
Aagoth Elise Storvik
Mellomledere på karrierens vei
En studie av kvinnelige og mannlige
mellomledere i staten

Institutt for samfunnsforskning
Oslo 2000

© ISF 2000
Rapport 2000:5

Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
P.b. 3233 Elisenberg
0208 OSLO
www.samfunnsforskning.no

ISBN 82-7763-138-3
ISSN 0333-3671

Materialet i denne rapporten er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Det er lagt ut på internett for lesing på skjerm og utskrifter til eget bruk. Uten særskilt avtale med ISF er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring utover dette bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov.

Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innhold

Innhold	3
Forord	5
1 Innledning	7
Metode og fremgangsmåte	9
Utvalg	11
Teoretisk ramme	16
Rapportens innhold	20
2 Mellomledernes ambisjoner, forhåpninger og selvbylde	21
Mellomledernes karriereorientering	22
Sjansene for å bli toppleder i egen organisasjon	24
Selvtillit	27
Sammenfatning og diskusjon	31
3 Mellomledernes reaksjoner på arbeidsvilkårene	34
Mellomledernes arbeidsinnsats	39
Sammenfatning og diskusjon	41
4 Mellomledernes synspunkter på ledelse og topplederkulturen	45
Hvorfor mellomledere vil bli toppledere	46
Mellomlederne og topplederkulturen	47
Mellomledernes egen lederstil og deres ledelsesidealer	50
Diskusjon og sammenfatning	53

5 Konklusjon: Hvorfor søker så få kvinner topplederjobber?	59
Muligheter, selvtillit og karriere	59
Arbeidsvilkår og karriere	62
Implikasjoner av studien for forståelsen av kjønn og organisasjon	69
Sammenfatning	71
6 En strukturell forklaring på den lave søkerandelen kvinner til topplederstillinger	73
Referanser	78

Forord

Denne rapporten om mellomleders motivasjon for å søke seg til topplederstillinger i staten er utført på oppdrag fra Statskonsult. Jeg vil takke organisasjonene og mellomlederne som deltar i denne studien. Dessuten en takk til kolleger ved Institutt for samfunnsforskning som har bidratt med kommentarer og råd. Spesielt vil jeg takke Bente Abrahamsen, Anne Lise Ellingsæter, Fredrik Engelstad og Anne Krogstad for deres hjelp. Til slutt en takk til Pål Schøne for hjelp med den kvantitative analysen.

Oslo, 14. januar 2000

Aagoth Elise Storvik

Innledning

Tema for denne studien er mellomlederens motivasjon for å søke seg til høyere stillinger. Tidligere undersøkelser tyder på at kvinnelige mellomledere i mindre grad enn mannlige mellomledere søker seg til topplederposisjoner. I 1997 utgjorde kvinnene 19% av søkerne til topplederposisjoner i staten (Storvik 1999). Dette tallet synes lavt betraktet for seg, og også sett på bakgrunn av at 26% av mellomlederne i staten er kvinner. Tidligere studier har vist at en stor del av rekrutteringen til topplederstillinger skjer internt (Lægreid 1989, Bakken 1997). Disse tallene tyder derfor på at mannlige mellomledere er ivrigere enn kvinnelige mellomledere til å søke seg til slike posisjoner. I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke mulige grunner til at kvinner i mindre grad søker seg til topplederstillinger. Spesielt vil jeg fokusere på årsaker som ligger i skjæringspunktet mellom organisasjonens utforming og kvinnes tilpasninger. Selv om betydningen av kjønn er den mest sentrale problemstillingen, vil studien også ta for seg mellomlederens situasjon mer generelt. Et hovedtema som blir diskutert er hva som lokker mellomledere til å søke seg til topplederstillinger, og hva som virker avskrekkende.

Det er mulig å tenke seg flere typer av forklaringer på det lave antallet kvinnelige søkere til topplederstillinger. En mulighet er at det kan være uttrykk for at kvinner ikke ønsker slike stillinger. Dette kan igjen ha ulike årsaker, slik som at de ikke synes de passer inn i toppledelsen eller at de ikke føler seg kvalifiserte. En annen mulighet er at de opplever at de ikke har anledning til å ta på seg en så ansvarsfull og arbeidskrevende stilling. Felles for disse forklaringene er at man går ut fra at kvinner av en eller annen grunn er mindre interessert i å bli toppledere enn hva tilfellet er for menn. Det er

imidlertid også mulig å tenke seg en annen type forklaring. Topplederansettelser er spesielle på det viset at mye skjer forut for selve ansettelsessaken. Ofte er det for eksempel slik at forventninger og rykter florerer, potensielle søkere kommer med forespørsler om egne sjanser, og personer oppfordres/ frarådes å søke (jf. Storvik 1999). Alt dette er prosesser som påvirker hvilke navn som fremkommer på søkelistene. Det er altså langt fra slik at alle som kan tenke seg stillingen sender inn en søknad. Det vitner det lave antallet søkere om, gjennomsnittlig var det nemlig kun åtte søkere til hver topplederstilling i 1997 (Storvik 1999). Det som heller synes å være tilfellet, er at få vil søke hvis de ikke mener at de har meget gode sjanser til å få jobben. Offentlige søkerlister gjør sitt til dette. Å til stadighet ha sitt navn på disse listene uten at man får stillingene, vil lett oppleves som en belastning for den enkelte. Derfor vil mange unnlate å søke en stilling hvis de mener at deres muligheter er begrenset. Dette gjelder selvsagt både menn og kvinner, men det er mulig å tenke seg at kvinner i enda større grad enn menn rammes av de forutgående prosessene. For eksempel er det mulig at kvinner sjeldnere enn menn oppfordres til å søke stillinger, eller at de oftere får negative svar på forespørsler. En annen mulighet er at de ser fraværet av kvinner i toppledelsen som et tegn på at kvinner ikke er ønsket og derfor tror at det ikke nytter å søke.

Dersom det er slik at få kvinner ønsker seg topplederstillinger, kan man som nevnt tenke seg flere årsaker til dette. En grunn kan være de arbeidsvilkårene organisasjonen tilbyr. Krav om stor arbeidsinnsats, høy grad av tilstedeværelse og tilgjengelighet er antatt å være forhold som er mer problematisk for kvinner enn for menn. Bakgrunnen for dette er at omsorgsforpliktelser i høyere grad synes å falle på kvinner. Studier har vist at det fremdeles er slik at det er kvinnene som gjør mesteparten av arbeidet i hjemmet (Langsether og Lømo 1997). Det er mulig at kvinner og menn som ønsker å ta på seg lederoppgaver i ulik grad opplever støtte på hjemmebanen.

Et annet forhold som kan gjøre at kvinner ikke søker seg til topplederstillinger er Organisasjonskulturen. Det har blitt hevdet at kvinner ofte ikke identifiserer seg med de verdier og normer som preger toppledelsen i organisasjoner (Fergusson 1984). Denne kulturen føles fremmed og kvinner ønsker ikke å ta del i den. En annen mulighet er at

kvinner på grunn av kulturforskjeller ikke klarer å få innpass i ledelsen. Å knytte nettverk inn i ledelsen er sannsynligvis av stor betydning for å bli sett av ledelsen og dette kan være avgjørende for om man blir bedt om å søke stillinger (Kanter 1977). I det første tilfellet fører Organisasjonskulturen til at kvinner ikke vil bli ledere og i det andre tilfellet at de ikke får det til.

Det er selvsagt også mulig å tenke seg at det kan være forhold knyttet til menns og kvinners selvbilde som gjør at kvinner i mindre grad søker topplederstillinger. Det har blitt hevdet at kvinner mangler selvtillit og ikke ønsker å ta på seg større ansvar i jobbsituasjonen (Terborg 1977). Selvtillit er imidlertid ikke bare et rent psykologisk fenomen, men kan også være et resultat av hvorledes man behandles i organisasjonen. Hva slags arbeid man tildeles og hvor mye støtte og tilbakemeldinger man opplever, vil være av betydning for hvorledes man bedømmer seg selv. Van Vianen og Keizer (1996) fant at kvinnelige ansatte kom dårligere ut av slike prosesser på arbeidsplassen, og dette førte igjen til at de sjeldnere søkte seg til lederstillinger.

Metode og fremgangsmåte

Studien bygger på kvalitative intervjuer med mellomledere i to statlige organisasjoner. I den ene av organisasjonene ble 12 mellomledere intervjuet, og i den andre organisasjonene ble 13 mellomledere intervjuet. I den førstnevnte var 8 av de intervjuede mellomlederne kvinner, mens i den andre organisasjonen var 9 av de intervjuede kvinner. I begge organisasjoner ble 4 menn intervjuet. Hvert intervju tok om lag 45 minutter. Svarene ble notert ned og i den ene organisasjonen ble også intervjuene tatt opp på lydbånd¹. Disse lydbåndene ble senere gjennomhørt og deler av dem ble skrevet ut. Temaer som ble tatt

1. Bakgrunnen for ikke å ta alle intervjuene opp på lydbånd var en ide om at bruken av lydbånd kanskje gjorde de intervjuede mindre åpenhjertige enn de ellers ville vært. Temaene som ble tatt opp hadde jo tildels en sensitiv karakter. Det viste seg imidlertid at anvendelsen av båndopptaker syns å bety svært lite i denne sammenhengen. Et par av de intervjuede som ble forespurt sa imidlertid selv at de ikke ønsket å snakke med båndopptakeren påslått

opp under intervjuene varierte og omfattet både spørsmål om faktiske forhold og om mer udefinerbar opplevelser og inntrykk. Dessuten ble også medarbeidere innenfor det personaladministrative området i organisasjonen intervjuet. Hensikten med disse intervjuene var å få en del bakgrunnsinformasjon om organisasjonene og deres rekrutteringspolitikk.

Først ble de to organisasjonene kontaktet gjennom ansatte i personalavdelingen, og forespurt om de ønsket å delta i studien. Saken ble drøftet internt og begge organisasjoner sa seg villig til å stille opp. Deretter ble mellomledere kontaktet på telefon og forespurt om de ville la seg intervju. De ble informert om at deltakelse var frivillig og at alle opplysninger ville anonymiseres. Dessuten fikk de en kort redegjørelse om hensikten med undersøkelsen. Alle de forespurte sa ja til å la seg intervju. Til sammen utgjør mellomlederne som ble intervjuet omtrent en femtedel av mellomledersjiktet i organisasjonene. Mellomlederne ble kontaktet på telefon etter en alfabetisk liste. Dette innebar at mellomledere som ikke var på kontorene sine av en eller annen grunn ikke kom med i undersøkelsen. Det er mulig å tenke seg at dette til en viss grad påvirker hvilke holdninger og synspunkter som kommer til uttrykk i denne studien. Det kom frem at flere av de som ikke var på kontorene sine var på tjenestereiser. Det er mulig å tenke seg at personer som er mye ute og reiser kanskje har behov for mer fleksible arbeidsbetingelser enn andre. Slitsomme arbeidsreiser kan føre til et større behov for avspaseringsdager eller jobbing hjemme. Det kan bety at personer i denne gruppen vil være mindre tilfredse med sine arbeidsbetingelser enn de jeg intervjuet. Likeledes kan det tenkes at de personene som kom med i denne studien hadde mindre møtevirksomhet enn mange av de andre mellomlederne. En må anta at personer med mye møtevirksomhet sjeldnere er tilgjengelig på telefon enn andre. Det er også mulig å tenke seg at personer som bruker mye tid på møter har behov for å organisere arbeidet annerledes enn andre. For eksempel kan det tenkes at de trenger mer fleksible arbeidsbetingelser slik at ikke møtevirksomheten oppstykker arbeidsdagen unødig mye.

Mellomlederne som deltok i denne studien tok seg for det meste god tid til å svare på spørsmålene. I et par tilfeller ble det imidlertid nok så klart at de svarte svært kort på spørsmålene fordi de ønsket å få

intervjuet overstått raskest mulig. Mens noen av spørsmålene fremstod som enkle, krevde andre en del mer diskusjon og resonnering. I sær en del av spørsmålene i tilknytning til temaene lederstil og ledelseskultur førte til at flere av mellomlederne måtte «tenke seg om» før de svarte. En del av de mannlige mellomlederne hadde problemer med å beskrive seg selv som ledere. De fleste av mellomlederne fremstod som nokså åpenhjertige. Flere ga uttrykk for synspunkter som til dels hadde en kritisk karakter, og mange fortalte også om problemer de opplevde at de hadde. I sær virket en del av de kvinnelige mellomlederne svært åpne når det gjaldt deres egne vanskeligheter. Det er mulig å tenke seg at sosiale normer knyttet til kjønn gjør det lettere for kvinner å snakke om slike temaer enn det er for menn. Dette kan for eksempel ha ført til at en del av de mannlige mellomlederne tonet ned tvil og usikkerhet de følte når det gjaldt egne kvalifikasjoner.

Utvalg

Utvalget av kvinnelige og mannlige mellomledere ble foretatt ut fra følgende kriterier: Det var ønskelig å intervjuer kvinnelige mellomledere med og uten barn for å undersøke hvilken betydning dette hadde for deres arbeidspraksis og orientering. Omtrent halvparten av alle kvinnene i utvalget hadde derfor små eller mellomstore barn, dvs. barn under 15 år. Alle mennene som ble intervjuet hadde små eller middels store barn de bodde sammen med. Bakgrunnen for kun å velge menn i denne familiesituasjonen var et ønske om å spesielt undersøke hvilken betydning dette hadde for mennenes motivasjon for å søke seg oppover. At ikke mannlige mellomledere uten barn eller med store barn, er med i studien betyr selvsagt at deres synspunkter og opplevelser ikke kommer til uttrykk. Det er sannsynlig at dette ville forandret helhetsbildet av mellomlederne som kommer frem i denne studien på noen områder. For eksempel er det mulig å anta at disse mennene ville ha andre synspunkter på arbeidsbetingelsene enn menn med små eller mellomstore barn (jf. kap. 3). Det er derimot usannsynlig at disse mannlige mellomlederne skulle oppleve arbeidsbetingelsene helt annerledes enn de kvinnelige mellomlederne i samme familiesituasjon. Det som er derimot kunne forvente, var at et annet utvalg av mannlige mellom-

ledere kunne ha betydning for de synspunkter på lederskap og toppleder-kulturen som fremkommer i denne studien. Ønsket om å kun intervju menn med omsorgsansvar for barn medførte at alle mennene i denne studien er under 45 år. Det er fullt mulig å tenke seg at menn som er eldre enn dette har andre oppfatninger av hvorledes relasjoner på arbeidsplassen bør være enn de som kom frem i denne studien. Dette gjelder især forholdet til toppleder-kulturen, et poeng jeg skal komme tilbake til i kapittel 4. De kvinnelige mellomlederne i studien sprer seg aldersmessig utover et spekter fra 30 til 60 år. De fleste befinner seg imidlertid et sted i slutten av trettiårene og i begynnelsen av førtiårene. Dette innebærer at kvinnene i studien aldersmessig representerer hele det kvinnelige mellomledersjiktet i organisasjonen, men at dette delvis ikke er tilfelle for mennene. Som nevnt mangler det et segment av mennene, nemlig de som er over 45 år som helt klart utgjør en viss andel av mellomledersjiktet i organisasjonene².

Det var også et mål at de kvinnelige og mannlige mellomlederne som ble intervjuet skulle befinne seg på ulike avdelinger og nivåer i organisasjonene. I begge organisasjoner fins det kvinnelige mellomledere innenfor alle hovedområder, men på noen områder er det selvsagt flere kvinner enn på andre. I den ene av organisasjonene befinner de intervjuede kvinnelige mellomlederne seg innenfor to tredjedeler av organisasjonens hovedavdelinger, og det samme gjelder også for mennene som er intervjuet her. Dette er også tilfelle for de intervjuede i den andre organisasjonen. Det deltar også kvinner i studien som er tilsatt på de mest mannsdominerte avdelingene i de to organisasjonene. Men det er færre kvinner fra disse avdelingene som er intervjuet enn det er fra de andre avdelingene. Kun en av

2. Opplysninger om den aldermessige spredningen i mellomledersjiktene i de to organisasjonene ble innhentet gjennom samtaler med personalsjefene. Det samme gjelder opplysninger om hvor mange kvinner som befinner seg på ulike avdelinger i organisasjonene, og om hvor vanlig det er å arbeide heltid/deltid.

mellomlederne befinner seg i en internadministrativ avdeling. Flere studier har vist at det er lettest for kvinner å bli ledere på administrative avdelinger og mindre lett på de faglige avdelingene. Dette kan bety at hvis flere kvinner fra disse avdelingene var inkludert i utvalget, så ville dette ført til at kvinnene som gruppe hadde fremstått som mer optimistiske angående egne muligheter for å bli toppledere (jf. kap. 2).

Mellomlederne i studien fordeler seg på ulike nivåer i organisasjonene. De fleste befinner seg på det øverste nivået i mellomledersjiktet. Fem kvinner og to menn befinner seg på de laveste nivåene i mellomledersjiktet. Hovedsakelig er det mulig å dele mellomledersjiktet i organisasjonene inn i to nivåer. Men også innenfor det øvre nivået er noen stillinger plassert over andre. For noen av stillingene med en litt uvanlig karakter er det litt uklart hvilket sjikt de hører med til. I denne studien gjelder dette kun for en av mellomledernes stillinger. At kvinner fra de øverste nivåene i mellomledersjiktet er i flertall i studien i motsetning til i organisasjonen, kan også ha betydning for det helhetlige bildet som avtegner seg. Det er mulig å tenke seg at kvinner på det øverste nivået i organisasjonen er mer optimistiske og har større selvtillit enn kvinner på lavere nivåer (jf. kap. 2). Dette skulle man imidlertid også anta gjelder for mennene, og det er derfor ikke grunn til å tro at dette skulle føre til et feilaktig bilde av forskjellene mellom menn og kvinner.

De aller fleste mellomlederne i studien har en økonomisk/juridisk bakgrunn, noe som også er svært vanlig både i organisasjonene de er ansatt i og i staten generelt blant ansatte på høyere nivåer (Lægreid 1989). Dette er typiske utdannelser for menn i vårt samfunn, mens det er til dels mer utypiske utdannelser for kvinner. Det gjelder spesielt de økonomiske studiene hvor menn fremdeles er i overvekt i studentmassen. Nesten alle mellomlederne har også utdanning på hovedfagsnivå eller tilsvarende, noe som også er typisk for statsansatte i denne typen stillinger (Lægreid 1989). Litt over halvparten både av de mannlige og kvinnelige mellomlederne kommer fra høyere sosiale lag. Ifølge Egeberg (1989) er personer fra høyere sosiale lag overrepresentert blant byråkratene. Alle unntagen tre av mellomlederne arbeider heltid. De tre unntakene utgjøres av en mann og to kvinner som arbeider 80%. Tre av kvinnene har tidligere hatt redusert arbeidstid,

80%, to av dem i ett år og en i fem år. To av kvinnene har hatt avbrudd på ett og to år utover svangerskapspermisjoner. I staten generelt synes det å være liten forskjell mellom mannlige og kvinnelige mellomledere når det gjelder avbrudd i karrieren som gir ansiennitetstap (jf. kap. 6). At de aller fleste mellomlederne, både kvinner og menn arbeider heltid er vanlig i begge organisasjoner. De aller fleste både av mennene og kvinnene er gift med partnere som har en utdanning på deres eget nivå og befinner seg i karriereyrker. I de aller fleste tilfellene arbeider også deres partnere heltid. Som Hansen (1995) peker på, blir det vanligere og vanligere at man gifter seg med personer som har like lang utdanning som en selv.

De to organisasjonene i studien er på mange måter nokså vanlige statlige organisasjoner. De har respektive én og ingen kvinner i toppledelsen, noe som ikke er uvanlig, selv om de ligger noe i underkant av gjennomsnittet for statlige organisasjoner, som er 17% kvinner blant topplederne. De har også litt færre kvinnelige mellomledere enn det som er vanlig. Det gjennomsnittlige antall kvinnelige mellomledere i staten ligger på 28%. I begge organisasjonene har det i all hovedsak vært menn som har bestemt. Likeledes har fagområdene som organisasjonene arbeider innenfor i høy grad blitt utformet av menn. Både den konkrete fordelingen av menn og kvinner i organisasjonen og arbeidsområdets karakter, gir begge organisasjonene en maskulin karakter. Hvis en går ut fra at det er vanskeligere for kvinner å lykkes på felt som i stor grad er preget av menn i sin utforming og hvor det er langt flere menn enn kvinner blant lederne, skulle en forvente at kvinner hadde større problemer i disse organisasjonene enn i en del andre statlige organisasjoner, for eksempel innenfor barne- og familiedepartementssektoren eller helse- og sosialsektoren. På disse områdene har nemlig kvinner både hatt en viss innvirkning på fagfeltene og på organisasjonene. Sagt med andre ord er organisasjonene i studien av det slaget en kunne forvente at kvinnelige medarbeidere føler seg minst hjemme i og mest fremmede overfor.

Begge organisasjonene er store hierarkier. De er inndelt i mange avdelinger som igjen har flere underavdelinger. Begge har vært preget av høy grad av intern rekruttering. Dette har endret seg noe for den ene organisasjonens vedkommende i de siste årene. Her er nå topplederen

og et par personer til i toppledelsen rekruttert eksternt. I all hovedsak har topplederne begge steder sin utdanning innenfor de samme fagene som mellomlederne. Organisasjonen med høyest grad av intern rekruttering har relativt få søkere til sine topplederstillinger. Organisasjonen med en viss grad av eksternt rekruttering har derimot relativt mange søkere til sine topplederstillinger. Begge steder har mellomlederne et godt arbeidsmarked også utenfor organisasjonene. Dette gjelder især i andre offentlige organisasjoner, men også i privat sektor. I begge organisasjoner har faglige kvalifikasjoner vært et svært viktig rekrutteringskriterium. I den ene organisasjonen er dette nå under endring på toppledernivå, og lederkvalifikasjoner har blitt tillagt mer vekt. Her vektlegger man nå faglige kvalifikasjoner og lederegenskaper omtrent like mye, mens det i den andre organisasjonen fremdeles er det faglige som betyr mest. På mellomledernivå spiller imidlertid faglige kvalifikasjoner størst rolle i begge organisasjoner.

I begge organisasjoner har man igangsatt likestillingstiltak, med sikte på å øke antallet kvinnelige ledere på høyere nivåer. I den ene organisasjonen har man arbeidet aktivt med slike spørsmål i en fireårs periode. I den senere tid har man her også opprettet en egen stilling for en person som skal arbeide med dette temaet. Et av tiltakene man har igangsatt er etableringen av eget kvinnenettverk som omfatter ikke bare denne organisasjonen, men hele den statlige sektoren som den er en del av. Hensikten med etableringen av nettverkene sies å være å etablere forum for gjensidig oppbygning og støtte når det gjelder å få medarbeidere til å utvikle sitt lederpotensiale. Dessuten tilbys de som er med i nettverket lederkurs. I den andre organisasjonen har de også arbeidet med likestilling i de siste par årene. Man har her satt seg måltall for hvor mye man ønsker å øke kvinneandelen på ulike nivåer i organisasjonen. For øvrig har man pekt på en del tiltak som skal/ bør gjøres i sakens anledning. Avdelingslederne har fått ansvaret for å gjennomføre mange av disse forslagene. Man henstiller til avdelingslederne om å oppmuntre kvinner til å søke lederstillinger i organisasjonen, tilby kvinnelige medarbeidere lederkurs samt å sørge for at kvinner især tilgodesees når det gjelder tildelingen av oppgaver med et ledelselement. Dessuten har man lagt forholdene til rette for

økt fleksibilitet i arbeidssituasjonen, for å gjøre det lettere både for menn og kvinner å kombinere familie og karriere.

Teoretisk ramme

Kvinnens fravær i lederjobber har blitt forklart på to hovedmåter som viser hen til ulike oppfatninger av kjønn. Alvesson og Billing (1997) karakteriserer de to hovedperspektivene som henholdsvis «like muligheter» (equal opportunities) og «alternative verdier» (alternative values)³. Førstnevnte perspektiv ser kvinnens fravær i ledelsen som et utslag av at kvinner og menn ikke har like muligheter i arbeidslivet. Strukturelle og kulturelle barrierer møter kvinner i arbeidslivet. Dette kan være alt fra direkte diskriminering til praksiser som har den uerkjente virkningen å føre til at det blir få kvinner i ledelsen. Eksempler på slike mekanismer er stereotypisering, homososial reproduksjon og marginalisering (jf. f. eks. Kanter 1977, Hughes 1958, Marshall 1995). Stereotypisering viser til en situasjon hvor forventningene til en person med visse kjennetegn blir så sterke at de dominerer persepsjonen av hva personen faktisk foretar seg. Dette fører til at den aktuelle personen blir tilskrevet en identitet på bakgrunn av forutinntatte oppfatninger heller enn konkret handling. Homososial reproduksjon viser til en prosess hvor ledere velger nye ledere som ligner dem selv. Dette kan enten være når det gjelder kjønn, væremåter, verdier, utdannelse eller arbeidsbakgrunn. At de fleste ledere er menn kan dessuten i seg selv utgjøre en barriere. Dette fører til at de kvinnelige lederne blir svært synlige og dermed ekstra utsatt for kritiske vurderinger. Dessuten vanskeliggjør det kvinnens muligheter for å knytte uformelle kontakter inn i ledelsen og dermed skaffe seg viktige

3. Alvesson og Billings inndeling inkluderer egentlig fire posisjoner. Foruten de to nevnt i teksten ovenfor trekker de frem to andre, nemlig «Meritocracy» og «Special Contribution». Disse to kan imidlertid betraktes som varianter av de to ovenfor nevnte. «Meritocracy» kan sees som en variant av «Equal contribution» og «Special contribution» som en variant av «Alternative values». Det som skiller dem fra hverandre, er at «Meritocracy» og «Special contribution» legger vekt på organisasjonens effektivitet som en viktig grunn for å få flere kvinner inn i ledelsen. Dette i motsetning til de to andre perspektivene, som hovedsakelig er opptatt av rettferdighet og menneskevennlige arbeidsplasser.

nettverksrelasjoner (Kanter 1977). Flere har pekt på betydningen av nettverk i rekrutteringsprosesser, blant annet Granovetter (1974) og Hughes (1958). Marginalisering refererer til prosesser som fører til at atypiske yrkesutøvere i arbeidslivet blir tildelt perifere posisjoner. Dette kan foregå på flere måter, for eksempel ved tildeling av stillinger med liten betydning eller innflytelse i organisasjonen. Dessuten kan prosessen arte seg som en fysisk eller sosial isolering fra de andre i organisasjonen. Den sosiale isolasjonen kan oppstå gjennom organisatoriske grep og ved utestengning fra uformelle nettverk. Marshall (1995) fant at de lederne hun intervjuet ofte var blitt utsatt for denne typen sosial isolasjon.

Noen av forklaringene dette perspektivet benytter seg av, befinner seg imidlertid i skjæringspunktet mellom organisasjonen og den enkeltes kvinnes prioriteringer og muligheter. Et slikt perspektiv peker på betydningen av kvinners valg av utdanning. Det har blitt hevdet at kvinner i liten grad velger de utdannelsene som fører til lederposisjoner. Teigen og Pettersen (1997) viser at det er svært få kvinner på de studieretningene som fører til topplederjobber i privat næringsliv, hvis vi ser på de utdanningskullene toppledere vanligvis velges fra. Acker (1992) presenterer en annen forklaring, som befinner seg i dette grenseområdet mellom yrkesliv og familieliv. Hun peker på at en implisitt forutsetning i ledelsesarbeidet er eksistensen av en ektefelle som tar hovedansvaret for familien. I vårt samfunn er det som regel kvinner som tildeles denne oppgaven, og av denne grunn vil kvinner ikke ha de samme karrieremulighetene som menn. Becker (1985) argumenterer langs lignende linjer og hevder at selv om menn og kvinner arbeider like mye på arbeidsplassen, så har kvinner mindre energi å legge i dette arbeidet på grunn av at de arbeider mer i hjemmet. Empiriske studier tyder imidlertid ikke på at dette er tilfellet. Ellingsæter (1995) finner at samlet arbeidstid i hjemmet og på arbeidsplassen ofte er lik for menn og kvinner. Hun finner også at fordelingen av ulønnet arbeid er likest der begge ektefeller arbeider heltid.

Dette «like muligheter»-perspektivet nedtoner alle forskjeller mellom menn og kvinner, enten disse antas å skyldes biologi, sosialisering eller motivasjon. Vektleggingen ligger her på forhold utenfor den enkelte kvinne, enten disse forholdene befinner seg i organisasjonen, familien

eller samfunnet for øvrig. Denne retningen hevder at det ikke fins forskjeller av psykologisk karakter som kan forklare kvinnes fravær i ledelsesposisjoner. En empirisk observasjon som støtter denne posisjonen er at det ikke er funnet forskjeller mellom menn og kvinner i lederstil (Alvesson og Billing 1997). En motinnvending kan her derimot være at dette er en svært selektert gruppe kvinner. Begrunnelsen for flere kvinnelige ledere har innenfor dette perspektivet ofte en moralsk karakter og er knyttet til rettferdighetsargumenter. Kvinner bør ha samme muligheter som menn til å oppnå privilegier. Mange empiriske studier viser at kjønnsstereotyper eksisterer og at de influerer kvinners muligheter for å bli ledere, deres karriereutvikling og bedømmelsen av dere arbeider (Kanter 1977, Diphoye 1975, Vianen 1992, Kvande og Rasmussen 1993).

Det andre perspektivet, kalt «alternative verdier», har som utgangspunkt at menn og kvinner er forskjellige. Ifølge dette perspektivet har kvinner og menn ulike verdier, holdninger og væremåter. Innenfor denne retningen snakker man om typiske mannlige og kvinnelige verdier og hevder at disse ofte er i konflikt med hverandre. Kvinner har tradisjonelt blitt sosialisert til å leve etter verdier som preger privatsfæren. De har blitt oppdratt til å være omsorgsfulle, tjene andre og være emosjonelle. Menn har derimot blitt sosialisert til å leve etter de verdiene som preger den offentlige sfæren. De har blitt sosialisert til å konkurrere, benekte sårbarhet, ta risiko og kontrollere naturen. Noen teoretikere innenfor denne retningen mener at disse forskjellene skyldes sosialisering tidlig i livet. Mor-barn interaksjonen anses å være annerledes for jenter enn for gutter (Chodorow 1978). Andre mener at forskjellene oppstår senere og fremhever typiske kvinnelige erfaringer som underordning og moderskap (Cockburn 1991). Dessuten understrekes også betydningen av kvinners marginale posisjoner i en del sammenhenger. Noen teoretikere innenfor denne posisjonen hevder også at kvinner preges av en annen rasjonalitet og av en annen moral enn menn. Healy og Havens (1987) mener til og med at den tradisjonelle kvinnelige sosialisering er antitesen til lederskap slik dette konvensjonelt forstås.

Hvis vi aksepterer ideen om ulike verdier og orienteringer, hva nå enn dette måtte skyldes, blir det lettere å forstå hvorfor kvinner oftere

velger å arbeide med mennesker, i helse- og sosialsektoren og innen det humanistiske felt. Disse områdene vil utfra dette perspektivet passe bedre med kvinners ønsker og behov (jf. Alvesson og Billing 1997). Sett fra dette perspektivet kan kvinners inntreden i en mannsverden bli en frustrerende opplevelse. Organisasjonene er blitt designet av menn og passer derfor menn bedre enn kvinner. Det hevdes at den teknologiske rasjonalitet som preger både private og offentlige organisasjoner harmonerer bedre med menns verdier og orienteringer. Kvinner bringer med seg verdier som er i opposisjon og et perspektiv hentet fra periferien. En vanlig oppfatning innenfor denne retningen er ifølge Alvesson og Billing (1997) at kvinner må gjøre et for stort offer hvis de blir ledere i dagens samfunn. Dette vil kreve smertefulle personlige endringer som minimaliserer det genuint kvinnelige. Tilhengere av ideen om «alternative verdier» er ofte anti-ledelses-orienterte. De er mer interessert i å utvikle nye former for sosiale institusjoner enn å forsøke å integrere kvinner i eksisterende organisasjoner. De ønsker organisasjoner som er desentraliserte, egalitære, demokratiske og preget av personlige ansikt til ansikt relasjoner heller enn formelle regler. Dette vil si at de især ikke ønsker byråkratiske organisasjoner. Men noen deler av helsesektoren, serviceorganisasjoner og kunnskapsorganisasjoner kan ligge nærmere dette idealet.

Overført til vårt tema, nemlig spørsmålet om hvorfor kvinner ikke søker topplederstillinger, innebærer de to teoretiske posisjonene to ulike forklaringsmodeller. I det første tilfellet er det forhold utenfor kvinnene selv som fører til at de ikke søker topplederstillinger. I det andre tilfellet er det forhold som handler om de enkelte kvinners motivasjon og orienteringer som gjør at de ikke søker. Dette er litt forenklet, for i en del tilfeller vil det være i skjæringspunktet mellom den enkelte kvinnes orienteringer og organisasjonen at mekanismene fins. Det er fullt mulig å tenke seg en kombinasjon at de to forklaringstypene. Hvis det for eksempel er slik at kvinner bekjenner seg til andre verdier og væremåter enn menn, kan det være at menn ikke ønsker dem som ledere på dette grunnlaget. I dette tilfellet er det både forhold ved den enkelte kvinne og ved organisasjonen som gjør at det blir få kvinnelige ledere.

Rapportens innhold

I kapittel 2 tar jeg opp mellomledernes karriereambisjoner og selvoppfatning. Hvorledes vurderer de sin egen kompetanse og sine egne sjanser i forhold til en topplederjobb er temaet som undersøkes. I kapittel 3 diskuteres arbeidsvilkårenes betydning for kvinnelige og mannlige mellomlederes arbeidsmotivasjon. Spørsmålet som tas opp er hvorledes arbeidsvilkårene påvirker mannlige og kvinnelige mellomlederes ønske om å bli toppledere. Spesielt er jeg i dette kapitlet opptatt av om mannlige og kvinnelige mellomledere trekker ulike konsekvenser av at de har omsorgsansvar for barn. I kapittel 4 undersøker jeg betydningen av lederkultur. Hvordan mellomledere opplever topplederkulturen, og hvilken rolle ledelseskulturen spiller for mellomlederes ønske om å gå inn i topplederposisjoner, er spørsmål som blir tatt opp. Et annet spørsmål i tilknytning til dette, er om kvinnelige mellomledere opplever seg selv som annerledes enn mannlige mellomledere og omvendt. I kapittel 5 tas det sikte på en helhetlig drøfting av mønstrene som studien viser. Her diskuterer jeg hvilke implikasjoner studien gir for å besvare spørsmålet om hvorfor så få kvinner søker seg til topplederstillinger. Til slutt i kapittel 6 undersøker jeg om det lave antallet kvinnelige søkere til topplederstillinger kan forklares utfra strukturelle trekk ved mellomledersjiktet i staten.

Mellomledernes ambisjoner, forhåpninger og selvbilde

I dette kapittelet skal jeg se på mellomledernes karriereønsker og deres vurderinger av egne sjanser for opprykk og egne forutsetninger for å bli toppleder. Ansettelse av toppledere i staten har en annen karakter enn andre statlige ansettelsesprosesser (Storvik 1999). Offentlige søkerlister er en av grunnene til dette. Å til stadighet ha sitt navn på disse listene uten å bli tildelt stillingen, er sannsynligvis noe de fleste potensielle søkere ønsker å unngå. Derfor er det ofte slik at kun de som tror at de har gode sjanser til å få stillingen søker (flere av mellomlederne ga også uttrykk for at de ikke kunne tenke seg å søke uten å ha blitt bedt om dette). Dette kan føre til at personer som for eksempel mener at de har feil utdanning eller eventuelt feil kjønn unnlater å søke stillinger. Likeledes må en anta at forholdet til ledelsen er av betydning for hvordan man bedømmer sine sjanser. Hvis man kommer dårlig ut av det med arbeidsgiveren, vil nok de fleste føle at det ikke har noen hensikt å søke slike stillinger i organisasjonen. Og motsatt kan en vennskapelig forbindelse til noen i toppledelsen virke ansporende. Mange har understreket betydningen av nettverk i arbeidssammenheng (Hughes 1971, Granovetter 1974). Å være med i de «indre sirkler» i en organisasjon vil sannsynligvis ha en positiv innvirkning på mulighetene for avansement. Deltagelse her vil både kunne føre til at en person vurderer egne sjanser som gode og at de faktisk er det. Slike prosesser som disse nevnt ovenfor kan føre til at relativt flere kvinner enn menn, eller omvendt at flere menn enn kvinner, avskrekkes fra å søke seg til topplederstillinger. Spørsmålet jeg skal ta opp her er om dette var tilfellet for mellomlederne i de to organisasjonene i denne studien.

Van Vianen og Keizer (1996) peker på at selvtillit er viktig for om man søker seg til lederjobber. I en nederlandsk studie av en organisasjon fant de at kvinnene i mindre grad opplevde at de mestret arbeidsoppgavene enn mennene. Dette førte igjen til at kvinnene sjeldnere søkte seg til lederstillinger i organisasjonen. Van Vianen og Keizer hevder at dette forholdet skyldtes at menn og kvinner ble forskjellsbehandlet i organisasjonen. De kvinnelige ansatte fikk sjeldnere prøve seg på lederoppgaver, og de mottok mindre støtte og oppmuntring i sitt arbeid. I en annen organisasjon Van Vianen og Keizer undersøkte var det ingen forskjeller mellom menn og kvinner når gjaldt oppgavetildeling eller mottatt støtte, og her fant de heller ingen forskjeller i selvtillit. Dette fikk Van Vianen og Keizer til å konkludere med at hva som skjer i organisasjonen påvirker de kvinnelige ansattes ambisjoner. Alvesson og Billing (1994) fant i studie av en svensk organisasjon at kvinnene ikke hadde en så sterk karriereorientering som mennene i utgangspunktet. Derfor var kvinnene ifølge Alvesson og Billing mer avhengig av oppmuntring fra organisasjonen for å søke seg oppover.

Utfra de ovenfor nevnte resonneringer og funn er det interessant å undersøke om det er noen forskjell i de mannlige og kvinnelige mellomledernes vurdering av egne sjanser og selvtillit. Disse to vurderingene henger selvsagt til en viss grad sammen, men er langt fra identiske forhold. Det er mulig at en person ser seg selv som godt egnet som toppleder, uten at han eller hun tror muligheten for dette er store. Til en viss grad er det også mulig å tenke seg det motsatte, nemlig at en person opplever å bli positivt vurdert uten at han eller hun føler at det er grunnlag for dette. Hvis en person imidlertid opplever egne muligheter for å bli toppleder som svært gode, må man også anta at innbakt i dette ligger det en positiv vurdering av egne evner. Først skal jeg ta for meg hvilke muligheter mellomlederne tror de har til å bli toppledere i sin organisasjon.

Mellomledernes karriereorientering

Ønsker mellomlederne å bli toppledere i organisasjonene de arbeider i? De aller fleste gjør det, og kun noen få er sikre på at de ikke ønsker det. Blant de som ikke ønsker å bli toppledere er det både kvinner og

menn⁴. Mellomledere av begge kjønn sier at familiehensyn er årsak til at de ikke vil eller er usikre på om de ønsker å bli toppledere. Andre grunner som nevnes er ønsket om å ha tid til fritidsinteresser og ønsket om å heller fordype seg faglig. Ingen av mellomlederne trekker frem ledelseskulturen som en hovedgrunn til at de ikke ønsker å bli toppledere i organisasjonen. Men som jeg skal komme tilbake til synes ledelseskulturen allikevel på ulike måter å være av betydning i denne saken. De aller fleste både av mennene og kvinnene sier altså at de godt kan tenke seg en topplederjobb i egen organisasjon. Men kan vi stole på at de mener dette? Kan det være slik at kvinnene føler seg «programforpliktet» til å si dette? «Kvinner vil og kvinner kan» synes å være et motto i tiden, og mange føler kanskje at de bør leve opp til dette. Dermed er det ikke sagt at kvinnene faktisk søker topplederjobber eller takker ja når de forespørres om å søke. Hvordan dette helt sikkert forholder seg er vanskelig å avgjøre, men hvis vi ser på hva mellomlederne i studien forteller om sine faktiske manøvre i denne sammenhengen, får vil i alle fall en pekepinn.

Ingen av mellomlederne hadde søkt en topplederjobb i egen organisasjon, men to kvinner og en mann, alle på øverste mellomledernivå, fortalte at de hadde søkt topplederjobber i andre organisasjoner. Kun en kvinne forteller at hun er blitt oppfordret om å søke en topplederjobb i en annen organisasjon (hun var en av de tre som fortalte at de hadde søkt). Mange i den ene organisasjonen gir uttrykk for at hvis de skulle søke en topplederjobb så måtte de oppfordres til å søke. Dette gjelder både mannlige og kvinnelige mellomledere. Mange av mellomlederne i begge organisasjoner forteller også at de har blitt oppfordret om å søke den jobben de nå har. Hva forteller dette? Hvordan skal man forstå at så mange av mellomlederne sier at de ønsker seg en topplederjobb, men at så få faktisk har søkt? En mulighet

4. Av i alt 25 mellomledere (17 kvinner og 8 menn) var det 10 stykker som enten var i tvil eller sikre på at de ikke ønsket seg til topplederjobber i organisasjonene. 6 av disse var kvinner og 4 var menn.

er selvsagt at det er svært få mulige jobber de kan søke på. Men for mange av mellomlederne i begge organisasjoner er det tilfellet at de også har jobbmuligheter utenfor organisasjonene de nå arbeider i. En ting er derfor tydelig, nemlig at det ikke er vanlig å sende søknader i «hytt og pine». Dette viser at man ikke søker seg til en topplederjobb hvis man ikke tror man har svært gode sjanse eller er blitt oppfordret om å søke. Dette gjenspeiler seg også i det forhold at det er få søkere til topplederstillinger generelt (Storvik 1999). Dessuten viser dette at både mannlige og kvinnelige mellomledere, på tross av at de ønsker seg topplederjobber, er svært tilbakeholdne med å søke slike stillinger. Det er imidlertid mer grunn til å tolke dette som et utslag av søkeprosessen generelt, enn som et utslag av at de ikke mener det de sier når det kommer til stykket.

Sjansene for å bli toppleder i egen organisasjon

De fleste mellomlederne mente at de hadde en utdanning som gjorde dem aktuell for en topplederstilling i organisasjonen. Det var et par unntak. En mellomleder som manglet høyere utdanning mente at dette var et problem for henne. Likeledes var det et par av mellomlederne som mente at de kanskje også hadde feil utdanning. Grunnen til at de trodde dette var at den nåværende topplederen for deres avdeling hadde en annen utdanning, og at det gjorde at det var en annen fagdisiplin som fikk dominere feltet. En mellomleder sa at hun følte at hennes faglige perspektiv hadde problemer med å vinne innpass på feltet. Dette førte til at det ble vanskelig for henne å fremme sitt fag, og gjorde at hun tvilte på om en med hennes utdanning ville bli toppleder på avdelingen. Stort sett var det imidlertid få som opplevde dette som et problem i disse organisasjonene. Sett på bakgrunn av at mellomlederne nesten utelukkende hadde samme utdanningstyper som topplederne, er da også dette svært forståelig. Tidligere studier har vist at arbeidsgivere ønsker å rekruttere nye toppledere som har samme kompetanseprofil som de selv (Kanter 1989, Storvik 1999).

I begge organisasjonene hadde det i lang tid bare vært mannlige toppledere, men i den ene hadde det nettopp kommet en kvinnelig toppleder. På tross av at det nesten utelukkende var menn i toppledelsen, trodde imidlertid ikke mellomlederne at kvinner var

uønsket i toppledelsen. Tvert i mot mente de fleste mellomlederne at man ønsket kvinnelige toppledere i organisasjonen. Noen få av kvinnene uttrykte litt tvil i denne sammenhengen. En mente for eksempel at det kunne være et problem hvis en mann ble «forbigått» i ansettelsesprosessen. En annen sa at det var kombinasjonen av å være kvinne, ung og ønske å endre ting, som var problematisk for en kvinne som ble valgt til toppleder. De mente også at hvis det oppstod motstand mot kvinnelige toppledere så ville kjønn aldri bli brukt som et eksplisitt argument. Det indikerer at forskjellsbehandling på grunn av kjønn ikke fremstår som legitimt i organisasjonene. Men selv om noen av mellomlederne nevnte slike forhold, var det ingen som mente at kvinner var uønsket i ledelsen. Likeledes trodde de fleste mellomlederne også at en kvinnelig toppleder ville bli ønsket velkommen av de ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. De fleste kvinnene mente at dette ville bli betraktet som positivt både blant mannlige og kvinnelige ansatte. Noen av de mannlige mellomledere og et par av de kvinnelige mellomlederne var imidlertid litt mer i tvil om hvorledes kvinnelige ansatte kom til å reagere på dette. De mente at de hadde observert at kvinner ofte var svært kritiske overfor hverandre og hevdet at hvis en kvinnelig toppleder kom til å møte motstand så ville det være fra andre kvinner. Alt i alt virket det imidlertid som om man i begge organisasjoner følte at tiden var moden for kvinnelige toppledere. Det virker derfor usannsynlig at åpenlyst diskriminerende holdninger i arbeidsmiljøet kan skremme kvinner vekk fra å søke seg til topplederstillinger i disse to organisasjonene.

Ingen av mellomlederne i de to organisasjonene beskrev sitt forhold til ledelsen som dårlig. Det er mulig å tenke seg at relasjonen til ledelsen vil ha betydning for om man søker en topplederstilling. En konfliktfylt relasjon til ledere på høyere nivå vil kunne føre til at man vurderer sin mulighet for å få en topplederstilling som liten og derfor unngår å søke. Men verken mannlige eller kvinnelige mellomledere fortalte om et problemfylt forhold til toppledelsen. Det er nesten litt overraskende at de kvinnelige mellomlederne ikke forteller om slike konflikter. Som nevnt var det flere blant dem som ønsket å endre på forhold i organisasjonen. Det er lett å tenke seg at personer som er opptatt av å foreta forandringer, kan komme i konflikt med det bestående regime i organisasjonen. Men dette syns altså ikke å være

tilfelle for disse kvinnelige mellomledernes vedkommende. Noen mente faktisk også at de ble verdsatt nettopp fordi de representerte noe nytt (jf. kap. 4) .

Nesten alle mellomlederne følte også at de var synlige for noen av lederne over dem. De opplevde at deres arbeid ble lagt merke til og verdsatt. Mellomledere som befant seg på øverste nivå i mellomledersjiktet sa at de opplevde at de ble «sett» av den personen som var toppleder på deres avdeling. Kun noen få av disse mellomlederne hadde kontakt med flere personer i toppledelsen. Blant mellomlederne på lavere nivå sa også nesten alle at de opplevde at lederen på nivået over la merke til deres innsats. Men flere mente at dette ikke var tilfellet med topplederen på deres avdeling. Et par av mennene fortalte at de ønsket seg mer tilbakemelding på egen arbeidsinnsats. De sa at de gjerne ville ha mer respons på seg selv og det arbeidet de gjorde. Kun en av de kvinnelige mellomlederne sa at hun mente at hennes bidrag ble oversett. Hun fortalte at når hun satt i møter med bare menn og først kom med et forslag så ble dette gjerne «stjålet» av andre, og hun fikk ikke æren for å ha kommet med det. Det syntes heller ikke å være slik at de mannlige mellomlederne hadde bedre kontakt med personer i toppledelsen enn hva tilfellet var for de kvinnelige mellomlederne. Få mente at deres relasjon til personer i toppledelsen kunne beskrives som noe mer enn en hyggelig, men vanlig distansert arbeidsrelasjon. En kvinnelig mellomleder beskrev relasjonen til toppledelsen slik:

Nei, jeg kjenner jo lederen som er over meg ganske godt, og kan godt slå av en prat. De vet hvem jeg er og vet hva jeg står for og kjenner meg såpass godt, men jeg vil ikke kalle det en vennskapspreget relasjon. Det ville være å trekke det for langt.

Dette syntes å være en typisk relasjon mellom mellomlederne og topplederne i begge organisasjoner, i alle fall sett fra mellomledernes synspunkt. Noen brukte også ordene profesjonelt eller kollegialt for å beskrive relasjonen, begge deler ord som indikere en viss distanse. Unntaket her var et par av kvinnene som beskrev forholdet til noen av topplederne som vennskapspreget. De sa at forholdet var nært og at topplederen var en de kunne søke råd hos og samtale med om private forhold. Dette var imidlertid ikke vanlig, og de fleste mellomlederne mente at deres forhold til toppledelsen ikke hadde en så nær karakter. Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet er det klart at det å ha en

vennskapelig relasjon til noen i toppledelsen kan være et fortrinn i karrieremessig sammenheng. Dette kan gi viktig informasjon om hvilke uoffisielle verdier og prioriteringer som hersker i organisasjonen (Hughes 1971). Det er også mulig at en vennskapelig relasjon i en del tilfeller kan skape lojalitetsbånd mellom den over- og underordnede som i rekrutteringsprosesser kan komme den underordnede til gode. Det har blitt hevdet at det er et problem for kvinner og personer med etnisk bakgrunn at de ofte utelukkes fra viktige nettverk på arbeidsplassen (Hughes 1971). Denne studien av ledere på mellomnivået reflekterer ingen spor av slik mekanismer, men dette kan allikevel ikke utelukkes. Det er mulig å tenke seg at kun et lite antall av de ansatte vil være med i slike nettverk, og derfor måtte en undersøkelse omfatte hele sjiktet av mellomledere for at man helt skal kunne se vekk fra en slik antakelse. Uformelle nettverk kan også fungere som rekrutteringskanaler. En vanlig antagelse er at arbeidsgivere tar kontakt med personer de kjenner godt og oppfordrer dem om å søke stillinger. Ingen av mellomlederne i denne studien var som nevnt blitt bedt om å søke en topplederstilling i organisasjonen de arbeidet i.

Sett på bakgrunn av det som er sagt ovenfor, kommer det heller ikke overraskende at de kvinnelige mellomlederne vurderte egne sjanser for å bli toppledere i organisasjonen som like gode som det de mannlige mellomlederne gjorde, og nesten vel så det. Det var kun kvinner som mente at deres sjanser for å få en topplederjobb i egen organisasjon var meget gode. Typisk for disse kvinnene var det at de befant seg på det øverste nivået i mellomledersjiktet. Likeledes var det både menn og kvinner som beskrev sjansene sine for å få en topplederjobb som små. Noe av denne forskjellen kan forklares med at kvinnene var eldre enn mennene og mer i den alderen hvor man vanligvis tildeles topplederjobber. Men uansett er det klart at disse kvinnene var minst like optimistiske som mennene med hensyn til egne muligheter.

Selvtillit

Mens de fleste mellomlederne i den ene av de to organisasjonene trodde at de kunne bli en god toppleder i organisasjonen en gang i fremtiden, var et flertall av mellomlederne i den andre organisasjonen i tvil om dette. Sist nevnte organisasjon var den med høyest prestisje, og det var

her de faglige kvalifikasjonene betydde mest. Både mannlige som kvinnelige mellomledere tvilte på at de har de kvalifikasjonene som skulle til for å bli toppledere⁵. For både menn og kvinner gjaldt det at det i sær var de faglige kvalifikasjonene de var usikre på. En mannlig mellomleder sa:

For å være ærlig er jeg skremt over de faglige kravene - man må spenne over så mange områder.

Svært få mente at deres personlige kvalifikasjoner gjorde dem uaktuelle som kandidater til en topplederstilling. Noen trodde at disse verken ville slå ut i positiv eller negativ retning, mens mange mente at dette var deres beste kort. To kvinnelige mellomledere hevdet dette:

Jeg tror jeg passer som toppleder, jeg liker å jobbe med strategier, jeg er god til å se større linjer, jeg er en typisk igangsetter.

Jeg er utholdende, gir ikke lett opp, liker arbeidet, motiverer medarbeiderne, sier ifra, jeg er god til å takle personalkonflikter.

5. Relativt like mange kvinnelige som mannlige mellomledere tvilte på at de hadde de kvalifikasjonene som skulle til for å bli toppledere i egen organisasjon.

Selv om det både var kvinnelige og mannlige mellomledere som tvilte på egen kapasitet, så var det helt klart noen av de kvinnelige mellomlederne som ga uttrykk for hva som fortonte seg som de mest alvorlige tilfellene av sviktende selvtillit⁶. Disse kvinnelige mellomlederne sa både at de lurte på om de faglig sett var bra nok til å bli toppledere, og at de lurte på om de hadde de personlige egenskapene som skulle til. En kvinnelig mellomleder fortalte at hun «ikke i sine vildeste fantasier» kunne se seg selv som toppleder i organisasjonen. En annen sa at hun ville «føle seg veldig utrygg og ikke kunne være meg selv» hvis hun skulle omgås toppledersjiktet i organisasjonen. Sett på bakgrunn av at begge disse kvinnene befant seg på det øverste nivået i mellomledersjiktet, virker dette enda mer påfallende. To av dem kom også fra øvre sosiale lag og den tredje fra mellomsjiktet, noe som igjen gjør at dette virker enda mer overraskende. Slik Kvande og Rasmussen (1990) peker på, kan sosial klasse antas å gi en form for sosial kapital som oppveier for ulempen ved å ha «feil» kjønn.

Disse kvinnelige mellomlederne ga inntrykk av at de var usikre på om de egentlig ikke var dyktige nok faglig, eller om problemet mer bestod i at de ikke var flinke nok til å markere seg. Det kom frem at de opplevde at topplederne til skilnad fra dem selv fremstod som så sikre, selvsikre og selvhøytidelige (jf. kap. 4). Det virker som om disse kvinnelige mellomlederne lurer på hvorledes de skal tolke disse opplevde forskjellene mellom seg selv og de andre. Delvis synes de andres selvsikkerhet å gjøre dem usikre, delvis tviler de nok litt på om disse topplederne virkelig er så sikre på seg selv som de fremstår. Selv om det kun var kvinner som fortalte om en dypere tvil angående egne evner, så bør ikke dette tillegges for mye vekt. Dette gjaldt jo kun noen få av de kvinnelige mellomlederne, og som gruppe betraktet var jo kvinnene som nevnt nesten mer optimistiske med hensyn til sine muligheter for å bli toppledere. En mulighet er også at de kvinnelige mellomlederne var mer åpenhjertige i disse spørsmålene enn de mannlige mellomlederne. Hva disse tilfellene av sviktende selvtillit derimot kan fortelle om er hvorledes trekk ved organisasjonskulturen

6. Relativt sett var det like mange kvinnelige mellomleder som mannlige mellomledere som ga uttrykk for at de tvilte på om de hadde de kvalifikasjonene som skulle til for å bli toppleder.

kan påvirke medarbeidernes oppfatninger av seg selv, noe jeg skal komme tilbake til i neste kapittel.

De kvinnelige mellomlederne trakk oftere enn de mannlige mellomlederne frem sider ved sine lederegenskaper som de var misfornøyd med. En mente for eksempel at hun var for sårbar, en annen sa at hun var for hissig og en tredje beskrev seg selv som for lite lyttende. De fortalte at dette var problemer de jobbet for å komme over. Ingen av disse kvinnene så dette som noe som gjorde dem uaktuelle for en topplederjobb. Derimot mente alle tre at de ville passe godt som toppledere i organisasjonen. Dette tyder på at disse selvkritiske vurderingene først fremst er uttrykk for en selvreflektert holdning heller enn mangel på selvtillit. Som nevnt var det mer typisk for mennene at de syntes det var vanskelig å vurdere seg selv når det gjaldt personlig egnethet.

Både mannlige og kvinnelige mellomledere sa at det de fryktet mest ved en topplederjobb var det psykiske presset som fulgte med. Flere forhold ble i denne anledning trukket frem som kunne skape slike problemer. Dette var for eksempel vanskelige personalsaker, konflikter på arbeidsplassen, det å måtte ta ansvaret når noe går galt, kritikk, å måtte «fronte» avdelingen utad, prestasjonspress og frykt for at man ikke skulle strekke til. Nesten alle mellomlederne nevnte slike momenter som negative aspekter ved å inneha en topplederjobb. En mannlige mellomleder på øverste nivå i dette sjiktet sa at det som skremte han ved en topplederstilling var:

Ansvaret, det er jo ikke så lett å skjule seg i en slik stilling, så hvis man gjør en tabbe vil man få en ripe i lakken. Du blir litt mer utsatt for kritiske blikk, det blir mer prestasjonspress, man er litt redd for at det skal bli for mye av dette.

Mellomlederne i de to organisasjonene fremstod som nokså rastløs arbeidskraft. Omtrent to tredjedeler kunne ikke tenke seg å være i samme jobb om fem år. For de aller fleste av disse betydde ikke forandring nødvendigvis opprykk. Mange sa at for dem holdt det å bevege seg sidelengs i hierarkiet eller å få en stilling i en annen organisasjon. Det viktigste av alt syntes for de fleste å være å få nye arbeidsoppgaver. Behovet for forandring syntes å være det som lå til grunn for denne holdningen. En kvinnelig mellomleder sa det slik:

Når den dagen kommer at du har fullstendig oversikt og behersker alt og det blir liksom gjesp, gjesp, da er jeg på tur ut.

Jeg ønsker meg en annen jobb, andre arbeidsoppgaver, en annen organisasjon. Jeg har hatt det veldig bra her. Har fått nye utfordringer, men nå føler jeg behov for å gjøre noe annet.

Ingen av de som ville skifte jobb begrunnet dette med mistriivsel. Tvert imot fortalte mange at de trivdes svært godt i sin nåværende stilling. Men flere sa at de var redde for at de kom til å kjede seg hvis de ble i stillingen i fem år til. Mange sa at de trengte nye utfordringer og at det var viktig at jobben fremstod som spennende.

Det viste seg utelukkende å være kvinnelige mellomledere som sa seg fornøyd med å fortsette i samme stilling slik denne var utformet nå. Flere av de kvinnelige mellomlederne mente at dette var helt greit fordi de trivdes i jobbene sine. Sannsynligvis er denne holdningen iallfall delvis et utslag av at disse kvinnene var eldre enn de andre i studien. En del av disse mellomlederne var over 50 år, og bare en var under 40 år (kun 3 av de mannlige mellomlederne var over 40 år). Det virker forståelig at personer som er nye i arbeidslivet er mer opptatt av å utprøve muligheter enn de som allerede har hatt tid til å gjøre dette. Det er også verdt å huske at både kvinnelige og mannlige mellomledere fremhevet ønsket om utfordringer som noe som gjorde at de ønsket seg til topplederjobber. Dette tyder ikke på at disse kvinnene er mer «trygghetssøkende» enn mennene. Et forhold som også avspeiler seg i at de kvinnelige mellomlederne ikke sa seg mer skeptiske til å ta en jobb i privat sektor enn det deres mannlige kolleger gjorde.

Sammenfatning og diskusjon

Bildet som avtegner seg i dette kapitlet fremhever først og fremst likheter mellom mannlige og kvinnelige mellomledere. Både mannlige og kvinnelige mellomledere fremstår som like optimistiske og like opptatt av å få nye utfordringer, men kvinnene virker noe mindre rastløse og i noen få tilfeller mer usikre. De kvinnelige mellomlederne fremstår ikke som marginaliserte i organisasjonene, selv om de er i mindretall. To viktige aspekter ved marginalisering som Hughes (1971) peker på er usynliggjøring og utestegning fra viktige nettverk. De kvinnelige mellomlederne i denne studien forteller i overveiende grad at de føler seg aksepterte, verdsatte og synlige. De fleste kvinnene tror at kvinner som ledere anerkjennes fullt ut i organisasjonen, og de føler

at deres bidrag blir satt pris på av ledelsen. Deres kontakter med toppledelsen synes ikke mer problematiske eller mindre nære enn hva tilfellet er for de mannlige mellomlederne. Sagt på en annen måte, om det finnes noen «indre sirkel» i organisasjonen så tyder denne studien på at både mannlige og kvinnelige mellomledere holdes utenfor slike nettverk. Ingen av de mannlige mellomlederne lot til å ha en vennskapspreget relasjon til noen personer i toppledelsen. En annen form for marginalisering har vi når kvinner utestenges fra viktige posisjoner (Holter og Ressner 1987). En nokså vanlig variant av dette er at kvinner kun tildeles lederstillinger på det personaladministrative området hvor de får liten makt (Alvesson og Billing 1994). Dette var ikke tilfellet i disse organisasjonene når det gjaldt mellomledernivået. Som tidligere nevnt befant de kvinnelige mellomlederne seg nokså spredd utover de ulike avdelingene i organisasjonene.

Kvande og Rasmussen (1990) hevder at kvinner som fagpersoner usynliggjøres innenfor hierarkiske organisasjonsstrukturer. De fant at mange av kvinnene her klaget over mangel på tilbakemeldinger og at de ble oversett. Kvande og Rasmussen hevder at dette skyldes at i hierarkiet blir de ansatte bare synlig for sjefen på nivået over, og at hierarkiet ikke gir de ansatte muligheter for å prøve seg i nye funksjoner. Som nevnt opplever altså ikke de kvinnelige mellomlederne at de usynliggjøres. De føler at de verdsettes for sine bidrag, og de føler at der er synlige, men i de fleste tilfeller kun for sjefen på sin avdeling. Dette er også tilfellet for de mannlige mellomlederne. Men som Kvande og Rasmussen peker på, kan dette være mer problematisk for kvinner. Innenfor nettverksorganisasjoner vil det være flere som vurderer den enkelte arbeidstaker, og derfor større mulighet for at eventuelle kjønnsstereotype oppfatninger hos den enkelte sjef kan bli korrigert.

Studien av mellomledere gir liten støtte til ideen om at kvinnelige arbeidstakere er trygghetssøkende og lite risikovillige. Denne forestillingen finner man for eksempel innebygd i ideen om at offentlig sektor er en naturlig arbeidsplass for kvinner (Alvesson 1999). I motsetning til privat sektor som er konkurranseutsatt, beskrives den offentlige sektor som «beskyttet». Den underliggende antagelsen er at kvinnelige arbeidstakere i høyere grad enn mannlige arbeidstakere ønsker stabilitet og forutsigbarhet i arbeidslivet. Men de kvinnelige mellomlederne i denne studien hadde ikke større eller andre typer

motforestillinger enn de mannlige mellomlederne mot å ta seg jobb i privat sektor. Likeledes viste det seg at både kvinnelige og mannlige mellomledere ønsket variasjon og utfordringer i jobben, på samme tid som begge grupper også frykter for store psykiske belastninger. I gruppen mellomledere under 40 år er det av 13 kvinner kun én som ser for seg at hun kommer til å være i samme stilling om fem år. Disse arbeiderne fremstår derfor som klart endringsorientert, eller hva man med et annet ord kan kalle fleksible. Stabilitet og rutine synes ikke å være hva de ønsker seg ut av arbeidslivet, i alle fall ikke i den nåværende livsfasen. Richard Sennett peker i boka *The Corrosion of Character* (1998) på at det synes å ha skjedd en holdningsendring i arbeidslivet. Mens arbeidstakere tidligere var lojale mot en organisasjon og kunne være i en stilling hele livet, er de nå stadig vekk i drift mellom ulike stillinger og arbeidsplasser. Det er ifølge Sennett dette som kjenneegner den nye kapitalismen. Han ser for seg at arbeidstakernes urolige manøvre på arbeidsmarkedet skyldes nødvendighet. Usikre jobber og ønske om økonomisk gevinst er motivet. For mellomlederne i staten er dette helt klart ikke årsaken. De har trygge stillinger som de sier de trives godt i. Når de skifter stilling så er ikke hovedpoenget å få en bedre stilling, men først og fremst å oppleve forandring. Det synes derfor som om det er ønsket om selvtutfoldelse som ligger til grunn for mellomledernes urolige bevegelser på arbeidsmarkedet.

Alt i alt kan en sammenfatte denne diskusjonen med å si at ingen ting tyder på at de kvinnelige mellomledere i studien lar være å søke seg til topplederstillinger fordi de tror det ikke nytter. Tvert i mot virker de nesten mer optimistiske enn sine mannlige kolleger, noe som også må forstås i sammenheng med den politiske målsettingen om å få flere kvinner inn i toppledelsen i forvaltningen. Når det gjelder deres vurdering av egen egnethet i forhold til en topplederstilling, er bildet noe mer sammensatt. Både mannlige og kvinnelige mellomledere tvilte på om deres egne ferdigheter strakk til i en slik sammenheng, men for noen få av kvinnenes vedkommende synes usikkerheten å være av en alvorligere og dypere karakter. Men det var her altså snakk om noen få av de kvinnelige mellomlederne, og det er vanskelig å vurdere om dette kan ha noen betydning når det gjelder å forklare hvorfor kvinnelige mellomledere i sjeldnere grad enn mannlige mellomledere søker seg til topplederstillinger.

Mellomledernes reaksjoner på arbeidsvilkårene

Temaet for dette kapitlet er hvorledes mellomlederne opplever arbeidsbetingelsene knyttet til sin egen jobb som mellomledere og til jobben som toppleder i organisasjonen. Hvordan reagerer de på arbeidsbetingelsene og hvordan virker dette inn på deres karriereaspirasjoner er spørsmålet som vil bli drøftet. Med arbeidsbetingelser tenker jeg på rammebetingelsene rundt innsatsen, slik som hvor stor arbeidsinnsats som forventes, krav om tilstedeværelse på arbeidsplassen og krav om tilgjengelighet i fritiden. Disse kravene kan både ha en formell art i form av nedskrevne regler og en uformell karakter i form av forventninger som ligger i luften på arbeidsplassen (Lewis og Lewis 1996). Som Acker (1992) peker på forlanger ofte en vanlig jobb i praksis en dobbel arbeidsinnsats. For at arbeidstakeren skal komme uthvilt, motivert og presentabel på jobben må mange arbeidstimer legges ned i hjemmet. Rengjøring, matlaging og omsorg for barn krever en betydelig arbeidsinnsats. Tidligere har det tradisjonelt vært kvinnene som har tatt den ubetalte delen av arbeidsbyrden. Dette har endret seg i og med kvinnenes inntreden i arbeidslivet, men fremdeles er det slik at kvinner bruker mer tid på disse arbeidsoppgavene, som Langseth og Lømo (1997) viser. Martin (1985) hevder at det er kombinasjonen av lederjobber designet for menn med hjemmeværende koner og tendensen til at kvinner tar en større del av arbeidsbyrden i hjemmet som forklarer hvorfor det er så få kvinner som er ledere. En dansk undersøkelse (Billing 1991) viste at mens mannlige ledere ofte var gift med kvinner som enten hadde deltidsarbeid eller var hjemmeværende, så var kvinnelige ledere ofte gift med menn i karrierestillinger eller de var ugift. Wahl (1992) fant i en undersøkelse at over halvparten av

kvinnelige sivilingeniører ikke ønsket å bli ledere på det nåværende tidspunkt. Begrunnelsen for dette var at de mente det ville bli vanskelig å kombinere en lederjobb med omsorg for barn. Det viser seg også å være relativt vanlig at kvinnelige ledere er ugifte og/eller barnløse. Engelske, amerikanske, og skandinaviske studier har vist at mens de fleste mannlige ledere hadde barn, hadde under halvparten av de kvinnelige lederne dette (Bayes, 1987, Billing 1991, Frankenhaeuser 1992, Nicholson og West 1998). Om dette også er slik i Norge er ikke undersøkt. Resultatene fra undersøkelsene referert ovenfor peker i retning av at familieforpliktelser er et hinder for kvinner som ønsker å gjøre karriere men ikke for menn. Det fins imidlertid også studier som peker i en annen retning. I en amerikansk surveyundersøkelse som Reskin og Padavic (1994) refererer til, sa 78% av kvinnene og 74% av mennene at de var villige til å bruke all den tid som trengtes for å komme seg videre i karrieren. Likeledes finner Wajcman (1998) i sin studie at det er like mange menn som kvinner som ser familieforpliktelser som det største «hinder» for å gjøre karriere. Sett på bakgrunn av disse tidlige studiene er det interessant å undersøke karriereorienteringen hos kvinner med og uten omsorgsansvar for barn. Likeledes er det også interessant å sammenligne kvinnelige og mannlige mellomledere hvor begge grupper har familieforpliktelser.

Mellomledernes synspunkter på arbeidsbetingelsene

Statens fleksitidsavtale som mellomlederne i begge organisasjoner må forholde seg til innebærer kjernetid og fleksitid. Omtrent alle mellomlederne sa seg fornøyde med fleksibiliteten i arbeidssituasjonen. På spørsmål om de ønsket seg mer fleksibilitet i arbeidssituasjonen virket mange nesten litt forbauset. To mellomledere svarte slik når jeg spurte om de ønsket mer fleksibilitet i arbeidssituasjonen:

Mer fleksibilitet? Jeg synes vi har mye fleksibilitet i staten jeg! Vi har jo fleksitid!

Nei! Her er det vel så fleksibelt som det går an å få det, stort sett.

Dette viste seg å være en nokså typisk reaksjon. Mellomlederne mente at de som ansatte i offentlige organisasjoner opplevde stor fleksibilitet. Det virket som om de nesten hadde problemer med å se for seg at det ville være mulig å gjennomføre enda mer fleksible arbeidstidsordninger. Få mellomledere ga uttrykk for at de ønsket mer anledning til å jobbe hjemme på dagtid. I en del tilfeller kom det imidlertid frem at de følte et vist behov for dette. Årsaken kunne være lang arbeidsvei, omsorg for barn eller at de følte behov for å skjerme seg for henvendelser slik at de fikk tid til å fullføre oppgaver. En del av mellomlederne sa at de i og for seg godt kunne tenke seg å jobbe hjemme, men ikke i den posisjonen de befant seg i nå. En mellomleder med tre timer reisevei totalt til og fra jobben sa for eksempel at hun ikke kunne tenke seg å jobbe hjemme en dag i uka fordi «jobben er så utadventt, folk flyr inn og ut her, så det passer ikke». Det var en vanlig oppfatning blant mellomlederne at en leder burde være tilgjengelig for sine underordnede hver dag. På dette grunnlaget avviste de derfor hjemmejobbing så lenge de var ledere, men flere sa at de kunne tenkt seg dette hvis de hadde hatt en annen stilling uten personalansvar. En del av mellomlederne sa også at de var redde for at jobbing hjemme vil slette ut skillet mellom arbeid og fritid slik at de alltid følte at de var på jobben. Men mange av mellomlederne sa at de ønsket at de kunne få regnet med de timene de arbeidet hjemme som arbeidstimer, noe som var et problem i den ene organisasjonen. Her var det opp til avdelingslederne å avgjøre om medarbeiderne skulle få godkjent tiden de jobbet hjemme som arbeidstimer. Dette førte til varierende praksis i denne organisasjonen. I den andre organisasjonen var dette godtatt, og det var laget felles regler for alle de ansatte. I sist nevnte organisasjon var man også generelt positivt innstilt til hjemmejobbing, og man hadde et prøveprosjekt i gang med hjemmekontor. Det viste seg imidlertid at svært få mellomledere deltok på dette prosjektet. I den andre organisasjonen hadde ledelsen til nå vært mer skeptisk til hjemmejobbing, men også her var det planer om å sette i gang et prøveprosjekt. I begge organisasjoner kom det imidlertid frem at det var en utbredt oppfatning at ledelse handlet om tilstedeværelse, og at bruk av hjemmekontor på dagen passet best for ansatte i andre stillinger.

Få så kravet om tilgjengelighet utover normal arbeidstid som et problem ved det å ta en topplederstilling. De fleste mente at det måtte innebære svært mange henvendelser utenfor arbeidstid før dette ble et problem. De færreste trodde at en topplederstilling i den aktuelle organisasjonen ville medføre så mange henvendelser av dette ble belastende. Noen av mellomlederne som var småbarnsforeldre mente imidlertid at også en mer beskjeden grad av henvendelser kunne være problematiske, nettopp fordi de hadde omsorgsansvar. Andre mellomledere i samme situasjon var ikke redde for dette i det hele tatt.

En del av mellomlederne så arbeidsmengden knyttet til en topplederjobb i staten som et problem. Svært få så det imidlertid som så vanskelig å kombinere arbeid og familieliv at de rett og slett ikke kunne tenke seg å søke en topplederjobb. Kun i alt fem personer av de tjuelfem mellomlederne ga uttrykk for dette. En del flere sa at de så arbeidsmengden som en negativ side ved en topplederjobb som gjorde dem betenkt med hensyn til å søke en topplederstilling. I gruppen av mellomledere som nevnte arbeidsmengden som et negativt aspekt, hadde omtrent alle små eller mellomstore barn. Det viste seg da også å være slik at disse mellomlederne trakk frem hensynet til barna som en begrunnelse for hvorfor de fryktet arbeidsbyrden. To mannlige mellomleder sier dette slik:

Det har vært (toppleder)stillinger nå også som jeg har valgt å ikke søke på grunn av familiesituasjonen. Når ungene blir større så går det jo bedre og bedre sånn sett, og man får «guts» til å gå på litt større utfordringer og jobbe litt mer overtid og sånn da, hvis det blir nødvendig.

Jeg har jo nettopp fått en sønn da, som jeg tror kunne bli skadelidende hvis jeg skulle sitte hele kvelden og gruble over mine medarbeidere, for det er jo egentlig det som kreves. I en toppstilling må man jo være veldig rettet mot medarbeiderne. Hvis man skal fylle rollen som toppleder, bør man være engasjert mye mer enn de normerte timene. Det er jo veldig bra det hvis barna er fløyet ut av redet og man har mindre familieforpliktelser, men i min situasjon er ikke det aktuelt.

Som disse mellomlederne peker på, er det lett å tenke seg at omsorgsansvar fører til at man får mindre tid og krefter til å legge ned i arbeidet. Av det siste sitatet går det også frem at det ikke nødvendigvis er det konkrete antallet timer man jobber som er problematisk. Denne mellomlederen peker på at det er det å ha jobben i tankene hele tiden

som er vanskelig, og det kommer også frem at dette er noe han føler han bør ha hvis han blir toppleder. Holter og Aarseth (1993) fant at det nettopp var typisk for en del menn i viktige stillinger av de også tenkte på jobben i frida, noe som igjen førte til at de fikk dårlig samvittighet overfor barna. Flere av mennene i hans studie hadde faktisk dårlig samvittighet både overfor familien og overfor jobben.

Det er verdt å merke seg ikke alle foreldrene i denne undersøkelsen fremhever arbeidsinnsatsen som et problem ved en topplederjobb. Ser en på denne gruppen som sier at det er et problem og den som sier at det ikke er et problem, er det også vanskelig å finne noen systematiske forskjeller i deres livssituasjon. I det ene tilfellet sier for eksempel en far med et lite barn at han ikke kan tenke seg å søke en topplederjobb på grunn av arbeidsmengden, mens en kvinnelig mellomleder med tre barn, alle under femten år, sier at hun ikke ser arbeidstiden som et problem ved en topplederjobb. Det syntes verken å være noe ved antall barn eller deres alder som gjør det forståelig at noen av disse mellomlederne ser arbeidsbyrden som problematisk, mens andre ikke gjør det. Ei heller var det slik at det var noen forskjell når det gjaldt ektefellenes yrkesstatus og yrkesinnsats mellom de som mente at de kunne klare eller ikke klare dette. Man kunne jo tenke seg at de som hadde problemer med arbeidstiden var de som levde i tokarrierefamilier. Men dette stemte ikke. Både vurdert ut fra stillingsprosent og utdanningsnivå var det ikke noe sammenfall. Det som derimot kan gjøre noe av forskjellen forståelig syntes å være hvor stor arbeidsmengde man trodde at en topplederjobb ville måtte innebære. Den kvinnelige mellomlederen fra eksempelet ovenfor sa at hun så for seg at hun ikke trengte å arbeide vesentlig mer om hun ble toppleder. Hun sa at hun trodde at det var mulig å selv i stor grad styre arbeidstiden i en topplederjobb. Den mannlige mellomlederen trodde derimot at en topplederjobb ville føre til at han måtte jobbe klart mer, og dette fryktet han ville gå utover familien. Det viste seg at de kvinnelige mellomledere ikke var mer skremt over topplederens arbeidsvilkår enn de mannlige mellomlederne. Kvinnelige og mannlige mellomledere med små eller mellomstore barn virket like bekymret over dette. For begge deler var det især arbeidsbyrden som ble trukket frem som en betenkelighet ved en topplederstilling. De kvinnelige

mellomlederne uten barn ga ikke uttrykk for arbeidsmengden knyttet til en topplederstilling ville være et problem.

Kun et fåtall av mellomlederne hadde betenkeligheter med å ta seg en jobb i privat sektor på grunn av arbeidsvilkårene. Igjen var det de med små eller mellomstore barn som så problemer med dette. De hevdet at selv om man formelt som arbeidstaker kunne ha de samme rettighetene som i offentlig sektor, så var de ikke sikre på om dette egentlig var en realitet. I offentlig sektor respekteres det mer at en bruker de rettighetene man har når det gjelder for eksempel permisjoner og fleksitid ble det hevdet. Noen av mellomlederne mente dessuten at kulturen i privat sektor var mindre gunstig, og sa at de av denne grunn ikke kunne tenke seg å arbeide der. Det ble for eksempel hevdet at «trynefaktoren» hadde større spillerom her og at man var «lite ryddig». Men heller ikke når det gjaldt holdningen til privat sektor viste det seg å være kjønnsforskjeller. At både menn og kvinner med omsorg for barn sier at de ser arbeidstiden som et problem ved en topplederjobb betyr imidlertid ikke at familieforpliktelser i praksis hindrer begge kjønn like mye. Men hvis vi ser på hvor mye disse mellomlederne arbeider i sin nåværende stilling, kan vi få en ide om det her synes å være et samsvar mellom holdning og handling. Er det slik at mennene som hevder at familieforpliktelser begrenser deres mulighet for å bruke tid på jobben, allikevel bruker mer tid på jobben enn sine kvinnelige kolleger i samme situasjon?

Mellomledernes arbeidsinnsats

Hvis vi først ser på mellomledernes tidligere arbeidsinnsats, finner vi liten forskjell mellom mennene og kvinnene. De aller fleste mellomlederne i studien har hele tiden arbeidet fulltid. Kun noen få av dem jobber i en åtti prosent stillingshjemmel. Dette viste seg å gjelde kun en mann og to kvinner. I disse tilfellene skyldtes det ansvaret for barn. Hvis vi ser på det de forteller om sin tidligere arbeidsinnsats, finner vi at to av kvinnene har hatt avbrudd på ett til to år (utover svangerskapspermisjoner), mens dette ikke gjelder noen av mennene. Tre av kvinnene har også hatt redusert stilling, i dette tilfellet 80% i noen år, i det meste fem år, mens dette kun er tilfelle for en av mennene. For alle mellomlederne som helhet kan en si at sammenhengende yrkesløp er

det vanligste, og at de aller fleste jobber full tid. Men det er en liten tendens til at noen flere kvinner har hatt en redusert arbeidsinnsats. I kapittel 6 skal vi se at det for hele mellomledersjiktet i departementene var liten forskjell mellom menns og kvinners ansiennitet, sett i forhold til deres alder. Det tyder på at kvinnelige mellomledere i liten grad har lengre avbrudd i karrieren enn hva tilfellet er for mannlige ledere på mellomnivået.

Hvis vi ser på antall timer mellomlederne forteller at de arbeider, finner vi et interessant mønster. Langt de fleste jobber mer enn vanlig arbeidstid på 37,5 timer i uka. Et klart skille viser seg mellom mellomledere med små og middels store barn og de andre mellomlederne som enten har barn over femten år eller ikke har barn i det hele tatt. Sist nevnte gruppe oppgir en klart lengre arbeidstid. Et par forteller at de er oppe i 60-65 timer i uka, mens de fleste i denne gruppen oppgir noe mindre, og gjennomsnittet ligger på 49 timer. Mellomlederne med små og middels store barn arbeider klart mindre. Gjennomsnittet for mennene er her 43 timer, mens det for kvinnene er 41 timer. Igjen viser det seg altså at familieforpliktelsene både vedgår menn og kvinner. Det er altså ikke slik at på tross av at både de mannlige og kvinnelige mellomlederne sier at familien legger begrensninger på deres arbeidsinnsats, så bruker allikevel mennene mye mer tid på jobben. Hvis vi skal tro det de selv forteller, er det altså liten forskjell i arbeidstid mellom menn og kvinner i samme familiesituasjon.

I den ene organisasjonen arbeidet mellomlederne gjennomsnittlig 41 timer i uka, mens de i den andre organisasjonen var oppe i 47 timer. Ikke uventet var det i organisasjonen som innledningsvis ble betegnet som mest prestisjefylt at arbeidstiden lå høyest. Typisk var det at mellomlederne som arbeidet omtrent normalarbeidstid følte at det var nødvendig å begrunne dette, og at begrunnelsen som de ga var hensynet til familien. En mannlige mellomledere sier det slik: jeg jobber rundt en 40 timer i uka – med tre barn hjemme har jeg ikke mulighet til å jobbe mer. Ingen av de som arbeidet klart utover normal arbeidstid følte at det var på sin plass å forklare dette. En arbeidsinnsats på 60 timer i uka trengte ingen begrunnelse, viste det seg.

Sammenfatning og diskusjon

Det kan nesten virke overraskende at så få lar seg avskrekke av arbeidsinnsatsen som kreves i en topplederstilling. Som tidligere nevnt var det de psykiske belastningene ved en topplederstilling som mellomlederne var mest betenkt over (jf. kap. 2). Topplederne som Frogg og Kallerud (1998) intervjuet fortalte at de arbeidet 55-60 timer i uka. I mitt materiale var det de som arbeidet lite, dvs. omtrent normal arbeidstid, som fryktet arbeidsmengden ved en topplederjobb mest. De som allerede jobbet mye ga ikke uttrykk for en slik engstelse, og flere av dem begrunnet dette med at de ikke trodde de ville trenge å arbeide mer som toppleder. Ja noen mente til og med at de kunne redusere sin arbeidstid hvis de ble toppledere. Bakgrunnen for at det er såpass få som ser arbeidsmengden som knytter seg til en topplederjobb som et problem, er sannsynligvis at dette er folk som stort sett jobber mye og har bestemt seg for at dette er noe de ønsker å gjøre i framtida.

Når det gjelder holdningene til arbeidsvilkårene, synes det altså å være liten forskjell mellom mannlige og kvinnelige mellomledere. Både en del menn og kvinner med barn mener at familieforpliktelser gjør det vanskelig for dem å ta på seg en topplederjobb. De sier at forholdet til familien setter begrensninger for hvor mye tid de kan bruke på jobben. Omsorgsansvar for barn fører til at både menn og kvinner bruker mindre tid på arbeidet. Dette bygger ikke opp om de antagelsene som ble presentert innledningsvis om at familieforpliktelser først og fremst begrenser kvinners yrkesinnsats. Dette resultatet må forstås på bakgrunn av trekk ved den undersøkte gruppen mellomledere. Omtrent alle de mannlige mellomlederne var gift med «karrierekvinner», dvs. kvinner som arbeidet full tid eller 80% og dessuten befant seg i høyere stillinger. Det samme var også tilfellet for de aller fleste kvinnelige mellomlederne i utvalget. Undersøkelser har vist at det er i slike grupper av befolkningen at arbeidet i hjemmet fordeles mest likt (Langsether og Lømo 1997). Omtrent alle mellomlederne mente at de hadde støttende ektefeller som ville stille seg bak dem om de tok en topplederjobb. Her var det ingen forskjell mellom menn og kvinner. Men de som hadde barn fortalte også i en del tilfeller at de ikke kunne forvente seg å få redusert sine arbeidsoppgaver hjemme, og at en ny topplederjobb ville innebære nokså tøffe «forhandlinger» på

hjemmebane om arbeidsfordelingen der. Det er også sannsynlig at generasjon eller tidsånd er av betydning i denne sammenhengen. Holter og Aarseth (1993:176) viser i diskusjonen av dette temaet til en studie av Ethelberg (1983). Ethelberg fant i en undersøkelse fra begynnelsen av 80-tallet av såkalte likestilte par at halvparten av kvinnene opplevde det som problematisk å forene arbeid og familie, mens ingen av mennene ga uttrykk for en slik konflikt. Holter og Aarseth hevder at det er mye som tyder på at det har skjedd en stor forandring på dette området i løpet av 80-tallet. I sin studie finner de som nevnt at familieforpliktelser også fører til at menn bruker mindre tid og krefter på jobben enn de ellers ville gjort. Noen av mellomlederne i den ene av organisasjonene fortalte også om at det hadde skjedd en endring i mennenes arbeidsmønster. Det var nå blitt vanlig at også mannlige ansatte gikk tidlig hjem fordi de skulle hente barn i barnehagen.

Det virket i hovedsak som om disse mellomlederne var fornøyde med arbeidsvilkårene som de ble tilbudt. Ingen uttrykte ønsker om drastiske endringer av noe slag. Denne fornøydheten kan kanskje best forstås på bakgrunn av en forhåndsforståelse av hvorledes arbeid kan og bør organiseres. Vurderingen av fleksibilitet i arbeidssituasjonen ble ofte «oversatt» til et spørsmål om man hadde fleksitid eller ikke. I og med at man hadde fleksitid i staten og dette ikke alltid er tilfelle i privat sektor, syntes det å få mange av mellomlederne til å konkludere med at de var fornøyde med den fleksibiliteten de hadde i sin nåværende jobb. Likeledes virket det som om holdningene til å arbeide hjemme i stor grad ble formet av en ide om hvorledes en god leder bør være, heller enn av arbeidstakernes egne behov. Når mange av mellomlederne sa at de i liten grad ønsket å arbeide hjemme så var det ut fra en vurdering om at en leder burde være mest mulig tilgjengelig for sine underordnede. Ser vi på mellomledernes reaksjoner på spørsmål om arbeidstid kan en igjen skimte konturene av en underliggende norm for hvor mye en mellomleder bør jobbe. Det er de mellomlederne som kun arbeider noen få timer overtid i uka som føler at dette er noe som bør forklares, og de viser til hensynet til barna. Av dette kan man utlede at det forventede er at en mellomleder arbeider en del mer enn dette. Dette viser at hvorledes arbeidsvilkår vurderes og oppleves vil være preget av sosialt formede oppfatninger om hvorledes ting er og bør være.

Hochschild (1997) studerte tidsbruken til personer ansatt i en stor organisasjon i USA. Hun fant at de med barn under 18 år arbeidet gjennomsnittlig 47 timer hver uke, akkurat det samme som gjennomsnittet for alle arbeiderne i bedriften. Selv om organisasjonen tilbød ordninger som redusert arbeidstid og jobbdeling, var det svært få av de ansatte med barn som ønsket slike arrangementer. Hochschild viser at jo høyere opp i hierarkiet foreldre befant seg, og jo mer de tjente, jo mer arbeidet de. Hochschilds forklaring på dette fenomenet er at for folk i middelklassen og øvre sosiale lag har arbeidsplassen blitt hjemmet og hjemmet har blitt arbeidsplassen. En «feminisering» av kulturen på arbeidsplassen har ført til man i høyere grad enn tidligere får tilfredsstilt emosjonelle behov her. På jobben får man oppmerksomhet, omsorg og mulighet til å realisere seg selv. Hjemmet har derimot – i alle fall for to-karrierefamilien – blitt et sted preget av tidspress, effektivisering og konflikter. Mens arbeidsplassen har blitt varm, er hjemmet blitt kaldt hevder Hochschild. Mange av mellomlederne i denne studien burde være potensielle kandidater for å oppleve slike omvendte verdener. Omtrent alle mellomlederne sier da også at de føler seg hjemme på arbeidsplassen. Ser vi på mellomledernes beskrivelser av seg selv som ledere og deres ideer om hvorledes en toppleder bør være, preges disse beskrivelsene av egenskaper med feminine assosiasjoner. Det hevdes at ledere bør være sosiale, lyttende, omsorgsfull, flink til å kommunisere og samarbeide (jf. kap. 4). Dette er væremåter som tar vare på følelsesmessige behov hos medarbeiderne. Det synes altså som om også disse arbeidsplassene holder på å overta en del av karakteristikkene fra hjemmelivet. Er det så tilfellet at mellomledere med små og mellomstore barn flykter fra hjemmet til arbeidsplassen? Gjennomsnittlig arbeidstid for mellomledere med barn lå på 42 timer i uka. Mange av disse mellomlederne fortalte også at de kun befant seg det obligatoriske antallet timer på jobben og jobbet overtid hjemme. Det virker dermed som om Hochschilds diagnose ikke treffer disse norske mellomlederne i statlig sektor så godt. Tusvik (1999) fant derimot at mellomledere i privat sektor med små barn arbeidet mye mer. I et utvalg på 17 mellomledere arbeidet mennene gjennomsnittlig 49 timer og kvinnene 50 timer. Hva denne forskjellen mellom de to studier skyldes er ikke uten videre klart, men det er sannsynlig at sektortilknytning er av betydning på en eller annen måte.

Mellomledernes synspunkter på ledelse og toppleder-kulturen

Flere har fremhevet betydningen av organisasjonskultur som en forklaring på hvorfor kvinner ikke søker seg til topplederstillinger og som en forklaring på hvorfor kvinnelige toppledere slutter i stillingene sine (Marshall 1995, Jackall 1988). En slik forklaring bygger på ideen om at kvinner er annerledes enn menn og har sitt utspring i det perspektivet som innledningsvis ble kalt «alternative verdier» (jf. kap. 1). I følge dette perspektivet er kvinner bærere av andre verdier og orienteringer enn menn. Når kvinnene trer inn i organisasjoner bringer de med seg en ballast som kan true de allment godtatte normer i organisasjonen. De fleste organisasjoner er designet av menn og passer derfor menn best, i den grad det er forskjell på menn og kvinner. Disse virksomhetene vil være tilpasset maskuline orienteringer og interesser (Jackall 1988). Sett fra dette perspektivet må organisasjoner endres fundamentalt hvis mer enn en minoritet av kvinner skal passe inn her. Fletcher (1994) mener at en organisasjon tilpasset kvinners behov ville være preget av åpenhet og samhörighet. Dette innebærer også å minimalisere statusforskjeller, anerkjenne felles avhengighet og å være klar over hvilke konsekvenser organisasjonens virksomhet kan ha for familien, samfunnet og miljøet. Denne typen organisasjoner bygger på verdier som står i motsetning til teknologisk, byråkratisk og kapitalistisk rasjonalitet.

Denne organisasjonskulturforklaringen hevder altså at de fleste kvinner vil oppleve en form for fremmedgjøring i arbeidssituasjonen i virksomheter preget av menn. Dette er Ikke en fremmedgjøring i forhold til arbeidet i seg selv, men en fremmedgjøring i forhold til de verdiene som styrer virksomheten og de sosiale relasjonene på

arbeidsplassen. Marshall (1994) viste i sin studie av kvinnelige toppledere som sluttet i jobbene sine at dette ofte var tilfellet. Felles for kvinnene som sluttet var at de ofte hadde representert andre innfallsvinkler og forståelser enn ledelsen. Mange av dem opplevde å få liten støtte for sine ideer og ble til slutt marginalisert og isolert i organisasjonen. Hva Marshalls studie ikke forteller noe om, er om disse erfaringene var særegne for kvinner. Det er jo mulig å tenke seg at mannlige toppledere trekker seg ut akkurat av de samme årsaker.

Det er altså mulig at grunnen til at så få kvinner søker seg til topplederstillinger skyldes at de ikke føler seg hjemme i og vel i den kulturen som hersker blant topplederne. Vi skal nå se hva de mannlige og kvinnelige topplederne i denne studien har å si om dette temaet. I begge virksomhetes tilfelle må en kunne si at dette er menns organisasjoner. Begge steder er alle topplederne menn, og det har lenge vært en stor overvekt av menn på alle kjerneområder i organisasjonene. Spørsmålet som reises er om dette har noen betydning for kvinnenes karriereorientering.

Hvorfor mellomledere vil bli toppledere

De kvinnelige mellomlederne forteller om to ulike hovedtyper av grunner til at de ønsker seg topplederstillinger. En vanlig årsak er at kvinnene søker seg til topplederjobber fordi det er noe de ønsker å endre på. Hva man ønsker å endre kan variere. Noen ønsker å forandre det faglige innholdet i avdelingen de jobber på, andre ser behov for en opprydning og omorganisering av arbeidsoppgaver, noen ønsker en sterkere prioritering av det rent ledelsesmessige enn hva tilfellet er for tiden, og andre igjen ønsker å endre verdier og væremåter i avdelingen. To kvinnelige mellomledere begrunner sitt ønske om å søke seg til en topplederstilling på denne måten:

Kvinnelig mellomleder i 30-årene:

Jeg ønsker å endre på ting, utvikle avdelingen i en faglig retning, avdelingens rolle må bli mer konsistent, det trengs en opprydning.

Kvinnelig mellomleder i 50-årene:

Jeg kan tilføre en del verdier og tenkemåter som mangler i dag, og ved å være i en annen posisjon enn den jeg er i dag ville jeg få

større gjennomslagskraft. Jeg er opptatt av brukerperspektivet og av omsorgsverdier og åpenhet.

Disse kvinnene har altså sett ting de mener kan gjøres bedre og ønsker seg av denne grunn til topplederstillinger.

De andre kvinnelige mellomlederne nevner ikke ønsket om å foreta forandringer som et motiv for å søke seg oppover. De sier at de ser en topplederstilling som en personlig utfordring. I dette har de også med seg alle de mannlige mellomlederne. Ingen av de mannlige mellomlederne nevner ønsket om å foreta endringer som en motiverende kraft. Også blant de som sier de ikke ønsker å søke en slik stilling er det mange som sier at det å få en slik utfordring virker forlokkende på dem. Motivet synes i disse tilfellene å være en form for selvrealisering. En kvinnelig og en mannlig mellomleder formulerer dette slik:

Jeg synes jeg har noe å tilby, jeg har en bred faglig kompetanse, jeg har lett for å samarbeide, kommer godt ut av det med folk, er flink til å få folk til å jobbe sammen.

Jeg ønsker å ha et større ansvar, ha andre mennesker å forholde meg til og være med på å organisere arbeidet og være med på å treffe viktige beslutninger. Jeg er spesielt opptatt av ledelse.

Mange mellomledere sier at grunnen til at de ønsker seg en topplederstilling er at de ønsker å få prøve seg og at de synes de har noe å tilby. De ønsker innflytelse og å være med når beslutninger fattes. I alle disse tilfellene synes det å være snakk om at de ønsker å realisere sitt potensiale og tøyne egne grenser, bruke seg selv. Selvrealisering, eller kanskje en skulle kalle det selveksplorering, synes altså å være det som lokker mest ved en topplederstilling. Andre nevner også at deres egen interesse for fagområdet eller for ledelse i seg selv er en motivasjon. Få nevner status og penger som noe som trekker, men dette kan selvsagt skyldes at slike ting fremtrer som mindre legitime motiver. En kan imidlertid hevde at hvis dette hadde vært svært sentrale motiver, er det lite sannsynlig at disse mellomlederne hadde valgt å arbeide i statlig sektor.

Mellomlederne og toppleder-kulturen

Flere av mellomlederne i undersøkelsen var i tvil om de ville passe inn i toppledergruppen i sin organisasjon⁷. Mange trakk frem aspekter hvor de trodde de ville divergere fra den nåværende ledelsen. Dette gjaldt både mannlige og kvinnelige mellomledere. I de fleste tilfellene fremheves det at de har en annen væremåte, men noen mener at det er fordi de gjør andre prioriteringer. På spørsmålet om de ville passe inn i topplederkulturen i organisasjonen svarte to kvinnelige og en mannlig mellomledere slik:

Kvinnelig mellomleder i 50-årene:

Jeg er kjappere til å bestemme meg, det er for stivt, høytidelig og formelt her.

Kvinnelig mellomleder i 30-årene:

Neppe, jeg tar mer vare på de underordnede, er litt mer sosialt orientert, mer direkte åpen og offensiv.

Mannlig mellomleder i 30-årene:

Jeg ønsker å legge mer vekt på ledelse, de andre er mer fagorientert. Jeg tenker annerledes i måten arbeidsoppgaver løses på, er mer impulsiv og tenker høyt.

Sitatene avspeiler at følelsen av å være ulik kan henge på forskjellige forhold. Mest vanlig både hos mannlige og kvinnelige mellomledere var oppfatningen av at toppledelsen var preget av en annen væremåte enn de selv. Formalitet, indirektehet og høytidelighet var adjektiver som ble brukt for å karakterisere topplederkulturen, mens mellomlederne beskrev seg selv som uhøytidelige, uformelle og direkte. Omtrent halvparten av alle mellomlederne mente at dette var trekk som skilte dem selv fra topplederkulturen. I denne gruppen finner vi både menn og kvinner, og yngre som eldre.

7. Dette gjaldt omtrent to tredjedeler av alle mellomlederne. Tre fjerdedeler av kvinnene og halvparten av mennene ga uttrykk for slike synspunkter.

Både de mannlige og kvinnelige mellomlederne var altså usikre på om de ville passe inn i organisasjonens toppsjikt. Men det var kun kvinner som helt klart sa nei til dette. Omtrent halvparten av alle kvinnene ga uttrykk for dette. På spørsmål om de ville passe inn i toppledermiljøet svarte to kvinner:

Kvinnelig mellomleder i 30-årene:

Nei, overhodet ikke! Jeg er mer tydelig, direkte, oppfører meg ikke strategisk, har mer humør, byr på meg selv, tar ikke meg selv høytidelig.

Kvinnelig mellomleder i 30-årene:

Nei, de er annerledes, hele tiden veldig faglig seriøse. De virker så sikre, skråsikre. Jeg stiller spørsmålstejn, klarer ikke å gå inn i konfrontasjon med dem. Jeg føler meg som en klovn i møtet med dem.

Begge disse kvinnelige mellomlederne gir sterkt uttrykk for at de opplever seg selv som annerledes. I det første tilfellet er det kun væremåten som først og fremst synes å utgjøre forskjellen. I det siste tilfellet gir den kvinnelige mellomlederen inntrykk av å skille seg fra toppledelsen ved å ikke være så flink som dem. Men det er her også tydelig at det er snakk om en annen væremåte og at disse to aspektene glir over i hverandre. Verdt å merke seg er det at de to kvinnelige mellomlederne trekker ulike konsekvenser av sin følelse av annerledeshet. Den først nevnte ser dette som noe som motiverer henne til å søke seg til en topplederjobb, for som hun sier det «jeg tror jeg kan tilby nytt blod». Den andre kvinnelige mellomlederen trekker den motsatte slutningen. Hun sier at det at hun føler seg annerledes gjør at hun ikke får lyst til å søke seg til en topplederstilling. Hun forklarer dette med å si «jeg tror at mine egenskaper ikke er så bra som deres, tror jeg ikke har kraft nok». Det var imidlertid denne første holdningen som var mest typisk. Det var altså mer vanlig at kvinnene så denne opplevde forskjellen som noe som motiverte dem til å søke seg oppover, snarere enn det motsatte. Kun to kvinnelige mellomledere så dette som ødeleggende for motivasjonen. I begge tilfeller var følelsen av

annerledeshet også knyttet til en faglig mindreverdighetsfølelse i forhold til toppledelsen (jf. kap. 2).

Mellomledernes egen lederstil og deres ledelsesidealer

Det viste seg også at de kvinnelige mellomlederne opplevde at de hadde en lederstil som var annerledes enn den som preget de mannlige mellomlederne. Jeg spurte mellomlederne om de trodde at kjønn hadde noen betydning for måten de ledet på og om de opplevde at det var noen forskjeller mellom dem selv og ledere av det motsatte kjønn. Mens omtrent alle kvinnene beskrev slike forskjeller, kunne ingen av mennene peke på noe slikt, og sa at det ikke var noe de spesielt hadde lagt merke til i denne sammenhengen. Kvinnene mente at de hadde en sterkere sosial orientering, og nesten alle beskrev seg selv som mer omsorgsfulle overfor underordnede. Denne omsorgsfullheten kunne arte seg på ulike måter. En kvinnelig mellomleder fortalte at hun skjermet sine underordnede mot store arbeidsbyrder. Hun tok i stedet på seg arbeidsoppgavene selv, for ikke å overbelaste medarbeiderne sine. Selv arbeidet hun gjennomsnittlig litt over 60 timer i uka. Mellomlederen sa at hun trodde at denne typen handlemåter var typisk kvinnelig. En annen kvinnelig leder på mellomnivået fortalte at hun brukte tid på å støtte og bygge opp medarbeidere. Hun fortalte også at hun brukte å trøste medarbeidere når de kom på jobben med problemer på hjemmefronten. Dette antok hun var noe de mannlige lederne ikke gjorde. Andre mente at kvinnelige ledere i høyere grad var opptatt av å hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg og at de hadde mer sosiale antenner. En vanlig oppfatning var at de kvinnelige mellomlederne var mer opptatt av medarbeidernes trivsel. En kvinnelig mellomleder sier dette slik:

Medarbeiderne er enkeltindivider som må tas litt vare på, stelles pent med, for at de skal vokse og trives på arbeidsplassen. Det tror jeg at kvinner har mye mer i seg, og det er noe jeg har mye mer av. Jeg er flinkere til å passe på at det er kaffe og boller på møtene, og hvis noen har fått barn så spør jeg hvorledes det går, men for menn er dette uvedkommende.

Det er verdt å legge merke til at det her er ganske stor variasjon i de omsorgshandlingene som beskrives. Å ta på seg merarbeid for å skjerme medarbeidere og selv ende opp med en 60-timers arbeidsuke fremstår som en veldig selvpoffrende handling. Det samme kan man også si om det å bruke arbeidstiden til å diskutere underordnedes personlige problemer, om enn i litt mindre grad. Å sørge for kaffe og boller på møtene og spørre hvorledes det står til er derimot ikke handlinger av samme kaliber. I de to først nevnte tilfellene er dette gjerninger som man må regne med medfører en viss grad av ubehag i form av økt arbeidstid. Når det derimot gjelder den sist nevnte varianten av omsorg, så må en regne med at dette kan utføres på måter som er mindre tid- og innsatskrevende. I dette tilfellet kan kanskje heller omsorgen forstås som en omgangsform, enn som altruistisk handling. Denne omgangsformen symboliserer at man er opptatt av hverandres ve og vel, men avkrever ingen konkrete gjerninger som bevis.

Overraskende nok var det ingen av de mannlige mellomlederne som hadde lagt merke til forskjellene. De sa at de ikke hadde merket seg noen forskjeller mellom mannlige og kvinnelige mellomledere. En mannlige mellomleder resonnerer slik rundt dette temaet:

Nei, vi er forskjellige alle sammen. Noen er gode på det og andre på det - uavhengig av om man er mann eller kvinne. Så slik som jeg oppfatter de kvinnelige mellomlederne, så kan i alle fall ikke jeg se noen spesielle trekk som gjør at de er forskjellige fra menn. Noen er noen rivjern av noen kvinnfolk og dyktige, så det, nei.

De mannlige mellomlederne hadde ikke iaktatt at kvinnene utførte sin ledergjerning annerledes enn det de selv gjorde. En forklaring på de mannlige mellomledernes holdning i dette spørsmålet kan være at de opplevde seg selv som like omsorgsfulle som de kvinnelige mellomlederne. Men ingen av de mannlige mellomlederne beskriver seg selv i slike vendinger.

De kvinnelige mellomlederne mente at hvis man så bort fra «omsorgsbiten» var det liten forskjell i måten de mannlige og kvinnelige lederne ledet på. Hvis vi ser på måten de mannlige og kvinnelige lederne beskriver seg selv på stemmer dette godt. De mannlige lederne trekker ikke frem spesielt maskuline adjektiver når de karakteriserer seg selv. Ofte beskriver de seg selv som lyttende, omgjengelig og delegerende. Dette er faktisk de kvalitetene som oftest

trekkes frem. Typisk for de mannlige mellomlederne var derimot at de hadde mer problemer med å beskrive sin egen lederstil, og noen sa at de ikke visste hvorledes de fremstod i andres øyne. Som en mannlig mellomleder sa det: «Jeg synes det er veldig vanskelig å vurdere meg selv når det gjelder personlige egenskaper». Dette tyder på at de hadde reflektert mindre over spørsmålet enn hva tilfellet var for kvinnene. Foruten orienteringen mot sosiale relasjoner er det et ganske stort spenn i måten kvinnene beskriver sin egen lederstil. Noen ser seg selv som nokså offensive og sier at de er direkte, tydelige, synlige og handlekraftige. Andre gir en temmelig defensiv beskrivelse av seg selv som lite synlige, og sier at de mangler autoritet og gjennomslagskraft. I motsetning til kvinnene unngår mennene ytterpunktene i stor grad og holder seg til karakteristika som verken fremstår som spesielt offensive eller defensive. Hvis vi ser bort fra de kvinnene som beskriver sine egne lederegenskaper i negative termer, og utelukkende ser på de som beskriver seg selv på positive måter finner en et litt overraskende mønster. De kvinnelige mellomlederne i denne gruppen beskriver seg selv med mer maskulint ladede adjektiver, mens de mannlige mellomlederne velger mer feminint ladede adjektiver. Unntaket her er selvsagt de kvinnelige mellomledernes vektlegging av deres omsorgsorientering.

Mellomledernes idealer for hvorledes en god toppleder bør være virker for en stor del sammenfallende. Typisk var det at såkalte stereotype mannlige egenskaper i liten grad nevnes. Få sier at lederen bør ha stor autoritet, eller fremstå som rasjonell og dynamisk. Det er mer feminint ladede begreper med en positive valør som fremheves. Mange sier at en god leder er «samarbeidende», «lyttende», «kommuniserende» og «sosialt orientert». Dessuten trekkes det frem en del nøytrale egenskaper som «delegerende» og «med evne til å motivere» og «flink til å gi tilbakemeldinger». Kvande og Rasmussen (1990) fant i sin studie fra slutten av 80-tallet at mannlige og kvinnelige sivilingeniører hadde ulike ledelsesidealer. Typisk for mennene var en oppgaverasjonell orientering, mens kvinnene fortrakk en relasjonell lederstil. De kvinnelige lederene la vekt på kommunikasjon og samarbeid og mente at en leder burde inspirere og motivere sine medarbeidere. De mannlige lederne la vekt på rasjonalitet og målorientering og fremhevet betydningen av effektivitet og evne til å

fatte beslutninger. Det er påfallende at disse forskjellene mellom menn og kvinner ikke finnes igjen hos de mannlige og kvinnelige mellomlederne i denne studien. En mulighet er at de relativt nye nettverksinspirerte idealene for lederskap har befestet seg mer i den senere tid og at også menn nå har tilegnet seg disse.

Noe som virker overraskende er at disse mellomlederne innenfor en hierarkisk organisasjonsform som byråkratiet trekker frem ledelsesidealer som forbindes med flate nettverksorganisasjoner. Dette kan kanskje best forstås på bakgrunn av det er nettverksidealene som er mest populære innenfor ledelseslitteraturen for tiden (Fondas 1997). Et spørsmål som reiser seg er hvor lett det er å realisere nettverksledelse innenfor hierarkiet. Det er mulig at dette langt fra er problematisk hvis lederen går inn for denne typen samarbeid. Hvis dette er tilfellet, vil det si at den formelle strukturen ikke er sammenfallende med den uformelle strukturen, noe som ikke er utypisk for offentlige organisasjoner, ifølge Meyer og Rowan (1983). De hevder at det kan være stor forskjell mellom organisasjonskartet og måten arbeidet organiseres på i praksis.

Diskusjon og sammenfatning

De kvinnelige mellomlederne opplever seg selv som annerledes, men dette synes i de fleste tilfellene ikke å skape problemer for dem. Det var bare kvinnelige mellomledere som sa de søkte seg til lederstillinger for å endre på ting, ingen mannlige mellomledere sa det samme. Marshall (1995) fant også at endring var en viktig agenda for de kvinnelige lederne hun intervjuet. At så mange av disse kvinnene opererte som «change agents» kom overraskende på henne. Mange av de kvinnelig topplederne hun intervjuet hadde også vært vellykkede i denne rollen og klart å gjennomføre de prosjektene de hadde satt seg fore. Men som Marshall peker på er rollen som «reformator» en utsatt rolle. Endringer i organisasjoner vil ofte utfordre etablerte maktstrukturer og dermed møte motstand. En del av disse kvinnene hadde måttet tåle mye motgang. Så mye motgang at de i mange tilfeller ikke hadde orket mer eller var blitt tvunget til å slutte. Ingen av de endringsorienterte kvinnelige mellomlederne jeg intervjuet fortalte om et anspent forhold til ledelsen. De var også ofte svært optimistiske med hensyn til sine egne muligheter for å bli toppledere i organisasjonen. Ja, til og med mer

optimistiske enn mennene. Så på tross av at disse kvinnene ønsket å forandre på ting, virket det ikke som om dette på det nåværende tidspunkt hadde brakt dem i konflikt med ledelsen.

Både mannlige og kvinnelige mellomledere fortalte at de på en del felt opplevde seg selv som annerledes enn ledelseskulturen i organisasjonene. Men dette var mer typisk for kvinnelige mellomledere, og det var bare kvinner som avviste helt at de passet inn. De fleste kvinnelige mellomlederne opplevde også at de opptrådte annerledes enn mannlige mellomledere i forhold til de underordnede. Overraskende nok hadde ikke de mannlige mellomlederne registrert disse forskjellene. Spørsmålet blir så hva dette egentlig forteller oss.

Selvsagt er det mulig at de kvinnelige mellomlederne peker på reelle forskjeller mellom seg og de mannlige mellomlederne når de hevder at de er mer opptatt av hvordan medarbeiderne har det. En slik tolkning er helt i tråd med perspektivet som i innledningen ble kalt «alternative verdier» og som hevder at kvinner kommer til organisasjoner med et annet verdsett og andre orienteringer enn menn. Hvis dette er tilfellet kan det bety at de kvinnelige mellomlederne gjør en del omsorgsarbeid i organisasjonen som ikke blir verdsatt eller sett av de mannlige mellomlederne og kanskje heller ikke av toppledelsen. Sagt med andre ord kan kvinnene i organisasjonen komme til å bli som oljen i maskineriet, de får hjulene til å gå, men uten at deres innsats blir synlig, slik Kolb (1992) hevder.

En annen mulighet er å forstå de kvinnelige mellomledernes selv-forståelse som en refleksjon av en samfunnsmessig diskurs om kjønn og ledelse. En slik forståelse er inspirert av Foucaults ide om at de «offentlige samtalene» i stor grad former folks forståelse av virkeligheten (se for eksempel Foucault 1972). I 90-årene har diskursen om kjønn især lagt vekt på at kvinner og menn er forskjellige. Dette bryter med syttitallets likhetstankegang. Men i motsetning til tidligere tiders ideer om at forskjellen mellom menn og kvinner gjør menn bedre i stand til å lede, er argumentet nå snudd på hodet. Forskjellen mellom kvinner og menn ansees nå å gjøre kvinner til bedre ledere enn menn. Kvinner ansees å være flinkere til å samarbeide, mer sosialt intelligente og mer lydhøre. Dette skjer på samme tid som idealene for ledelse har endret seg fra mer såkalte maskuline egenskaper til feminine egenskaper (Fondas 1997, Storvik 1999). Denne forklaringen hevder

altså at kvinners opplevelse av forskjellighet er mer et resultat av en samfunnsmessig ideologi enn av reelle forskjeller. Et funn som støtter denne forklaringen er at de mannlige mellomlederne ikke hadde lagt merke til noen forskjeller. At kun kvinnene trykker denne ideologien til sitt bryst, må forklares med at det er den ideologien favoriserer. Det virker naturlig at ideen om kvinners overlegenhet først og fremst vinner tilhengere blant kvinnene selv. Kvande og Rasmussen (1990) fant i sin studie av kvinnelige og mannlige sivilingeniører at både mennene og kvinnene mente at det var forskjeller mellom kjønnene når det gjaldt lederstil. De var også nokså enige i hvor forskjellene lå. Mennene hevdet at kvinnene ikke var så flinke til å fatte upopulære beslutninger, mens kvinnene hevdet at de tenkte mer helhetlig og tok flere ting i betraktning før de bestemte seg. Mennene ble av begge kjønn beskrevet som tøffere og mindre opptatt av å tenke på de menneskelige konsekvenser av avgjørelsene. Men mens mennene vurderte det dit hen at forskjellene slo positivt ut for deres eget vedkommende, mente kvinnene at forskjellene slo ut i deres favør. Som tidligere nevnt var lederidealene blant mannlige og kvinnelige sivilingeniører ulike. Når det gjelder de mannlige og kvinnelige mellomlederne i denne studien var derimot idealene like, og de mannlige mellomlederne opplevde altså ingen forskjeller. Det kan tyde på at begge kjønn «ser» kjønnsforskjeller når det gagnar dem selv og får dem til å fremtre i pakt med egne idealer, mens disse «oversees» når de fører til en negativ vurdering av egen egnethet som leder.

Når det gjaldt forholdet til toppleder-kulturen var det andre kvaliteter enn omsorg som de kvinnelige mellomlederne trakk fram som forskjeller. Det mest gjennomgående trekket var at de beskrev toppledelsen som formell, høytidelig og indirekte, mens de opplevde seg selv som uformelle, direkte og uhøytidelig. Det er vanskelig å forstå dette som en ideologisk avspeiling av en samfunnsmessig diskurs. Diskursen om kvinnelige leders annerledeshet har i mindre grad dreid seg om forskjeller knyttet til grad av formalitet, direktehet eller selvhøytidelighet. Denne fremmedfølelsen i forhold til en formell, indirekte og høytidelig ledelseskultur gies uttrykk for av mange av lederne, både kvinnelige som mannlige. Men den virker sterkere hos de kvinnelige lederne enn hos de mannlige lederne. Det er mulig å tenke seg at topplederne er svært uformelle seg imellom, og at den formelle atferden

er forbeholdt mellomledere og andre underordnede. Men det kom frem at mellomlederne mente at de ikke opptrådte slik overfor sine underordnede eller overfor sine overordnede. Det synes her altså å være en forskjell i væremåter sett med mellomledernes øyne. Blant mellomlederne som opplevde at de ikke passet inn var det personer både på høyere og lavere mellomledernivå. Mest interessant er det kanskje at også personer i øverste del av mellomledersjiktet opplevde dette. Det er sannsynlig at disse mellomlederne hadde et bedre innblikk i toppleder-kulturen enn de andre, i og med at deres posisjon i hierarkiet plasserte dem nærmere toppen. Likeledes virket det heller ikke som om sosial bakgrunn var av betydning for denne opplevelsen av annerledes-het. Bourdieu (1984) hevder at sosial klasse fører til innlæring av preferanser og holdninger som på en grunnleggende måte styrer individers atferd og gjør dem ulike. Mellomlederne som mente at de ikke passet inn i toppleder-kulturen kom imidlertid både fra høyere og lavere sosiale lag.

Den toppleder-kulturen som beskrives har preg av å være en offentlighetskultur.

Den formelle væremåten er typisk for den borgerlige offentlighet slik denne utviklet seg på 1800-tallet (Sennett 1992). Væremåten er upersonlig og markerer en distanse mellom folk. Det forventes at personer opptrer i overensstemmelse med de normer som knytter seg til deres posisjon. I den offentlige konteksten spiller man en rolle, og dette rollespillet beskytter rolleinnehaveren ved at han eller hun ikke trenger å gi uttrykk for sitt egentlige selv. Av en person som inntar rollen som leder forventer man at vedkommende fremstår som sikker og gjennomtenkt, ikke usikker, spørrende og impulsiv. Som nevnt opplevde både mannlige og kvinnelige mellomledere at de var mer usikre, høyttenkende og spørrende enn toppledelsen. På samme vis er det også et trekk ved den borgerlige offentlige kulturen at man behandler andre med respekt, og det er et krav at man fremstiller seg selv som en person som bør respekteres. En lite selvhøytidelig væremåte bryter med denne normen da den ikke fremsetter krav om respekt. En av de kvinnelige mellomlederne sa at hun følte seg som en «klovn» og opplevde de andre som selvhøytidelige. Likeledes ville den kvinnelige mellomlederen som «bød på seg selv» ikke skape den formelle distansen som preger den offentlige samværsformen. På mange måter

oppsummerer denne kvinnelige mellomlederen ulikheten i væremåter godt i det hun videre sier om forskjellene mellom seg selv og toppledelsen:

Jeg tar ikke meg selv så høytidelig, jeg tror jeg byr mer på meg selv, gir mer av meg selv. Jeg tar ikke på meg grådress og så er jeg leder, det koster kanskje litt mer for meg å gjøre det, men jeg syns at det gir meg bedre kontakt og mer respons fra de jeg jobber mot.

Som Sennett peker på, er avvisning av denne offentlighetskulturen et generelt trekk ved dagens samfunn, og mellomledernes holdning kan kanskje best forstås på denne bakgrunn. Spørsmålet som reiser seg er da hvorfor de mannlige topplederne benytter seg av denne væremåten? Et mulig svar ville være at de tilhørte en eldre generasjon enn mellomlederne, men dette synes ikke å være tilfellet. En del av de kvinnelige mellomlederne var eldre enn flere av personene i toppledelsen i organisasjonene. Et annet svar kan være at denne kulturen byr på en beskyttelse for enkeltpersonen, og at dette er noen mange føler de trenger i en topplederstilling. En toppleder vil i motsetning til en mellomleder være synlig for mange flere personer, og dessuten også i større grad være synlig utenfor organisasjonens grenser. I motsetning til en som holder avstand, kan en person som byr på seg selv, er lite selvhøytidelig, impulsiv og tenker høyt, være lettere å angripe. Men det er altså de kvinnelige mellomlederne som reagerer sterkest på den formelle offentlige væremåten. Som jeg skal komme tilbake til i kapittel 5, kan dette kanskje best forstås på bakgrunn av at kvinner tidligere i liten grad har vært deltakere i offentligheten.

At så mange av de kvinnelige mellomlederne opplevde seg selv som annerledes, men samtidig ønsket å gjøre karriere, er overraskende sett på bakgrunn en studie av Kvande og Rasmussen (1990). De fant at kvinnelige sivilingeniører som arbeidet innenfor hierarkiske organisasjoner i liten grad uttrykte denne typen holdninger. De beskriver kvinnene i hierarkiske organisasjoner som «hjemløse», «kompenserende» eller som «en av gutta». Det som kjennetegnet først nevnt gruppe var at de utelukkende var «snille og flinke», de var ikke i opposisjon til organisasjonens verdier og de konkurrerte ikke om posisjoner. Neste gruppe bestod også av kvinner som ikke var orientert mot posisjoner, men kvinnene i denne gruppen tok avstand fra organisasjonenes verdigrunnlag. Sist nevnte gruppe bestod av kvinner som konkurrerte

på «menneskes premisser», det vil si kvinner som ønsket posisjoner, men som tilpasset seg organisasjonens verdigrunnlag. Blant kvinnene som arbeidet i nettverksorganisasjoner fant Kvande og Rasmussen «utfordrerne». Dette var kvinnelige sivilingeniører som både utfordret verdier og holdninger i virksomheten og som samtidig ønsket å gjøre karriere. Kvande og Rasmussen konkluderte på bakgrunn av disse funnene med at det er lettere å være annerledes og samtidig gjøre karriere i et nettverk enn i et hierarki. Årsaken til dette hevder de er at det er enklere å få vist frem hva man egentlig duger til i nettverksorganisasjoner enn i hierarkier. Bedømmelsen at de ansattes kvalifikasjoner vil derfor innen nettverket i mindre grad preges av stereotypier.

Sett på bakgrunn av Kvande og Rasmussens funn og resonnementer virker det overraskende at så mange av de kvinnelige mellomlederne, også de på øverste nivå, klart gir uttrykk for at de er annerledes og ønsker å bli ledere for å gjøre forandringer i organisasjonene. De kan godt tenke seg å bli toppledere, på samme tid som de opplever seg selv som annerledes. Kvande og Rasmussen trekker også frem klassebakgrunn som en forklaring på hvorfor noen kvinner tilpasser seg, mens andre utfordrer «systemet». Blant de kvinnene som ble «utfordrere» var det mange kvinner fra høyere sosiale lag, mens blant de andre var det en del som hadde foreldre fra mellomlagene eller foreldre uten akademisk utdanning. Det som synes å være tilfellet i følge Kvande og Rasmussen, er at klasse så å si kompensere for kjønn for kvinnenes vedkommende. Klasse gir dem en type sosial kapital som igjen gir mer selvtillit, hevder de. Men blant de kvinnelige mellomlederne var det også en del med foreldre uten akademisk bakgrunn som helt klart kunne karakteriseres som «utfordrere». Enda mer overraskende blir forskjellene mellom de to studier sett ut fra det forhold at kvinnene i begge undersøkelser på mange måter er svært like. Det er i begge tilfeller snakk om utradisjonelle kvinner som har tatt utdannelse innenfor mannsdominerte fag og som arbeider innenfor maskuline felt i organisasjoner som domineres av menn, især på ledernivå. Hva kan så denne forskjellen skyldes? En mulighet er at de 10 årene som har gått mellom de to studiene, kan ha betydd at kjønnstereotypier generelt har blitt et mindre problem og derfor ikke lenger oppleves like påtrengende innenfor byråkratiet.

Konklusjon: Hvorfor søker så få kvinner topplederjobber?

Kvinnene utgjør kun 19% av søkermassen til topplederstillinger i staten (Storvik 1999). Mange av dem som søker seg til topplederstillinger kommer fra mellomledersjiktet. Det er derfor naturlig å se antallet kvinnelige søkere til topplederstillingene i relasjon til antallet kvinnelige mellomledere i staten. Gjennomsnittlig utgjorde antallet kvinnelige mellomledere 26%, og en skulle derfor forvente at antallet kvinnelige søkere til topplederstillinger lå på det samme nivået. Det gjør det altså ikke, det ligger klart lavere. Utgangspunktet for denne rapporten var å undersøke forhold som kunne forklare dette spriket. I de tre foregående kapitlene har vi gått gjennom forhold som er antatt å være av betydning for kvinners og menns motivasjon for å gjøre karriere i organisasjoner, og jeg skal starte dette kapitlet med en oppsummering og diskusjon av disse funnene.

Muligheter, selvtillit og karriere

I begge organisasjoner var det slik at de fleste mellomlederne ønsket å bli toppledere. De mellomlederne som befant seg på det øverste mellomledernivået, hadde tenkt mest gjennom dette spørsmålet, og hadde de klareste oppfatningene av om dette var noe de ønsket eller ikke. Mellomlederne på det laveste nivået så det som et spørsmål som lå litt frem i tid, og de ga uttrykk for litt større usikkerhet når det gjaldt dette temaet. I begge organisasjoner var det både menn og kvinner som sa at de ønsket å bli toppledere. Både blant mennene og blant kvinnene var det personer som befant seg på øvre og nedre mellomledernivå som så for seg en slik karriere. I begge organisasjoner var det slik at de som sa seg interessert i å bli toppledere i egen organisasjon, også fortalte at

de kunne tenke seg en topplederjobb i andre statlige organisasjoner. Især den ene av de to organisasjonene i studien er interessant i denne sammenhengen. Topplederstillinger her er preget av stort arbeidspress, mye ansvar og relativt høy grad av synlighet, også utenfor organisasjonens grenser. Dette er stillinger som må antas å være svært krevende og utfordrende. Men dette forholdet synes altså ikke å skremme de kvinnelige mellomlederne i denne organisasjonen. Når de kvinnelige mellomlederne her sier at de ønsker seg disse stillingene, er det ingen grunn til å tro at kvinnelige mellomledere andre steder skulle være mer redde for å ta på seg mindre krevende toppstillinger i andre organisasjoner.

De kvinnelige mellomlederne fremsto som nesten mer forhåpningsfulle når det gjaldt egne muligheter for å bli toppledere i organisasjonene enn hva som var tilfellet for de mannlige mellomlederne. Tatt i betraktning at organisasjonene omtrent ikke hadde kvinnelige toppledere, virker det nesten rart at de kvinnelige mellomlederne var så optimistiske med hensyn til egne sjanser for å rykke oppover. Ingen syntes å «lese» fraværet av kvinnelige toppledere som et signal om at man egentlig ikke ønsket kvinnelige ledere. Det virker sannsynlig at optimismen er forankret i andre forhold. Følelsen av å være «sett» og verdsatt var typisk for alle de kvinnelige mellomlederne i denne studien. Dette er sannsynligvis en svært viktig grunn til at de tror mulighetene er til stede for å rykke opp. Hvor utbredt det er at kvinnelige mellomledere i staten opplever er slik verdsetting fra sine overordnede, er vanskelig å si. Et forhold som bidrog i de to organisasjonene er sannsynligvis at nesten alle kvinnene hadde den samme kompetanseprofilen som topplederne, og også de samme utdannelsene. En tidligere studie av rekrutteringspolitikk i forvaltningen har vist at toppledere ofte ønsker å ansette nye toppledere som har en tilsvarende utdannings- og arbeidsbakgrunn som de selv (Storvik 1999).

Troen på egne muligheter var især typisk for noen av de kvinnelige mellomlederne på øverste nivå i organisasjonene. De mente at tiden nå var moden for kvinnelige toppledere, og at dette var ønsket både fra toppledelsens side og ellers i organisasjonen. Dette var synspunkter de mannlige mellomlederne også var enige i. Noen av mellomlederne tok et par forbehold i denne sammenhengen, men alle mente at dette i

utgangspunktet ville være uproblematisk. Omtrent alle forteller at de har et godt forhold til sin sjef. Relasjonen beskrives som et hyggelig profesjonelt eller kollegialt forhold, men i de fleste tilfellene er dette ikke en vennskapspreget relasjon. De fleste kvinnelige mellomlederne hadde kun kontakt med sjefen på avdelingen, men noen hadde også kontakt med flere personer i toppledelsen. De mannlige mellomledernes beskrivelser av sin situasjon i organisasjonen ligner svært på de kvinnelige mellomledernes skildring. Alt i alt virker det som om de kvinnelige mellomlederne verken føler seg isolerte eller usynliggjorte i organisasjonen. Isolering og usynliggjøring, eller marginalisering som det ofte kalles, er ifølge Hughes (1958) en skjebne som kan ramme utypiske rolleutøvere i organisasjoner. Marshall (1995) fant at dette hendte flere av de kvinnelige topplederne hun studerte, og førte til at de trakk seg ut av organisasjonene. Likeledes tyder min studie på at hvis det fins viktige nettverk i organisasjonene med forbindelser inn i toppledelsen, så holdes både mange mannlige og kvinnelige mellomledere utenfor. At kun noen få kvinnelige mellomledere og ingen mannlige mellomledere beskriver relasjonen til toppledelsen som vennskapspreget, er et tegn på dette.

Mellomlederne syntes å ha mest selvtillit når det gjaldt egne lederegenskaper. Mange mente at lederegenskapene var deres sterkeste kort, og at de på dette feltet hadde det som skulle til for å fylle en topposisjon i organisasjonen. Derimot var det i den ene organisasjonen en god del som trakk i tvil sine egne faglige kvalifikasjoner. Forklaringen syntes å være at de faglige kravene til toppledere fremstod som veldig høye i den ene organisasjonen, mens dette ikke syntes å være tilfellet i den andre organisasjonen. Både en del kvinner og menn ga uttrykk for usikkerhet når det gjaldt egne kvalifikasjoner i forhold til en topplederjobb, men det syntes å være hos noen av kvinnene at de mest alvorlige tilfellene av tvil forekom. Noen få av de kvinnelige mellomlederne ga uttrykk for slike følelser. Denne manglende troen på egne evner skyldtes at personer i toppledelsen virket mye mer overbeviste i faglige spørsmål og fremstod som mer selvsikre enn det disse kvinnene følte at de selv var. Det syntes altså å være den «offentlige væremåten» som ble beskrevet ovenfor som nørte oppunder disse kvinnenes manglende tiltro til egne kvalifikasjoner. Det var også typisk for mange av de kvinnelige mellomlederne at de trakk frem sider ved egen

lederstil som de mente var negative i forhold til en topplederstilling. Men tatt i betraktning at flere av dem mente av de kunne passe godt som toppledere, synes dette mer å være utslag av en selvrefleksiv holdning enn av dårlig selvtilit. Flere av de mannlige mellomlederne ga derimot uttrykk for at de synes det var vanskelig å vurdere og beskrive egne lederegenskaper.

Det var typisk for mellomlederne at de ikke kunne tenke seg å være i samme jobb om fem år, til tross for at de trivdes i jobben. For de fleste rakk det imidlertid at de fikk nye arbeidsoppgaver, de trengte ikke å rykke oppover i hierarkiet for å være fornøyde. Dette ble forklart med at de ønsket forandring og var redde for å kjede seg. Behovet for nye utfordringer var et viktig motiv både for å søke seg til topplederjobber og andre jobber på et nivå tilsvarende det de befant seg på nå. Sennett (1998) hevder at en slik urolig arbeidsstokk er et typisk trekk ved samfunnet i den senkapitalistiske fase. I kapitalismens første fase var det vanlig at man begynte i et firma og forble livet ut. Sennett hevder at denne endringen i arbeidsmønster skyldes nødvendighet og økonomiske motiv. I disse statlige mellomledernes tilfelle synes imidlertid motivet å være av en mer opplevelsesorientert karakter. Ikke overraskende er de unge mellomlederne mer rastløse enn de eldre. Og de mannlige mellomlederne litt mer urolige enn de kvinnelige mellomlederne. Men de kvinnelige mellomlederne setter i like stor grad som de mannlige mellomlederne pris på utfordringer. Både menn og kvinner sier at dette er noe av det som først og fremst tiltrekker dem ved en topplederjobb.

Arbeidsvilkår og karriere

Mellomlederne fremstod som fornøyde med arbeidsvilkårene de ble tilbudt i staten. Som jeg var inne på, må dette til dels forstås på bakgrunn av de felles ideer og oppfatninger vi bærer med oss om hva arbeid innebærer. De fleste mellomlederne synes de opplevde stor fleksibilitet i arbeidet, og mange begrunnet dette med at de hadde «fleksitid». Få sa at de ønsket å jobbe hjemme på dagtid, med unntak av at noen mente at det kunne være greit å ha anledning til å gjøre dette en sjelden gang. De forklarte sin holdning med at de mente at det var svært viktig at en leder var til stede for sine medarbeidere. Derfor sa

flere at de ikke ønsket å jobbe hjemme, selv om de kunne ha behov for det på grunn lang reisevei, omsorg for barn eller for å ikke bli avbrutt. Svært få av mellomlederne trodde at kravet om tilgjengelighet utover vanlig arbeidstid ville medføre problemer for dem hvis de ble toppledere. De antok at en topplederjobb i egen organisasjon ikke ville føre til mange slike henvendelser. Mange av mellomlederne var heller ikke redde for at en topplederjobb skulle kreve for stor arbeidsinnsats av dem. En del av mellomlederne med barn under 15 år utgjorde i denne sammenhengen et unntak. De sa at de så arbeidsinnsatsen som knyttet seg til en topplederjobb som et problem for dem. I denne gruppen var det både menn og kvinner. Og både mannlige og kvinnelige mellomledere begrunnet sin skepsis med at de hadde barn å ta vare på. At ikke alle mellomlederne så det som vanskelig å kombinere barn og en topplederjobb, kan kanskje virke overraskende. Det var ingen forskjeller med hensyn til barnas alder, antall eller ektefellens arbeidsinnsats, som gjorde det forståelig hvorfor mellomlederne vurderte situasjonen ulikt. Men det viste seg at det først og fremst var de som så for seg at en topplederjobb ville føre til økt arbeidsmengde som var skeptiske til å ta på seg en slik stilling. Andre som mente at de ikke ville trenge å arbeide mer, så ikke familieansvaret som noen hindring for å søke seg til posisjoner i toppen av organisasjonene.

At omsorgsansvar begrenser yrkesinnsatsen både for mannlige og kvinnelige mellomledere, er også inntrykket man får ved å se på deres arbeidstid. I gruppen mellomledere med barn under 15 år, forteller mennene at de gjennomsnittlig arbeider 43 timer, mens kvinnene arbeider 41 timer. Mellomledere med barn under 15 år arbeidet gjennomsnittlig syv timer mindre i uka enn de med barn. Alle mellomlederne jobbet utover vanlig arbeidstid, og den gjennomsnittlige arbeidstiden lå på 49 timer. Om dette er et tall som er representativt for mellomlederne i de to organisasjonene som helhet, er vanskelig å vurdere. Det var nokså store variasjoner i arbeidstid mellom ulike personer. Det viste seg å være mellomledere som jobbet alt fra normal arbeidsuke til 65 timer i uka. Som nevnt var det de som arbeidet omtrent normal arbeidstid som følte at dette var noe som trengte nærmere forklaring, og henviste til familien. Dette tyder på at de føler

det ligger en forventning i organisasjonene og samfunnet for øvrig om at en leder skal jobbe mer enn normal arbeidstid.

De mannlige og kvinnelige mellomlederne i studien synes altså å reagere likt på arbeidsbetingelsene. Et krav om høy arbeidsinnsats synes å være like problematisk for mannlige som for kvinnelige mellomledere med omsorg for barn. Denne likheten mellom mannlige og kvinnelige mellomledere som studien viser, hviler trolig på flere grunnleggende premisser. For det første tilhører disse mellomlederne, gjennom sin lange utdanning og ansettelse i staten, en gruppe av befolkningen som har mye av hva Bourdieu (1984) kaller kulturell kapital. Det er innenfor dette laget av befolkningen at ideer om hva som er passende uttrykk for maskulinitet og feminitet flyter mest over i hverandre. Det er derfor her man skulle forvente å finne minst forskjell mellom menn og kvinner (Bourdieu 1984, Prieur 1998). Videre vil jeg anta at en annen grunnleggende premiss for denne likheten mellom mannlige og kvinnelige mellomledere, er at omtrent alle hadde partnere med like høy utdanning som de selv og med omtrent like prestisjefylte stillinger. Mellomlederne hadde med andre ord ektefeller eller partnere som var lik dem selv i arbeidsmessig sammenheng. Hvis en i parforholdet har lavere utdanning og lavere stilling enn den andre, kan det fremstå som rasjonelt at sistnevntes yrkeskarriere prioriteres. Dette vil ofte innebære at den førstnevnte parten tar hovedansvar for innsatsen i hjemmet. Likheten i parforholdene når det gjelder utdanning og stilling er også noe som skiller disse mellomlederne fra lederne i Billings studie. Billing (1991) fant som nevnt at mens mannlige ledere ofte var gift med kvinner som enten var deltidsarbeidene eller hjemmeværende, så var kvinnelige ledere ofte gift med menn i karrierestillinger eller de var ugifte. Hvis dette også gjelder for Norge, innebærer det at de mannlige lederne i denne studien er utypiske som ledere, mens de kvinnelige lederne er typiske. Det er imidlertid grunn til å tro at selv om disse mennene er utypiske for ledersjiktet generelt i samfunnet, så er de ikke utypiske for ledersjiktet i offentlig sektor. At familieansvar virker å være noe som demper både mannlige og kvinnelige ledes karriereorientering synes å være i samsvar med tidligere studier. Wajcman (1998) fant som tidligere referert at like mange menn som kvinner så familieforpliktelser som største hinder for å gjøre karriere.

Som nevnt var det kun mannlige mellomledere under 45 år som deltok i denne studien. Dette var en følge av ønsket om å kunne intervju menn med omsorgsansvar for barn. Det innebærer at en del av det mannlige mellomledersjiktet ikke er representert i denne studien. Menn over 45 år utgjør 20–30 % av mellomledersjiktet i begge organisasjoner. Det er mulig å tenke seg at denne generasjonens menn muligens i mindre grad ville føle at omsorgsforpliktelser begrenset deres muligheter, eller tidligere har begrenset deres muligheter for å ta på seg en topplederjobb. I den ene av organisasjonene kom det også frem at det hadde foregått en endring i mannlige mellomlederes arbeidsmønster, som syntes å ha en sammenheng med at yngre generasjoner av menn hadde kommet inn i disse stillingene. Flere av de nye og yngre mannlige mellomlederne gikk tidlig hjem fordi de skulle hente barn i barnehagen, mens dette ikke hadde vært vanlig før. Dette kan tyde på at de mannlige mellomlederne i studien skiller seg fra sine eldre kolleger når det gjelder deres holdninger til omsorgsforpliktelser.

Organisasjonskultur og karriere

Mange av de kvinnelige mellomlederne opplevde seg selv som annerledes enn sine mannlige kolleger. De kvinnelige mellomlederne mente at de hadde en annen lederstil. De hevdet at de la mer vekt på det sosiale aspektet og på omsorg for medarbeiderne. Likeledes opplevde de kvinnelige mellomlederne seg som annerledes enn de mannlige topplederne i organisasjonen. De mente at de hadde en annen væremåte, og beskrev seg selv som mindre formelle, mindre selvhøytidelige og mer direkte enn det de mente den mannlige toppledelsen var. Flere av de kvinnelige mellomlederne trodde at de overhodet ikke ville passe inn i topplederkulturen, mens ingen av de mannlige mellomlederne sa det samme.

Denne opplevelsen av annerledeshet kan til dels ha sin bakgrunn i de ideologiske forståelser av kjønn som preger vår tids samfunnsdebatt (jf. kap. 4). Diskusjonen om kjønn og ledelse har fremhevet menns og kvinners ulikhet som ledere, og denne ulikheten har også fungert som en begrunnelse for ønsket om å få inn flere kvinner i ledelsen. Det er mulig å se de kvinnelige mellomledernes selvforståelse på denne bak-

grunn. Når de beskriver seg selv som mer sosialt orienterte og som mer omsorgsfulle enn de mannlige mellomlederne, er det tenkelig at denne oppfatningen også er influert av at slike ideer om kjønn og ledelse ofte fremmes i den offentlige debatten. På den annen side virker det urimelig å redusere deres opplevelser av ulikhet kun til slike ideologiske strømninger. Dette især fordi diskusjonen om kjønn og ledelse i mindre grad har dreid seg om formalitet, direktehet og selvhøytidlighet. Det viste seg jo at følelsen av annerledeshet også skyldtes at slike væremåter ble oppfattet som fremmede av mange av de kvinnelige mellomlederne. Som nevnt mente mange at dette var væremåter som kjennetegnet toppleder-kulturen. Også en del av de mannlige mellomlederne reagerte på dette, men reaksjonen fremstod som mye sterkere hos de kvinnelige mellomlederne og syntes også i noen få tilfeller å føre til usikkerhet i forhold til egne kvalifikasjoner. Det hadde kanskje vært mer forståelig om de kvinnelige mellomlederne som trodde de ikke ville passe inn i toppleder-kulturen hadde befunnet seg på det laveste mellomledernivået i organisasjonen. I så fall kunne man også gå ut fra at de var yngre enn de mannlige topplederne og kanskje hadde svært liten kjennskap til topplederne over dem. Men dette var altså ikke tilfellet, mange av disse kvinnelige mellomlederne var plassert på øverste nivå, og flere var også like gamle som topplederne i organisasjonen.

Hva disse kvinnelige mellomlederne og noen av de mannlige mellomlederne synes å reagere på, er som nevnt en væremåte med sine røtter i det offentlige liv. I boken *The fall of public man* fra 1974 beskriver Sennett denne offentlighetskonteksten og de normer og regler som har vært gjeldende for oppførsel her. Denne typen atferd er lite spontan, men følger opptrukne regler og anvisninger. Den gir lite plass for selvironi og personlige «avsløringer» i form av følelser som ikke er foreskrevet av rollen, som for eksempel usikkerhet. Dette er altså ikke en kontekst hvor man er forventet å gi uttrykk for alt hva man innerst inne føler og mener. I stedet gestalter man en ideell rolleskikkelse (Goffman 1961). Denne rollen kan sees som et beskyttende skall som privatpersonen kan tre inn i. Ved å opptre i pakt med rollen kan man holde seg selv som privatperson unna den offentlige arena og dermed unna offentlig bedømming. Som Sennett peker på, har denne offentlighetskulturen blitt utsatt for angrep og i alle fall deler av den må sies

å ha falt. Både menn og kvinner som deltar på offentlige arenaer står frem med private opplysninger om seg selv på måter som tidligere ikke var tenkelige. Reglene for hva som kan tillates som offentlig opptreden har endret seg, og offentlige og private kontekster blandes mer og mer (Sennett 1992, Habermas 1976). Private temaer og relasjonsformer har til dels allerede gjort sitt inntog i offentligheten, til fryd for noen og til gru for andre. Dette skjer på samme tid som at stadig flere kvinner inntar offentligheten. Tidligere var det først og fremst menn som deltok i offentlige sammenhenger, mens kvinnene var virksomme i de private rom. Med tanke på at kvinnene tidligere i liten grad har oppholdt seg i offentligheten virker det også forståelig om de gamle normene for offentlig opptreden kan virke mer fremmede på kvinner enn på menn. Frogg og Kallerud (1999) fant at mange av de kvinnelige topplederne de intervjuet la stor vekt på betydningen av «å være seg selv». Dette kan sees som uttrykk for en annerledeshetsfølelse. Når man opplever seg selv som forskjellig fra de andre, blir det å være seg selv en mer problematisk affære enn det ellers ville vært.

Både de mannlige og kvinnelige mellomlederne følte seg annerledes enn toppledelsen når det gjaldt væremåten. At de mannlige mellomlederne opplevde seg selv som ulik de mannlige topplederne kan kanskje best forstås som et resultat av aldersforskjellen. De mannlige topplederne var i mange tilfeller klart eldre enn de mannlige mellomlederne, og dette gjaldt for begge organisasjoner. At denne reaksjonen var sterkest hos kvinner kan som nevnt forstås på bakgrunn av at kvinner i mindre grad enn menn har vært en gruppe som har deltatt i offentligheten. Det er her mulig å tenke seg at kvinner og menn gjennom oppveksten sosialiseres inn i ulike kjønnskulturer som så igjen til dels overleveres neste generasjon (se for eksempel Bjerrum Nielsen 1981 og Tannen 1984)⁸. Slik vil også dagens kvinner kunne være preget av tidligere kvinnegenerasjoners manglende deltakelse i offentligheten. Holter og Aarseth (1993) fant også at kvinner følte seg mer fremmede overfor arbeidslivets normer og verdier enn menn gjorde. De hevder at dette skyldes at kvinnene har en klarere forankring i familielivets verdier, hvilket igjen gir dem et klarere ståsted å se fra.

8. Bjerrum Nielsen (1981) peker på at mens jenter oftest holder sammen to og to holder guttene sammen i grupper. Det er klart at denne guttegjengingen er en kontekst mer lik offentligheten enn de intime veninneapolisforholdene som jenter inngår i.

Det er altså mulig at både alder og kjønn er av betydning i denne saken. Dessuten er det heller ikke mulig å se bort fra at posisjon kan være av betydning. Det er mulig at det er lettere å realisere et ideal om en uformell, personlig og direkte leder i en mellomlederstilling enn det er i en topplederstilling. En toppleder er synlig for mange flere, og vil som mange av mellomlederne peke på, utsettes for et større press. Å gjøre noe uklokt her, for eksempel uttale seg for kategorisk eller avsløre forhold som kan virke negative, vil sannsynligvis ha større konsekvenser for en toppleders rykte og karriere enn for en mellomleder.

Det er grunn til å tro at den følelsen av å være annerledes som preger de kvinnelige mellomlederne i de to organisasjonene i studien også gjør seg gjeldende i andre organisasjoner, men langt fra i alle. Når det gjaldt relasjonene til toppledelsen syntes som beskrevet både alder og kjønn å være dimensjoner av betydning. De to organisasjonene i studien er langt fra uvanlig ved at de har så få kvinnelige toppledere, selv om det finns en del statlige organisasjoner med flere kvinnelige toppledere. Når det gjelder alderen på topplederne, synes denne i begge organisasjoner å være svært typisk. De fleste toppledere befinner seg aldersmessig et sted i slutten av 40-årene og begynnelsen av 50-årene (jf. Lægread 1989). Toppledernes synspunkter på hvorledes relasjoner på arbeidsplassen burde være, falt sammen med resultatene fra en tidligere studie hvor statlige toppledere ble intervjuet om dette spørsmålet (jf. Storvik 1999). I noen av de statlige organisasjonene i sistnevnte studie fantes det imidlertid også toppledere som sa at de ønsket en mer personlig og uformell stil på arbeidsplassen. Det er derfor sannsynlig at kvinnelige mellomledere i en del andre statlige organisasjoner ikke opplever denne forskjellen i væremåte som kom mer frem i denne studien.

Det er på mange måter overraskende at disse kvinnelige mellomlederne opplever seg som såpass forskjellige både fra mannlige mellomledere og toppledere.

Ut fra en del indikatorer må en beskrive kvinnene i denne undersøkelsen som utypiske kvinner. Omtrent halvparten av dem har utdannelse som også nå for tiden har en relativt lav kvinneandel. Hvis vi dessuten tar i betraktning at flere av dem har vært en god stund i yrkeslivet og at det er lenge siden de studerte, så ser vi at de i valg av utdanning var enda mer utypiske på dette tidspunktet, enn de fortøner

seg nå. Dessuten fremstår deres valg av arbeidsplass og virksomhetsområde som uvanlige valg for kvinner. Alle kvinnene i studien arbeider innenfor områder som tidligere har vært dominert av menn. En må kunne gå ut fra at disse valgene av utdanning og arbeidsfelt til en viss grad avspeiler disse kvinnes interesseområder. Dermed må en konkludere med at i yrkesmessig sammenheng er dette utypiske kvinner, og at de på disse områdene ligner mer på menn enn på kvinner. Men på tross av denne likheten med menn, opplever allikevel disse kvinnene seg som annerledes enn mannlige mellomledere og toppledere. Med dette som utgangspunkt virker det også trolig at mer vanlige kvinner ville følt seg annerledes i en tilsvarende kontekst. For eksempel vil dette gjelde deler av det kvinnelige mellomledersjiktet i staten som består av kvinner med «mykere» utdannelse, slik som filologer, psykologer og sosiologer.

Flere har hevdet at kvinner unngår å søke seg til lederposisjoner fordi de opplever ledelseskulturen som fremmed og negativ. For at kvinner skal passe inn her må de gjøre for store ofre hevdes det. Stokstad (1997) finner da også at kvinnelige sivilingeniører sier at de ikke kan tenke seg å bli ledere i organisasjonene de er ansatt i, så lenge det ikke gjøres endringer i ledelsens måte å utøve ledelse på. Både de fleste kvinnelige og mannlige mellomledere sier at de kan tenke seg å bli toppledere i egen organisasjon. Omtrent ingen av de kvinnelige mellomlederne i denne studien lar seg skremme av at de opplever topplederkulturen som fremmed. Tvert i mot er dette noe som i de fleste tilfellene motiverer dem til å søke seg til slike stillinger. De sier at deres annerledeshet får dem til å føle at de har noe å tilby og at de kan tilføre «friskere blod». Det var da også bare kvinner som sa at de ønsket å bli toppledere fordi det var forhold på arbeidsplassen de ønsket å endre på.

Implikasjoner av studien for forståelsen av kjønn og organisasjon

Bildet som tegnes av mannlige og kvinnelige mellomledere i denne studien er preget av både likheter og forskjeller. Mønsteret som fremkommer ligger et sted mellom posisjonene vi innledningsvis kalte «like muligheter» og «alternative verdier» (jf. Alvesson og Billing

1997). «Like muligheter» var betegnelsen på perspektivet som beskrev menn og kvinner som like, og forklarte forskjeller mellom dem som skapte av sosiale strukturer. «Alternative verdier» er derimot en retning som hevder at menn og kvinner er ulike, enten på grunn av medfødte biologiske forskjeller, kvinnespesifikke erfaringer eller sosialisering. I denne studien er likheten mellom menn og kvinner svært slående. Kvinnelige og mannlige mellomledere fremstår som svært like i sin arbeidsorientering. Interessen for å gjøre karriere og prioriteringen av arbeidet er svært lik for de mannlige og kvinnelige mellomlederne. Som jeg har argumentert for er det sannsynlig at denne likheten hviler på en del grunnleggende premisser, og derfor at dette kan forholde seg helt annerledes i andre kontekster. Allikevel viser dette funnet at når betingelsene er like, opptrer menn og kvinner også likt.

Forskjellene mellom menn og kvinner som denne studien viser, synes å knytte seg til væremåter, eller i alle fall opplevelsen av væremåter. De kvinnelige mellomlederne opplever seg selv som annerledes, og iallfall på noe områder virker det også sannsynlig at de er det. Mest interessant i denne sammenheng er deres fremmedfølelse overfor det jeg her har kalt den offentlige væremåten. Som beskrevet ovenfor er de mulig å knytte dette til kvinnespesifikke erfaringer knyttet til sosialisering, men også andre forklaringer er mulig.

Alvesson og Billing (1997) hevder at store, komplekse organisasjoner kjennetegnes av et høyt konformitetspress. For at samhandlingen i organisasjonen skal flyte lett, er det en forutsetning at sentrale verdier deles av ledelsen og de ansatte. Det fører til at vilkårene for mangfold i organisasjoner blir dårlige. Lægreid og Olsen (1978) hevder at de som blir ledere i byråkratiet representerer organisasjonskulturens verdier. I organisasjoner med interne karrierestiger fører prosesser som sosialisering og seleksjon til dette. Likeledes hevder Kvande og Rasmussen (1990) at hvis kvinner skal lykkes i hierarkiske organisasjoner så må de bli «en av gutta». I motsetning til nettverksorganisasjoner gir hierarkiske organisasjoner god grobunn for stereotype oppfatninger hevder de. Dette fører igjen til at personer som skiller seg ut får større problemer med å gjøre karriere i hierarkiet. Sett på denne bakgrunn er det overraskende at så mange av de kvinnelige mellomlederne i denne studien opplever at de selv er annerledes uten at de opplever dette som et problem. En mulig forklaring på dette er at «avvikene» ikke synes å

true sentrale verdier i organisasjonene. I begge organisasjoner sto de faglige verdiene svært sentralt, og disse ble ikke utfordret. Det var noen unntak i denne forbindelse. Det var for eksempel en viss rivalisering mellom ulike fag. Dette syntes uproblematisk for den enkelte mellomleder så lenge den faglige striden lå mellom avdelinger, men ikke når den var intern i avdelingen. En av de kvinnelige mellomlederne som var skeptisk til sine egne sjanser for å avansere, begrunnet dette med at den overordnede lederen for hennes avdeling kom fra et annet fagfelt. Dette gjorde at hun følte at hennes fag hadde vanskeligheter med å vinne innpass på avdelingen. I dette tilfelle er det altså en faglig strid i bunnen som skaper problemer. Likeledes var det en annen mellomleder som hadde noe avvikende oppfatninger av hva som var organisasjonens oppgaver i samfunnet. Hun var en av de få som mente at hun hadde problemer med å bli hørt i organisasjonen. Dette tyder på at personer med mer avvikende oppfatninger om fag eller organisasjonens rolle opplever situasjonen som mer problematisk. Så lenge utfordringene kommer på felter som ikke defineres som de mest sentrale i organisasjonene, er det trolig at en viss grad av forskjellighet tillates også i store hierarkiske organisasjoner. Det er for eksempel mulig å tenke seg at ulike oppfatninger om lederstil og ledelse ville vært mye mer problematisk i en organisasjon som satte dette aspektet i høysetet. Dessuten må en også regne med at hvor mye «annerledeshet» som aksepteres i organisasjoner også avhenger av en personlig faktor. Hvorledes sentrale personer i toppledelsen stiller seg til «avvik» vil være av betydning, og her er det grunn til å tro at det kan være individuelle forskjeller mellom ledere.

Sammenfatning

Denne studien av mannlige og kvinnelige mellomledere gir lite grunnlag for å forstå hvorfor kvinnelige mellomledere i mindre grad enn mannlige søker seg til topplederstillinger. I stedet avviser den en del potensielle forklaringer, slik som at kvinner ikke ønsker seg topplederstillinger, at arbeidsbetingelsene er et større problem for kvinner enn for menn, at kvinner skremmes vekk av en fremmed lederkultur, og at kvinner er mindre optimistiske og har mindre selvtillit enn menn. Selvsagt kan man ikke generalisere disse resultatene til å

gjelde hele mellomledersjiktet i staten. Men det er lite som tyder på at disse to organisasjonene skulle være veldig spesielle. Begge steder består mellomledersjiktet av personer med utdannelse og et utdanningsnivå som er svært vanlig i lederstillinger i staten. Organisasjonene har omtrent det antallet kvinner i lederstillinger som er vanlig for statlige virksomheter. Og endelig fremstår ikke toppledelsens ideer om hvorledes relasjoner på arbeidsplassen bør være som spesielle. I forhold til det som kom frem i en tidligere studie (se Storvik 1999) virket ikke toppledernes synspunkter i disse to organisasjonene som avvikende på noen måte.

Hvis vi går ut fra at disse to organisasjonene er vanlige statlige organisasjoner, vil fremdeles spørsmålet om hvorfor kvinnelige mellomledere i mindre grad søker topplederstillinger stå ubesvart. To forklaringer gjenstår da. Den første forklaring tar utgangspunkt i at topplederansettelser har en spesiell karakter (jf. kap.1). Få ønsker å søke slike stillinger hvis de ikke tror de har en god sjanse på å få jobben. At kvinner er mindre forhåpningsfulle med hensyn til egne sjanser og derfor unnlater å søke, tyder ikke denne studien på. En annen mulighet er derimot at kvinner relativt sjeldnere oppfordres til å søke topplederstillinger og at de oftere får negative svar på sine uformelle henvendelser. Disse prosessene vil føre til at det blir relativt sett færre kvinner enn menn som får sine navn på søkerlistene. Tidligere forskning har vist at det er vanlig at man oppfordrer personer til å søke topplederstillinger (Storvik 1999).

Den andre mulige forklaringen er at kvinner befinner seg på de laveste nivåene i mellomledersjiktet. Hvis dette er tilfellet vil det være mer naturlig at de kvinnelige mellomlederne søker seg til de øverste mellomlederstillingene enn til topplederstillingene. Sagt med andre ord; Når kvinner i mindre grad søker toppstillingene så er det fordi de holder på å arbeide seg oppover på mellomledernivået. I neste og siste kapittel vil denne mulige alternative forklaringen bli vurdert.

En strukturell forklaring på den lave søkerandelen kvinner til topplederstillinger

Som beskrevet i forrige kapittel er det altså mulig å tenke seg at den lave søkerandelen kvinner til topplederstillinger skyldes at det er få kvinner som befinner seg på det høyeste mellomledernivået. For departementenes vedkommende utgjøres dette øvre sjiktet av avdelingsdirektørstillinger, mens det for den ytre etat i hovedsak omfatter underdirektørstillinger. Det nedre mellomledersjiktet består i departementene av underdirektører og byråsjefer, mens det i ytre etat utgjøres av kontor-sjefer. Hvis det er slik at de fleste kvinnene befinner seg i bunnen av mellomledersjiktet, er det forståelig at søkerandelen kvinner til topplederstillinger ikke blir høy. I de fleste tilfeller vil det jo være slik at man søker seg ett nivå oppover på karrierestigen og ikke to. Denne forklaringen forutsetter at det er slik at mange av de som søker seg til topplederstillinger i staten kommer nettopp fra mellomledersjiktet samme sted. Hvis det mot formodning skulle være slik at en god del søkere kommer fra andre sektorer, og dessuten at det er relativt klart flere menn i denne eksterne søkergruppen, vil det gjøre en analyse av kjønnsfordelingen i mellomledersjiktet uinteressant.

Det er altså mulig å tenke seg at den uforholdsmessige høye andelen mannlige søkere til topplederstillinger i staten skyldes statlig eksterne søkere. Hvis det er slik at en ikke ubetydelig del av søkerne kommer fra andre sektorer og at nesten alle disse er menn, vil det kunne skape det aktuelle søkemønsteret. Sagt på en annen måte, så trenger ikke det lave antallet kvinnelige søkere til topplederstillinger nødvendigvis bety at kvinner i staten er mindre ivrige til å søke seg til topplederstillinger enn menn i staten. Det kan derimot bety at menn utenfor staten er mer ivrige til å søke, enn kvinner utenfor staten. Så vidt jeg vet fins det ingen

analyser av søkergrunnlaget til offentlige topplederstillinger som kan belyse denne problemstillingen. Men det er mulig å se rekrutteringsmønstre som en indikator på i hvilken grad arbeidstakere orienterer seg mot stillinger i andre sektorer. En pekepinn får vi, hvis vi undersøker i hvilken grad personer fra kommunal eller privat sektor faktisk blir ledere i staten.

Læg Reid og Olsen (1978) har undersøkt rekrutteringsmønstrene i offentlige sektor. De hevder at hovedmønsteret både for avgang og tilgang for departementenes vedkommende ligger nær opp til det Weber (1968) beskriver som den byråkratiske idealmodell. Departementene rekrutterer unge folk med liten yrkeserfaring til stillinger i bunnen av det administrative byråkrati. Etter en gjensidig prøveperiode i starten lukkes karrieren for de fleste departementsansatte. Især er det tydelig at de fleste administrative stillinger bar nås etter lang og tro tjeneste. Læg Reid og Olsen viser at ved nyansettelser i departementsektoren kommer en relativt høy andel av de som ansettes fra ytre etater, sett på bakgrunn av andelen av befolkningen som er ansatt her. En stor del av utvekslingen av personer skjer med andre statlige institusjoner, en liten del med privat sektor. Dessuten finner de at jo høyere opp i stillingshierakiet en kommer, jo sjeldnere er det at de som ansettes kommer utenfra, både med hensyn til organisasjonen og sektoren. I følge Læg Reid og Olsen kom kun 11% av de som ble rekruttert til toppledersjiktet i departementene utenfra denne delen av staten, og en må regne med at en del av disse igjen kommer fra ytre etat. En må derfor kunne konkludere med at langt de fleste som blir toppledere i staten kommer fra denne sektoren, og det synes også usannsynlig at dette ikke også skulle gjelde for søkermassen til disse stillingene⁹.

Det er ikke uten videre lett å foreta en analyse av fordelingen av menn og kvinner på de ulike nivåene innenfor mellomledersjiktet i

9. En studie av mobilitet på arbeidsmarkedet viser at flyten av arbeidstakere mellom statlig, kommunal og privat sektor er liten (Schøne, Dale-Olsen og Yin 1999). De finner at det er omtrent like vanlig for kvinner å flytte over fra privat sektor til staten som det er for menn. Når det gjelder avgang fra kommunal sektor til privat sektor, er det derimot slik at flere menn enn kvinner går denne veien.

Materialet som er brukt til denne analysen er hentet fra Statens Sentrale Tjenestemannsregister (SST).

staten. Dette skyldes at især i ytre etat finns det svært mange ulike stillingstyper, om enn av en mer perifer karakter, på dette nivået. Det kan dessuten være vanskelig å avgjøre om stillingene tilhører det øvre eller nedre nivået. Lønnsmessig sett kan mange av disse stillingen plasseres innenfor hele spekteret av lønnsstigen for mellomledersjiktet, og en trenger derfor å vite hvorledes de faktisk er plassert for å kunne gjøre en slik analyse. Jeg har derfor for enkelhets skyld tatt for meg tre ulike stillingsnivåer i departementene som er klart rangert i forhold til hverandre. Byråsjef og underdirektør utgjør de laveste nivåene av mellomledersjiktet, mens avdelingsdirektør tilhører det høyeste nivået. Jeg har i denne sammenheng valgt å se bort fra mer uvanlige stillinger som er vanskeligere å plassere, slik som informasjonsleder.

På de to laveste stillingsnivåene i mellomledersjiktet viser det seg at kvinnene er yngre enn mennene. Blant byråsjefer er kvinnene gjennomsnittlig 43 år og mennene 47 år, mens på underdirektørnivå er kvinnene 42 år og mennene 45 år. Kvinnene er altså yngre, men ikke betydelig. På avdelingsdirektørnivå er derimot kvinnene og mennene like gamle, 46 år. Når det gjelder ansiennitet finner vi omtrent det samme mønsteret som når det gjelder alder. På byråsjefnivå hadde kvinnene gjennomsnittlig 19 års ansiennitet, mens mennene hadde 23 år. Likeledes hadde kvinnene på underdirektørnivå 17 års ansiennitet, mens mennene hadde 20 år. Også på avdelingsdirektørnivå var det forskjell, kvinnene hadde her 18 års ansiennitet, mens mennene hadde 21 år.

Med tanke på at kvinnene generelt er noen år yngre, virker det forståelig at de også har noen år kortere ansiennitet. Disse funnene tyder på at kvinnelige mellomledere omtrent ikke har mer avbrudd i karrieren enn det mannlige mellomledere har. Dette er et funn som imøtegår den oppfatning at familieforpliktelser, som ofte er årsaken til avbrudd, i større grad skulle være et hinder for kvinnelige mellomledere enn for mannlige mellomledere i deres karriere (jf. kap. 3). Unntaket her er kun de kvinnelige avdelingslederne som hadde to år kortere ansiennitet, men som var like gamle som de mannlige avdelingslederne. Dette synes imidlertid å være en ubetydelig forskjell. Opplysningene om at arbeidsmønsteret synes å være likt for mannlige og kvinnelige mellomledere, illustrerer også at de intervjuede mellomlederne i denne studien synes å være typiske i dette henseende (jf. kap. 1 og 3).

Det viste seg å være en ujevn kjønnsfordeling i mellomledersjiktet. På byråsjefnivå var det 38% kvinner, på underdirektørnivå var det 40% kvinner og på avdelingsdirektørnivå var det 28% kvinner. Som ventet var det altså flest kvinner i bunnen og fleste menn på toppen. Men fordelingen er ikke så skjev som en skulle forvente utfra den lave andelen kvinner som søker topplederstillinger. Det er fremdeles et sprang fra andelen kvinner som søker topplederstillinger på 19% til andelen kvinner på avdelingsdirektørnivå på 28% (jf. Storvik 1999). Hvis en går ut fra at de fleste som søker topplederstillinger kommer fra mellomledernivået, virker det overraskende at søkerandelen kvinner ligger såpass lavt. Det må imidlertid understrekes at dette spriket ville blitt redusert hvis en hadde tall for hele mellomledersjiktet i staten, og ikke som her kun for departementene¹⁰. Det er derfor ikke mulig å avvise denne forklaringen helt.

Analysen ovenfor viser at det ikke er opplagt at den kjønnsmessige fordelingen i mellomledersjiktet kan forklare den lave andelen kvinner som søker seg til topplederstillinger i staten. Som vi så i de foregående kapitlene var det heller ikke noe som tydet på at kvinner var mindre motiverte for å søke seg til slike stillinger. Kvinnene var like optimistiske som mennene når det gjaldt egne sjanser, og stort sett syntes de å ha like stor tiltro til sine egne muligheter for å fylle slike stillinger som det mennene hadde. Familieforpliktelser syntes ikke å være et større hinder for kvinnelige mellomledere enn for mannlige mellomledere. Dette var et problem både for en del kvinner og menn med små barn. Likeledes, på tross av at en del kvinner opplevde at de på en del områder var annerledes enn mennene i organisasjonene, syntes heller ikke dette å utgjøre et problem. De kvinnelige mellomlederne sa at dette heller var noe som gjorde at de følte at de hadde noe å tilføre organisasjonen. Samlet sett antyder den kvalitative analysen av kvinnelige og mannlige mellomlederes holdninger og interesser og den

10. Kvinneandelen mellomledere er noe lavere i ytre etat enn i departementene. Det er derfor sannsynlig at kvinneandelen på de øverste nivåene i mellomledersjiktet i hele departementssektoren ligger litt lavere enn 28%.

kvantitative analysen av fordelingen av kvinnelige mellomledere i mellomledersjiktet i departementene, en annen type forklaring enn de som har vært drøftet i denne rapporten. Som nevnt i kapittel 5, er det grunn til å studere de uformelle prosessene rundt topplederansettelser nærmere. Det er mulig at disse prosessene har en kjønnsmessig slagside.

Referanser

- Acker, J. (1992), «Gendering organizational theory». I: A. Mills og P. Tancred (eds.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage.
- Alvesson, M. (1997), «Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer». I: E. Sundin: *Om makt och Kön, i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Statens offentliga utredningar 83, s. 306–333.
- Alvesson, M. og Billing, Y. D. (1997), *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bakken, A. (1995), *Opprykksforskjeller mellom kvinner og menn i et internt arbeidsmarked. En forløpsanalyse av departementene 1978–1990*. ISF-rapport 95:17. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Bayes, J. (1987), «Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice?» Paper til The Third International Interdisciplinary Congress on Women, Dublin, 6–10 juli.
- Becker, G. (1985), «Human Capital, Effort and the Sexual Division of Labour», *Journal of Labour Economics*, 3, s. 33–58.
- Billing, D. (1991), *Kön, karriere, familie*. Charlottenlund: Jurist og Økonomforbundets Forlag .
- Bourdieu P. (1984), *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chodorow, N. (1978), *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. Berkeley CA: University of California Press.
- Cockbur (1991), *In the Way of Woman*. London: Sage.
- Dipboye, R. (1975), «Women as managers – stereotypes and realities». *Survey of Business*, (mai – juni), 22–6.
- Egeberg, M. red., (1989), *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*. Oslo: TANO A.S.
- Ellingsæter, A.L. (1994), «Dobbeltarbeidende mødre og familieskulkende fedre? De nye foreldreskapene». I: Frønes og A. Hompland (red.): *Den nye barne- og familiebooka*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Ethelberg, E. (1983), *Kvindelighedens modsigelse – om kvinders personligheds – strategier overfor mannlig dominans*. København: Antropos.
- Ferguson, K.(1984), *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fletcher, J. (1994), «Castrating the female advantage: feminist standpoint research and management science». *Journal of Management Inquiry* 3, 74–82.
- Fondas, N. (1997), «Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings». *Academy of Management Review*, 22:(1):257–282.
- Foucault, M. (1972), *The Archaeology of Knowledge*. New York: Pantheon.
- Frankenhaeuser, M. (1992), *Kvinneligt, manligt, stressigt*. Höganäes: Bra Böker/Nike.
- Frogg, N. og Kallerud, B. (1999), *Toppleder og kvinne, perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Goffman, E. (1961), *Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merril.
- Granovetter, M. (1974), *Getting A Job – A Study of Contacts and Careers*. London: Harvard University Press.
- Hansen, M.N. (1995), *Class and Inequality in Norway*. ISF- rapport 95:15. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Healy, L.M. og Havens, C.M. (1987), «Feminist leadership styles as a force for humanizing the workplace», paper til The Third International Interdisciplinary Congress of Women, Dublin, 6.–10. juli.
- Heilman, M. E. (1995), «Sex Stereotypes and Their Effects in the Workplace», *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6)3–26.
- Hernes, G. (1983), *Makt og styring*. Oslo: Gyldendal.
- Hochschild, A. R.(1997), *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Holter, Ø.G. og Aarseth, H. (1993), *Menns livssammenheng*. Oslo: ad Notam Gyldendal.
- Holter, H. og Ressner, U. (1987), «Reorganized Gender and Class Relations in Scandinavia», work in progress, Oslo.
- Hughes, E. (1958), *The Sociological Eye, Selected Papers*. New Brunswick Transaction Books.
- Jackall, R. (1998), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. B. (1977), *Men and Woman of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kolb, D. (1992), «Women's work: peacemaking in organizations». I: D. Kolb og J. Bartunek (eds.), *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury park CA: Sage.

- Kvande, E. og Rasmussen, B.(1990), *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: AdNotam.
- Langsether, Å. og Lømo, A. (1997), *Bedre tid? Gifte kvinners tidsbruk. Endringer 1970–1990*. Rapport 10/97, Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA).
- Lewis, S. og Lewis, J. (1996), *The Work-Family Challenge, Rethinking Employment*. London: SAGE Publications.
- Læg Reid, P. (1989), *Rekrutteringspolitikk i sentraladministrasjonen*. Bergen, LOS-senteret, notat 89:31.
- Læg Reid, P. og Olsen, J.P. (1978), *Byråkrati og beslutninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martin, P.Y. (1985), »Group sex Composition in work organizations: a structural-normative model», *Research in the Sociology of Organizations*, 4, 311–49.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers. Travellers in a Male World* Chichester Wiley.
- Marshall, J. (1995), *Woman Managers Moving On. Exploring Career and Life Choices*. London: Routledge.
- Meyer, J. og Rowan, B. (1983), «Institutionalized Organizations: Formal Stru Ceremony», *American Journal of Sociology*, 2, s. 340–363.
- Nicholson, N. og West, M.A. (1998), *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nielsen, H.B. (1981), «Små piger, søde piger, stille piger – om pigeliv og pigesosialisering», *Sosiologi i dag*, 3-4, s. 25-54.
- Pettersen, T. og Teigen, K. (1997), «Strukturelle betingelser for kvinner i ledelse», *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 14(2):113–119.
- Prieur, A. (1998), «Forholdet mellom kjønn og klasse med utgangspunkt i Bourdieus sosiologi». *Sosiologisk tidsskrift*, Scandinavian University Press, 6, nr. 1–2.
- Reskin, B. og Padavic, I. (1994), *Women and Men at Work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Schøne, P., Dale-Olsen, H., og Yin, H. (1999), *Mobilitet på arbeidsmarkedet. Studier av jobb- og arbeidskrafts- mobilitet i offentlig og privat sektor*. ISF-rapport 99:4. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sennett, R. (1992), *The Fall of Public Man*. New York: W. W. Norton & Company.
- Sennett, R. (1998), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, W. W. Norton & Company,
- Stewart, R. (1976), *Contrasts in Management*, London: McGraw-Hill,
- Stokstad, P. (1997), *Hvorfor er det så få kvinnelige toppledere i idrett og næringsliv?* Prosjektrapport Statskonsult.

- Storvik, Aa. (1999), *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. ISF-rapport 99:6. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Tannen, D. (1984), *Det er ikke det jeg sier! Når menn og kvinner snakker sammen*. Oslo: J.W. Cappelens forlag A.S..
- Terborg, J.R. (1977), «Women in Management: a Research Review». *Journal of Applied Psychology*, 62(6).
- Wahl, A. (1992), *Könsstrukturer i organisationer: kvinnelige civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsintitutet.
- Wajcman, J. (1998), *Managing like a Man. Women and Men in the Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- van Vianen, A. og Keizer, W. (1996), «Gender differences in managerial intention», *Gender, Work and Organization*, 3, 103–14.
- Weber, M. (1968), *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

<i>Forfatter/Author</i> Aagoth Elise Storvik
<i>Titel/Title</i> Mellomledere på karrierens vei En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten
<i>Sammendrag</i> Denne rapporten tar for seg hvorfor andelen kvinner som søker topplederstillinger i staten er så lav, i 1997 lå den på kun 19%. Hovedproblemstillingen som reises er om dette kan forstås på bakgrunn av kvinnelige mellomlederes holdninger og vurderinger. Analysen viser imidlertid at både mannlige og kvinnelige mellomledere ønsker å bli toppledere. Kvinnene virker minst like optimistiske når det gjelder deres egne sjanser for å bli toppledere som mennene, og både de kvinnelige og mannlige mellomlederne mener at tiden er moden for flere kvinnelige toppledere i deres organisasjon. Det viste seg at mannlige og kvinnelige mellomledere hadde ulike motiver for å søke seg til topplederjobber. Det var utelukkende kvinnelige mellomledere som sa at de ønsket å bli toppledere fordi de ønsket å forandre trekk ved organisasjonen de arbeidet i. De mannlige mellomlederne syntes først å fremst å se en topplederstilling som en form for selvrealisering, og dette gjaldt også en del av kvinnene. Det var også utelukkende kvinnelige mellomledere som mente at de overhodet ikke ville passe inn i topplederkulturen, noe de så som motiverende, fordi det fikk dem til å føle at de hadde noe å tilføre arbeidsplassen. Det syntes ikke å være noe ved de kvinnelige mellomledernes vurderinger og holdninger som kan forklare hvorfor søkerandelen kvinner til topplederstillinger er så lav. Dette tyder på at man må lete andre steder for å finne en forklaring på dette.
<i>Emneord</i> Kjønn, lederskap, rekruttering
<i>Summary</i> Relatively few women apply for the top manager positions in the federal sector in Norway. In 1997 the percentage of women candidates were 19%. This study investigates if this fact can be contributed to the attitudes of female leaders in the middle management positions in the public sector. The study shows that both men and women want to become top managers in there own organisations. The women are just as optimistic about there own possibilities in this respect as the men are. Men and woman had different motivations for wanting to become top managers. Some of the women wanted to become top managers because they wanted to change the organisations. Men, and some women, wanted to become top mangers because this was seen as a type of self-realisation. Only women thought that they would certainly not fit in with the top level management, which made them more eager to enter these positions, because the felt that they had something to offer. This study does not confirm that the attitudes of female leaders can explain why they appears more reluctant to apply for top manager positions. The result of the study indicate that one should look elsewhere for an explanation
<i>Index terms</i> Gender, management, recruitment