \_\_\_\_\_

DATO: \_\_\_\_\_

## Vedlegg 4

### 3. Kommunikasjon

#### Del 1

Utsagn	Kategori	Koding
<p>”De sitter og er usikre kanskje eller er rett og slett misfornøyd over at de skal gjøre ting. Men jeg tror nok at ja, det har jeg opplevd flere ganger, at budskapet som en selv trodde skulle være en bra ting ble oppfattet på en annen måte. Det er veldig vanlig”</p>	Kommunikasjon/feiltolkning	
<p>”Der hvor jeg er nå så er det mye uformell daglig prat. Vi sitter på rekke og rad og med dørene åpne. Ellers så er det mer strukturelle gruppemøter. Som da også går ut litt. Noe går på mail og så er det også noe som er formalisert i medarbeidersamtaler. Men i hovedsak så er det mer den daglige praten om løst og fast og om faglige ting og oppgaver. Og det var det jo ... ehh... det var ikke så mye .. altså da er det ja det kan jeg jo også si – da er det jo blanding av enkeltsamtaler og gruppesamtaler da. Og noen individuelle samtaler i det daglige men også i medarbeidersamtalene.”</p>	Daglig kommunikasjon	
<p>”Men av og til må du ta en prat personlig på kontoret. Det kan være alvorlig ting, ikke overholdt regler og sånn og da må man jo ta det. Men jeg bruker alle mulige midler. Men jeg passer på å gjøre alle ting skriftlig og jeg passer på å oppsummere. Hvis det er noe som skal oppsummeres der og da så tar jeg og skriver ut, eller så tar jeg og sender en mail etterpå om at vi ble enig om sånn og sånn. Det har jeg skjønt er lurt”</p>	Kommunikasjon/den vanskelige samtalen	

## Del 2

Utsagn	Kategori	Koding
<p>”Nei, jeg tror egentlig at jeg bare ble bevisst det da jeg hørte det i en eller annen bisetning og da skjønnte jeg det. Det var sånn det var. Men det har ikke vært noe mer snakk om det senere, men da ble jeg veldig bevisst om det. Her er det faktisk noen som følger med hvem som går ut og inn”.</p>	Kommunikasjon	
<p>Utfordringen er kanskje det «snakke» da som jeg tror at det er mere av når det bare er kvinner. Med at du må vokte dine ord mer kanskje fordi at kvinner de legger merke til det og husker det så lenge og dveler ved det. Sånn at det blir liksom brukt mot deg senere hvis de kan. Og det tror jeg er mer sånn kvinnegreie enn menn da. Jeg opplever at kanskje menn kan ta til seg en beskjed eller litt kritikk og være misfornøyd med det men så 10 minutter etterpå så er alt greit likevel. Mens med kvinner så henger det litt lenger igjen og det skal analyseres og snakkes om og.....</p>	Kommunikasjon/kjønn/utfordringer	
<p>Alt. Det spørres jo hva det handler om. Nå har vi jo gruppemøter hver 14. dag hvor jeg selvfølgelig informerer om det jeg har og alle</p>	Kommunikasjon/daglig	

### Del 3

Utsagn	Kategori	Koding
<p>”Jeg føler jo at kommunikasjonen fungerer godt med både de kvinnene og de mennene som jobber avdelingen og også dem imellom og innad i de forskjellige gruppene. Sånn som det er nå så har ikke kommunikasjonen vært like god og jeg tror at det er problematisk hvis det er for mange som er like. At det er best om det er litt forskjellige syn på ting og man har forskjellige tilnærminger til ting. Da det oftere løser enn skaper problemer og da tror jeg at en av de tingene er kjønns sammensetningen. Det er i seg selv så store forskjeller mellom menn og kvinner at det er positivt for miljøet å ha en blanding. Det er et helt generelt inntrykk. Men samtidig så er det jo enda mer viktigere hvordan hver enkelt er som person for forskjellene innad mellom kvinner og innad mellom menn er større enn forskjellene mellom gruppene. Så det er ikke så enkelt å si at man har en 50/50 løsning på det så er det problemfritt arbeidsmiljø. Det skal godt gjøres å eliminere arbeidsmiljøproblemer, samarbeidsproblemer med sånne generelle grep eller tilnærminger”.</p>	Kommunikasjon/kjønn	