

Jorun Andreassen
Kari Folkenborg

Vi vil! Slipp oss til!



Jorun Andreassen og Kari Folkenborg

Vi vil! Slipp oss til!

© Forskningsstiftelsen Fafo 2002

ISBN 82-7422-364-0

ISSN 0801-6143

Omslag: Agneta Kolstad

Omslagsfoto: © Morten Løberg / Samfoto

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Innhold

Forord	5
1 Framgang for likestilling, stillstand for næringslivet	7
Bakgrunn: kvinners status på arbeidsmarkedet4	9
Forhold som virker inn på karrierevalgene	12
2 Kvinner ønsker å være ledere	16
Ulike årsaker til at kvinner og menn ønsker seg en lederstilling	17
Hvilke forutsetninger må være til stede for at kvinner og menn skal vurdere en lederjobb?	20
Oppsummering	22
3 Ulike karrierestiger og ambisjoner	23
Oppsummering	26
4 Hvorfor velge bort lederstillinger?	27
Årsaker til at kvinner og menn velger bort lederstillinger	27
Oppsummering	30
5 Den private sfæren og karrierevalg	31
Ledernes bakkemannskap	33
Privatsfærens rammebetingelser for jobben	34
Partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet	34
Hvem gjør hva i hjemmet?	36
Henting og bringing av barn	37
Husarbeid	38
Annet vedlikeholdsarbeid	39
Det gode liv: arbeid, familie og fritid	40
Oppsummering	42

6 Glasstaket	43
Innpass i ledernes sosiale nettverk	44
Vikariert i lederjobb	47
Bedt om å søke en lederstilling	48
Oppsummering	50
 7 Holdninger til lederrollen	 51
Kjønnsbalanse i ledelsen	52
Arbeidskapasitet i lederstillinger	55
Lederstilling og omsorg for små barn	56
Oppsummering	57
 8 Oppsummering og konklusjoner	 58
Kvinner ønsker lederstillinger	58
La kvinner slippe til også etter fylte 40 år	58
Fritid, barn og faglig fordypning stopper enkelte	59
Mannlige toppledere har bakkemannskap hjemme – kvinnelige topple-	
dere lever i tokarrierefamilier	59
Det gode liv: arbeid, familie og fritid	60
Glasstaket hindrer mangfold	60
Holdninger til lederstillinger	61
 9 Hvilke tiltak kan bidra til flere kvinnelige ledere	
i næringslivet?	63
Hvilke tiltak har vi i dag?	63
Hvilke tiltak foreslår de kvinnelige lederne?	65
 Litteratur	 68
 Vedlegg 1 Metode	 70

Forord

De siste tiårene har vi i Norge gjerne sett på oss selv som verdensmestere når det gjelder likestillingsarbeid. Men til tross for store framskritt for kvinner for eksempel innen politikk, i offentlig sektor, når det gjelder utdanning, rettigheter i arbeidslivet og velferd, har lite skjedd med kvinnerepresentasjonen i næringslivet. I begynnelsen av 2002 braket debatten om likestilling og kvinnerepresentasjon løs på nytt, og den har særlig dreid seg om den lave kvinneandelen på lederplan og i styrerommene i næringslivet. Debatten har foreløpig toppet seg med regjeringens forslag om kvotering til styrerommene. Til tross for slike tiltak, vil vi nok likevel i lang tid sitte med store utfordringer når det gjelder den lave kvinneandelen på lederplan i næringslivet.

En økning av kvinneandelen til lederstillinger i næringslivet er viktig med utgangspunkt i innarbeidede demokratiske og kjønnspolitiske idealer. Enkelte næringslivsledere betrakter dessuten kvinner i økende grad som en underutnyttet ressurs i arbeidslivet. Dette blir enda mer relevant fordi næringslivet i løpet av få år vil måtte konkurrere beinhardt om arbeidskraften, og de gode lederne spesielt. På bakgrunn av antatte kjønnsforskjeller når det gjelder prioriteringer, erfaringer og lederstil, vil økt kvinnelig representasjon på ledernivå gi større mangfold og bredde, som igjen kan bidra til et mer dynamisk næringsliv.

På denne bakgrunn henvendte Akademikerne seg til Fafo for å få gjennomført en undersøkelse av barrierene for økt kvinnerepresentasjon i lederstillinger i privat sektor. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) finansierer prosjektet. Målet med denne rapporten er følgelig å bidra med kunnskap som kan legge grunnlag for tiltak for å øke kvinnerepresentasjonen i næringslivets beslutningsfora. Aud Sanner fra SND samt Tom Haraldsen og Ane Vigers fra Akademikerne har sittet i referansegruppen for prosjektet. Vi takker referansegruppen for nyttige innspill og kommentarer. Nina Raaum fortjener også en stor takk for samarbeidet. Vi har trukket store veksler på hennes arbeider i blant annet bakgrunnskapitlet om kvinners status på og framgang i arbeidslivet og i innledningen til kapitlet om privat sfæren. På Fafo har Liv Tørres hatt en svært sentral rolle i arbeidet med denne rapporten. Hun har gitt kommentarer og innspill underveis, og har også i stor grad bidratt i redigeringen og utformingen av den endelige rapporten. Vi takker Liv for

engasjement og innsats i arbeidet med dette prosjektet. Vi retter også en stor takk til Fafos publikasjonssenter for tilretteleggelse av manus for trykking.

Oslo, april 2002

Jorun Andreassen og Kari Folkenborg

1 Framgang for likestilling, stillstand for næringslivet

Til tross for store framskritt innen norsk likestillingsarbeid når det gjelder politikk, rettigheter og yrkesdeltakelse, har vi i Norge fremdeles ett av Europas mest kjønnsdelte arbeidsmarkeder. Kvinner tjener gjennomgående mindre enn menn, og tilpasser fortsatt i stor grad jobb og karriere til familien. Det er først og fremst i offentlig sektor, i deltidsarbeid og/eller innen helse- og sosialtjenester vi finner den kvinnelige arbeidskraften. I næringslivet er det derimot få kvinner, og spesielt på ledernivå.

Kvinnekupp i politiske organer og dramatiske endringer når det gjelder kjønns-sammensetningen på alle nivå i offentlig sektor, har de siste årene ført til en økende oppmerksomhet omkring likestilling også i det private næringsliv. Lederopp-gaver og tildeling av ansvar gir økonomisk belønning, men også økt makt og innflytelse. På denne bakgrunn blir likestilling viktig for partene i arbeidslivet så vel som for politikerne. Det «offentlige» Norge har i tillegg blitt mer og mer opp-tatt av å påvirke organisasjoner og bedrifter i en retning som harmonerer med nor-mer, verdier og forventninger ellers i samfunnet. Likestillingsidealene og likhet i muligheter, er viktige.¹ Det er samtidig en utbredt oppfatning at kvinner og menn ikke gis de samme mulighetene i karrieresammenheng, og særlig når det gjelder le-derstillinger. Et kjønnsdelt arbeidsmarked som fører til en skjev fordeling av lønn og makt, bryter med andre ord med rettferdighetsprinsippet som ligger til grunn for likestillingsarbeidet i Norge.

Et ressursperspektiv tilsier videre at det er viktig å utnytte de menneskelige ressursene vi har fullt ut. Kvinners lave andel av lederposisjoner innebærer således et underbruk av kvinner og det mangfold som kvinner med ulike erfaringsbakgrunn kan bringe inn i næringslivet. Mangfold vil kunne bidra til mer dynamiske og ny-tenkende organisasjoner, som igjen øker effektiviteten og gir bredere markeds-orientering, noe som kan gi konkurransemessige fortrinn. Et annet perspektiv som har vært framme i debatten er at kvinner og menn kan ha ulike lederegenskaper, og kvinner kan påvirke lederstil og lederrolle i en positiv retning (Billing og Alves-son 1997). Sist, men ikke minst, kan vi i Norge om få år ha et arbeidsmarked preget

¹ Se for øvrig Alvesson og Billing (1997) for en presentasjon av ulike perspektiver sett på bakgrunn av den teoretiske og praktiske interessen for likestilling, kjønn og ledelse.

av kamp om arbeidskraften, og ikke minst om den store andelen velutdannende kvinner på vei ut av utdanningsinstitusjonene. Mange av disse vil tiltrekkes av jobber med et godt arbeidsmiljø, gode utdanningsmuligheter og stor fleksibilitet framfor høye lønninger (Østberg 1999, 2000).

De fleste lederstillinger i Norge i dag er besatt av menn. Næringslivet selv snakker om kvinner som en underutnyttet ressurs. Likestillings- og kvinneorganisasjoner har mobilisert for å få satt nye prioriteringer på dagsordenen. Politiske partier har satt søkelys på utfordringene i sine partiprogrammer, og departementer har utviklet programmer for kvalifisering og rekruttering av kvinner inn i næringslivet. Men til tross for debatt, innsats og tiltak, har utviklingen vært relativt treg. Syttiåtte prosent av landets NHO-bedrifter hadde i 1995 ikke noen kvinner i ledelsen (Raaum 2001). I 2001 var kun syv prosent av topplederstillingene og 23 prosent av rekrutteringsstillingene i NHO-området besatt av kvinner (Likestillingssenteret 2002).²

Hvorfor er det så vanskelig å få kvinner inn i lederposisjoner? Er det fordi de mangler kompetanse og erfaringer? Eller står kvinnene i mellomlederposisjoner klare til å overta makten? Er kvinnene jevnt representert i mellomledelsen, slik at det kun er et tidsspørsmål før de kommer tyngre inn også i topplederposisjoner? Velger kvinner familie, barn eller det sosiale og «gode» liv framfor yrkeskarriere? Eller skyldes underrepresentasjonen av kvinner at de fortsatt ikke klarer å trenge gjennom det såkalte glasstaket i bedriftene, noe som gjør at de velger andre jobbmuligheter isteden?

«Why close the gender gap? Because not only is it the right thing to do, it is also good for business.» Royal Bank of Canada sitert hos ILO (2001).

Årsakene kan være mange og sammensatte. Vårt mål er å identifisere hvilke forhold som virker inn på kvinners og menns valg og holdninger til lederstillinger i det private næringsliv. Vi presenterer en oppdatert oversikt over utfordringene som kan danne et utgangspunkt for videre tiltak blant partene i arbeidslivet.

² For toppledere var dette kun en økning fra 6 prosent i 2000, og for rekrutteringsstillinger gikk andelen kvinner opp fra 20 til 23 prosent (Likestillingsbarometeret, Likestillingssenteret 2002).

Bakgrunn: kvinners status på arbeidsmarkedet³

Kvinnenes inntog i det offentlige liv er en av de viktigste endringene i norsk samtid. Utviklingen har medført gjennomgripende endringer i kvinneverollen, men også i samfunnets sosiale og økonomiske liv. Dette til tross, Norge framstår i dag likevel som et motsetningsfylt likestillingsland (Raaum 2001). Kvinner har en sentral posisjon i politikkenes lederskap samtidig som de står svakt i arbeidslivets ledelse, især i toppsjiktet. Denne kontrasten mellom arbeid og politikk er omtalt som det norske paradoks (Kvande 1998). Det er også et tankekors at yrkesfrekvensen blant norske kvinner er blant de høyeste i OECD-området, samtidig som vi har et mer kjønnsdelt arbeidsliv enn de fleste andre vestlige land. Vi har også et svært høyt omfang av deltidsarbeid blant kvinner. I 2000 arbeidet 43 prosent av alle sysselsatte kvinner deltid, mot ti prosent av alle sysselsatte menn. Man skulle tro at økt sysselsetting blant kvinner bidro til en jevnere yrkesfordeling mellom kvinner og menn, men i virkeligheten er det omvendt (Raaum 2001). Arbeidsstyrken er sterkest polarisert i kvinne- og mannsyrker i land som har høy sysselsetting blant kvinner.

Veksten i kvinners sysselsetting har først og fremst funnet sted innenfor offentlig sektor. Syttito prosent av tilveksten av kvinner til arbeidsmarkedet på 70-tallet fant sted innenfor offentlig, sosial, og privat tjenesteyting. Trenden fortsatte på 80- og 90-tallet. Kvinner er i tillegg konsentrert innenfor færre yrker enn menn. Hele 45 prosent av de yrkesaktive kvinnene arbeider innenfor de ti mest vanlige yrkene for kvinner, mens tilsvarende andel for menn bare er 24 prosent (Raaum 2001). Mulighetene for yrkeskarriere og høy lønn er best i privat sektor, mens det er en utbredt oppfatning at offentlig sektor gir gode vilkår karrieremessig og dersom man ønsker å kombinere jobb og familie.

Menn utgjør i dag 53 prosent av andelen sysselsatte, og kvinner 47 prosent (AKU: SSB 1. februar 2001). Kvinner utgjør 37 prosent av sysselsatte i privat sektor og 66 prosent i offentlig sektor. Ifølge Arbeidskraftundersøkelsen fra Statistisk sentralbyrå for 2000 besatte kvinner samtidig bare 21 prosent av alle lederstillinger i privat sektor, mot 43 prosent i offentlig sektor. Totalt besatte kvinner én av fire lederstillinger i 2000 når vi inkluderer mellomlederstillinger.

Likestillingscenteret har for andre år på rad utarbeidet et likestillingsbarometer⁴ som skal måle «trykket» på likestillingen. Hensikten er å gi en samlet framstilling

³ Bakgrunnskapitlet hviler tungt på Nina Raams arbeid. Det dreier seg først og fremst om «Norske likestillingsparadokser: Refleksjoner over kjønn, arbeid og politikk» i Berven, N. og P. Selle (red.) (2001): *Svekket kvinnemakt?* Oslo: Gyldendal Akademisk. Artikkelen er også publisert under maktutredningen og bygger på et bokmanus med arbeidstitel «Det kjønnsdelte arbeidsmarked» som skal publiseres på Fagbokforlaget i 2002 sammen med Marit Wårum.

⁴ Likestillingsbarometeret 2001. Likestillingscenteret.

Tabell 1.1 Likestillingsbarometer 2001 Næringsliv. Andel for 2001, 2000 i parentes

Næringslivet	Andel kvinner
Toppledere i NHO-området	7 (6)
Rekrutteringsstillinger NHO-området	23 (20)
Daglig leder i alle foretak	18 (16)
Styremedlemmer i børsnoterte selskap	6 (6)
Styreleder alle foretak	11 (10)
Stat og styring	Andel kvinner
Storting	37 (36)
Regjering 0	42 (40)
Ledelse stat	29 (26)
Statlige styrer, råd m.v.	41 (42)

av likestillingen mellom kvinner og menn i Norge i dag. Barometeret viser relativt store kjønnsforskjeller når det gjelder makt og innflytelse i staten, i kommunene, i næringslivet, innenfor forskning og utdanning og i arbeidslivet generelt.

I NHO-området i 2001 var det altså bare syv prosent kvinnelige toppledere, mens kvinnene representerer 23 prosent av rekrutteringssjiktet. Det er færrest kvinner i topplerstillinger og i styrer i børsnoterte selskap, rundt seks prosent. I bedrifter med over 250 ansatte finnes det kun 21 kvinnelige ledere, mot 467 menn, altså fire prosent kvinnelige ledere. Disse kvinnelige topplerne har bare halvparten så mye i lønn som menn i sammenliknbare stillinger, og de har samtidig hatt en tregere lønnsutvikling enn sine mannlige kollegaer.

Samtidig som kvinnene er relativt godt representert i rekrutteringssjiktet, synes en utvikling mot høyere kvinnerepresentasjon på topplan å gå relativt langsomt. Fra 1999 til 2000 økte antallet sysselsatte i lederyrker med 9000 (til 182 000), og 7000 av disse var menn. Kvinner stod for økningen i salgs- og serviceyrkene, se tabell 1.2.

I offentlig sektor er det relativt mange kvinnelige produksjonsdirektører innenfor offentlig administrasjon, undervisning og helse- og sosialtjenester. I det private er kvinner sjelden i det øvre ledersjiktet innenfor industri og transport, men ligger omkring gjennomsnittet (25 prosent) innenfor varehandel og finansiell tjenesteyting. Forskjellene er formidable innenfor mange av lederyrkene, men alt i alt er bildet mer positivt enn det som vanligvis kommer fram i media. Det er relativt små kjønnsforskjeller i stillingsnivå blant ansatte under 35 år, men blant menn er det flere arbeidsledere enn blant kvinner. Blant eldre er forskjellene markerte. Sammenliknet med kvinner, er det samlet sett tre ganger mer sannsynlig at mannlige ansatte befinner seg i det øvre sjiktet av jobbpyramiden, og i mellomlederstillinger er sannsynligheten dobbelt så stor. Bare i lavere lederstillinger blant funksjonærer er det like mange kvinner som menn. Det er imidlertid store variasjoner med hensyn

Tabell 1.2 Lederyrker etter kjønn, 2000. Antall ledere totalt i offentlig og privat sektor og prosent kvinner (Arbeidskraftundersøkelsen 2000 SSB⁵).

	Antall ledere i alt	Prosent kvinner
Yrke - firesifret nivå		
Administrerende direktører	15 000	13
Produksjonsdirektører innenfor :		
olje, gass bergverk og industri	13 000	8
varehandel, hotell og restaurant	13 000	23
transport og kommunikasjon	4 000	0
finansiell tjenesteyting og eiendomsdrift	9 000	22
offentlig administrasjon	13 000	39
undervisning, helse og sosial	12 000	50
Finans-, økonomi- og administrasjonsdirektører	15 000	40
Salgsdirektører	10 000	10
Markeds- og informasjonsdirektører	7 000	29
Innkjøps- og distribusjonsdirektører	8 000	13
Ledere innenfor varehandel mv.	19 000	26
Ledere innenfor finansiell tjenesteyting, eiendomsdrift	8 000	13
I alt	182 000	25

til hvilke typer beslutninger kvinner og menn deltar i. Menn er mer involvert i strategiske beslutninger som berører virksomhetenes framtid; i beslutninger om budsjett, investeringer og bemanning. Blant ansatte under 46 år deltar kvinner på linje med menn, men bare når det gjelder beslutninger som knytter seg til den daglige driften omkring produksjon og rutiner.

Kvinner er bedre representert i det offentlige sammenliknet med det private. I staten utgjorde kvinnene 29 prosent av lederne. I 2001 utgjorde kvinnene 50 prosent av alle nytilsatte ledere i departementene (Dagsavisen 3/1-2002). Den viktigste grunnen til at kvinner kommer så godt ut i denne statistikken, er svært mange utnevnelser til underdirektør. Når det gjelder ekspedisjonssjefer og avdelingsdirektører, er det fortsatt langt igjen før det blir likhet mellom kvinner og menn. To av tre utnevnelser til disse stillingene i fjor var menn.

Til tross for store kjønnsforskjeller i næringslivet, har kvinneandelen blant høyt utdannede generelt, og blant tradisjonelle rekrutteringsbaser for lederjobber mer spesielt, økt dramatisk de siste årene. Blant yngre aldersgrupper er utdanningsforskjellene nå langt på vei visket ut. Av dagens 20- til 24-åringer er det like mange kvinner som menn som har høyere utdanning (Frønes og Brusdal 2000).

⁵ I den siste arbeidskraftundersøkelsen fra Statistisk sentralbyrå er lederyrket definert ut fra at minst 50 prosent av arbeidet består av administrative oppgaver.

Forhold som virker inn på karrierevalgene

Hvilke forhold virker inn på kvinners og menns karrierevalg og holdninger til lederstillinger i det private næringsliv? Velger kvinner selv bort lederstillinger, eller velges kvinnene bort? Ønsker kvinner å være ledere, eller velger de bort lederstillinger til fordel for noe annet, for eksempel «det gode liv»? Årsakene til at det er få kvinner i næringslivet, og i ledersjiktet spesielt, kan ligge i en kombinasjon av strukturelle forhold som et kjønnsdelt arbeidsmarked, etterslep i utdanningsmønsteret, ulike jobberfaring, holdninger blant de som sitter i lederposisjoner og kvinners prioritering av familie framfor karriere.

Vi har foretatt en spørreundersøkelse rettet mot et utvalg kvinner og menn blant Akademikernes medlemsmasse i privat sektor. Vi tok utgangspunkt i medlemmene i tre foreninger; Norske Siviløkonomers Forening, Norske Sivilingeniørers Forening og Juristforeningen. Medlemmene i disse foreningene representerer de utdanningsgruppene som i størst grad rekrutterer til lederstillinger i det private næringslivet. Undersøkelsen gir dermed et bilde av relativt ressurssterke kvinner i privat sektor; kvinner som har valgt en litt utradisjonell utdanning. I tillegg til spørreundersøkelsen ble det også foretatt intervjuer med kvinner i lederstillinger innenfor de samme utdanningsgruppene.

En vanlig forklaring på mangelen av kvinnelige ledere er at kvinner og menn velger ulik utdanning, og at kvinner ikke velger utdanning som kvalifiserer til lederstillinger. Selv om kvinner i dag utgjør mer enn halvparten av studentene på universitet og høyskole, velger de fremdeles relativt tradisjonelle yrker, og ikke i like stor grad som menn yrker som tradisjonelt har kvalifisert til lederstillinger. Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet og det at en stor andel kvinner jobber deltid, gjør at kvinner og menn får ulike jobberfaring og ulike nettverk. I tillegg er det stort sett kvinner som velger å være hjemme med barn, og som får et avbrekk i yrkeslivet i forbindelse med for eksempel barnefødsler. Alt dette medvirker til at kvinner i mindre grad enn menn har valgt seg inn i, alternativt blitt rekruttert til, lederposisjoner.

I tillegg til demografiske forklaringsvariabler er holdninger blant mannlige ledere og kvinners egne prioriteringer trukket fram som årsaker til at vi finner få kvinner i lederposisjoner i næringslivet. Vi vil her gå nærmere inn på de viktigste aspektene i debatten om kvinner og lederstillinger. Målet er å se nærmere på hvorvidt disse aspektene kan forklare om det er slik at kvinner velges bort fra lederstillinger eller, tvert imot, at de *selv* velger seg bort fra lederstillinger.

På 1970-tallet ble begrepet glasstak innført fra amerikansk kvinneorientert organisasjonslitteratur og i neste omgang fanget opp på norsk side av Drake og Solberg (1995). Ifølge glasstakteorien finnes det usynlige og uformelle barrierer i virksomhetene skapt av holdninger og forutinntatthet, som gjør at kvinner ikke når til topps i stillingshierarkiet i samme grad som menn (ILO 1997). Glasstaket

oppretholdes av både kvinner og menn, og barrierene finnes så vel i organisasjonskulturen og arbeidsgivers holdning og praksis, som til kulturen på arbeidsplassen mer generelt. De som støter på slike barrierer vil i større grad enn andre bli oppmerksomme på at de eksisterer. Barrierene kan dreie seg om manglende adgang til uformelle nettverk og til vikarjobber i lederstillinger, og om manglende oppfordringer til å søke på for eksempel lederstillinger. Det dreier seg altså om uformelle mekanismer som hindrer ellers kvalifiserte kvinner i å få samme karrieremuligheter som menn.

Eksisterer glasstaket i det private næringslivet i dag? Møter kvinner på andre barrierer enn menn på vei mot lederstillinger i virksomhetene? Hindrer disse barrierene kvinnene i å innta lederstillinger? Får kvinner i samme grad som menn innpass blant ledelsen i virksomheten? Er kvinner like synlige i virksomheten som menn, blir de i like stor grad bedt om å vikariere i eller søke lederstillinger? Ved å stille slike spørsmål, kan man fange opp hvorvidt kvinner møter hindringer på vei mot lederstillinger i virksomheten i større grad enn menn. Dersom de gjør det, indikerer det at glasstaket eksisterer.

Kan én forklaring på at det er så få kvinnelige ledere være at kvinner ikke har ambisjoner om å bli ledere? For å få svar på det, vil vi belyse kvinners og menns ambisjoner og forventninger til sine karriereforløp. Årsaker til eventuelle andre ambisjoner hos kvinner enn hos menn kan blant annet være knyttet til prioritering av fag framfor administrasjon, og/eller til samlet livskvalitet og prioritering av hjemmesfæren framfor jobb.

Den private sfæren er en viktig rammebetingelse for kvinnes tilpasning til arbeidsmarkedet. Likestilling på arbeidsmarkedet er avhengig av likestilling i hjemmet. Er det fremdeles slik at kvinner tilpasser karrieren til familiesituasjonen? Flesteparten av kvinnene og mennene i vår undersøkelse lever i parforhold, og halvparten av dem har barn. Vi vil se på hvordan kvinner og menn på ulike stillingsnivå organiserer hverdagen med familie og arbeid. Har mannlige toppledere fremdeles et bakkemannskap⁶ hjemme, og ofrer kvinnelige toppledere familie og barn for karrieren?

Tidligere var det vanlig at det å inneha en topplederstilling krevde et bakkemannskap på hjemmebane, men dette gjaldt mannlige toppledere. Bak disse holdningene ligger en forventning om at en topplederstilling krever all tid fra lederne og ikke lar seg kombinere med et aktivt familieliv, med mindre man har noen andre i husholdet som kan ta seg av slike oppgaver. Hvilke holdninger har kvinner og menn til dette i dag?

⁶ Dette er et begrep som har sin opprinnelse fra fiskerinæringen, og det beskriver et gjensidig avhengighetsforhold der kvinner ofte fungerte som administratorer av oppgaver på land, mens mannen var ute på havet (Gerrard 1983).

Det tar tid å endre holdninger til lederrollen. Den tradisjonelle lederrollen kan fremdeles være bestemmende for hvilke holdninger og forestillinger som eksisterer i dag. Det har i mange år blitt snakket om kvinners fravær i næringslivets ledergrupper og styrer i Norge. Politikere diskuterer nødvendigheten av å innføre kjønnskvote-ring i bedriftsstyrer for å framskynde en jevnere balanse mellom kjønnene, mens næringslivstopper ofte uttaler seg negativt om dette. Hvilken holdning kvinner og menn har til kjønnsbalanse i ledergrupper, vil være viktig for hvordan sammen-setningen av ledergruppene vil se ut i framtiden, selv om det ofte kan være langt mellom holdning og handling.

Det gode liv blir gjerne forbundet med tid til familie og det sosiale liv. Flere kvinner enn menn har ansvar for barn og omsorgsoppgaver. Den økte kompleksiteten i samfunnet medvirker til større variasjon i hva som kjennetegner det gode liv. Det finnes etter hvert mange ulike innhold i begrepet.

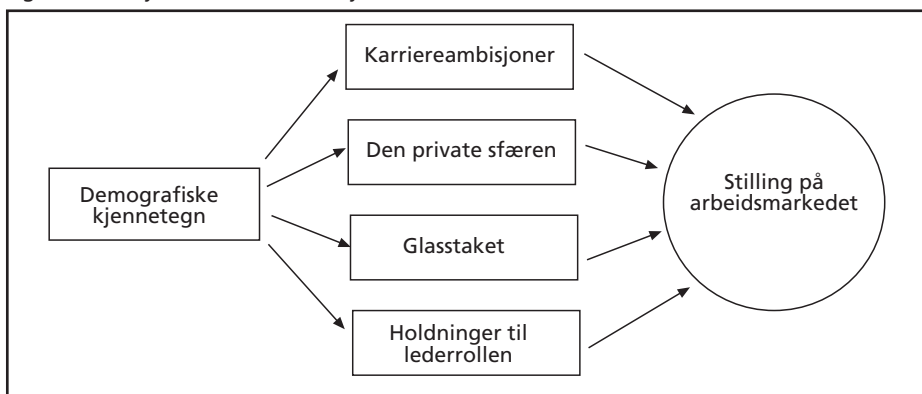
Tendenser i tiden indikerer en større fokusering på livskvalitet og en endring i synet på hva det gode liv innebærer. Dagens Næringsliv refererte for en tid tilbake en stor EU-undersøkelse som viste at ungdom med høyere utdanning ønsker å prioritere familie og fritid mer enn før. Norge var ikke med i undersøkelsen, men en tilsvarende undersøkelse foretatt ved Norges Handelshøyskole viser de samme tendensene (DN 23.01.99). Livskvalitet har mange dimensjoner, og noen kan knyttes til livsstil. Giddens (1991) peker på at i moderne sosialt liv har begrepet livsstil fått stor betydning. Mulighetene er mange når man skal velge livsstil, og livsstil er viktig for ens identitet og for hvordan man innretter seg i det daglige. Giddens mener at arbeidet i høy grad er med på å sette betingelser for ens livsmuligheter, som igjen må forstås på bakgrunn av hvilke livsstiler som er tilgjengelige. Valg av arbeid og arbeidsbetingelser er grunnleggende for livsstilsorientering, som gjerne dreier seg om beslutninger om å bli en del av et spesifikt miljø på bekostning av andre alternativer. Å få barn og å prioritere familie, sosialt liv, venner og fritid, er eksempler på valg som kan påvirke kvinners livsmuligheter på ulike måter.

Årsakene til kvinners lave andel av lederstillinger vil være mange og sammensatte. Ikke alle forklaringsfaktorer behandles her, men vi har valgt å fokusere på aspekter vi mener kan være avgjørende for kvinners og menns karrierevalg. Den analytiske rammen for våre analyser er illustrert i figur 1.1.

Med utgangspunkt i de enkelte elementene i figuren vil vi søke svar på hovedproblemstillingen, som er: Hvorfor er det så få kvinnelige ledere i næringslivet?

Hvordan virker kjønn, det å få barn og alder inn på karriereambisjonene? Kan situasjonen i privatsfæren, glasstaket eller holdninger til lederrollen forklare hvorvidt kvinner selv velger bort eller velges bort fra lederstillinger i det private næringslivet?

Figur 1.1 Analytisk ramme for analysene



De ulike elementene i figuren vil ikke bare påvirke kvinners posisjoner i næringslivet direkte, men også indirekte, ved at de påvirker hverandre. For eksempel vil det å møte glasstaket for en del kvinner kunne føre til en endret holdning til det å inneha en lederstilling og til endrede karriereambisjoner. Forhold i den private sfæren kan utgjøre viktige rammebetingelser for kvinnes tilpasning til arbeidsmarkedet og karrierevalg. Både partners tilknytning til arbeidsmarkedet og rollefordelingen hjemme vil kunne påvirke kvinners karriereambisjoner. I vår undersøkelse er det en del spørsmål knyttet til det gode liv. Begrepet det gode liv er ikke definert i spørreundersøkelsen, og det er derfor opp til den enkelte å definere hva de legger i det. Slik vi ser det, vil det gode liv verdsettes og vurderes ulikt av forskjellige mennesker i ulike livsfaser.

2 Kvinner ønsker å være ledere

Rollemodellen som reflekteres i media og i offentlige sammenhenger, kan ofte gi et bilde av næringslivsledere som uniforme, og med lite variasjon og mangfold. De likner hverandre i kjønn, språk, alder og utseende. De fleste av dem understreker i tillegg forholdsvis like holdninger til belastningene som følger med lederoppgaver, og det er relativt lite variasjon i den lederstil og organisasjonsform de framhever som løsninger på egne bedrifters utfordringer. På den andre siden ser vi at de fleste kvinner har større ansvar for barn og omsorgsoppgaver enn menn, og de prioriterer som kjent i større grad venner og sosialt liv. Det er dessuten ofte vanskeligere for kvinner i en del bransjer å komme seg opp og gjøre karriere enn det er for menn.⁷ Kvinner må jobbe hardere og/eller smartere for å komme seg opp. På denne bakgrunn er det kanskje ikke overraskende om årsaken til lav kvinnerepresentasjon i lederposisjoner er å finne i at kvinnene i mindre grad ønsker eller har ambisjoner om lederstillinger. Kan noe av forklaringen på at vi finner så få kvinner i lederstillinger være at kvinner har lavere eller andre ambisjoner enn menn? Ønsker ikke kvinner å være ledere?

Vi spurte både menn og kvinner om de kunne tenke seg å inneha en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i, eller i en annen virksomhet i løpet av karrieren. Svarene viser at i overkant av 80 prosent av alle, både kvinner og menn, kan tenke seg en lederstilling. Ser vi kun på de som ikke er i en lederstilling i dag, svarer 73 prosent av både kvinner og menn at de kan tenke seg en lederstilling i løpet av karrieren. Disse tallene viser i klartekst at like mange kvinner som menn ønsker å inneha en lederstilling. Vi kan derfor innledningsvis konstatere at:

Kvinner ønsker seg lederstillinger!

Vi vil se litt nærmere på hvor mange som kan tenke seg en lederstilling der de nå jobber, og hvor mange som kan tenke seg en lederstilling i løpet av karrieren i en annen virksomhet. Rundt 60 prosent av alle kvinner og menn i vår undersøkelse kan tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i.

Jo yngre menn er, desto større er andelen som ønsker seg en lederstilling i den virksomheten de jobber i. Dersom menn ikke har blitt ledere i en virksomhet innen de fyller 40 år, ser det ut til at de ikke ønsker å bli ledere der, mens kvinner over 40 år som ikke er ledere, i like stor grad som yngre kvinner kan tenke seg å bli ledere

⁷ Likestilling i bedriftene, Lib-undersøkelsen. Prosjektet er et NHO-prosjekt og er utviklet i samarbeid med større bedrifter i Norge.

der de nå jobber. Flesteparten av menn over 40 år som ikke kan tenke seg en lederstilling i den virksomheten hvor de jobber, oppgir som årsak at de foretrekker faglig fordypning framfor ledelse. Kun et fåtall av dem kan tenke seg en lederjobb i løpet av karrieren i en annen virksomhet. Et flertall av dem er fornøyd med egen karriereutvikling, mens de resterende er verken fornøyd eller misfornøyd. Det kan derfor se ut som om flesteparten har valgt en fagkarriere og er fornøyd med det. De kvinner over 40 år som ikke kan tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i, oppgir også som årsak at de foretrekker faglig fordypning. Heller ikke så mange av disse kvinnene kan tenke seg en lederjobb i en annen virksomhet. Også flesteparten av kvinnene er fornøyd med egen karriereutvikling.⁸

Fire av ti kvinner og menn i utvalget oppgir at de ikke kan tenke seg en lederjobb i den virksomheten de nå jobber i. Både de som er og de som ikke er i lederstillinger i dag, har svart. En del av de som er i lederstillinger i dag, kan ikke tenke seg andre lederstillinger der de nå jobber. Andre oppgir at de kan tenke seg en lederjobb i løpet av karrieren i en annen virksomhet. Det kan være forskjellige årsaker til at de ikke ønsker en lederstilling der de nå er, men heller i en annen virksomhet. De som er i en lederstilling, ser ikke for seg at de vil få eller eventuelt vil ønske seg en lederstilling høyere oppe i hierarkiet der de nå jobber, men at for å komme videre i karrieren, vil eller må de søke seg til andre virksomheter. Lederstillingen de er i i dag, er et springbrett til videre karriere i en annen virksomhet.

En del av de som ikke er i en lederstilling i dag, ønsker ikke en slik stilling der de nå jobber, men heller i en annen virksomhet. Årsakene til det kan være mange, kanskje ser de ikke noen muligheter for å få en lederstilling der de nå jobber, eller kanskje mener de at de trenger ytterligere tid og erfaring fra annet selskap før de kan klatre ett skritt til eller flere på karrierestigen. Vi skal senere se på hvilke årsaker de oppgir som grunn for at de ikke ønsker seg en lederstilling der de nå jobber.

Ulike årsaker til at kvinner og menn ønsker seg en lederstilling

De fleste som har lederambisjoner begrunner dette med at de har nødvendige kvalifikasjoner, og at de liker ansvaret som følger med en lederstilling. Tabell 2.1 framstiller ulike forhold som forklarer hvorfor menn og kvinner ønsker seg en lederstilling.

Det overordnede bildet er at det er små forskjeller på kvinners og menns vurdering av ulike forhold knyttet til å inneha en lederstilling.

⁸ Her er imidlertid utvalget så lite at det vil være en del usikkerhet knyttet til resultatet.

Tabell 2.1 Hvorfor ønsker kvinner og menn å bli ledere?⁹

	Menn 30 år og under	Kvinner 30 år og under	Menn 31–40 år	Kvinner 31–40 år
Jeg har nødvendige faglige kvalifikasjoner	91	90	97	98
Jeg har nødvendige lederkvalifikasjoner*	83	74	89	84
Jeg liker ansvar	96	99	98	98
Jeg passer godt inn i virksomhetens ledergruppe*	80	67	79	74
Jeg ønsker å være med å fatte beslutninger på det nivået	98	93	99	96
Jeg ønsker å organisere arbeidet på en annen og bedre måte	77	68	72	75
	Menn Over 40 år	Kvinner Over 40 år	Menn Antall (N)	Kvinner Antall (N)
Jeg har nødvendige faglige kvalifikasjoner	98	98	387	360
Jeg har nødvendige lederkvalifikasjoner*	94*	88*	387	360
Jeg liker ansvar	96	93	388	361
Jeg passer godt inn i virksomhetens ledergruppe*	88	82	385	358
Jeg ønsker å være med å fatte beslutninger på det nivået	98	97	387	362
Jeg ønsker å organisere arbeidet på en annen og bedre måte	65	75	384	361

* Signifikant forskjell mellom kvinner og menn

Både kvinner og menn sier seg gjennomgående enig i at de har nødvendige faglige kvalifikasjoner for å inneha en lederstilling. En langt lavere andel av de yngste enn av de eldste, både kvinner og menn, føler at de har nok faglige kvalifikasjoner til å inneha en lederstilling. Kvinner føler i like stor grad som menn at de har den faglige ballast som kreves for å inneha en lederstilling. Kvinner og menn i vår undersøkelse har samme type utdanning, noe som forklarer at det er liten kjønnsforskjell på dette spørsmålet.

Flesteparten av både menn og kvinner som kan tenke seg en lederstilling, mener at de også har nødvendige lederkvalifikasjoner. Menn over 40 år mener i større grad

⁹ De som kunne tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i, ble bedt om å vurdere seks utsagn knyttet til det å inneha en lederstilling, utsagnene og vurderingene er vist i tabell 2.1. Tabellen viser andelen som svarte helt eller delvis enig.

enn kvinner i samme aldersgruppe at de har ledererfaring, noe som ikke er så rart, da en større andel menn enn kvinner i denne aldersgruppen er ledere. Men også når vi tar utgangspunkt i de som *ikke* er i lederstillinger, ser vi at noe flere menn enn kvinner mener at de har nødvendige lederkvalifikasjoner.

Kvinner både ønsker seg lederstillinger i like stor grad som menn, og de føler seg også i like stor grad som menn kvalifisert for det. Dette bryter med tidligere antakelser om at kvinner skulle være mer usikre i forhold til en lederstilling enn menn. Våre resultater viser at kvinner føler at de har like gode forutsetninger for å bli ledere som det menn har.

En av forklaringene på hvorfor det er så få kvinner som søker seg til lederstillinger, er at kvinner føler seg fremmedgjort i lederkulturen. Kvinner møtes med holdninger bygget på kjønnsstereotyper, som får konsekvenser for deres karrieremuligheter og arbeidssituasjon. Dette fordi de utgjør en minoritet som kan assimileres, utstøtes eller verdsettes (Kanter 1977, Marshall 1984, Kvande og Rasmussen 1990). Vi finner liten støtte til denne forklaringen i den kvantitative delen av utvalget vårt. Det er en signifikant mindre andel kvinner enn menn som mener at de passer godt inn i virksomhetens ledergruppe, men forskjellene er ikke store. En større andel kvinnelige ledere, sammenliknet med mannlige ledere, både toppledere og mellomledere, er *helt enig* i at de passer inn i virksomhetens ledergruppe. Jo høyere stillingsnivå, jo høyere andel av både kvinner og menn mener at de passer inn i virksomhetens ledergruppe. Bortimot alle toppledere, både kvinner og menn, mener at de passer godt inn i virksomhetens ledergruppe. Kvinner og menn i vår undersøkelse er en selektert gruppe i forhold til alle kvinner og menn. De har en utdanning som kvalifiserer for ledelse, og de kan også tenke seg å inneha en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i.

I de kvalitative intervjuene kom det fram at en del kvinner opplevde en del av den rådende lederkulturen som lite tiltalende, noe vi vil komme tilbake til i kapittel 7.

Et annet argument som er brukt for å forklare at kvinner ikke velger lederstillinger, er at kvinner ikke liker det ansvaret som lederstillinger medfører. Heller ikke for dette finner vi støtte i våre data, snarere tvert imot. Flesteparten av både kvinner og menn som kan tenke seg en lederstilling, liker å ta ansvar. En større andel kvinner enn menn i alle aldersgrupper sier seg helt enig i at de liker ansvar. I overkant av seks av ti menn og syv av ti kvinner sier seg helt enig i at de liker ansvaret som følger med en lederstilling.

Syv av ti kvinner og menn ønsker å organisere arbeidet i virksomheten på en annen og bedre måte. Det er imidlertid kun marginale kjønnsforskjeller her. Generelt kan vi tolke dette som et tegn på at de som ønsker seg lederstillinger er offensive og motiverte for å ta lederansvar.

Hvilke forutsetninger må være til stede for at kvinner og menn skal vurdere en lederjobb?

Vi har sett at over 80 prosent av alle kvinner og menn kan tenke seg en lederstilling i løpet av karrieren. Vi antar at det er en del forutsetninger som må være til stede for at de faktisk skal si ja til en lederjobb dersom de får tilbud. Vi ønsket derfor å se om kvinner og menn stiller ulike betingelser for at de vil påta seg en lederjobb.¹⁰ Lederstillinger har i lang tid vært, og er i stor grad også i dag, forbeholdt menn, spesielt topplederstillinger. Fører dette til at kvinner i større grad enn menn føler behov for bekreftelse fra ledelsen i virksomheten på at de er ønsket som ledere? Vi vet at kvinner fremdeles i dag tar et større ansvar for familien og arbeidet i hjemmet enn menn, og siden den private sfæren er en svært viktig rammebetingelse for en lederstilling, er det sannsynlig at kvinner i større grad enn menn tilpasser jobben til familiesituasjonen. Er støtte fra familien en viktigere forutsetning for å ta en lederstilling for kvinner enn for menn? Er hensynet til barna og ikke større grad av tilgjengelighet i en lederstilling viktigere for kvinner enn for menn?

Tabell 2.2 viser hvordan menn og kvinner har rangert de ulike forutsetningene.¹¹ Også her ser vi at det ikke er store forskjeller mellom kvinner og menn. Menn rangerer lønn høyere enn kvinner. Kvinner rangerer hensynet til barna høyere enn menn.

Familiens støtte er den viktigste forutsetningen for å skulle si ja til en lederjobb for både kvinner og menn. Støtte i ledelsen og blant kollegaer er også viktige forutsetninger for både menn og kvinner. Støtte i ledelsen er imidlertid viktigere for menn og kvinner over 40 år, enn for dem under 40 år. Motsatt er støtte hos kollegaene viktigere for dem under 40 år enn for dem over 40 år.

Lønn er rangert som en av de tre viktigste forutsetningene for å si ja til en lederjobb for nær halvparten av alle menn. Lønn ser ut til å være en viktigere forutsetning for å ta en lederjobb for menn enn for kvinner. Dette støttes av annen forskning og også av de kvalitative intervjuene. Lønn er viktigere for dem under 30 år enn for dem over. De fleste over 30 år vil sannsynligvis ha høyere lønn enn de under 30 år, og vil derfor legge mindre vekt på lønn.

¹⁰ Vi tok utgangspunkt i syv ulike forhold som vi antar vil være viktige i vurderingen av hvorvidt en vil si ja til en lederstilling dersom en får tilbud, eller ikke. Kvinnene og mennene i utvalget ble bedt om å vurdere hvilke tre av dem som måtte være til stede for at de skulle vurdere å ta en lederstilling. De ble bedt om å angi hvilke av forutsetningene som kom på første, andre og tredje plass.

¹¹ I tabellen presenteres andel kvinner og menn som setter de ulike forutsetningene som 1. og 2. valg. Vi tar også med andelen som har rangert forutsetningene som enten 1., 2., eller 3. valg. Dette gir et overordnet bilde av prioriteringene. Selv om en forutsetning ikke rangeres som 1. valg, er den likevel viktig dersom den er rangert som nummer 2 eller 3.

Tabell 2.2 Hvilke forutsetninger må være til stede for at du skal vurdere en lederjobb? Prosent.

	Menn 1. valg	Kvinner 1. valg	Menn 2. valg	Kvinner 2. valg
At familie/partner støtter meg	32	28	15	18
At ledelsen i virksomheten støtter meg	26	25	23	21
At kollegaene støtter meg	6	8	16	17
At lønnen er god nok*	9	3	14	10
At jobben ikke krever større grad av tilgjengelighet enn min nåværende jobb	8	12	6	8
At barna er store nok *	3	10	1	6
	Menn 1.-3. valg	Kvinner 1.-3. valg	Menn Antall (N)	Kvinner Antall (N)
At familie/partner støtter meg	58	56	396	377
At ledelsen i virksomheten støtter meg	63	62	433	421
At kollegaene støtter meg	39	39	273	261
At lønnen er god nok*	45	34	314	225
At jobben ikke krever større grad av tilgjengelighet enn min nåværende jobb	22	29	154	191
At barna er store nok *	7	20	68	131

* Signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Få kvinner og menn framhevet nødvendigheten av at en eventuell lederjobb ikke må kreve større grad av tilgjengelighet. Hvor mange timer en jobber i uken, påvirker vurderingen av dette spørsmålet. En langt større andel av kvinnene som jobber 37 timer i uken eller mindre, sammenliknet med de som jobber mer, ønsker ikke større grad av tilgjengelighet i en eventuell lederjobb. Skal de kvinner som i utgangspunktet jobber normalarbeidsdagen eller mindre ta en lederstilling, forutsetter de at den lar seg utføre innenfor normalarbeidsdagen.

Svært få, både kvinner og menn, framhever hensynet til barnas alder som en viktig forutsetning for å ta en lederjobb. Nærmere tre ganger så stor andel kvinner som menn setter hensynet til barna som en viktig forutsetning for å skulle ta en lederjobb. Dette tyder på at barna er mer sentrale for kvinners prioriteringer av en lederstilling enn for menns. Likevel ser vi at for de fleste er ikke barn en hindring for å ta en lederjobb.

Oppsummering

En stor andel ønsker seg en lederstilling, og det er liten forskjell på kvinner og menn i begrunnelsene. Kvinner føler seg godt kvalifisert for lederstillinger, og de ønsker også det ansvaret en slik stilling medfører.

- De fleste menn og kvinner føler seg kvalifisert for en lederstilling, både i forhold til faglige kvalifikasjoner og lederkvalifikasjoner.
- Noe flere kvinner enn menn over 40 år føler at de mangler lederkvalifikasjoner.
- De aller fleste både menn og kvinner mener at de passer godt inn i virksomhetens ledergruppe.
- Flesteparten av de potensielle lederne liker ansvar, og det er litt flere kvinner enn menn som oppgir at de liker ansvar.
- Støtte fra familien er den viktigste forutsetning for å ta en lederjobb både for kvinner og menn.
- Kvinner som jobber normalarbeidsdag eller mindre ønsker ikke en lederjobb som krever større grad av tilgjengelighet enn deres nåværende jobb.
- Lønn er viktigere for menn enn kvinner.
- Omsorgsansvar for små barn er en større hindring for kvinner enn menn.

3 Ulike karrierestiger og ambisjoner

En del forskning antyder at kvinner er mindre motiverte for lederstillinger enn menn. En fersk undersøkelse om jobbverdier og karriereforventninger blant norske siviløkonomstudenter viser imidlertid at forskjellene er mindre enn forskerne hadde forventet. Våre funn bekrefter også dette bildet. Undersøkelsen blant siviløkonomstudentene viser likevel en tendens til at kvinner prioriterte jobbverdier som gode mellommenneskelige relasjoner, beilelig arbeidstid og jobbtrygghet, mens menn var mer opptatt av god betaling og egenutvikling. Med hensyn til karriereutsikter hadde kvinner preferanse for store bedriftsorganisasjoner og relativt stabil og god økonomi, mens menn hadde mer varierende preferanser og var mindre opptatt av stabile omgivelser (Birkelund m.fl. 2000).

Kvinner ønsker i like stor grad som menn å inneha lederstillinger. Vi skal imidlertid se at kvinner har andre forventninger til karriereforløpet enn menn har. I tabell 3.1 har vi tatt utgangspunkt i kvinner og menn som ikke er i lederstillinger. Tabellen viser innenfor hvilket tidsperspektiv kvinner og menn med forskjellig yrkeserfaring ser for seg at de vil inneha en lederstilling.

Tabell 3.1 Karriereforløp for kvinner og menn.¹² Prosent.

	Menn Innen tre år	Kvinner Innen tre år	Menn Innen fem år	Kvinner Innen fem år
Under 5 års yrkeserfaring*	29	16	50	47
6-10 års yrkeserfaring*	39	28	46	32
11-19 års yrkeserfaring*	48	17	38	62
	Menn Innen ti år	Kvinner Innen ti år	Menn Mer enn 10 år	Kvinner Mer enn 10 år
Under 5 års yrkeserfaring*	20	31	1	5
6-10 års yrkeserfaring*	16	38	0	3
11-19 års yrkeserfaring*	10	21	5	0
	Menn Sum/ Antall (N)		Kvinner Sum/ Antall (N)	
Under 5 års yrkeserfaring*	100 /102		100/ 134	
6-10 års yrkeserfaring*	100/ 44		100/ 69	
11-19 års yrkeserfaring*	100/ 21		100/ 29	

* Signifikant forskjell mellom kvinner og menn

¹² Spørsmålet som ble stilt: «Hvilket tidsperspektiv ser du for deg at du er i en lederstilling?» Kvinner og menn over 40 år er ikke med, fordi antall observasjoner i denne aldersgruppen i utvalget er for lite.

Menn forventer en brattere karrierestige enn kvinner. Både menn med kort yrkeserfaring og menn med lang yrkeserfaring forventer en brattere karrierestige enn kvinner med tilsvarende yrkeserfaring. En dobbelt så stor andel menn som kvinner som ikke er i lederstilling og med under fem års yrkeserfaring bak seg, ser for seg at de innen tre år vil være i en lederstilling. Omsorg for barn påvirker i større grad kvinners karrierestige enn menns. Kvinner og menn med omsorg for barn har signifikant forskjellig karrierestiger. Denne forskjellen er imidlertid ikke så stor for kvinner og menn uten omsorg for barn.

Forskjellen i kvinners og menns karrierestiger gjenspeilte seg også i intervjuene med de kvinnelige lederne. «Gjennomsnittsmannen kommer fortore til lederstillinger enn gjennomsnittskvinnen», mente de. Det kan være mange årsaker til denne forskjellen. En del kvinner vil nok kalkulere inn fødselspermisjoner i karriereplanleggingen. I tillegg ser det ut til at færre kvinner enn menn ønsker å kombinere småbarnsperioden med en krevende lederjobb, da noen kvinner velger å utsette å gjøre karriere i noen år. En del kvinner utsetter det å gjøre karriere helt til barna er blitt store. Omsorg for barn medfører i det hele tatt en slakkere karrierestige for kvinner enn for menn. Noen av de kvinnelige lederne vi intervjuet hadde satt karrieren «på vent» mens barna var små, og hadde lyktes med å komme tilbake og gjort karriere etter at barna var blitt litt større. Andre, som var i begynnelsen av karrieren, var litt betenkt på å gjøre dette.

«Jeg ser klart at det er en fordel å ikke være borte i to år på grunn av barnefødsler før du er 40 år». Mellomleder

Like mange kvinner som menn på alle stillingsnivå i utvalget har barn. Mange kvinner og menn velger både karriere og barn i dag. Kvinner som får barn vil få et naturlig avbrekk i karrieren mens de har svangerskapspermisjoner, og noen kvinner ønsker ikke å ha lederjobber mens barna er små. «Velger en barn, velger en jo også å være sammen med dem», slik en av de kvinnelige topplederne uttalte det. En del betraktet det som naturlig at mennene gjorde raskere karriere fordi kvinnene prioriterte å få barn. Andre igjen mente at det å få barn ikke hadde sinket dem i deres karriereutvikling, men at det hadde vært påkrevd med harde prioriteringer. At kvinner får barn betyr ikke at de velger bort karrieren, men noen kvinner ønsker i større grad enn menn å tilpasse karrieren til ulike livsfaser. Samtidig føler noen kvinner at det kan være problematisk å utsette karrieren fordi næringslivet ikke godtar en slik forsinkelse i karrieren. De frykter at en utsettelse kan føre til at de vil bli sett på som for gamle og ikke lenger attraktive som lederkandidater.

«Jeg synes en slutter skummelt tidlig å være ung og lovende». Mellomleder

Dette var et utsagn de fleste kvinnene vi intervjuet var enige i. En annen av de kvinnelige lederne mente det var nødvendig med en holdningsendring når det gjaldt alder og karriereutsikter.

«Utfordringen er å la kvinner slippe til når de er 40 år. Hvorfor skal alt skje når de er 30 år?» Mellomleder

En del kvinner som har barn ønsker en slakkere karrierestige enn «normalt», men bare for en begrenset periode. Også en del kvinner som ikke har barn, har et noe lenger perspektiv på karrieren enn menn. Mange av kvinnene i lederstillinger som vi intervjuet mente at kvinner stiller langt høyere krav til seg selv enn det mange menn gjør. De mente at kvinner kommer noe senere på banen enn menn i forhold til å jakte på lederstillinger, fordi kvinner gjerne vil være helt sikre på at de mestrer oppgaven de ønsker å påta seg.

«Som kvinne sier du ikke ja før du er helt sikker. Kvinner vil være 90 prosent sikker på en jobb, mens menn trenger å være 20 prosent sikker.» Mellomleder

En av lederne fortalte at det gjennom medarbeidersamtaler med mellomlederne på hennes arbeidsplass kom fram at kvinnene mente det der ikke var like karriermuligheter for kvinner og menn. Dette gjaldt også for de som ikke hadde små barn.

Kvinner og menn har ulike forventninger til hvor raskt de skal stige i gradene på arbeidsplassen, mente de kvinnelige lederne. Én fortalte at hun hadde erfaring med at menn ønsket en kortere karrierestige, og at en av hennes underordnede nærmest krevde en lederstilling etter fire år med relevant erfaring. Erfaringen til en annen direktør var at enkelte lederprogram hadde en øvre aldersgrense på rundt 40 år. Disse programmene var svært krevende og passet best for de som var 30 år og bare hadde seg selv å tenke på.

Er toget gått for kvinner og menn som ønsker seg lederstillinger først etter at de har fylt 40 år? Noen mente at denne holdningen var i ferd med å endre seg, mens andre mente at dette ble stadig mer aktuelt i næringslivet. Har næringslivsledere et for rigid syn på hva som er et normalt karriereforløp? En slik rigiditet rammer i så fall både kvinner og menn, men kvinner i størst grad, og spesielt kvinner som velger barn. Våre data gir ikke svar på dette spørsmålet, men funn fra undersøkelsen tilsier at spørsmålet er relevant og bør debatteres. Etter hvert som det i framtiden blir knapphet på arbeidskraft, vil det sannsynligvis skje en holdningsendring på dette området.

Er kvinner og menn fornøyd med sin egen karriereutvikling så langt? Resultatene fra undersøkelsen viser at både kvinner og menn i relativt stor grad er fornøyd. Rundt fire av fem menn og kvinner er fornøyd med egen karriereutvikling, og det

er ingen forskjell på kvinner og menn. Jo høyere stilling, jo mer fornøyde er de. Omsorg for barn ser ikke ut til å påvirke menns og kvinners tilfredshet med egen karriereutvikling. Kvinner under 30 år er imidlertid mindre fornøyd med egen karriereutvikling enn menn. Andelen kvinner under 30 år i lederstillinger er også noe lavere enn andelen menn.

Oppsummering

- Menn forventer en brattere karrierestige enn kvinner.
- Kvinner ønsker i større grad enn menn å tilpasse karrieren til sine ulike livsfaser.
- Kvinner kommer senere enn menn på banen i forhold til lederstillinger fordi de stiller større krav til seg selv enn det menn gjør.
- Både kvinner og menn er stort sett fornøyd med sin karriereutvikling.

4 Hvorfor velge bort lederstillinger?

Undersøkelsen vår viser at like mange kvinner som menn ønsker seg en lederstilling. Samtidig viser statistikk at det er svært langt igjen til vi har balanse mellom kjønn i ledergrupper i næringslivet. I dette kapitlet setter vi søkelys på mulige årsaker til at noen kvinner og menn velger bort lederstillinger. Vi går nærmere inn på hvorvidt karriereambisjoner påvirkes av forhold knyttet til ønsker om fritid, omsorgsforpliktelser, egne kvalifikasjoner og lederkulturen i virksomheten.

Årsaker til at kvinner og menn velger bort lederstillinger

Hva er årsaken til at en del kvinner og menn ikke ønsker seg en lederstilling? Er det faglige årsaker, er det forhold knyttet til jobben eller familiære forhold? Har kvinner og menn ulike årsaker til at de ikke kan tenke seg en lederstilling?

Manglende faglige kvalifikasjoner og lederkvalifikasjoner er ikke grunn til at noen velger bort lederstillinger. Vi vil nedenfor se på de årsaksfaktorer flest kvinner og menn sa seg enige i.

Tabell 4.1 Hvorfor velger en del kvinner og menn bort lederstillinger?¹³ Prosent som er enig i utsagnet.

	Menn 30 år og <	Kvinner 30 år og <	Menn 31-40 år	Kvinner 31-40 år
Det ville gått for mye på bekostning av min fritid*	55	67	69*	75*
Det passer dårlig med mine omsorgsforpliktelser hjemme.* <i>Kun de som har barn er med.</i>	Få observa- sjoner	Få observa- sjoner	58*	84*
Jeg foretrekker faglig fordypning framfor ledelse	53	53	71	65
Det innebærer for mye ansvar*	32	50	32*	53*
Kulturen i ledelsen passer meg dårlig	36	31	37	37
Jeg tror ikke jeg ville fått gjennomslag for mine ideer	21	11	15	21

¹³ 20 prosent av alle kvinner og menn kunne ikke tenke seg en lederstilling. 40 prosent svarte at de ikke kunne tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i. (Fortsetter neste side...)

	Menn Over 40 år	Kvinner Over 40 år	Menn Antall (N)	Kvinner Antall (N)
Det ville gått for mye på bekostning av min fritid*	51*	78	216	245
Det passer dårlig med mine omsorgsforpliktelser hjemme.* <i>Kun de som har barn er med.</i>	33*	76*	116	127
Jeg foretrekker faglig fordypning framfor ledelse	64	62	217	244
Det innebærer for mye ansvar*	29	54	216	241
Kulturen i ledelsen passer meg dårlig	25*	39 *	216	241
Jeg tror ikke jeg ville fått gjennomslag for mine ideer	10	19	217	245

* Signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Mindre fritid

Den årsak som flest kvinner og menn framhever som grunn til at de ikke kan tenke seg en lederstilling, er at det ville gått for mye på bekostning av fritiden. Flere kvinner enn menn velger bort lederstillinger av denne grunn. Barn ser ut til å forklare noe av denne forskjellen. En signifikant større andel kvinner med barn, enn menn med barn, oppgir at de ikke kan tenke seg en lederstilling fordi det ville gått for mye på bekostning av fritiden. Den samme forskjellen gjør seg ikke gjeldende for kvinner og menn uten barn.

Omsorgsforpliktelser hjemme

Fem av ti menn og åtte av ti kvinner, som har omsorg for barn, sier en lederjobb ville passet dårlig med deres omsorgsforpliktelser hjemme. Jo eldre menn er, desto færre er det som oppgir barn som en årsak til at de ikke vil søke seg lederstilling, og her er det kontrollert for at de har barn. Kvinner med barn i alle aldersgrupper oppgir hensynet til barn som en viktig grunn for at de velger bort lederstillinger. Mens én av tre menn over 40 år med barn oppgir at en lederstilling vil passe dårlig med omsorgsforpliktelsene hjemme, er samme andel for kvinner tre av fire. Tallene viser klart at omsorg for barn stopper langt flere kvinner enn menn i å søke seg til lederstillinger. Dette understrekes også i de intervjuene som ble foretatt. Etter å ha

(...forts.) Det er disse 40 prosentene som har tatt stilling til utsagnene. Respondentene ble bedt om å ta stilling til ulike utsagn knyttet til å inneha lederstillinger. De skulle svare på alle utsagnene og vurdere i hvilken grad de var enige eller uenige i hvert enkelt utsagn. Utsagnene er ikke gjensidig utelukkende. I tabellen viser tallene andelen som sa seg helt eller delvis enig i utsagnene.

kombinert barn og lederjobb en periode, så en av kvinnene vi intervjuet at dette medførte en større belastning for karriereambisjonene enn først antatt.

Før hun fikk barn hadde hun sett for seg at det skulle være greit å kombinere barn og karriere, og hun kunne heller ikke tenke seg et liv uten å jobbe. Flere barn ville bety at hun ønsket å jobbe redusert. Hun så ikke for seg at mannen hennes skulle jobbe redusert eller dempe på karriereambisjonene dersom de fikk flere barn.

«Nå har jeg bare hatt barn i to år og jeg har hele tiden tenkt at det skulle gå helt greit å jobbe, men jeg lurer på om jeg vil komme dit at jeg føler dette går ikke, er det mulig å fortsette?» Mellomleder

Kvinner velger i større grad enn menn bort lederstillinger til fordel for omsorg for barn. Samtidig viser også undersøkelsen at menn i større grad enn kvinner prioriterer jobben dersom de kommer i en situasjon at de må prioritere mellom jobb og barn. Kvinner prioriterer i større grad enn menn barn, både indirekte ved valg av karriere, og når de kommer opp i situasjoner på jobb der de må velge direkte mellom jobben og barna.

Faglig fordypning og ansvar

Hele seks av ti kvinner og menn som *ikke* ønsker å søke lederstillinger foretrekker faglig fordypning framfor ledelse. Det er ikke noen forskjell på om de har barn eller ikke.

En langt større andel av kvinner enn menn som ikke kan tenke seg en lederstilling oppgir at det innebærer for mye ansvar. Kvinner som har barn framhever ansvar i større grad enn kvinner som ikke har barn. Ansvar i en lederstilling hindrer ikke menn med barn i å ta en lederjobb. Vi så tidligere at en større andel av kvinnene enn av mennene som *kan* tenke seg en lederstilling, liker ansvar, mens det her er motsatt.

Lederkulturen

En av tre menn og kvinner som ikke kan tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i, sier seg enig i utsagnet om at kulturen i ledelsen passer dem dårlig. Flere kvinner enn menn over 40 år føler at lederkulturen passer dem dårlig. Det er marginale forskjeller på kvinner og menn under 40 år.

I de kvalitative intervjuene kom det også fram en del motforestillinger mot det de oppfattet som lite tiltrekkende trekk ved enkelte lederkulturer.

«Ei jeg kjenner hadde vært på møte i ledergruppa og sa hun ikke ble hørt. Det overrasket meg. Tror det er mye tøffere oppover. Kjenner akkurat nå at jeg ikke gidder å gå inn i på dette. Skal jeg bli slem for å kunne nå fram? Det tror jeg ikke jeg gidder.» Mellomleder

Hun hadde inntatt et standpunkt som tilsa at hun ikke ville gå på akkord med seg selv for å oppnå topplederstilling. Blant de kvinnene vi intervjuet var det også flere som trakk fram organisasjonsstrukturen og kulturen på ledernivå, som de oppfattet var preget av lite mangfold og vilje til endring, som et problem. Utpregede topp-tunge, statiske, hierarkiske organisasjoner med klassisk kommandostruktur ble betraktet som lite nytenkende, tradisjonelle og lite endringsvillige, og dermed lite attraktive blant kvinnene. Dette ble også trukket fram som en forklaring på hvorfor det eksisterer et glasstak for kvinner i mange virksomheter. En av lederne vi intervjuet, som jobbet i IT-bransjen, mente at det var vanskeligere for en kvinne å få innpass i ledergruppen i et stort norsk mediekonsern, enn det var for en kvinne å få innpass i ledergruppen i deres firma på europeisk nivå, nettopp på grunn av ulike rådende lederkulturer i organisasjonene i Norge.

Oppsummering

Viktigste årsaker til at noen velger bort lederstillinger:

- En lederstilling vil gå for mye på bekostning av fritiden.
- Flere kvinner enn menn mener at en lederstilling vil gå for mye på bekostning av fritiden.
- En lederstilling vil passe dårlig med omsorgsforpliktelser hjemme.
- Langt flere kvinner enn menn framhever omsorgsforpliktelsene som en barriere for å inneha en lederstilling.
- Mange, både kvinner og menn, foretrekker faglig fordypelse framfor ledelse.
- Flere kvinner enn menn sier en lederstilling innebærer for mye ansvar.

5 Den private sfæren og karrierevalg

Likestilling i arbeidsmarkedet kan vanskelig oppnås uten at man samtidig jevner ut kjønnsforskjellene når det gjelder ulønnet omsorgsarbeid og andre forpliktelser i hjemmet (Boje og Almqvist 2000). I dette kapitlet¹⁴ vil vi gå nærmere inn på hvordan den private sfæren er en viktig rammebetingelse for kvinners og menns deltakelse i arbeidslivet, og særlig for kvinners karriereutvikling. Roller og arbeidsdeling i hjemmet, omsorg for barn, partnerens arbeidssituasjon og kombinasjonen jobb, familie og fritid er aspekter ved privatsfæren vi har valgt å legge vekt på. Vi har sett at barns alder har innvirkning på hvorvidt kvinner vurderer lederjobb og at omsorgsforpliktelser er en årsak til at en del kvinner ikke kunne tenke seg lederstilling. Før vi går nærmere inn på hvordan dette forholdt seg i utvalget vårt, vil vi gi en kort beskrivelse av situasjonen og utviklingen når det gjelder fordeling av oppgaver på hjemmebane mellom kvinner og menn.

Rollefordelingen på hjemmefronten har tradisjonelt vært basert på normer om at kjønnsrollene er komplementære, at de med andre ord utgjør to gjensidig avhengige og utfyllende roller, der kvinnene tar seg av typiske husarbeids- og omsorgsoppgaver, og mennene andre vedlikeholdsoppgaver, og gjerne helst utenfor husets fire vegger. Slike normer er imidlertid svekket av den sosiale, politiske og økonomiske utviklingen de siste tiårene, og ikke minst av kvinnes endrede posisjon på arbeidsmarkedet. Data fra 1999 viser at det har skjedd en betydelig tilnærming i kvinners og menns tidsmønster gjennom de siste tiårene (Raaum 2001). For fedrene er det først og fremst tid til omsorgsarbeid for barn som er trappet opp, men de bruker også noe mer tid på husarbeid. Høyt utdannede par har en jevnere arbeidsfordeling enn lavt utdannede, både når det gjelder omsorgs-, hus-, og vedlikeholdsarbeid, og arbeidsdelingen er dessuten jevnere blant yngre enn eldre par. Dette betyr imidlertid ikke at skjevheter når det gjelder arbeidsfordelingen i hjemmet nå er helt borte. Når det gjelder husarbeid, utføres det samlet sett mindre arbeid i hjemmet, men fremdeles er det kvinnene som bruker mest tid på dette. Tidsbrukundersøkelser fra Statistisk sentralbyrå viser at kvinnene bruker samlet mer tid på husholdsarbeid, dette inkluderer alt fra husarbeid, vedlikeholdsarbeid, omsorgsarbeid og annet, enn menn (4,22 timer per døgn i 1990–91 mot 2,36 timer for menn). Kvinnene brukte langt mer tid på husarbeid enn mennene (2,18 mot 0,46). Annet

¹⁴ Innledningen til dette kapitlet trekker store veksler på Raaum 2001.

vedlikeholdsarbeid brukes det mye mindre tid på samlet sett, og her bruker menn mer tid enn kvinner (0,36 timer per døgn mot 0,16 for kvinner). Når det gjelder omsorgsarbeid brukte kvinner nesten dobbelt så mye tid på dette per døgn som menn. Det tradisjonelle mønsteret er tydelig; menn bruker mest tid på yrkesarbeid, og kvinner står for mesteparten av det ulønnede arbeidet i hjemmet, viser tallene fra tidsbrukundersøkelsen. Dette viser at endringer i praksis i privatsfæren ikke helt holder tritt med endringene som har skjedd i arbeidslivet.

Med hensyn til arbeidsdeling i hjemmet sier 20 prosent av de mannlige lederne i Norden at de utfører minst halvparten av husarbeidet, mens det gjelder 63 prosent av de kvinnelige lederne (Raaum 2001). I resten av Nord-Europa er tallet bare syv prosent for menn, men også blant kvinnene er det her langt færre enn i Norden som har hovedansvar for husarbeid (44 prosent). I de søreuropeiske landene er bildet annerledes: bare fem prosent av de mannlige lederne og 26 prosent av de kvinnelige utfører selv hovedtyngden av husarbeidet. Ledere av begge kjønn har oftest leid hjelp eller familie som hjelper til med husarbeid og barneomsorg, noe som illustrerer at klasseforskjellene er sterkere i sør enn i nord. Dette er svært interessante forskjeller som understreker at rammebetingelsene er ulike både for kvinnelige og mannlige ledere, og selv om nordiske kvinner later til å ha noe bedre betingelser enn kvinner i resten av Europa, må de balansere karriere og familie ut fra ganske andre forutsetninger enn menn.

Balansen mellom arbeidsliv og familieliv er særlig krevende for kvinner. Raaum 2001 viser til en internasjonal undersøkelse blant politiske og økonomiske eliter i 27 europeiske land som avdekker betydelige forskjeller mellom landene. Esseveld og Andersson (2000) bruker begrepet «career life-form» for å studere hvordan individer organiserer hverdagen for å balansere arbeid, karriere og familie. Med grunnlag i data fra eliteundersøkelsen konstruerer de fire ulike karriereformer: Den *tradisjonelle* viser til toppledere med hjemmenværende partnere, den *blandede* er ledere som har partnere som er i lønnet arbeid eller leder virksomheter med mindre enn ti ansatte, den *doble* formen viser til familier hvor begge parter har høye lederstillinger eller leder virksomheter med ti eller flere ansatte, mens den *enslige* karriereformen viser til toppledere som lever alene. Data fra Norge inngår i det empiriske materialet som Esseveld og Andersson analyserer, men de nordiske landene blir analysert under ett. Det er nær sagt ingen kvinnelige ledere som har hjemmenværende partner. I Norden er også mannlige ledere av den tradisjonelle typen sjelden. Bare ti prosent har hjemmearbeidende partner, mens dette gjelder hele 44 prosent av de mannlige lederne i andre nordeuropeiske land. For alle europeiske land sett under ett er den enslige karriereformen langt vanligere blant kvinner enn blant menn. Bare syv prosent blant mennene, mot 27 prosent blant kvinnene, lever alene. I Norden er forskjellen mindre, men dobbelt så mange kvinner som menn har en enslig

karriereform (20 mot 10 prosent). Dessuten er det langt flere kvinnelige enn mannlige ledere (i Norden) som har en dobbel karriereform; nærmere 50 prosent av kvinnene, og ned mot 30 prosent av mennene, har partnere som også har høye lederstillinger.

Ledernes bakkemannskap

Vi har sett at 80 prosent av menn og kvinner i vår undersøkelse lever i et parforhold, og at rundt halvparten av dem også har omsorg for barn. Toppledere, både kvinner og menn, har i like stor grad som andre i arbeidslivet omsorg for barn. Tidligere var det vanlig at det å inneha en topplerstilling krevde et bakkemannskap på hjemmebane, riktignok for mannlige toppledere. Bak dette ligger en formening om at en topplerstilling krever all tid fra lederne og ikke lar seg kombinere med et aktivt familieliv, med mindre en har noen andre i husholdet som kan ta seg av slike oppgaver. Bildet er annerledes i dag. Ledelsesidealene og lederrollen har endret seg, samtidig som det er færre hjemmeværende partnere. Det er mer og mer vanlig med tokarrierefamilier, noe som stiller familien overfor nye organisatoriske utfordringer på hjemmebane. Vi skiller her mellom toinntektsfamilier og tokarrierefamilier, fordi det er grunn til å tro at en familie godt kan ha to inntekter uten at partnerne nødvendigvis driver karrierebygging samtidig. Dersom kvinner skal kunne konkurrere om lederstillinger på lik linje med menn, er det en forutsetning at de stiller likt med hensyn til forpliktelser på hjemmebane, slik at begge parter stiller «fritt» med hensyn til å bruke tid og ressurser som er påkrevd i en krevende lederjobb. Dersom dette ikke lar seg gjennomføre, er det nærliggende å tro at en av partene må velge å legge karrieren på hylla en tid til fordel for familien og eventuelt partnerens karrierebygging. Den av partene som oftest legger karrieren på hylla til fordel for familien og partnerens karrierebygging, er kvinner.¹⁵

«Kvinner føler nok trangen til å få barn mer enn menn. Det kan være vanskelig for kvinner i topplerstillinger å ha familie. Mange av de jeg kjenner har ikke egne barn. (...) De kan ikke inneha så mange andre funksjoner utenom jobben som innebærer å passe på andre. En del lederstillinger forutsetter at en har et bakkemannskap hjemme.» Mellomleder

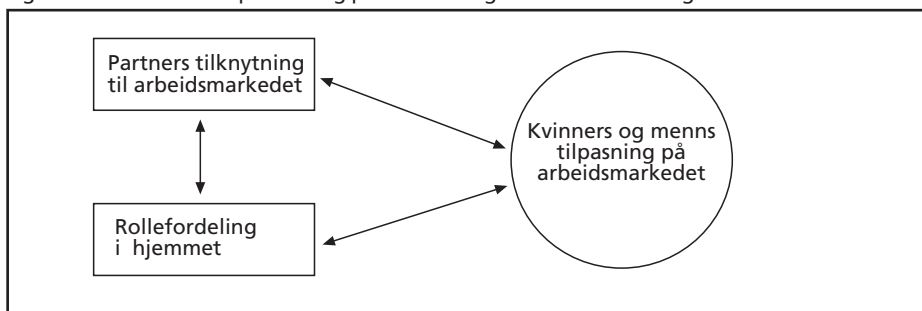
¹⁵ Se for eksempel Spilling, Schei og Stave (2001).

Privatsfærens rammebetingelser for jobben

Vi ønsker videre i dette kapitlet først å belyse hvordan partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet og rollefordelingen i hjemmet påvirker kvinners og menns karrierevalg. Deretter vil vi se på hvilke refleksjoner kvinner og menn gjør seg med henblikk på kombinasjonen arbeid, familie og fritid.

Vi vil ta utgangspunkt i figur 5.1. Påvirkes rollefordelingen i hjemmet av partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet og deres arbeidssituasjon? Hvilken betydning har partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet og rollefordelingen hjemme på menns og kvinners karrierevalg? Er det forskjell på kvinner og menn i ulike aldersgrupper? Har dagens mannlige toppledere et bakkemannskap hjemme, og har dagens kvinnelige toppledere valgt karrieren framfor et familieliv?

Figur 5.1 Privatsfærens påvirkning på kvinners og menns karrierevalg



Partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet

Hanne Haavind har lagt vekt på at kvinner og menn utgjør hverandres betingelser (1987). Med dette legges det til grunn et relasjonelt forhold mellom menn og kvinner, og at de betingelser kvinner og menn står overfor når de utnytter sine muligheter og foretar valg, møter de gjennom direkte samhandling med andre. Den viktigste betingelsen foreldre møter når de skal organisere og tilrettelegge for sine barn, er hverandre. Kvinner og menn som lever i et forhold, blir for hverandre de «forutsetninger» og betingelser de kan basere sine handlinger på. Haavind peker på at det kan være vanskeligere for kvinner å definere sine betingelser, slik menn ofte gjør, og at menn ofte ikke har samme interesse i å omforme eller endre sine betingelser slik at de kan innrette seg, slik kvinner gjør. Overført til arbeidslivet betyr det at det er færre menn som kunne tenke seg å prioritere hjemmet foran karrieren, og kvinner vil til dels være avhengig av en partner som stiller opp på hjemmefronten

dersom de skal kunne bruke mer av seg selv i jobben. De kvinnelige lederne vi intervjuet mente det var viktig å ha en ektefelle som tok hensyn og som så både sine og deres behov i et samspill.

Det er stor forskjell på partnernes tilknytning til arbeidsmarkedet for kvinnene og mennene i vår undersøkelse, se tabell 5.1 og 5.2. Kvinner har i langt større grad enn menn partnere som har lederstillinger og som arbeider utover normalarbeidsdagen. Nærmere 40 prosent av alle menn i utvalget har partnere som enten jobber deltid eller er hjemmевærende, for kvinner er samme andel tre prosent. Jo høyere stilling mannen har, jo større andel av partnerne er enten hjemmевærende eller jobber deltid. Kvinnelige ledere har i langt større grad enn mannlige ledere partnere som også er ledere. Kvinnelige toppledere har ikke som mannlige toppledere et bakkemannskap hjemme. Snarere tvert imot, kvinnelige ledere lever oftest i en to-karrierefamilie.

Tabell 5.1 Partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet. Prosent.¹⁶

	Menns partnere	Kvinnerns partnere	Menn Antall (N)	Kvinner Antall (N)
Yrkesaktiv	84	97	546	520
Deltid	30	3	437	481
Hjemmевærende	8	0	546	520
Arbeider ofte overtid eller er på reise	29	62	437	481
Lederstilling	21	43	541	498

Tabell 5.2 Partnerens stilling etter hvilken stilling en selv har. Prosent.

	Menn Toppleder	Kvinner Toppleder	Menn Mellomleder	Kvinner Mellomleder	Menn Ikke leder	Kvinner Ikke leder
Partner - toppleder	6	29	3	18	2	8
Partner - mellomleder	23	33	15	37	14	25
Partner - ikke leder	70	38	83	46	84	68
Antall (N)	142	55	121	136	180	296

¹⁶ Svarfordelingene er hentet fra ulike spørsmål og summerer seg derfor ikke til 100.

Hvem gjør hva i hjemmet?

En forutsetning for likestilling på arbeidsmarkedet er likestilling i hjemmet. Vi har sett at for kvinnene i vår undersøkelse er andelen tokarrierefamilier stor. Det stiller dem overfor store organisatoriske utfordringer på hjemmebane, særlig dersom de har familie. Hvordan organiserer de hverdagen og praktiske gjøremål i hjemmet? For mange av kvinnene vi intervjuet var det for eksempel nødvendig å kjøpe tjenester som husarbeid og barnepass.

«Praktikanten stiller opp i midten, henter og bringer barn og lager mat. Du kan vel si vi er en to-karrierefamilie med en hjemmeværende husmor. Det går bra så lenge alle er noenlunde friske. Synes vi har et godt liv, vi får gjort ting og har mye tid til kos med barna. (...) Det er mange dimensjoner som spiller inn. En sliter seg ofte ut på dumme ting som å krangle om husarbeid. Jeg har for eksempel aldri støvsugd.» Toppleder og trebarnsmor

At det kan være vanskelig å få plass til alle gjøremålene i løpet av døgnet viser uttalen til en kvinnelig mellomleder med et lite barn og karrieremann:

«Føler meg noen ganger som en parodi, som en skikkelig Tårnfrid av og til, men jeg har jo valgt det selv.» Mellomleder

En annen kvinnelig leder hadde denne erfaringen når det gjaldt kvinnelige lederemner og tokarrierefamilier:

«Småbarnsfedre møter det samme presset, men de har sjeldnere to-karrierefamilier. Da jeg studerte og tok MBA var de andre kvinnelige MBAerne enten single eller de hadde MBA-partnere.» Toppleder

Vi har stilt noen spørsmål¹⁷ som skal fange opp arbeidsdelingen i hjemmet mellom kvinner og menn. Vi har delt gjøremålene inn i tre: henting og bringing av barn, husarbeid og annet vedlikeholdsarbeid. Vi har valgt denne tredelingen fordi den kan fortelle noe om hvordan det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret fremdeles er en del av hverdagen i de norske hjem. Henting og bringing av barn har vi regnet som en relativ kjønnsnøytral oppgave. En slik betraktning kan være diskutabel, men vi har lagt til grunn at i den grad begge foreldre har foreldreansvar, vil det være sterke

¹⁷ Vi har spurt om det er de eller partneren som bruker mest tid på de tre gjøremålene, og hvorvidt de kjøper tjenester på noen av disse tre områdene.

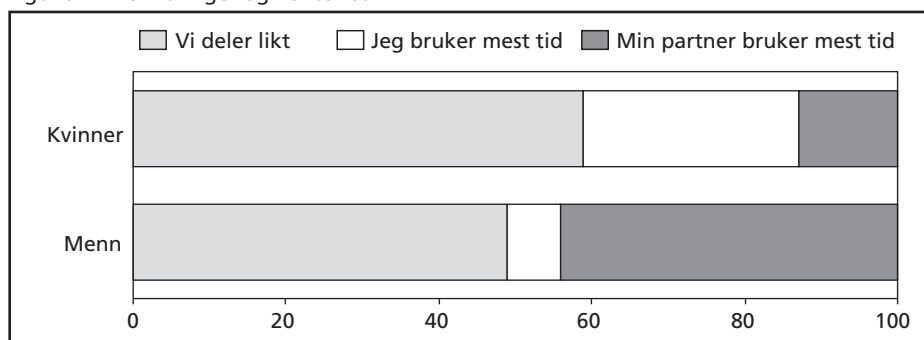
føringer for at dette betraktes som et felles ansvar. Denne oppgaven sier også noe om fleksibiliteten i hverdagen. Skal en hente og bringe barn fra skole og barnehage, blir fleksibiliteten i forhold til når en kan komme og gå fra jobb svært liten. Husarbeid har tradisjonelt vært et kvinndomene, mens annet vedlikehold har vært mannens. Begge gjøremålene er fleksible, kan nedprioriteres og kan også i større grad enn henting av barn kjøpes inn.

Henting og bringing av barn

Kvinner tar generelt et større ansvar enn menn når det gjelder henting og bringing av barn. Nærmere seks av ti kvinner oppgir at de og partnerne deler likt på dette. For de resterende er det en langt større andel hvor kvinnene tar det største ansvaret. For alle stillingsnivå ser vi at kvinner tar et langt større ansvar enn menn når det gjelder å hente og bringe barn. Det er ingen aldersforskjell for kvinnene i utvalget. Både de yngre og de eldre kvinnene tar større ansvar enn partnerne når det gjelder henting og bringing av barn.

Mennene i utvalget er noe mer tradisjonelle enn kvinnene. Nærmere halvparten oppgir at de deler likt på henting og bringing av barn, for de resterende er det hovedsakelig kvinnene som gjør dette. Dette bildet er det samme for menn på alle stillingsnivå og i alle aldersgrupper. Her ser vi ingen generasjonseffekt.

Figur 5.2 Hvem bringer og henter barn?¹⁸ *



Antall (N): 328 menn og 313 kvinner

* Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

¹⁸ Kun de som har barn har svart, og vi har kun sett på de som sier dette er relevant. Noen vil for eksempel ha praktisk som tar seg av henting og bringing av barna, slik at ingen av foreldrene gjør denne oppgaven.

Ved å ha ansvar for henting og bringing av barn i barnehage og skole blir man lite fleksibel i forhold til å arbeidstid. Det innebærer at man må forholde seg til normal-arbeidsdagen, og at møter som blir lagt før eller etter denne tiden skaper problemer. En av topplederne som ble intervjuet mente det var stor forskjell på hvilket nivå i organisasjonen dette var et tema. På et lavere nivå i organisasjonen var møter utenom kontortiden et tema, på toppnivå derimot, der det gjennomsnittlig var to møter i uken utenom barnehagetid, enten før kl 08.00 eller etter kl 16.00, var det ikke det. Hun sa videre: «Det er en viss aksept for at du må hente i barnehagen, men du kan ikke bruke den ofte. En må bare tilpasse seg og innrette seg etter det.»

Flere av intervjupersonene nevnte at kulturen på arbeidsplassen gjorde det vanskelig å kombinere små barn og lederjobb, møter var ofte lagt til tidspunkter utenfor barnehagenes åpningstider.

«Det er helt greit å komme tilbake etter permisjonstiden og amme og slikt. Problemet er at det fremdeles er møter etter kl 16.00 og med oppstart kl 08.00. Det rekker en ikke dersom en skal nå barnehagen. Det foregår en del uformell informasjonshåndtering på ettermiddagstid. Det er en kultur vi holder på å forandre (...) For å få endring på arbeidsplassen trenger man en tilstrekkelig stor gruppe som tenker annerledes og som blir berørt av dette.» Toppleder

Det er ikke vanlig å kjøpe tjenesten henting og bringing av barn. Rundt to prosent av mennene og fire prosent av kvinnene oppgir at de kjøper tjenesten. Ti prosent av de kvinnelige topplederne gjør det, mot én prosent av de mannlige.

Husarbeid

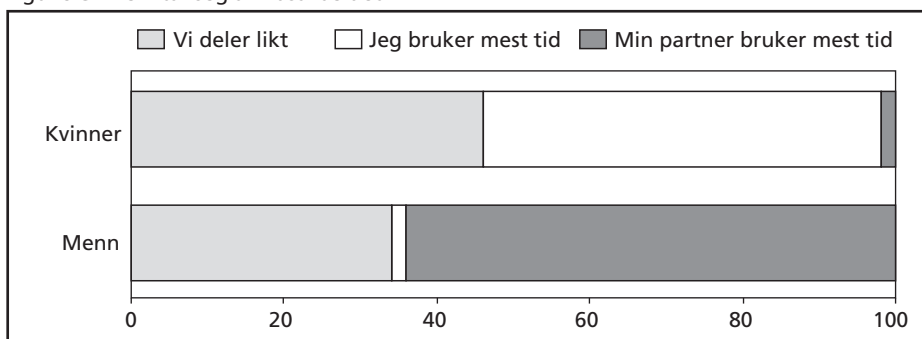
Arbeidsdelingen i hjemmet er fremdeles utpreget tradisjonell. Mennene i utvalget har en mer tradisjonell arbeidsdeling enn kvinnene. Litt under halvparten av kvinnene oppgir at de og partneren deler likt på husarbeidet, mens kun én av tre menn i utvalget deler likt med partneren. I de parforholdene som ikke deler likt, er det stort sett kvinnene som bruker mest tid på husarbeidet.

Vi ser et helt klart generasjonsskifte når det gjelder fordeling av husarbeid blant menn og kvinner. Både blant kvinnene og mennene i utvalget ser vi at en langt større andel av de yngste enn av de eldste oppgir at de deler på husarbeidet med partneren. Mannlige toppledere er de som bruker desidert minst tid på husarbeid. Det er også de som i størst grad kjøper inn noen til å gjøre husarbeidet. Partnerne til de

kvinnelige topplederne tar et større ansvar i forhold til husarbeid enn partnerne til kvinner i de andre stillingstypene.

Tretti prosent av alle kvinnene i utvalget oppgir at de har kjøpt hjelp til husarbeid, mot 20 prosent av alle mennene. Jo høyere stilling, desto flere er det som kjøper denne tjenesten. Dette gjelder for både kvinner og menn. Jo eldre de er, desto større er andelen som kjøper denne tjenesten.

Figur 5.3 Hvem tar seg av husarbeidet?*



Antall (N): 538 menn og 519 kvinner

* Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Annet vedlikeholdsarbeid

Mens kvinnene bruker mest tid både på henting av barn og husarbeid, er det mennene som i hovedsak tar seg av vedlikeholdsarbeid. Seks av ti menn, på alle stillingsnivå, oppgir at de bruker mest tid på vedlikeholdsarbeid. Nærmere fire av ti menn oppgir at de deler dette likt med partneren. Menn på alle stillingsnivå og i alle aldersgrupper tar et større ansvar enn kvinner for vedlikeholdsarbeid.

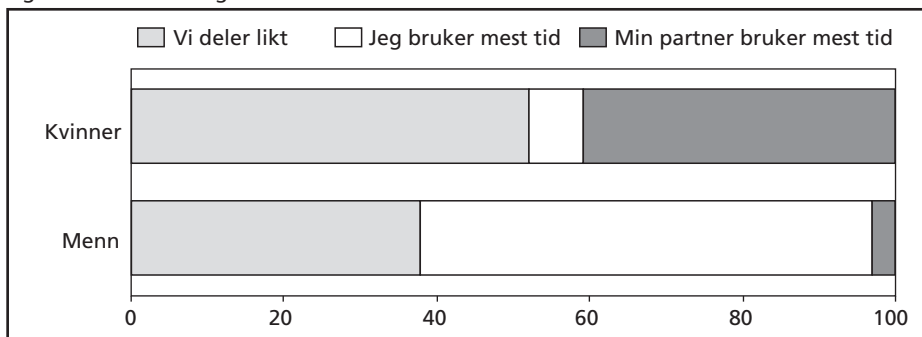
Rundt halvparten av kvinnene i utvalget oppgir at de og partneren deler likt på vedlikeholdsarbeid. Fire av ti kvinner oppgir at partneren bruker mest tid på dette. Det deles altså mer på vedlikeholdsarbeid enn på husarbeid.

Verken for menn eller kvinner ser vi noen generasjonseffekt i forhold til å utføre vedlikeholdsarbeid.

Rundt 15 prosent av både kvinner og menn oppgir at de kjøper tjenesten vedlikeholdsarbeid. Som for husarbeid øker andelen som kjøper tjenesten med alder.

Menn tar et større ansvar for vedlikeholdsarbeid, men tiden som går med til dette arbeidet er langt mindre enn den tiden kvinner bruker på arbeid i hjemmet.

Figur 5.4 Hvem tar seg av annet vedlikeholdsarbeid? *



* Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Antall (N): 540 menn og 518 kvinner

Det gode liv: arbeid, familie og fritid

De aller fleste kvinner og menn i vår undersøkelse forbinder det gode liv med balanse mellom familie, arbeid og fritid. Det ser også ut som om de fleste velger en karriere som de mener er forenlig med det gode liv. Seks av ti kvinner og menn mener at en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Her er det stor forskjell på de som kan tenke seg en lederstilling og de som ikke kan tenke seg det. Mens de fleste som kan tenke seg en lederstilling tror den kan kombineres med det gode liv, mener de færreste som ikke kan tenke seg en lederstilling det samme. Vi ser at spesielt kvinner som ikke kan tenke seg en lederstilling i liten grad tror en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Den største forskjellen på kvinner og menn i spørsmålet om det gode liv og en lederstilling er blant 31–40 åringene. I denne aldersgruppen mener en langt større andel av mennene enn av kvinnene at en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Kvinner som har barn mener i mindre grad enn kvinner uten barn at en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Kvinner i lederstillinger, som hadde barn, mente imidlertid at dette lot seg kombinere med deres oppfatning av det gode liv.

Topplederne, både kvinner og menn, mener i større grad enn både mellomlederne og de som ikke er ledere at en lederstilling er forenlig med det gode liv. Om dette gjenspeiler seleksjonen til topplederstillinger eller uvitenhet om lederstillinger hos de som ikke innehar dem, er det ikke mulig å svare på.

De kvinnene vi intervjuet mente en forutsetning for det gode liv var å ha en utfordrende og spennende jobb. De la også stor vekt på at andre dimensjoner spilte inn, og at livet måtte ha rom for andre ting enn jobb. Dette gjaldt i like stor grad

de som ikke hadde barn, som de som hadde barn. Viktige forutsetninger for det gode liv var gode kollegaer, en velfungerende hjemmesfære og det å kunne koble helt av fra jobben.

«De unge ønsker ikke lenger å leve i 'slavekontrakter' med arbeidsgiver. De fleste vil ha både jobb, utfordringer og tilstrekkelig fritid til å dyrke familie og interesser.» Surinder Sharma. Direktør for Mangfold, Ford Europa

Hvordan prioriterer kvinner og menn mellom jobb og barn og fritid når de blir stilt direkte overfor valget? Vi skal se at selv om de fleste er enige i at det gode liv er en balanse mellom jobb, familie og fritid, hender det ofte at jobben blir prioritert framfor barna. Spesielt for personer i lederstillinger viser det seg at det er vanskelig å prioritere bort jobben.

Tabell 5.3 Hva prioriteres av jobben eller barna og fritiden? Prosent som er helt og delvis enig i utsagnene.

	Menn 30 år og yngre	Kvinner 30 år og yngre	Menn 31-40 år	Kvinner 31-40 år
Hvis jeg må prioritere mellom jobb og barn, blir det ofte barna som nedprioriteres* <i>Kun de som har barn.</i>	21*	8*	20*	14*
Jeg vil heller prioritere fritid framfor mye overtidssjobbing	54	65	55*	73*
	Menn Over 40 år	Kvinner Over 40 år	Menn Antall (N)	Kvinner Antall (N)
Hvis jeg må prioritere mellom jobb og barn, blir det ofte barna som nedprioriteres* <i>Kun de som har barn.</i>	39*	20*	348	336
Jeg vil heller prioritere fritid framfor mye overtidssjobbing	63	62	667	665

* Signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Dobbelt så stor andel menn som kvinner prioriterer jobben framfor barna når de kommer i situasjoner der de *må* prioritere. Langt flere ledere enn ikke-ledere prioriterer jobben framfor barna i konkrete situasjoner. Det er også kun signifikante forskjeller mellom kvinner og menn blant de som ikke er i lederstillinger i forhold til å prioritere jobben framfor barna. Ser vi på mellomledere eller toppledere, er det ikke lenger en signifikant større andel menn enn kvinner som oppgir at de prioriterer jobben framfor barna. Det er størst forskjell på prioritering mellom jobben og barna blant menn og kvinner over 40 år.

«De fleste vil ha mer tid til familien. Mange blir utbrente, flere enn før. Hvorfor blir de det når det fokuseres så mye på dette med arbeid og fritid? Vi har ansatt en konsulent for å lære oss å takle dette med utbrenthet hos ansatte. En tør ikke la være å være med. De ansatte er engasjert og motivert, men blir utbrent i stadig yngre alder. En må være tilgjengelig og arbeide mye for å gjøre karriere. Jeg ønsket for eksempel å droppe lønnspålegget et år, mot en fridag i måneden. Det fikk jeg ikke.» Toppleder

Selv om de aller fleste kvinner og menn ser på det gode liv som en balanse mellom arbeid, familie og fritid, ser vi likevel at når de i konkrete situasjoner må prioritere, er det ofte jobben som blir prioritert. Arbeidsoppgavene er ofte begrenset i tid og veldig konkrete, mens familien er der hele tiden, kan det virke som man tenker i den aktuelle situasjonen.

Nærmere seks av ti menn og syv av ti kvinner sier de heller prioriterer fritiden framfor mye overtidssjobbing. Jo flere timer de jobber i uken, dess færre oppgir at de prioriterer fritiden framfor jobbing. Dette gjelder både for kvinner og menn. Det kan tyde på at de som jobber mye ønsker dette, og har valgt det framfor mer fritid.

Oppsummering

- Mannlige ledere har fremdeles et bakkemannskap hjemme.
- Kvinnelige ledere lever i en tokarrierefamilie.
- Kvinnene og deres partnere deler i langt større grad enn mennene og deres partnere på henting og bringing av barn.
- Flest kvinner tar seg av husarbeid, mens flest menn tar seg av vedlikehold. Det deles mest på vedlikeholdsarbeid.
- Kvinner bruker langt mer tid enn menn på forpliktelser i hjemmet
- Kjønnssrollemønsteret er mer tradisjonelt for menn enn for kvinner.
- Kjønnssrollemønsteret er mer tradisjonelt for de eldste enn for de yngste.
- Menn prioriterer oftere enn kvinner jobb framfor barn.
- Det er ikke forskjell på mannlige og kvinnelige ledere i prioriteringen mellom jobben og barna, det er kun en kjønnsforskjell blant ikke-ledere.

6 Glasstaket

På 1970-tallet ble begrepet glasstak innført fra amerikansk organisasjonslitteratur. Ifølge glasstakteorien finnes det usynlige og uformelle barrierer i virksomhetene som gjør at kvinner ikke når til topps i stillingshierarkiet i samme grad som menn, selv om de ønsker det selv og har gode nok kvalifikasjoner. Glasstaket opprettholdes av både kvinner og menn. Barrierene som holder glasstaket oppe kan være knyttet til organisasjonskultur, uformelle mekanismer og generell kultur på arbeidsplassen, og/eller arbeidsgivers holdning og praksis når det gjelder for eksempel hvem som får innpass i ledelsens sosiale nettverk, som igjen er sentralt for rekruttering til lederposisjoner. De som selv støter på slike barrierer vil i større grad enn andre være oppmerksomme på at de eksisterer; de framstår altså som usynlige (som et glass-tak) for de fleste andre. Indikatorer er gjerne at kvinnene ikke får innpass i de uformelle, men viktige, nettverkene, ikke like ofte som menn blir gitt sjansen til å besette vikariater og prosjektlederstillinger, men oftere får mellomlederjobber (eller såkalte rekrutteringsjobber) med sideordnet ansvar som for eksempel personalsaker og liknende i stedet for i produksjonslinjen m.m. I Norge ble glasstaket satt på agendaen av Irmelin Drake og Anne Grete Solberg med boken *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*, som kom ut i 1995. De hevder at det er formell likestilling mellom kjønnene i Norge, men uformell ulikestilling mellom kjønnene i arbeidslivet. Kvinnene er sterkt underrepresentert i posisjoner som gir makt og innebærer ansvar. De kvinner som klarer å trenge gjennom mellomledernivået, oppdager at de ikke har mulighet til å komme helt fram til toppen. Et glasstak står mellom dem og øverste ledernivå.

I hvilken grad opplever så kvinner og menn ulike barrierer i forhold til lederstillinger i sin virksomhet? Vi har stilt tre spørsmål/utsagn som kan være indikatorer på slike usynlige hindringer.

1. Kvinner får i mindre grad enn menn innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten.
2. Har du i perioder vikariert i lederoppgaver der du jobber nå?
3. Menn blir oftere enn kvinner bedt om å søke en lederstilling.

Innpass i ledernes sosiale nettverk

De som rekrutteres til lederposisjoner har ofte samme bakgrunn og kjønn. Torgeir Reve (2000) skriver for eksempel at det eksisterer monokulturer i norsk næringsliv, der ledelse og nettverket rundt topplederne er dominert av middelaldrende menn med omtrent samme erfaringsbakgrunn, utdanningsbakgrunn og tenkesett. En slik reproduksjon gjør at menn ser, omgås og rekrutterer først og fremst de som er erfaringsnære, forutsigbare og kjente – med andre ord menn som likner dem selv. Det har lenge vært pekt på at kulturelle forskjeller knyttet til kjønn kan føre til barrierer mot kvinnelige ledere (Kanter 1977). Slike barrierer kan fungere disiplinerende og som ekskluderingsmekanismer. En del av populærlitteraturen om kvinner og karriere har også spilt på at «kvinner må lære seg å bli som menn» dersom de vil oppnå lederposisjoner. På denne måten fungerer barrierene ekskluderende for kvinner og menn som ikke føler seg hjemme i monokulturen. Mange har pekt på uheldige virkninger av homogene ledergrupper og styrer, og på viktigheten av sammen satte ledergrupper og styrer med komplementær kompetanse og kultur.

«Mangfold er et viktig trekk ved en ledergruppe, den fungerer bedre når en har ulike erfaringer representert. Dette er et akseptert argument i næringslivet.»
Toppleder

Kanter betrakter kvinnelige ledere i et minoritetsperspektiv og mener kvinner blir synlige som annerledes, og dermed vanskeligere integrert i fellesskapet. På denne måten kan kulturelle barrierer fungere ekskluderende.

Noen menn opplever det som vanskeligere å kommunisere med kvinner enn med menn. Det er lettere å ta uformell kontakt med medarbeidere man kommuniserer godt med, og som man deler interesser og verdier med. Menn har mange felles sosiale arenaer som kvinner tradisjonelt ikke har innpass i. Det kan være jakt, gutteturer eller andre aktiviteter som tradisjonelt er forbeholdt menn. Et bilde som illustrerer dette er en uttalelse fra en journalist i tilknytning til det kommende lønnsoppgjøret og kjemien mellom den kvinnelige lederen i LO, Valla, og den mannlige lederen i NHO, Bergesen jr.

«Det blir ikke så mye badstu og poker med Valla». Journalist

«Skal en på ledermøter i dag er det tre kvinner og 75 menn. Det er litt kjedelig. På en måte er du usynlig og på en annen måte er du veldig synlig. Klarer en å markere seg på et slikt møte, blir du lagt merke til fordi det er bare tre

kvinner der. Klarer du det, er det bra. Klarer du det ikke, er fallhøyden stor.»
Toppleder

Det blir knyttet mange bånd og lagt grunnlag for mange beslutninger på ledelsens sosiale arenaer. Kanter (1977) peker også på at uformelle sammenkomster kan være mer belastende for kvinner, fordi den beskyttelsen som ligger i veldefinerte posisjoner forsvinner i slike sammenhenger. Paradoksalt nok mener Kanter det kan være slik at kvinner føler seg mer beklemt i det uformelle rollen, enn i den formelle.

«Mannlige ledere ser ofte kvinner i form av konene deres, det gjelder de fleste jeg kjenner. (...) De er usikre i forhold til kvinner og hvordan de skal forholde seg til de mer uformelt, pep-talk og slikt. Spenningen mellom kjønnene forstyrrer og gjør at de ikke ser enkelte egenskaper.» Mellomleder

Mange har det vi kan kalle ledernettsverk av mer uformell karakter. Nettsverk er gjerne definert som varige relasjoner som ikke er formaliserte, og som oppstår som et resultat av spontane prosesser. Nettsverk kan likne på organisasjoner, som for eksempel tradisjonelle mannsnettsverk som Rotary og Lions. Nettsverksformene i arbeidslivet kan variere etter hvilken utdanning og type stilling lederne har. Det finnes også eksempler på at det er dannet kvinnettsverk i arbeidslivet som en motvekt til menns nettsverk eller for å fremme kvinners interesser. Dette fungerte bra for noen av de vi snakket med, men for noen av de som var i topplederposisjon virket dette lite hensiktsmessig.

En av de kvinnelige lederne under 40 år mente mennene fremdeles hadde en fordel av de tradisjonelle nettsverkene, fordi de fungerte bedre for menn. De unge mennene gled lettere inn enn unge kvinner.

«Merker at det er krevende å være synlig på møter der det nesten bare er eldre menn. (...) Når det gjelder det sosiale nettsverket på jobb er jeg nok ikke med. Det skyldes ikke vond vilje, men jeg har bare ikke all verdens ting å snakke med en 50-årig mannlig leder om.» Mellomleder

Å opprette nettsverksforbindelser til ledelsen handler om å bli sett av ledelsen, og kan øke mulighetene for å stige i hierarkiet. Den sosialisering som skjer med ledelsen i virksomheten er svært viktig, både i forhold til å knytte bånd, bli sett og fellesskapsfølelse.

«For meg er kvinnettsverket bortkastet energi. Jeg trenger et mannlig nettsverk for å få innpass der jeg vil. Det blir ikke flere kvinnelige ledere av å danne kvinnettsverk.» Toppleder

«Nettverk er viktig for å få innpass. Dette går tilbake på lederen du har og hvorvidt han tar deg med. En trenger en sponsor fordi en ikke kan invitere seg selv til slike sammenhenger. Så må de andre finne ut at du er en nyttig medspiller som de kan ha nytte av i sitt nettverk.» Toppleder

I hvilken grad mener kvinner og menn at de får innpass i ledelsens sosiale nettverk? Kvinner og menn opplever dette forskjellig. Både menn og kvinner mener at menn i større grad enn kvinner får innpass i ledelsens sosiale nettverk. Menns holdning til dette spørsmålet er uavhengig av hvilken stilling de har, og også av alder.

Tabell 6.1 Kvinner får i mindre grad enn menn innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten. Prosent som er enige i utsagnene.¹⁹

	Menn	Kvinner
Ikke ledere	19	45
Mellomledere	18	46
Toppledere	18	31
30 år og yngre	18	35
31-40 år	19	47
Over 40 år	18	51
Andel alle	19	44
Antall (N)	672	663

* Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn.

For kvinner er bildet annerledes. En mindre andel av kvinnelige toppledere sammenliknet med kvinner i andre stillinger mener at kvinner i mindre grad enn menn får innpass i ledelsens sosiale nettverk. Det er positivt at kvinnelige toppledere i mindre grad enn kvinner i andre stillinger opplever at kvinner stenges ute fra det sosiale nettverket til lederne i virksomheten. Samtidig må en merke seg at hver tredje kvinnelige toppleder likevel mener at kvinner i mindre grad enn menn får innpass i det sosiale nettverket til lederne. Dette inntrykket blir forsterket jo eldre kvinnene er. Rundt halvparten av alle kvinnene over 30 år i utvalget sier seg enig i utsagnet, mens andelen blant de yngste er én av tre.

«Jeg fikk en sjef som har prioritert meg, som legger frem det jeg har produsert, som ikke gjør mitt arbeid til sitt og sin fortjeneste. En er veldig avhengig av hvilken sjef en har, sjefen er kontaktpunktet inn i de øvrige delene av systemet. Jenter er mer avhengige av å bli trukket frem.» Toppleder

¹⁹ Spørsmålet de ble bedt om å vurdere: «Kvinner får i mindre grad enn menn innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten». Tallene viser andelen som var enige i utsagnet.

En kvinne som var i toppledelsens nedre sjikt opplevde veien videre oppover i konsernet som lukket. For å komme videre i systemet, mente hun at hun måtte få innpass i konsernledelsens nettverk, og der følte hun at alle veier var lukket for henne. Hun hadde fått tilbakemelding fra toppledelsen om at hun gjorde en god jobb, men hun følte at hun ikke en gang ble tenkt på som en aktuell toppleder kandidat fordi hun var kvinne. Mannlige kollegaer sa seg enige i hennes vurdering.

«Jeg har nådd glasstaket og kommer ikke videre, savner et nettverk og noen som kan vise meg hvordan jeg skal gå videre. Føler det som umulig. Når det kommer til styreverv er det basert på relasjoner, menn har det nettverket. De velger ikke etter om du er flink eller ikke, men om de har tillitt til deg og kjenner deg. Det gjelder ikke faglig tillit, men relasjoner og kjemi. Hva kan jeg gjøre? Jeg har en stilling i dag der jeg har ansvaret for mange hundre ansatte, men jeg kommer ikke videre. Topplederne er ikke vant til å forholde seg til kvinner.» Toppleder

Vikariert i lederjobb

Å vikariere i en lederjobb kan for mange være første skrittet til en lederstilling. Det viser at ledelsen har tillitt til deg, i tillegg til at det gir verdifull erfaring. Dette har ofte sammenheng med nettverk og synlighet i organisasjonen. En av de kvinnelige topplerne mente at kvinner ble mer perosnfokusert, det ble mer trygt med menn, og menn slapp lettere til andre menn enn kvinner. Det er også blitt hevdet at kvinner mangler den selv tillitt eller autoritet som er nødvendig for å inneha lederstillinger. Selvtillit i jobben vil imidlertid være påvirket av hvordan en behandles og hvilke tilbakemeldinger en får. Dersom lederne gir deg støtte, tilbakemeldinger og viser deg tillitt gjennom å gi deg ulike utfordrende arbeidsoppgaver, vil det også påvirke din faglige selv tillitt. Har ledelsen tro på deg i en lederjobb, vil du også ha det selv. Dersom man får anledning til å vikariere i en lederjobb, vil en samtidig få vist hva en duger til. I neste omgang vil det være en god søknad for en lederstilling.

Hydros konserndirektør uttalte for eksempel til Aftenposten 3. februar 2002 at det er nok blitt sett på som en ulempe at kvinner har manglet erfaring, sammenliknet med mannlige lederkandidater, og at dette var en årsak til at virksomheten hadde få kvinner i sentrale lederposisjoner.

Tabell 6.2 viser hvor mange kvinner og menn i ulike aldersgrupper som har vikariert i lederjobb i den virksomheten de nå jobber i. En like stor andel kvinner og menn, rundt én av fem, har hatt slike vikariater der de nå jobber. Ser vi på

aldersgrupper, er det forskjeller på kvinner og menn. Dobbelt så stor andel av de yngste mennene som de yngste kvinnene har vikariert i lederjobber, dette gjelder også når det er kontrollert for hvor lenge de har vært yrkesaktive innen sin profesjon. Menn som ikke er i lederstillinger og i mellomlederstillinger har i større grad enn kvinner i tilsvarende stillinger blitt bedt om å vikariere i lederstillinger. Bildet er motsatt for toppledere, kvinnelige toppledere har i langt større grad enn mannlige toppledere vikariert i lederstillinger der de jobber. Menn og kvinner i utvalget har samme utdanning, men vi ser at yngre menn i større grad enn yngre kvinner har vikariert i lederstillinger. Dette kan være en indikasjon på at menn i større grad enn kvinner blir sett og gis muligheter i organisasjoner. For de over 40 år er bildet motsatt. Der er andelen kvinner som har vikariert i lederjobber større enn for menn. Dette kan ha sammenheng med det vi tidligere har vist, at kvinner har en slakkere karrierestige enn menn, og gjerne gjør karriere også etter fylte 40 år.

Tabell 6.2 Hvem har vikariert i lederstillinger? Prosent.*

	Menn	Kvinner
30 år og yngre	20	10
31-40 år	19	21
Over 40 år	26	32
Andel av alle	22	19
Antall (N)	669	647

* Signifikante forskjeller mellom kvinner og menn

Bedt om å søke en lederstilling

Det kan være knyttet en del ubehag til å søke på en lederstilling internt, dersom en ikke får den. Mange vil unnlate å søke dersom de ikke har fått signaler fra ledelsen om at de er svært aktuelle for stillingen, eller direkte er bedt om å søke den. Å bli bedt om å søke en lederstilling vil derfor øke sjansene betraktelig for å få en slik stilling.

I tabell 6.3 ser vi hvor stor andel kvinner og menn på ulike stillingsnivå og i ulike aldersgrupper som mener menn oftere enn kvinner blir bedt om å søke en lederstilling.

Tabell 6.3 «Menn blir oftere enn kvinner bedt om å søke en lederstilling». Prosent.*

	Menn	Kvinner
Ikke ledere	43	64
Mellomledere	49	68
Toppledere	55	63
30 år og yngre	44	57
31-40 år	46	68
Over 40 år	52	72
Andel alle	48	65
Antall (N)	683	666

* Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn.

Tallenes tale er klar: både kvinner og menn opplever at menn i langt større grad enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger. Halvparten av alle menn og to tredeler av alle kvinner er enige i utsagnet om at menn oftere enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger. En svært stor andel av både kvinner og menn uavhengig av stillingsnivå og i alle aldersgrupper mener at menn i større grad enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger. Jo eldre menn og kvinner er, jo større andel sier seg enig i utsagnet. Dette kan være et resultat av generasjonsforskjeller, men også av at kvinner og menn som har vært noen år i ledersjiktet har gjort seg flere erfaringer. Hele syv av ti kvinner over 40 år er enige i utsagnet. Det er ikke store forskjeller på stillingsnivå.

«I rekrutteringssituasjoner er det jo flest menn som sitter der og vurderer dette, og av en eller annen grunn velger de menn, det er et eget stammespråk eller noe.» Mellomleder

Samtlige av de kvinnelige lederne vi intervjuet var blitt bedt om å søke på de lederstillingene de hadde hatt. Dette gjaldt både ved intern og ekstern rekruttering. Mange lederstillinger utlyses ikke, men aktuelle kandidater blir bedt om å søke. Det at menn i langt større grad enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger, sier mye om forskjellen på menns og kvinners synlighet i organisasjonen.

Det at menn er mer konkurranseorienterte og mer synlige i virksomheten, var noe de fleste kvinnelige lederne vi intervjuet hadde erfart. Kvinner stiller høyere krav til seg selv enn det menn gjør, noe som også kan føre til at terskelen for å søke en lederstilling er høyere for kvinner enn for menn. Dette betyr at kvinner har større «behov» for å bli bedt om å søke lederstillinger enn menn, mens virkeligheten er at de i langt mindre grad enn menn faktisk opplever det.

«Menn er jevnt over mer konkurranseorientert, har andre holdninger og synes mer i organisasjonen. Andre menn ser disse mer som lederemner. De passer på å være i sjefens nærvær, å ta initiativ og å være aktiv, ikke vente på instruksjoner. (...) Kvinner tenker ikke slik. De er mer prisgitt å bli oppdaget. Menn har flere kontrollpunkt og har det samme nettverket.» Mellomleder

Er så det at både menn og kvinner opplever at menn i langt større grad enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger en indikator på at glasstaket eksisterer, eller kan det ha andre forklaringer? En forklaring kan være at det er flere menn i rekrutteringssjiktet for lederstillinger, og derfor er det også naturlig at flere menn enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger. På den andre siden er det mange indikatorer som peker mot at dette ikke er den eneste forklaringen. Vi har sett at både kvinner og menn mener at menn lettere enn kvinner får innpass i ledelsens sosiale nettverk. Som nevnt bidrar det til at menn i større grad enn kvinner blir sett av ledelsen, noe som naturlig nok vil øke sannsynligheten for å bli bedt om å søke lederstillinger. Vi så at yngre menn i langt større grad enn yngre kvinner med samme yrkeserfaring og utdanning har vikariert i en lederstilling der de nå jobber. Har man først vikariert i en lederstilling, er sannsynligheten større for at man i neste omgang blir bedt om å søke en slik stilling. Disse faktorene tyder på at årsaken til at menn i større grad enn kvinner blir bedt om å søke en lederstilling ikke bare ligger i rekrutteringssjiktet, men også at menn i større grad enn kvinner blir sett i organisasjonen.

Oppsummering

Glasstaket hindrer fremdeles mangfold i det private næringsliv.

- Samtlige kvinnelige ledere vi intervjuet hadde enten opplevd glasstaket selv, eller hørt om kvinner lenger opp i systemet som hadde møtt det.
- Kvinner får i mindre grad enn menn innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten.
- Yngre menn har i større grad enn yngre kvinner blitt bedt om å vikariere i lederstillinger der de jobber nå.
- Mange menn og enda flere kvinner mener at menn oftere enn kvinner blir bedt om å søke lederstillinger.

7 Holdninger til lederrollen

Det er/har vært en godt etablert forestilling i samfunnet at en leder er mann og ledelse er maskulint. Kvinner har utformet sitt lederskap i møte med en eksisterende lederkultur. Ledelse brukes som både verb og substantiv, om det å utøve ledelse og om oppgaver som inngår i begrepet. Det er en sentral funksjon i alle organisasjoner og en forutsetning for å nå organisasjonens mål. Ledelse innebærer autoritet og makt. Mannlige lederstereotyper kan føres tilbake til ledelsesideologier som Taylors «Scientific Management». Mye har skjedd i utviklingen av lederskap siden Taylors tid, og den tidligere mannlige ledelsesstereotypen er utfordret av andre ledelsesidealer. Lederrollen har gått fra å være eksplisitt maskulin til å bli mer kjønnsnøytral. Mange vil nok hevde at mannen fremdeles er normen for en leder. Årsakene til at kvinner ikke velger å gjøre karriere som toppleder vil være sammensatte og individuelle. Motiver og barrierer som gjør seg gjeldende for kvinner og menn må ses i sammenheng med den posisjonen de har ellers i arbeidslivet, hjemmet og samfunnet. Det er pekt på at samfunnet i større grad støtter opp om menn i lederroller, at dette også gjør dem mindre sensitive overfor både positive og negative tilbakemeldinger fra kollegaer og overordnede, og at det kan være årsaken til at menn i større grad har en sterkere orientering mot lederjobber (Billing og Alvesson 1997). Hvordan lederrollen tradisjonelt har vært framstilt og utøvd, kan være bestemmende for hvilke holdninger og forestillinger en i dag har til lederrollen. Det er selvsagt ikke kjønn som avgjør om en blir leder eller ikke. Undersøkelser viser at det er liten forskjell på kvinnelige og mannlige ledere (Colbjørnsen 2001). Sosial bakgrunn, etnisitet og utdanning er også aspekter ved individet som kan virke bestemmende for valg av karrierevei.

«Det er lett å tenke seg ledelse som nærmest en karikatur av våre generelle forestillinger om maskulinitet: store autonome beslutninger og målrettede bevegelser preget av militære logikker som angrep, allianser og strategier.» (Sørhaug 1996)

I dette kapitlet vil vi se på hvilke holdninger kvinner og menn har til lederstillinger. Vi vil blant annet belyse spørsmål knyttet til kjønnsbalanse i ledergrupper, kombinasjonen lederstilling og omsorg for barn, og arbeidsmengden som følger med en lederstilling. Vi har sett at fire av fem kvinner og menn i vår undersøkelse kan tenke

seg en lederstilling i løpet av karrieren. Hvilke holdninger og forventninger har de til lederstillinger? Har de som kan tenke seg en lederstilling andre holdninger til lederstillinger enn de som ikke kan tenke seg en slik stilling?

Tabell 7.1 I hvilken grad er du enig eller uenig i utsagnene? Prosent som var enig i utsagnet.

	Kan tenke seg å inneha en lederstilling		Kan ikke tenke seg å inneha en lederstilling	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
En lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdag	64*	52*	56	63
Jeg er villig til å ofre mye av min fritid for en lederjobb	26	22	6	3
En lederstilling lar seg kombinere med omsorg for barn	74	79	59 (23)*	57 (8)*
En lederstilling lar seg kombinere med det som for meg er "det gode liv"	70	64	39*	26*
De som rekrutterer ledere tenker ikke på "det hele menneske", bare på at det skal jobbes mest mulig	34	40	44	43
Alle virksomheter bør tilstrebe en jevn balanse mellom kjønnene i ledergruppen	53*	78*	56*	79*
Kvinner har andre egenskaper å bidra med i lederstillinger enn menn	79*	90 *	82*	89*

* Signifikante forskjeller mellom kvinner og menn. I parentes vises andel som svarte helt enig.

Kjønnsbalanse i ledelsen

Det har i mange år vært oppmerksomhet omkring kvinners fravær i næringslivets ledergrupper og styrer i Norge. Politikere diskuterer nødvendigheten av å innføre kjønnskvoltering i bedriftsstyret for å framskynde en jevnere balanse mellom kjønnene, mens næringslivstopper ofte uttaler seg negativt til dette. Innen forskning er en begynt å sette søkelyset på at det faktisk er lønnsomt å ha kvinner representert i næringslivets styret. En undersøkelse (Kleveland og Ying 2001) av norske unoterte aksjeselskap viser at det er en helt klar positiv sammenheng mellom kvinnelig representasjon i styret og selskapets finansielle avkastning.

En kvinnelig mellomleder vi intervjuet påpekte at det er stor forskjell på toppledernes uttalte holdning til kjønnsbalanse – den er positiv, og den holdning de i praksis viser ved ikke å ansette noen kvinner – den er negativ.

Hvilket syn har kvinner og menn på betydningen av en jevn kjønnsbalanse i ledergruppene? Fire av fem kvinner i utvalget vårt sier seg enig i at virksomheter bør tilstrebe en jevn balanse mellom kjønnene i ledergrupper, mens annenhver mann er enig. Stillingsnivå påvirker ikke dette synet. En noe større andel av kvinner over 30 år, sammenliknet med kvinner under 30 år, mener dette er viktig. For menn er det liten forskjell i de ulike aldersgruppene. Det er ikke stor forskjell i holdningen til kjønnsbalanse for de som kan og de som ikke kan tenke seg en lederstilling.

I en undersøkelse gjennomført av Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole våren 1999 (Colbjørnsen 2001), viste det seg at et utsagn som «en leder bør arbeide for en jevnere fordeling mellom kvinner og menn på sitt ansvarsområde» kom nesten sist av aktuelle lederoppgaver som ble listet opp i undersøkelsen. En mulig tolkning kan være at de fleste mener kjønnsbalanse er viktig og riktig, men få ser det som en viktig oppgave innenfor eget område.

Spørreundersøkelsen i Lib-prosjektet²⁰ slår fast at særlig yngre menn er passive eller skeptiske til at bedrifter skal gjøre mer for å få flere kvinnelige næringslivsledere, men også menn over 50 år er skeptiske. Blant kvinnene svarer det store flertallet at kvinner må i større grad spørres om lederjobber, og bedriften må endre sin kultur for at det skal bli flere kvinnelige næringslivsledere.

Det er tilsynelatende enighet om at monokulturer kan være uheldige, og at mangfold er viktig. Dette gjør at kvinnelige ledere er etterspurt. En av lederne vi intervjuet fortalte at hun hadde opplevd å bli tilbudt ekstrabonus dersom hun kunne komme opp med en kvinnelig kandidat til en stilling. De fleste mente det ikke lenger var stuerent å bare ha menn i en ledergruppe eller et styre. En sa det slik: «Styret har uttalt direkte at de ønsker å vise at de har kvinnelige ledere og dyktige kvinnelige medarbeidere. De ønsker å være politisk korrekt.» At kjønnsbalanse var et mål og en norm for næringslivet, var nesten noe alle de kvinnelige lederne vi intervjuet hadde tro på. De pekte også på at det var viktig at deler av offentlig sektor hadde gått i bresjen og vært opptatt av kjønnsbalanse. Næringslivet kan ikke være i utakt med resten av samfunnet, mente de. Kvinnene ble ofte spurt om de kjente noen som kunne påta seg verv, og mange av de kvinnelige topplederne ble en type «Tordenskiolds soldater», som ofte gikk igjen i ulike styre og fora. En uttalte: «Det er ikke akseptabelt at det ikke er en eneste kvinne i styret, men de vil ikke ha noen brysomme kvinner, mer som gallionsfigurer.»

En av de kvinnelige lederne mente kvinner måtte gjøre en bedre jobb enn sine mannlige kolleger for å bli attraktive lederkandidater. Dette vises også i Lib-undersøkelsen.

²⁰ Se fotnote 9.

«En vil mangle en dimensjon om kvinner ikke er med. Jeg ser kimen til noe her som kan bli bra og dette vil jeg være med å bringe videre. Nå har vi omorganisert her slik at vi ikke lenger har noen kvinner i ledergruppen. Det ble sagt fra ledelsen at dette var en nedtur, ikke for kvinnes del, men for ledergruppen sin del.» Toppleder

«Jeg merker stor overgang. Har bare jobbet med menn før, og miljøet blir tøffere og det er en tøffere holdning. Men jeg synes det er et positivt og godt miljø her, det er positivt med balanse.» Mellomleder

At kjønnsbalanse var positivt for arbeidsmiljøet var alle enige i. Et av argumentene for hvorfor det bør være flere kvinnelige ledere, er at kvinner har andre egenskaper enn menn, og at deres syn derfor også bør være representert i ledelsen. At kvinner har andre egenskaper enn menn å bidra med i en lederstilling, som for eksempel kan fungere komplementært til menns lederegenskaper, støttes i svært stor grad av både kvinner og menn i utvalget. Hele åtte av ti menn og ni av ti kvinner sier seg helt eller delvis enig i dette. Andre undersøkelser viser at kjønn ofte betraktes som irrelevant for ledelse (Colbjørnsen 2000, Storvik 1999). De kvinnene vi intervjuet var ofte mer tilbakeholdne med å konstatere ulikheter i lederegenskaper hos kvinner og menn, men hadde selv erfaringer som støttet påstanden.

«Jeg tror kvinner og menn generelt har ulike verdier (...) Kvinner kan trekke med seg andre verdier, særlig i tider der det stilles større krav til hvordan en behandler sine ansatte.» Toppleder

«Kvinner i ledelse har mer omsorg og personlig stil. Kvinner vil imidlertid ikke være en bremse for effektiviteten om de kommer inn i styrene. De ser andre og er mindre konkurranseorienterte på egne vegne. De tilrettelegger for at det ikke er nødvendig å kjøre så hardt og det blir et litt annet fokus.» Toppleder

Det er ikke store forskjeller, verken i de ulike aldersgrupper eller på stillingsnivå, i synet på at kvinner har ulike erfaringer og lederegenskaper enn menn å bidra med. Det er derfor interessant å merke seg at selv om flesteparten av både kvinner og menn mener at kvinner har andre egenskaper å bidra med i en lederstilling enn menn, er det bare halvparten av mennene som mener at alle virksomheter bør tilstrebe en jevn balanse mellom kjønnene i ledergruppen. Betyr dette at de

egenskapene de mener kvinner kan bidra med ikke er viktige for næringslivet? Eller ønsker de ikke møte den konkurranse som potensielle kvinnelige ledere utgjør?

«Kvinner bidrar til at en gruppe blir mer komfortabel. Gutta er mer opptatt av å kive seg imellom. Det nytter ikke med like mennesker i en ledergruppe.»
Toppleder

Mange har pekt på viktigheten av å få bruke mange sider av seg selv i en utfordrende jobb. Utviklingen av monokulturer og vektlegging av begrensede lederegenskaper som autoritet og stor arbeidskapasitet har stilt andre lederegenskaper i skyggen. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å ta stilling til utsagnet «De som rekrutterer ledere tenker ikke på “det hele menneske”, bare på at det skal jobbes mest mulig». Nærmere 40 prosent av alle kvinner og menn sier seg enig i dette utsagnet. Det er ikke signifikante forskjeller på kvinner og menn eller på ulike aldersgrupper. Topplederne mener dette i noe mindre grad enn ikke-ledere og mellomledere. De kvinnene vi intervjuet mente også at enkelte aspekter ved lederrollen ble tillagt uforholdsmessig stor vekt. «Holdningen til at det kun er tøff og hard jobbing som gjelder, bør avskaffes. En bør få inn mer fleksibilitet og aksept for at en har andre forpliktelser også», mente en av de kvinnelige topplerne. Noen poengterte også viktigheten av at de «ønsket å holde ut et helt arbeidsliv» og at rovdrift derfor var svært kortsiktig tenkning.

Arbeidskapasitet i lederstillinger

Vi har tidligere vært inne på at det har eksistert en utbredt forestilling om at lederstillinger krever all tid fra lederne og for eksempel vanskelig lar seg kombinere med familieliv, dersom en ikke har et bakkemannskap hjemme. Godt over halvparten av både kvinner og menn mener at det å inneha en lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdagen. En noe lavere andel kvinner enn menn mener dette. Kvinner og menn som ikke kan tenke seg en lederstilling, mener i større grad enn de som kan tenke seg det, at en lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdagen. Det er ikke stor forskjell på ulike aldersgrupper. En større andel av topplerne enn av de andre mener at en lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdagen. Spesielt mannlige topplerne mener det. Sannsynligvis snakker de av egen erfaring, de vet at stillingen krever stor arbeidskapasitet. Av vår undersøkelse ser vi at lederne jobber lengre arbeidsuke enn ikke-lederne, og topplerne jobber mest. Kvinnelige topplerne jobber like lang

arbeidsuke som sine mannlige kollegaer. Men både mannlige mellomledere og mannlige ikke-ledere jobber lengre arbeidsuker enn sine kvinnelige kollegaer.

Rundt én av fem kvinner og menn oppgir at de er villige til å ofre mye av sin fritid for en lederjobb. Denne andelen stiger noe med stigende stillingsnivå. Men det er ikke store forskjeller på kvinner og menn, på ulike aldersgrupper eller ulike stillingsnivå på dette spørsmålet.

«Mange kvinner ønsker ikke lederjobber fordi de tror de må jobbe seg i hjel. De som tar lederjobber, jobber seg da også ofte i hjel. Hvilke forventninger en har til en lederjobb er viktig.» Mellomleder

Av de kvinnelige lederne vi intervjuet varierte en vanlig arbeidsuke fra 40–60 timer. Hvordan de fordelte disse timene varierte. De uten barn hadde gjerne ti timer arbeidsdag i ett strekk, mens de med barn arbeidet mer på kveldene, etter at barna hadde lagt seg. Helgene ble stort sett forsøkt holdt arbeidsfrie, selv om dette varierte noe. Kvinnene trakk fram at de syntes det var viktig å ha en holdbar livsstil i tillegg til jobb. De ønsket ikke å jobbe på en «blodtrykksfabrikk», og ville holde hele yrkeslivet.

En av de kvinnelige lederne, som ikke hadde barn, mente det var viktig å sette grenser for hvor mye det skulle jobbes, og at dette gjerne hadde med egne holdninger å gjøre.

Lederstilling og omsorg for små barn

Omsorg for små barn kombinert med krevende lederstillinger er en problemstilling av forholdsvis ny dato. Vi har tidligere vært inne på privatsfærens betydning for kvinners karrierevalg. Kvinner og menn er enige i utsagnet om at en lederstilling lar seg kombinere med omsorgen for små barn. Det er interessant å merke seg at flest kvinnelige toppledere er enige i utsagnet. Kvinner som ikke kan tenke seg en lederstilling mener i langt mindre grad enn de som kan tenke seg det, at lederstillingen kan kombineres med omsorg for barn. Vi har tidligere sett at en viktig årsak til at kvinner ikke kan tenke seg en lederstilling nettopp er årsaken til barna. Ellers er det små forskjeller mellom kvinner og menn og ulike aldersgrupper i forhold til dette utsagnet.

At lederstillinger lar seg kombinere med barn ble bekreftet av de kvinnelige lederne vi intervjuet. De la imidlertid ikke skjul på at det å ha lederstilling og barn krevde tøffe prioriteringer.

«Skjønner godt at folk ikke vil ha en sånn type jobb som jeg har, det er mye press og mye å gjøre. Det kommer an på hvilken type du er (...) For å klare en slik jobb skal en ha god infrastruktur, et godt nettverk og en snill ektefelle. Det kan nok passe for jenter å ta det litt roligere.» Toppleder

Oppsummering

- En stor andel av både kvinner og menn mener at virksomheter bør tilstrebe en jevn balanse mellom kjønnene i ledergruppen.
- Langt flere kvinner enn menn mener at virksomheter bør tilstrebe kjønnsbalanse i ledergruppen.
- Halvparten av alle menn er enten uenig i at virksomheter bør tilstrebe kjønnsbalanse, eller de har ikke tatt stilling til det.
- Både kvinner og menn, men flest kvinner, mener at kvinner har andre egenskaper å bidra med i lederstillinger enn menn.
- Mange kvinner og menn mener at en lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdagen.
- Mange kvinner og menn mener at en lederstilling lar seg kombinere med omsorg for små barn.
- Flere kvinner enn menn gir uttrykk for at omsorgsroller og lederansvar lar seg kombinere.

8 Oppsummering og konklusjoner

Kvinner ønsker lederstillinger

Til tross for tiårs prinsipp-program og mange ulike tiltak, er kvinner fremdeles dårlig representert i ledergrupper i næringslivet. Kvinner og menn i utvalget har samme utdanning, de er utdannet jurister, siviløkonomer og sivilingeniører. Dette er de utdanningsgruppene som i størst grad rekrutterer til lederstillinger i det private næringslivet. Undersøkelsen viser at det store flertall kvinner og menn kan tenke seg en lederstilling i løpet av karrieren. De fleste føler at de har de kvalifikasjoner som kreves for å inneha en lederstilling, både faglige kvalifikasjoner og lederkvalifikasjoner. Et argument som har vært hevdet av enkelte tidligere for å forklare kvinners fravær i ledelse, er at de ikke liker ansvaret som lederstillinger innebærer. Denne undersøkelsen viser det motsatte, de potensielle kvinnelige lederne oppgir at de liker ansvar. Faktisk er det flere kvinner enn menn som oppgir at de liker ansvar.

«Kvinner prioriterer annerledes. De velger bort karrieren. Kvinner gidder ofte ikke ta lederjobber etter at de har født barn.» Trygve Hegnar, Dagbladet, 11. mars 2001

La kvinner slippe til også etter fylte 40 år

Det er ikke lenger slik at kvinner ofrer familie og barn for karrieren. Kvinner velger både lederkarriere og familie og barn. Kvinner som får barn får naturlig nok et avbrekk i karrieren mens de har svangerskapspermisjon, og en del kvinner velger også å sette karrieren litt «på vent» mens barna er helt små. Noen kvinner ønsker i større grad enn menn å tilpasse karrieren til sine ulike livsfaser. Det innebærer nødvendigvis et lenger tidsperspektiv på karriereplanene enn det tradisjonelle. Samtidig frykter de at et avbrekk vil føre til at når de er klare for å gjøre karriere, vil ikke næringslivslederne lenger se på dem som «unge og lovende», men snarere som «for gamle til å satses på». Næringslivets og partene i arbeidslivets generelle utfordring er å tilrettelegge for at det skal være mulig å gjøre karriere både for kvinner og menn også etter at de har fylt 40 år.

Fritid, barn og faglig fordypning stopper enkelte

En liten andel både kvinner og menn, én av fem, oppgir at de ikke ønsker å inneha en lederstilling. Hensyn til fritiden, omsorg for barn og ønske om faglig fordypning er de årsaker flest kvinner og menn oppgir som grunn til at de ikke ønsker å inneha en lederstilling. Flest kvinner oppgir omsorg for barn, etterfulgt av fritid og deretter faglig fordypning, som årsak. Mens flest menn oppgir faglig fordypning, etterfulgt av fritid og omsorg for barn, som viktigste årsak. Halvparten av de kvinner som ikke kan tenke seg en lederstilling oppgir at det innebærer for mye ansvar. Blant menn er denne andelen langt lavere. Noen ønsker å fokusere på faglig fordypning istedenfor en lederkarriere, mens andre ønsker mer tid til barn og fritid. Næringslivets utfordring er å sørge for at de klarer å trekke veksler på de som ønsker faglig fordypning og samtidig tilrettelegge arbeidslivet på en måte som gjør at ressurspersoner ikke føler seg tvunget til å velge bort næringslivet.

Mannlige toppledere har bakkemannskap hjemme – kvinnelige toppledere lever i tokarrierefamilier

Kvinnelige og mannlige ledere har svært forskjellige rammebetingelser i den private sfæren. Slike rammebetingelser vil for mange være avgjørende for hvilken karriere de velger. Mens halvparten av de mannlige topplederne har partnere som enten jobber deltid eller er hjemmeværende, lever de kvinnelige topplederne i tokarrierefamilier. Kvinner er fremdeles i langt større grad enn menn dobbeltarbeidende. De tar et større ansvar både når det gjelder henting og bringing av barn og husarbeid. Menn tar riktignok et større ansvar for vedlikeholdsarbeid, men den tiden som går med til dette, er langt mindre enn den tiden kvinner bruker på arbeid i hjemmet.

Kjønnsrollemønsteret er langt mer tradisjonelt for mennene enn det er for kvinnene i vår undersøkelse. Kvinnene deler i større grad både husarbeid og levering av barn med sine partnere enn hva tilfellet er for mennene. Men selv om det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret fremdeles er helt klart både for kvinner og menn, kan det virke som det er på vikende front. Det er langt mer tradisjonelt blant de eldste enn blant de yngst, både for kvinner og menn. En forutsetning for likestilling på arbeidsmarkedet, er likestilling i hjemmet. Fremdeles er det et stykke å gå før vi har oppnådd likestilling i hjemmet.

Det gode liv: arbeid, familie og fritid

For kvinner og menn i vår undersøkelse var det gode liv en balanse mellom familie, arbeid og fritid. Likevel ble ikke alltid familien prioritert foran jobben når de måtte prioritere i konkrete situasjoner. Nærmere én av tre menn oppgir at dersom de må prioritere mellom jobben og barna, er det ofte barna som nedprioriteres. Kun halvparten så stor andel av kvinner gjør samme prioritering. Kvinner og menn i lederstillinger oppgir i større grad enn de som ikke er i lederstillinger at jobben blir prioritert framfor barna. Det vil vel også være ledere som oftest kommer i situasjoner hvor de må prioritere mellom jobb og barn. Det er ikke signifikant forskjell på kvinnelige og mannlige ledere i forhold til å prioritere mellom jobb og barn.

I overkant av 60 prosent av både kvinner og menn mener at en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Det er signifikant flere menn enn kvinner som mener dette. Jo høyere stilling, jo større andel er det som mener at en lederstilling lar seg kombinere med det gode liv. Hele tre av fire toppledere, både kvinner og menn, mener dette. Flere kvinner enn menn som ikke kunne tenke seg å inneha en lederstilling trodde *ikke* at en lederstilling lot seg kombinere med det gode liv.

Glasstaket hindrer mangfold

Fremdeles er toppsjiktet i det norske næringsliv preget at monokulturer. Ledergrupper består i stor grad av middelaldrende menn med ganske lik utdanningsbakgrunn, erfaringsbakgrunn og tenkesett. En slik reproduksjon i ledelsen fører til at menn som oftest ser menn, det vil si, det som er erfaringsnært og kjent. Dette medfører at selv om kvinner er kvalifiserte for lederstillinger og selv ønsker å være ledere, så slipper de ikke gjennom glasstaket. Det er flere faktorer i denne undersøkelsen som bekrefter at glasstaket fremdeles gjør seg gjeldende for kvinner som ønsker seg lederstillinger i næringslivet.

Undersøkelsen viser at både kvinner og menn, flest kvinner, mener at kvinner i mindre grad enn menn får innpass i det sosiale nettverket til lederne i virksomheten. Å knytte bånd til ledelsen handler om å bli sett og å være en del av et fellesskap. Det er ikke nok å være kvalifisert for en lederstilling for å få den. Mange lederstillinger lyses ikke ut, og eneste mulighet for å få stillingen er derfor å bli bedt om å søke. En forutsetning for å bli bedt om å søke er at de som rekrutterer har sett deg og vet hva du står for. Men vel så viktig er det at de har tillitt til deg og føler at du passer inn i ledelsen. Det at menn i større grad enn kvinner får innpass i ledelsens sosiale nettverk, fører også til at de i større grad blir tenkt på som aktuelle

leder kandidater. Undersøkelsen støtter opp om dette argumentet, ved at den viser at svært mange, både kvinner og menn, mener at menn oftere enn kvinner blir bedt om å søke på lederstillinger. Vi ser også at unge menn i langt større grad enn unge kvinner, med samme erfaringsbakgrunn, har vikariert i lederstillinger der de jobber. Menn er mer synlige i virksomheten enn kvinner, de får lettere innpass sosialt hos ledelsen, og dette fører til at de oftere enn kvinnene blir en del av ledelsen.

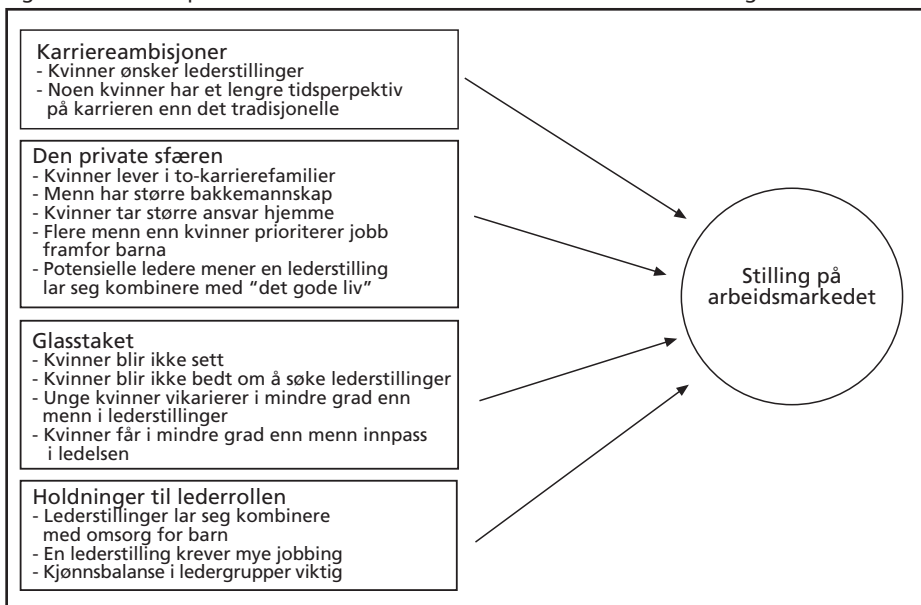
Holdninger til lederstillinger

Det har vært en godt etablert forestilling i samfunnet at en leder er mann, at ledelse er maskulint og at lederstillinger ikke lar seg kombinere med omsorg for små barn. Lederrollen har i løpet av de senere årene gått fra å være eksplisitt maskulin til å bli mer kjønnsnøytral. Vi har i undersøkelsen sett på hvilke holdninger kvinner og menn har til det å inneha en lederstilling og til betydningen av en jevn kjønnsbalanse i ledergrupper.

Det har lenge vært et politisk mål å få jevnere kjønnsbalanse i ledergrupper, likevel er en enda langt unna det målet. En del undersøkelser viser at ledere mener kjønn er en avsporing i debatten om ledere. I vår undersøkelse mener en stor andel både kvinner og menn at kvinner har andre egenskaper enn menn å bidra med i en lederstilling. Flesteparten av kvinnene mener da også at alle virksomheter bør tilstrebe en jevn balanse mellom kjønnene i ledergruppen. Halvparten av mennene har enten ikke tatt stilling til viktigheten av kjønnsbalanse, eller de mener det ikke er viktig. Dette på tross av at de samme mennene mener at kvinner har andre egenskaper å bidra med i lederstillinger. Mener de derfor at disse egenskapene ikke er viktige, eller er det fordi de ikke ønsker å oppmuntre til økt konkurranse om lederstillingene?

Mange kvinner og menn mener at en lederstilling krever en arbeidskapasitet langt utover normalarbeidsdagen. Toppledere mener dette i større grad enn menn og kvinner i andre stillingsgrupper. Undersøkelsen viser at topplerne i gjennomsnitt jobber 46 timer i uken, mens tilsvarende arbeidstid for ikke-ledere er 41 timer. Menn mener i noe større grad enn kvinner at en lederstilling krever stor arbeidskapasitet. Det blir av mange hevdet at en lederstilling ikke lar seg kombinere med omsorg for små barn. Kvinner og menn i vår undersøkelse deler i liten grad denne holdningen. Langt på vei de fleste som kan tenke seg en lederstilling mener at en lederstilling lar seg kombinere med omsorg for barn. Jo høyere stilling, jo større andel mener at en lederstilling lar seg kombinere med omsorg for barn. Flest kvinnelige toppledere er enige i dette.

Figur 8.1 Hvordan påvirker de ulike elementene andel kvinner i lederstillinger?



9 Hvilke tiltak kan bidra til flere kvinnelige ledere i næringslivet?

Statistikken viser at det fremdeles er langt igjen til kvinner og menn er likestilt på arbeidsmarkedet. Det siste året har det vært minimale endringer i andelen kvinner i ledende stillinger. Direktør i Likestillingssenteret, Ingunn Yssen, sier at dersom vi skal la utviklingen gå sin gang, vil det ta 115 år før vi har like mange kvinner som menn i toppledelsen i næringslivet (Likestillingsbarometer 2001). Det er derfor mange som mener at det må settes inn tiltak for å få fortgang i denne prosessen. De ulike partene i næringslivet, det offentlige og andre organisasjoner har allerede i mange år hatt ulike tiltak som skal bidra til å øke andelen kvinner i ledende stillinger.

Målet for dette prosjektet har vært å skaffe kunnskap som kan bidra til utviklingen av tiltak for å få flere kvinner i ledersjiktet i næringslivet. Det har vi gjort ved å peke på ulikheter og likheter ved karriereambisjoner, situasjonen i privatsfæren, glasstaket og holdninger til lederrollen blant kvinner og menn. Vi har ikke tatt mål av oss å presentere løsninger, og vi har heller ikke berørt virkemidler for endring. Gjennom intervjuene med de kvinnelige lederne kom vi imidlertid inn på hva som bør gjøres for å skape endring og få flere kvinner i lederstillinger. De fleste kom inn på forhold knyttet til det å være leder som de opplevde som problematiske, og noen tok opp hvilke tiltak de mente kunne legge bedre til rette for kvinner i lederstillinger. Vi ønsker å ha disse kvinnes innspill med i denne rapporten, selv om det ikke vil være en uttømmende og grundig gjennomgått oversikt over tiltak som kan bidra til flere kvinnelige ledere.

Før vi ser på disse innspillene, vil vi kort gå gjennom ulike program som skal bidra til å øke andelen kvinnelige ledere.

Hvilke tiltak har vi i dag?

NHO satser på en dobbelt strategi²¹: både tiltak som er spesielt rettet mot kvinner for å redusere barrierer, og på kulturendringsprogram som skal føre til gjennom-

²¹ Informasjon om NHOs tiltak har vi fått fra Ida Festervoll i NHO.

gripende endringer på bedriftsnivå. I NHOs arbeidsmiljøfond er mangfold, med vekt på kvinner, et prioritert område. I løpet av perioden 1998–2000 bevilget NHO over seks millioner kroner til kvinnerettede forsknings- og utviklingstiltak. NHO har i mange år hatt ulike Mentorprogram. Det er gjennomført to kulturendringsprogram Lib, likestilling i bedriftene. På bakgrunn av disse programmene er det utarbeidet en håndbok for hvordan man kan gå fram for å øke mangfoldet på bedriftsnivå. I det andre Lib-prosjektet samarbeider NHO med LO og SND, og en del av programmet har NHO forpliktet seg til å gjøre gjennom tariffavtalen (10 punktsprogrammet). NHO har også mange ulike program i regi av fylkeskontorene: ulike lederutviklingsprogram («Kvinner til topps») rettet mot kvinner, alternative rekrutteringsformer («Mangfold gir konkurransekraft»), finansiering av kvinnelige MBA-studenter med mer. NHO støtter også forskning med kjønnsperspektiv på agendaen og deltar og støtter ulike konferanser hvor mangfold og kvinner står i sentrum («Kvinner viser vei», «Ledelse, mangfold og likestilling»).

Likestillingscenteret foreslår i Likestillingsbarometeret 2001 ulike tiltak som kan bidra til økt kvinneandel i lederstillinger i næringslivet. Vi vil kort referere noen av disse forslagene til tiltak.

- Innføring av kvotering til styrer i private foretak.
- Det private og offentlige bør bruke Kvinnebasen.²²
- Redegjørelse for likestilling i årsberetninger må lovfestes.
- Selskap må lage handlingsplaner for likestilling hvor de setter opp konkrete likestillingstiltak og mål.
- Konsekvensanalyse av menns dominans blant næringslivsledere, blant annet se på betydningen i tilknytning til rekruttering av ledere.

Arbeids- og administrasjonsminister Victor D. Norman uttalte til Dagsavisen (03.01.2002) at det hele tiden er behov for tiltak som kan bidra til flere kvinnelige ledere, og at søkelyset nå i større grad bør rettes mot det private næringslivet. Han mener det er behov for ekstra kvalifiseringspermisjon for kvinner, fordi de i etableringsfasen får et «handikap». De mister mye tid i starten av etableringsfasen, og dette kan kompenseres gjennom en kvalifiseringspermisjon.

²² Kompetansebasen www.kvinnebasen.no inneholder over 2300 kvalifiserte kvinner som stiller seg til disposisjon for styreverv og lederstillinger.

Hvilke tiltak foreslår de kvinnelige lederne?

Vi merket gjennom intervjuene med de kvinnelige lederne at mange hadde en noe ambivalent holdning til kjønnskvalifisering. De fleste mente det var viktig å få en jevn kjønnsbalanse i næringslivets ledergrupper, men de færreste trodde dette vil gå seg til uten tiltak. De færreste ønsker kvoteringer eller andre tiltak som favoriserer kvinnene inn i lederstillinger. De poengterte at dette kan føre til forestillinger om at kjønn og ikke egenskaper var det viktigste. De kvinnelige lederne føler seg dyktige nok til å bli valgt ut fra faglige kriterier, samtidig som de ser at det ofte er andre faktorer enn faglig dyktighet som er utslagsgivende for hvem som blir valgt til lederstillinger. Debatten den siste tiden har i hovedsak dreid seg om hvorvidt det er riktig å bruke «tvang» overfor næringslivet. Noen har pekt på manglende rekrutteringssjikt blant kvinner til styreposisjoner, andre har påpekt at det ikke er nødvendig med kvotering av kvinner, bare menn slutter å kvotere menn (Aftenposten og DN 26.02 02).

En kvinnelig toppleder vi intervjuet som følte at hun hadde nådd glasstaket og ikke hadde mulighet for å komme lenger innenfor det konsernet hun jobbet i, uttalte følgende:

«Først var jeg ganske negativ til dette med kvotering og slikt, men nå tror jeg det vil øke tempoet på den generasjonsendringen vi venter på. Får du først en kvinne inn, vil det bedre rekrutteringen av andre kvinner. Ser ikke annen mulighet til å kunne bryte mønsteret. Tror neste generasjon ser mer på kvinner som mennesker, ikke som noe «farlig». De eldste *sier* de vil ha kvinner inn, jeg tror de yngre *mener* det også».

Et annet uttrykk for denne ambivalensen:

«Kjønnskvalifisering er siste utvei. Det tar bort noe av statusen. Det diskvalifiserer kvinner, men jeg ser at en må ha spesialordninger for å få frem kvinner. En må drive god ledertrening og intern rekruttering.»

«Tror ikke vi får lik fordeling av kvinner og menn i lederstillinger av seg selv. Vi trenger en bevisstgjøring, og det må kunne gå an å forene barn og det å jobbe i full stilling.»

Frynsegoder er et annet tiltak som ble nevnt. For å tilrettelegge for at kvinner kan kombinere krevende lederjobber med forpliktelser på hjemmebane, ble det trukket fram at kvinner gjerne ville ha andre typer frynsegoder enn det som bedriftene kunne tilby.

«Jeg kan få den største og fineste firmabil hvis jeg vil, men det er ikke det jeg trenger. Å tilby hushjelp ble tatt opp en gang på ledernivå, men ingenting har skjedd. De vet ikke hvordan det skal gjøres, så skjer det ingenting.»

«I stedet for å velge bil burde en få velge hushjelp. Har sansen for et opplegg der du kan velge frynsegoder for eksempel på en meny, der du kan krysse av for hva du trenger innenfor en viss sum.

Ulike forhold knyttet til holdninger og organisasjonskultur ble nevnt av mange kvinnelige ledere. Spesielt for de som kombinerer lederstillinger med små barn er det viktig å ha en *kjernetid som er innenfor normalarbeidsdagen*. Mange av de kvinnelige lederne opplevde det som problematisk at møter ofte, og uten særlig forvarsel, ble lagt til etter klokken 16.00. Dette skapte problemer i forhold til henting av barn.

«Videre bør en ha klare retningslinjer i forhold til hvordan en skal jobbe på tid, viktig å ha en kjernetid som er tilpasset familiesituasjonen. Å ha fleksibilitet i arbeidet er viktig.

Mange poengterte at kvinner er langt mindre synlige i virksomheten enn menn. Synliggjøring av kvinner er derfor viktig. De mente også at kvinner var flinkere til å rekruttere kvinner. Mange av de kvinnene vi intervjuet som hadde gjort karriere, trakk fram at de hadde vært heldige med sjefen sin. De hadde hatt sjefer som hadde støttet dem, og synliggjort dem og dyttet dem fram uten selv å ta æren for det kvinnene hadde gjort.

«En må bli flinkere til å synliggjøre damer. Delegere ansvar, de må selv stå fram og vise seg fram.»

«Mentorprogram er viktig for å løfte opp kvinnene. Kvinnene må trygges ved at noen sier det er bra det du gjør. Hvis målet er kvinner i ledelse, må en spisse tiltakene.»

En av de kvinnelige toppsjefene vi snakket med mente det måtte forskes mer på kvinner i ledelse. Hun etterlyste resultatstudier av bedrifter med og uten kvinner i ledelse. Hun mente disse studiene ville vise at kvinnene er bedre.

«Et virkemiddel vil kunne være mer forskning på resultatene til kvinner og menn. Det er et språk de forstår, en må vise at kvinner er mye bedre.»

Resultatstudier kan også brukes til å fremme mangfold, noe som kan virke positivt på kvinners muligheter til topplederposisjoner. En kvinnelig konserndirektør i Hydro uttalte for eksempel til Aftenposten (03.02.02) at «vårt problem er at vi ikke har satt ressurser inn på å få medarbeidernes kompetanse og skaperkraft til å blomstre. Men nå skal våre ledere årlig måles og belønnes ut i fra evne til å lede mangfoldige team og få forskjelligheten til å gi resultater for Hydro.» Å fremme mangfold stiller store utfordringer til rekruttering av kvinner, og det ble i intervjuene også framhevet at det var viktig å ha kvinner i rekrutteringssjiktet. Dette fordi det skaper kontinuitet i organisasjonen og mulighet for mangfold, som kan være en viktig årsak til at en vegrer seg for å ansette kvinner eksternt.

«I en rekrutteringsprosess burde det være et krav til å sikre at det var kvinnelige kandidater. En bør ha uttalte målsetninger om kjønnsbalanse og måle hvordan vi har kommet dit. Det må stå på agendaen. Når en skal sette sammen et prosjektteam, bør en være bevisst på hvordan balansen er.»

Det nytter ikke å fokusere på mangfold i ledelse kun i festtaler. For å nå fram må en forplikte seg mer. Kjønnsbalanse må hele tiden stå på dagsordenen, en må ha klare målsettinger og måle utviklingen.

Litteratur

- Alvesson, M. og Y. Billing (1997), *Understanding Gender and Organisations*. London: Sage Publications
- Birkelund, G.E., P. Gooderham og O. Nordhaug (2000), «Fremtidige næringslivsledere: Kjønn, jobbverdier og karrierepreferanser.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4: 594–618
- Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal (2000), *Norske ledere i omskiftelige tider*. AFFs lederundersøkelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Drake, I. og A.G. Solberg (1995), *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO
- Frønes, I. og R. Brustad (2000), *På sporet av den nye tid: kulturelle varsler for en nær fremtid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gerrard, S. (1983), «Kvinner i fiskeridistriktene – fiskerinæringas bakkemannskap». I: Hershoug, B. red., *Kan fiskerinæringa styres?* NOVUS forlag
- Giddens, A. (1991), *Modernity and self identity: self and society in late modern age*. Stanford Calif.: Stanford University Press
- Haavind, H. (1987), *Liten og stor. Mødres omsorg og barns utviklingsmuligheter*. Oslo: Universitetsforlaget
- ILO (1997), *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Report for discussion at the Tripartite Meeting on Breaking through the Glass Ceiling: Women in management. Geneva: International Labour Office. Sectoral Activities Programme
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Kitterød, R.H. (2000), «Hus- og omsorgsarbeid blant småbarnsforeldre: Størst like-
deling blant høyt utdannede.» *Samfunnsspeilet*, 5:34–47
- Kleveland, E. og M. Ying (2001), *Board-size effect in unlisted Norwegian firms*. Avhandling (MSc) – Handelshøyskolen BI, 2000

- Kvande, E. (1998), *Paradoxes of Gender and Organisations. Gender, organisations and Change*. Dr polit. Avhandling. Trondheim: NTNU, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap
- Kvande, E og B. Rasmussen (1990), *Nye kvinneliv – kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam
- LiB2: Likestilling i bedriftene, *To-karrierefamilien – et arbeidsliv i endring*. NHO-prosjekt
- Likestillingsbarometer 2002, Likestillingssenteret
- Marshall, J. (1984), *Women Managers – Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley
- Reve, T. (1999), *En duft av kvinner. Tanker om ledelse i det 21. århundre*. Oslo: Tano Aschehoug
- Raaum, N. (2001) «Norske likestillingsparadokser: Refleksjoner over kjønn, arbeid og politikk». I: Berven, N. og P. Selle, red., *Svekket kvinnemakt?* Oslo: Gyldendal Akademiske
- Storvik, A.E. (1999), *Hvem passer som toppleder i staten?* ISF-rapport 99:6
- Storvik, A.E. (2000), *Mellomledere på karrierens vei?* ISF-rapport 5:2000
- Sørhaug, T. (1996), *Om ledelse – makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Østberg, T. (1999), *Utdanningsambisjoner og utferdstrang. Ungdommens utdannings- og yrkesvalg sett fra verkstedindustrien i Harstadregionen*. Fafo-rapport 265. Oslo: Fafo
- Østberg, T. (2000), *Mobil og omskiftelig. Ungdoms utdannings- og yrkesvalg sett fra industrien i Kongsbergregionen*. Fafo-rapport 326. Oslo: Fafo

Vedlegg 1 Metode

Metode

Populasjonen i vår undersøkelse er Akademikernes medlemsmasse i privat sektor. Vi tok utgangspunkt i et utvalg blant medlemmene i tre foreninger; Norske Siviløkonomers Forening (NSF), Norske Sivilingeniørers Forening (NIF) og Juristforeningen (NJ). Medlemmene i disse foreningene er jurister, siviløkonomer og sivilingeniører og representerer de utdanningsgruppene som i størst grad rekrutterer til lederstillinger i det private næringslivet. Det ble gjennomført en postal spørreundersøkelse. I tillegg til spørreundersøkelsen ble det foretatt kvalitative intervju med kvinner i lederstillinger.

Kvantitativ undersøkelse

I august og september 2001 ble det rettet en spørreundersøkelse mot 2000 medlemmer i de tre foreningene i Akademikerne. Av de som fikk tilsendt spørreskjema var 600 medlemmer i juristforeningen, 600 medlemmer i norske siviløkonomers forening og 800 medlemmer i norske sivilingeniørers forening. Det er omtrent like mange kvinner og menn med i undersøkelsen. Utvalget er trukket disproporsjonalt med hensyn til forening og kjønn, dette for å sikre et minimum antall respondenter for begge kjønn fra alle tre foreningene. Videre er utvalget trukket tilfeldig på alder og stillingsnivå. På grunn av at utvalget er trukket svært disproporsjonalt på både kjønn og forening, vil vi ikke vekte resultatene og presentere resultater for hele populasjonen under ett, men kun se på forskjeller mellom kvinner og menn.

Menn er gjennomgående noe eldre enn kvinnene i utvalget. Dette gjenspeiler populasjonen. Det er flere eldre menn enn kvinner i disse tre foreningene, noe som ved tilfeldig trekning medfører at det vil være flere eldre menn enn kvinner i utvalget. Det vil bli tatt hensyn til det i analysene ved at ulike aldersgrupper sammenliknes.

Opinion sto for gjennomføringen av spørreundersøkelsen rettet mot medlemmene i siviløkonomforeningen og juristforbundet. Etter eget ønske foretok NIF selv gjennomføringen av spørreundersøkelsen rettet mot sine medlemmer. Disse to utsendingene var imidlertid koordinert slik at innholdet i følgebrevet og tidspunktet for utsendingene og påminnelsene var så likt som mulig. Skjemaene ble sendt

Tabell V1.1 Kjennetegn ved kvinner og menn i utvalget

		Mann	Kvinne
Forening:	Norske Siviløkonomers Forening	351	273
	Norske Sivilingeniørers Forening	203	233
	Juristforeningen	139	163
Alder:	30 eller yngre	24	36
	31-40 år	39	48
	Over 40 år	37	16
	Sum prosent	100	100
	Antall	693	665
Sivil status:	Gift/samboer	80	79
	Skilt	4	3
	Lever ikke i fast parforhold	16	18
	Sum prosent	100	100
Omsorg for barn:	Under 6 år	29	36
	6-12 år	23	21
	Over 12 år	17	8
	Ja	51	51
	Sum prosent	60	65
Stillingsnivå :	Ikke lederstilling	44	59
	Mellomleder	26	31
	Toppleder	31	10
	Sum	101	100
Stillingsnivå fordelt på alder:			
Under 30 år	Ikke lederstilling	66	73
	Mellomleder	27	23
	Toppleder	7	4
31-40 år	Ikke lederstilling	46	57
	Mellomleder	29	32
	Toppleder	25	11
Over 40 år	Ikke lederstilling	27	34
	Mellomleder	22	42
	Toppleder	52	24
Ukentlig arbeidstid:	Ikke lederstilling	42	41
	Mellomleder	45	42
	Toppleder	46	45

ut 7.–8. august 2001. Det ble foretatt én påminnelse. Av de 2000 utsendte skje-maene ble 1055 besvart. Det gir en svarprosent på 53. Svarprosentene for de ulike

foreninger var for NIF 56 prosent, for NSF 49 prosent og for NJ 51 prosent. Som vanlig er ved spørreundersøkelser var svarprosenten for kvinner noe høyere enn for menn.²³

Etter at alle svarene var kommet inn og analysene påbegynt, ble det oppdaget en feil i utvalget til NSF. Ingen menn under 40 år og kvinner under 30 år var med i utvalget til NSF. Denne skjevheten måtte rettes opp for å sikre representativitet og sammenliknbare resultater for kvinner og menn. Det ble derfor besluttet å foreta en tilleggsundersøkelse til disse gruppene. Det ble trukket et tilleggsutvalg på 770 menn under 40 år og 340 kvinner under 30 år. Grunnen til at dette utvalget var såpass stort var at vi ikke hadde tid til å foreta en påminnelse. Skjemaene ble sendt ut 8. oktober. Det totale antall innkomne svar var 1362 fordelt på 669 kvinner og 693 menn.

Kvalitative intervju

En spørreundersøkelse gir muligheten til å nå ut til et stort og bredt utvalg. For å kunne gå litt dypere inn i de problemstillingene vi belyser i denne undersøkelsen, har vi foretatt kvalitative intervju av åtte kvinnelige mellom- og toppledere. Utvalget kunne ikke være større på grunn av de økonomiske rammene for undersøkelsen. Informasjonen fra intervjuene vil ikke være representative, men vil være et nyttig supplement til spørreundersøkelsen ved at de tillater oss å gå mer i dybden på problemstillingene. Kvalitative intervju gir en mer helhetlig innsikt, samtidig som det får fram intervjupersonenes individuelle fortolkninger som subjektive uttrykk for hvordan de opplevde det å være kvinne i en lederstilling.

Kvinnene vi intervjuet jobbet i ulike virksomheter, fra forlagsbransjen til IT-bedrifter. Aldermessig varierte de fra 30 til 50 år. Vi intervjuet to jurister, to siviløkonomer og fire sivilingeniører. Intervjupersonene var trukket fra samme utvalg som den kvantitative undersøkelsen. De som ble intervjuet hadde ikke mottatt spørreskjema i forbindelse med undersøkelsen. To av de vi intervjuet hadde ikke barn, kun én hadde barn under tre år. Stillingsbetegnelsen kvinnene hadde varierte fra administrerende direktør, mellomleder og seksjonsleder. Dermed er både toppledernivået og mellomledernivået representert.

Alle som ble intervjuet arbeider i bedrifter som var lokalisert i Oslo-regionen. Dette på grunn av at undersøkelsen ikke hadde noe reisebudsjett.

²³ Det er en forskjell i svarprosenten på 8 prosentpoeng for kvinner og menn. For de ulike forbund ligger forskjellen i svarprosenten for kvinner og menn på mellom 6–8 prosentpoeng.

Vi vil! Slipp oss til!

I denne rapporten ser vi på hvilke barrierer kvinner står overfor når det gjelder å rekrutteres til lederstillinger i næringslivet. Undersøkelsen er gjort i privat sektor blant kvinner og menn med lik utdanningsbakgrunn. Rapporten er skrevet på oppdrag fra Akademikerne og Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond.

I rapporten ser vi på hvilke forhold som antas å virke inn på kvinners og menns karrierevalg:

- Hva er årsakene til at kvinner og menn ønsker seg eller eventuelt ikke ønsker seg lederstillinger?
- Hvilke forutsetninger er viktige for at kvinner og menn skal vurdere en lederjobb?
- Hvilke forventninger har kvinner og menn til karriereforløpet?

Hvilken betydning har partnerens tilknytning til arbeidsmarkedet og rollefordelingen hjemme?

- Får menn lettere innpass i ledelsens nettverk og tilgang til vikarstillinger på ledernivå? Eksisterer «glasstaket»?
- Mener kvinner og menn i næringslivet at det er viktig med kjønnsbalanse på ledernivå? Hvilke forestillinger har de om lederrollen i dag?

Til slutt i rapporten lister vi opp noen tiltak som kan bidra til at vi får flere kvinner inn i næringslivets ledelse.



Fafo

Forskningsstiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 381
ISBN 82-7422-364-0
ISSN 0801-6143