

Sjef og kvinne

Myter og fakta om kvinner i ledelse
ved Irmelin Drake



Likestillings
senteret

Disposisjon

Sammendrag	3
Kap 1. Kvinner i ledelse	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Modell	6
1.3 Metode & datainnsamling	6
Kap 2. Hvem er de?	
En demografisk beskrivelse	8
2.1 De kvinnelige ledernes humankapital	8
2.2 Karrierehistorie	11
2.3 Alder	12
2.4 Sivil status og familiesituasjon	13
2.5 Privatliv som problem?	15
Oppsummering	16
Kap 3. Hvor finner vi de kvinnelige lederne?	17
3.1 Bransjer og sektorer	17
3.2 Kvinners representasjon i lederhierarkiet	18
3.3 Omfang – størrelse på virksomheten og antall underordnede	20
Oppsummering	21
Kap 4. Premissgivere og rollekonflikter	22
4.1 Hvem er de viktigste premissgiverne?	22
Oppsummering	23
Kap 5. Ressurstilgang og mestring	24
5.1 Ledernes tilgang til viktige ressurser	24
5.2 Ledernes økonomiske betingelser	27
5.3 Selvtillit: Med stor tro på egen evne til å lede medarbeidere	29
5.4 Lederstil: Demokratisk og relasjonell?	30
Oppsummering	31
Kap 6. Tilretteleggelse: Når ledernes motivasjons- og utviklingsbehov legges til grunn	32
6.1 De fleste kvinnelige ledere synes det er verdt innsatsen	32
6.2 Jobbpreferanser: Hvordan få en kvinnelig leder til å takke ja til å bytte jobb	33
Oppsummering	36

Sammendrag

Formålet med denne rapporten er å

- gi en god virkelighetsbeskrivelse av kvinnelige ledere
- skape nytt grunnlag for det praktiske arbeidet med å øke andelen kvinnelige ledere i ledelse i norsk arbeidsliv.

Datamaterialet rapporten er basert på, er hentet fra AFFs lederundersøkelse som ble utført i 1999 (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Den bestod av 3690 ledere som utgjorde et representativt utvalg av ledere i norsk arbeidsliv. I denne rapporten er de kvinnelige lederne skilt ut. 878 kvinnelige ledere har svart på et omfattende spørreskjema vedrørende deres opplevelser og atferd i lederrollen, yrkesbakgrunn, livssituasjon, rollekonflikter, tilretteleggingsbehov, m.m. Siden det tidligere ikke har vært publisert analyser av de kvinnelige lederne i utvalget, gir rapporten helt nye funn om kvinnelige ledere. Det kvinnelige utvalget representerer en populasjon på 30.000 kvinnelige ledere.

De kvinnelige lederne i utvalget

Alder: Gjennomsnittsalderen er 42 år

Ansiennitet: Gjennomsnittlig ansiennitet i arbeidslivet etter fullført utdanning er 17 år

Sivil status: 74 % er gift eller samboende

Livsledsagers arbeidssituasjon: 54 % har partner som selv er leder, 40 % har partner med fulltidsjobb uten lederansvar

Barn som bor hjemme: 52 % svarer JA, 48 % NEI. 23 % er småbarnsmødre.

Aleneforsørger: 15 % av de kvinnelige lederne som har hjemmeboende barn, er enslige.

Utdanning: 66 % har høyere utdanning; hvorav 23 % har mer enn 4 år ved høyskole/universitet

Fagbakgrunn: 1. Økonomi og administrasjon, 2. Helse-, sosial- og omsorgsfag, 3. Annet

Stillingsnivå: 4,3 % (38 kvinner) er toppledere, 45 % av utvalget (396 kvinner) rapporterer direkte til toppleder/daglig leder, 39 % (338 kvinner) besitter en mellomlederstilling, og resten er leder for stab/rådgivningsenhet (54 kvinner), eller førstelinjeleder (46 kvinner).

Kvinnerepresentasjon, hierarkiske nivå: Størst kvinneandel på mellomledernivå (33 %)

Kvinnerepresentasjon, alder: Størst kvinneandel blant lederne i den yngste aldersgruppen (opp til 34 år) = 36,4 %. Deretter er den avtagende for hver aldersgruppe.

Antall underordnede: 64 % av de kvinnelige lederne har flere enn fem underordnede som rapporterer til dem. 28 % har flere enn 15 underordnede.

Myter i forhold til resultater i rapporten

- «Kjønn har ingen sammenheng med ledelse. Ledelse er en kjønnsnøytral funksjon.»

Funn: Kjønn kan predikere en rekke forhold knyttet til ledelsesfunksjonen, for eksempel: Hvilket hierarkisk nivå lederen er tilbøyelig til å være leder på, hvor lang arbeidsuke lederen har, hvilken ressurstilgang lederen har, hvilke økonomiske betingelser lederen har, m.fl. Hovedinntrykket er likevel at det er størst likheter, og ikke forskjeller, mellom kvinnelige og mannlige ledere. Det betyr at svarene på spørsmål om hvordan de håndterer tidstypiske lederutfordringer og hvordan de mestrer egen lederrolle er mer like enn ulike.

- «Prioritering av familie er et problem for kvinnelige ledere.»

Funn: Familien representerer ikke et problem, men utgjør en viktig ressurskilde for kvinnelige ledere.

- «Alle virksomheter er jo ute etter å rekruttere kvinnelige ledere nå for tiden.»

Funn: Kvinnelige ledere er ikke spesielt etterspurt. De fleste lederne mener at det er en avsporing å bringe kjønn inn i spørsmålet om rekruttering av ledere.

- «Kvinner har for dårlig selvtillit.»

Funn: Kvinnelige ledere har ikke dårlig selvtillit, men føler tvert imot at de i større grad enn mannlige ledere oppfyller forventningene til sine viktigste interne interessenter.

- «Kvinner er orientert mer nedover i organisasjonen, og er ikke nok oppmerksomme på betydning av å pleie relasjoner oppover i hierarkiet.»

Funn: Kvinnelige ledere oppfatter sin overordnede som den viktigste interessenten etter kunder og egne underordnede. De rangerer sjefsstøtte som viktigste grunn til å skifte jobb.

- «Kvinnens karrierevalg er særlig preget av deres ønske om å bidra til noe verdifullt i en større sammenheng.»

Funn: Kvinnelige ledere rangerer dette forholdet som nr 10 av 18 aktuelle jobbpreferanser. Kun blant ledere i statlig forvaltning/etat kommer dette opp blant de 5 viktigste jobbpreferansene.

- «Det finns mange uformelle mekanismer som hindrer ellers kvalifiserte kvinner i å få de samme karrieremulighetene som menn.»

Funn: Majoriteten av kvinnelige ledere mener at kvinner må være dyktigere enn en mann for å nå like langt, men dette er ikke mannlige ledere like enig i.

- «Kvinnelige ledere er demokratiske og anvender ofte nettverksbaserte organisasjonsformer.»

Funn: 56 % av de kvinnelige lederne har selv organisert en ledergruppe eller et team knyttet til lederjobben. 6 av 10 kvinner har i tillegg gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle løsninger på. Dette er imidlertid ikke særegent for kvinnene. 58 % av de mannlige lederne rapporterer om egne ledergrupper.

- «Kvinnelige ledere har ofte for dårlig tilgang til strukturelle ressurser, som ny teknologi, romslig økonomi, evne til å ansette egne folk, eller beslutningsmyndighet.»

Funn: Spørsmål om tilgang til ressurser, er ikke så ensidig som man ofte fremstiller det. Kvinnelige ledere har god tilgang til noen strukturelle ressurser, som for eksempel beslutningsmyndighet. De har derimot dårlig tilgang til økonomiske ressurser og ansettelsesmyndighet. Sammenlignet med mannlige ledere har kvinner bedre tilgang til relasjonelle ressurser som personlig og kollegial støtte.

- «Kvinnelige ledere er ikke tilstrekkelig flinke til å pleie sine nettverk.»

Funn: Kvinnelige ledere betrakter sine interne nettverk som en vesentlig ressurskilde, og er også betydelig orientert mot sine eksterne nettverk. Her er ikke store kjønnsforskjeller, men mannlige ledere er noe mer aktive i eksterne nettverk enn de kvinnelige lederne.

- «Kvinner er ikke like villige til å legge inn den nødvendige (kvantitative) innsatsen som er påkrevd.»

Funn: Kvinnelige ledere jobber mindre enn menn på alle nivåer. Det er derimot ikke funnet sammenheng mellom kvantitativ arbeidsinnsats og ledereffektivitet. Med andre ord, den som jobber mye, er ikke nødvendigvis den beste lederen.

Kap. 1. Kvinner i ledelse

1.1 Bakgrunn

Denne rapporten baserer seg på datamaterialet fra AFFs lederundersøkelse¹⁾. Resultatene fra denne undersøkelsen ble hovedsakelig publisert i boken «Norske ledere i omskiftelige tider» (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Det har imidlertid ikke tidligere vært publisert analyser av det kvinnelige utvalget spesielt, eller av problemstillingene sett i et kjønnsperspektiv. Denne rapporten har dette formål.

Undersøkelsesmaterialet til AFFs lederundersøkelse er hentet fra en spørreundersøkelse knyttet til norske lederes opplevelse av lederrollen, og inkluderer besvarelser fra 3690 ledere, hvorav 878 er kvinner. Undersøkelsen er representativ for norsk arbeidsliv og ble gjennomført i 1999. Det er svarene fra de 878 kvinnelige lederne denne rapporten bygger på. Det kvinnelige utvalget representerer en populasjon på 30 000 kvinnelige ledere (se Dalen & Thu, 1999).

Rapporten gir en oppdatert beskrivelse av hvem de kvinnelige lederne er, hva slags bakgrunn de har og hvilken livssituasjon de er i. I tillegg drøfter rapporten lederrollen; hvem som utgjør de viktigste premissgiverne, hvilke ressurser som er tilgjengelig eller ikke tilgjengelig for de kvinnelige lederne, og hvordan kvinnene trives i og mestrer lederjobben. Til sammen gir dette en mer helhetlig beskrivelse av kvinnelige ledere enn noen norsk undersøkelse tidligere har gitt.

Behov for kvantitative fakta om kvinner i ledelse

Kunnskapsutviklingen på kvinner og ledelsesfeltet i Norge har vært minimal og nesten ikke-eksisterende²⁾. Kvinneforskere skulle ikke være opptatt av økonomi og ledelse, det var fy-fag i interne kretser. Da Harriet Holter oppsummerte samfunnsvitenskapelige bidrag til kvinneforskningen i boken «Hun og han» (1996) brukte hun to setninger på å presentere bidragene vedrørende kvinner og ledelse.

Økonomene, på sin side, skulle ikke være opptatt av kvinne/kjønnspromatikk. Det ble forbundet med feminisme og politikk. Etter hvert begynte stadig flere management bøker å inkludere temaet kvinner og ledelse, senere kjønn og ledelse og etter hvert hele mangfoldspromatikken. Det var særlig fra angloamerikansk hold denne utviklingen tok fart, inspirert av bidrag fra USA og Canada som opparbeidet seg solid forskningskompetanse på feltet.

Men også i Norge har etterspørselen etter retningslinjer og erfaringer på feltet vært økende, i takt med utviklingen av kunnskapssamfunnet og den økende andelen kvinnelige nøkkelpersoner og kvinnelige studenter som etter hvert har kommet til å utgjøre en majoritet på

stadig flere områder.

Denne utviklingen illustreres godt med følgende tabell:

Antallet kvinner og menn med høyere utdanning (Frønes & Brusdal, 2000)

Aldersgruppe	Kvinner	Menn
20-24 år	40 000	30 600
60-66 år	5 000	11 000

Selv om kvinner har like høy formell kompetanse som menn, og etter hvert har tilnærmet lik organisasjons- og bransjespesifikk kompetanse, besitter de ikke på langt nær en tilnærmet andel av nøkkel- og lederposisjoner i arbeidslivet. Utfordringene knyttet til hva som kan gjøres for å endre på situasjonen, har ikke gitt seg betydelige utslag hva angår norsk kunnskapsproduksjon på området. I den grad empiriske studier har vært produsert, har de stort sett vært løsrevne slik at sammenlikninger er vanskelige eller så nært knyttet til ett bestemt perspektiv innen et gitt fag at de fremstår som vanskelig tilgjengelig for folk flest. Ikke minst er det få av dem som er kvantitative og det er derfor ikke mulig å si noe om hvor representative de er for en større målgruppe.

Den manglende kunnskapsproduksjonen på feltet representerer et problem, særlig i lys av den samfunnsmessige betydningen som temaet har hatt og fortsatt har. Mange synes å ha en kvalifisert mening om:

- hvorfor det er færre kvinnelige ledere enn menn
- om dette er et problem eller ikke
- om kjønn er eller ikke er, av betydning for individets muligheter i arbeidslivet
- hvordan kvinner fungerer som ledere
- hvordan kvinner ikke fungerer som ledere

Det har også utviklet seg en utstrakt mytedannelse på feltet. Noen av de vanligste mytene som knytter seg til kvinner og ledelse, er disse:

¹⁾ Arbeidet med undersøkelsen ble ledet av professor Tom Colbjørnsen (NHH). De øvrige deltakerne var professor Willy Haukedal (UIB) og forsker Irmelin Drake. Prosjektgruppen fikk oppdraget av AFF ved Norges Handelshøyskole. Prosjektgruppen står bak utforming av modell, problemstillinger og spørsmålsstillinger. De analyser som er gjort i denne rapporten er basert på dette materialet, men er gjennomført av Irmelin Drake alene. Stor takk til AFF som har gitt tillatelse til å benytte datamaterialet.

²⁾ Noen tilgjengelige bidrag finnes heldigvis, blant annet; Brandser (1993), Drake & Solberg (1995), Frogg & Kallerud (2000), Kvande & Rasmussen (1990), Næss (1993), Solberg (1995). Se også www.ntnu.no/kvinner/ledelse/

«Kvinner klarer ikke å kombinere familie og lederjobb»
 «Kvinner har altfor dårlig selvtillit»
 «Det finns ikke kvalifiserte kvinner å få tak i»
 «Kvinner har ikke den tyngden som skal til for å håndtere toppjobbene»
 «Kvinner har en mykere lederstil enn menn»
 «Kvinner er så opptatt av å pleie medarbeiderne sine at de ikke får gjort noe annet»
 «En kvinne må være dyktigere enn en mann for å nå like langt»

Denne rapporten viser at knapt noen av disse mytene har forankring i virkeligheten. Det er derfor på høy tid at den generelle meningsyttringen og samfunnsdebatten blir utvidet til å inkludere en mer korrekt virkelighetsforståelse av kvinner i ledelse. Dette vil i neste omgang kunne bidra til valg av riktige løsninger og strategier for dem som ønsker å øke andelen kvinnelige ledere, ivareta dem som allerede er det, og/eller legge til rette for at de skal velge å bli værende i lederrollen som produktive og tilfredse aktører.

Leder og kvinne. Hva så?

Kanskje den største fallgraven knyttet til diskusjoner vedrørende kvinner og ledelse, er at merkelappen «kvinner» er for generell og for omfattende til å være nyttig og korrekt. Dette er gjerne en av to årsaker til at kvinnelige ledere ikke ønsker å bli kategorisert som kvinnelige ledere. For det første kjenner ikke kvinner seg igjen i det altfor snevre bildet av kvinnelige ledere de blir gjort til representanter for. For det andre blir kjønn noe kvinnelige ledere har, men som mannlige ledere slipper å ha.

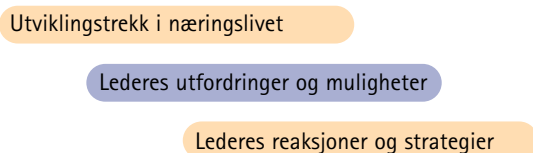
Mannlige ledere blir også provosert av å bli gjort til representant for sitt kjønn. Riktignok får de aldri spørsmål knyttet til det faktum at de både er leder og mann (det er for selvfølgelig til å sette spørsmålsteget ved). De kan derimot oppleve å bli beskyldt for å være med i et slags «komplott» de ikke kjenner seg igjen i når de blir beskyldt for å foretrekke andre «likemenn» i rekruttering til prosjekter, lederstillinger eller styrever. Noen er for øvrig meget oppmerksom på betydningen av kjønn, og hevder at det nå er mannen som er i ferd med å bli tilsidesatt i arbeidslivet og som kommer til kort i kampen om lederstillinger. Kjønn og ledelse er på ingen måte et ukontroversielt tema i våre tider.

Uansett hvor man står i denne debatten, er det ikke tvil om at kvinner og ledelse er et tema som er relevant på mange plan, både for den enkelte arbeidstaker, for ledere generelt, for virksomheter og for samfunnet som sådan. Vi har fortsatt bruk for generaliseringer om grupper av mennesker, slik at vi kan forholde oss fornuftig til dem og den situasjonen de er i. Med denne rapporten håper vi å kunne skape et fundament for en mer faktabasert og nyansert debatt.

1.2 Modell

Et viktig formål med AFFs lederundersøkelse var å gjenreise analysen som virkemiddel for å gi svar på den usikkerhet og kompleksiteten som omgir ledere og lederrollen i moderne tid. «Med denne boken ønsker vi å danne en motvekt til løst funderte fortellinger og overdrivelser som er mer egnet til å skape myter og unødig uro, enn å gi presise og nyanserte virkelighetsbeskrivelser» (Colbjørnsen, Drake & Haukedal 2001:13). Dette kunnskapsbehovet er like åpenbart når det gjelder kvinner og ledelse.

Modellen som danner utgangspunktet for de dataene som er tilgjengelig, og som vil bli brukt i rapporten ser slik ut:



Bakgrunnen var et ønske om å kartlegge alle dimensjonene, både omgivelsene lederne fungerer i, hvilke lederutfordringer dette skaper, og hvordan lederne forholder seg til disse utfordringene.

1.3 Metode og datainnsamling

AFFs lederundersøkelse er utformet som en spørreundersøkelse. Fordelene med å benytte spørreskjema som metode for datainnsamling knytter seg særlig til generaliserbarheten. Det blir mulig å si noe generelt om norske ledere og hvordan de opplever sin lederrolle.

Dette er også fordelen ved datamateriale sett fra et kvinneperspektiv. Fordi vi har besvarelser fra et så stort utvalg av kvinnelige ledere, kan vi si noe generelt om norske ledere som også er kvinner, samtidig som det er mulig å gjøre mer finkornete analyser på gruppenivå.

Ulempene ved spørreskjema er knyttet til samme fenomen, nemlig faren for overgeneralisering, og manglende skreddersøm. Behovet for generalisering går på bekostning av at enkelte respondenter ikke vil kjenne seg igjen i spørsmålsstillinger og svaralternativer. Når malen som ligger til grunn er basert på menn og en ledelsespraksis lagt av menn, vil dette kunne føre til at kvinnelige lederes særegne perspektiver blir dårlig dekket. Denne studien eger seg med andre ord ikke til å utforske hvilke særegne synspunkter eller preferanser som preger de kvinnelige lederne spesielt. Dersom man er ute etter å utvikle teori om kvinner i ledelse, måtte man bruke andre og mer kvalitative metoder. Noen aktuelle kilder er Frogg & Kallerud (2000), Helgesen (1990), O'Brian (1998), m.fl.

Når det er sagt, vil vi presisere at det nettopp er den kvantitative tilnærmingen som er dette datamaterialets styrke. Når poenget er å teste påstander om kvinner og ledelse, og i tillegg gi deskriptive beskrivelser, er det behov for et utvalg som er så stort og representativt at det er mulig å gjøre generaliseringer.

Data fra et lederperspektiv

Det er lederne som selv angir alle svarene i spørreskjemaet. Det er derfor ledernes subjektive opplevelse av sine omgivelser, sin lederrolle og sine mestringsstrategier som er i fokus.

Hovedproblemet med et slikt subjektivt perspektiv knytter seg til det som i forskerverden kalles social desirability. Respondentene kan komme til å svare i henhold til det de oppfatter som de «rette svar», det som er politisk korrekt, eller det som tegner et fordelaktig bilde av dem.

På den annen side er det visse sider ved denne undersøkelsen som reduserer tilbøyeligheten til social desirability. Det at vi benytter spørreskjema i forhold til intervju betyr at lederne er skjermet når de svarer, og at svarene er helt anonyme. Undersøkelsen er dessuten så omfattende og dekker så mange ledere i alle kategorier at det ikke vil være mulig å spore svarene tilbake til enkeltledere. De vil dermed kunne føle seg friere til å svare i henhold til det de faktisk mener, og ikke det de føler de burde mene.

Hvorvidt det kan være kjønnsforskjeller i slike subjektive oppfatninger, er også et aktuelt spørsmål. For eksempel er det mulig at menn som gruppe er mer optimistiske og kvinnene mer realistiske når de avgir svar omkring egen mestring. Resultatene kan tyde på at det ikke er tilfelle, da både kvinnelige og mannlige ledere gir seg selv svært høye egevalueringer. En interessant kjønnsforskjell er at de kvinnelige respondentene synes å uttrykke «sterkere» meninger enn de mannlige. Det vil si at de bruker svaralternativer i begge ender av skalene i større grad enn menn. Om dette er et metodisk problem eller reflekterer det faktum at de kvinnelige lederne føler sterkere om ting, er vanskelig å svare på.

Gjennomføring

Definisjonen på «leder» er at man har personalansvar. Informantene ble rekruttert over telefon før de fikk tilsendt et spørreskjema til utfylling. MMI stod for denne praktiske gjennomføringen som ble foretatt våren 1999. Prosedyrene som ble fulgt er nærmere beskrevet i Dalen & Thu (1999).

Spørreskjemaet ble sendt et representativt utvalg ledere i offentlig og privat sektor. 3690 besvarte spørreskjemaet,

noe som gav en svarprosent på 85 prosent. Informantene dekker elleve forskjellige bransjer og har en tilfredsstillende spredning på kjønn, alder, bakgrunn og geografisk lokalisering.

Kap. 2. Hvem er de? En demografisk beskrivelse

1970-tallet regnes som det tiåret da norske kvinner strømmet til arbeidslivet. Siden har yrkesaktiviteten blant kvinner vært økende. Det er også et betydelig antall år siden norske kvinner begynte å gjøre seg gjeldende i norske utdanningsinstitusjoner og skaffet seg formell utdanning på linje med menn. Likevel sies det ofte at det ikke finns tilstrekkelig kvalifiserte kvinnelige kandidater når lederstillinger skal besettes. I dette kapitlet skal vi ta for oss hva slags humankapital de kvinnelige lederne i dette utvalget har, i tillegg til å utforske deres sosiale kapital og familiesituasjon.

2.1 De kvinnelige ledernes humankapital

Humankapital er et begrep som i økende grad anvendes i referanser til den kompetansen medarbeidere tilfører virksomheter. Ved siden av strukturkapital og relasjonskapital, utgjør humankapitalen virksomhetens totale intellektuelle kapital.

Selv om humankapital kan måles på mange måter, er det vanlig å referere til medarbeideres kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Nå er dette dimensjoner som i seg selv ikke er lette å måle. Man belager seg derfor ofte på mål som antas å kunne si noe om dette. Formell utdanning er ett mål på en form for kunnskapsbase man antar vil være representativ for dem som har fullført den. Ansiennitet er et annet mål som er vanlig å benytte. Det forventes at man gjennom å arbeide i praksis bygger opp et visst reservoar av ferdigheter og kunnskaper.

I praksis vil det alltid være nødvendig å koble slike kvantitative mål med kvalitative. I kapittel 5 kommer vi for eksempel inn på ledernes evner til å lede de underordnede. Dette er mål som angir en spesifikk ledelseskompetanse og som derfor beskriver lederens humankapital mer konkret.

Formell utdanning

Formell utdanning har vært betraktet som en viktig inngangsbillett til lederstillinger. Vi skal undersøke utdanningsnivået til de kvinnelige lederne, sammenlikne med det mannlige utvalget, og med befolkningen for øvrig.

- I befolkningen er det 2 av 10 som har høyere utdanning
- Blant alle lederne i AFFs lederundersøkelse er det 64 prosent som har høyere utdanning
- Blant de kvinnelige lederne i AFFs lederundersøkelse er det 66 prosent som har høyere utdanning

Lederne ble bedt om å spesifisere den høyeste fullførte utdannelsen sin. Følgende oversikt viser fordelingen blant de kvinnelige lederne:

	Kvinnelig leder %	Akkumulert %
Folkeskole, ni-årig skole eller liknende	4,0	
Videregående skole	13,3	17,3
Fagutdanning, yrkesskole eller liknende	16,8	34,1
Opp t.o.m. fire års utdanning ved universitet eller høyskole	42,6	76,7
Lengre enn fire-årig utdanning ved høyskole og/eller universitet	23,4	100,1

Figur 2.1 Utdanningsnivå blant de kvinnelige lederne

I henhold til figuren, er det 34 prosent av de kvinnelige lederne som ikke har en utdanning på universitet- og høyskolenivå. 66 prosent av de kvinnelige lederne har høyere utdanning. Hvis vi sammenlikner med den norske befolkningen generelt, var det i 1998 litt over 20 prosent som hadde høyere utdanning (Roland, 2000).

En litt lavere prosentandel av de mannlige lederne har høyere utdanning

Oversikten under viser utdanningsnivået blant de mannlige lederne:

	Mannlig leder %	Akkumulert %
Folkeskole, ni-årig skole eller liknende	4,3	
Videregående skole	8,3	12,6
Fagutdanning, yrkesskole eller liknende	25,2	37,8
Opp t.o.m. fire års utdanning ved universitet eller høyskole	38,2	76,0
Lengre enn fire-årig utdanning ved høyskole og/eller universitet	23,9	99,9

Figur 2.2 Utdanningsnivå blant de mannlige lederne

Som figuren viser, er det omtrent 38 prosent av de mannlige lederne som ikke har høyere utdanning. Dette er fire prosent flere enn blant de kvinnelige lederne.

Majoriteten av de kvinnelige lederne har høyere utdanning

Resultatene viser at majoriteten av de kvinnelige ledere har en formell utdanning på universitet- og høyskolenivå. En like stor andel av de kvinnelige og mannlige lederne (1 av 5) har mer enn fire års utdanning. Det er ingen betydelige forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige ledernes formelle utdanningskompetanse. De små forskjellene som dokumenteres i undersøkelsen går i kvinners favør.

Kvinner med «feil» type utdanning?

Over 1/3 av de kvinnelige lederne i utvalget er økonomi-utdannet. Dette er den vanligste bakgrunnen blant alle lederne i AFFs lederundersøkelse, også på toppledernivå.

Det er ikke bare spørsmål om utdannelsesnivå når man vurderer lederkandidaters formelle kompetanse. De fleste har også klare meninger om hva slags fagbakgrunn som er ønsket. I Norge og Skandinavia har det etablert seg en praksis med å foretrekke økonomi- og ingeniøruddannelse når det gjelder rekruttering til ledelse. Denne tendensen bekreftes i vår undersøkelse. 44 prosent av topplederne (i hele utvalget) er økonomiutdannet. 25 prosent har ingeniørbakgrunn.

Også på de lavere ledernivåene dominerer økonomene og ingeniørene. Kvinner har vært og er fortsatt dårligere representert innen disse utdannelsesretningene. Likevel viser resultatene som er gjengitt i figuren under at 35,4 prosent av de kvinnelige lederne har sin spesialisering i økonomisk/administrative fag. Det er faktisk den utdannelsesbakgrunnen som er vanligst blant de kvinnelige lederne. Blant de yngste kvinnelige lederne (under 35 år), er det 45 prosent som har denne fagbakgrunnen.

Hva er det mest sentrale fagområdet i utdannelsen din?		
	%	N
1. Økonomi og administrasjon	35,4	306
2. Helse-, sosial- og omsorgsfag	26,6	230
3. Annet	9,9	85
4. Ingeniørfag eller andre teknologiske fag	6,0	52
5. Ingen spesiell fagorientering	5,1	44
6. Håndverksfag	3,7	32
7. Samfunnsvitenskap	3,0	26
8. Kultur	2,9	25
9. Humaniora	2,3	20
10. Realfag	2,1	18
11. Juss	1,9	16
12. Naturvitenskap	0,9	8
13. Sikkerhetsfag (militær utd., politi og liknende)	0,2	1
	100,0	863

Figur 2.3. Fagretning blant de kvinnelige lederne

I henhold til figuren, kan vi se at 4 av 10 kvinnelige ledere har den «tradisjonelle» lederbakgrunnen som økonomi- eller ingeniøruddannet. Neste store gruppe er ledere med helse-, sosial- og omsorgsfag. Omkring 1/4 av de kvinnelige lederne har en slik bakgrunn.

1/3 av lederne med «utradisjonelle» utdannelser

Interessant er det også å notere at 15 prosent av de kvinnelige lederne har krysset av for kategorien annet og ingen spesiell fagretning. 1/3 av norske ledere har dessuten en annen utdannelsesbakgrunn enn den store majoriteten som håndverkere, samfunnsvitere, humanister, med flere. Dette er også i overensstemmelse med tendenser fra andre land. På kontinentet er for eksempel humanistbakgrunner mer vanlige blant ledere. I USA er utgangspunktet gjerne en generell universitetsgrad som etter hvert toppes med en master i økonomi/ledelse etter noen år i arbeidslivet. Dette er også en utvikling som begynner å bli mer og mer vanlig her hjemme ettersom mastertilbudene er blitt utviklet og tilbys i ulike varianter og spesialiseringer på de økonomisk/administrative høyskolene. Innen helsesektoren er det også i ferd med å utvikles utdannelsestilbud som fokuserer på at helsefaglige medarbeidere videreutdanner seg innen administrasjon, økonomi og ledelse.

Vi skal også se på hvilke fagbakgrunner som er representert i hvilke bransjer, sektorer og på ulike ledernivå. Men først tar vi for oss utdannelsesbakgrunnen til de mannlige lederne:

Hva er det mest sentrale fagområdet i utdannelsen din?		
	%	N
1. Ingeniørfag eller andre teknologiske fag	30,9	862
2. Økonomi og administrasjon	29,1	810
3. Håndverksfag	16,3	454
4. Annet	6,6	185
5. Ingen spesiell fagorientering	4,3	121
6. Helse-, sosial- og omsorgsfag	3,6	100
7. Realfag	2,3	63
8. Samfunnsvitenskap	1,6	45
9. Juss	1,6	43
10. Sikkerhetsfag (militær utd., politi og liknende)	1,4	39
11. Naturvitenskap	1,1	31
12. Humaniora	0,9	26
13. Kultur	0,3	8

Figur 2.4. Fagretning blant de mannlige lederne

Den vanligste utdannelsesbakgrunnen blant de mannlige lederne er ingeniør/teknologiske fag. 6 av 10 mannlige ledere er enten ingeniør eller økonom. Igjen ser vi at kategorien «annet» kommer høyt opp. Når vi ser på den relativt store variasjonen i ledernes faglige spesialiseringer, kan vi slå fast at forestillingen om at man må være ingeniør eller økonom for å bli leder, ikke stemmer med virkeligheten.

Tradisjonelle kjønnsforskjeller: Flere menn er ingeniører, flere kvinner med helsefag

Når vi sammenlikner resultatene for de kvinnelige og mannlige lederne, ser vi at en betydelig større andel av de mannlige lederne har ingeniørbakgrunn. Tilsvarende har en betydelig større andel av kvinnene bakgrunn innen helsefag. Et interessant spørsmål knyttet til det faktum at kvinneandelene har økt innen de tradisjonelt mannsdominerte utdanningene, er om bildet endrer seg for de yngre kvinnelige ledere?

Flest økonomer blant de unge kvinnelige lederne

Hvis vi ser på fagbakgrunnen til de yngste kvinnelige lederne, der kvinneandelen er størst, finner vi følgende bilde:

1. Øk.adm.	47 %
2. Annet	14 %
3. Helse-, sosial- og omsorgsfag	13 %
4. Ingeniør	8 %

Figur 2.5. De vanligste fagbakgrunnene til kvinnelige ledere under 35 år

Blant de yngre kvinnelige lederne er andelen med økonomisk administrativ bakgrunn høyere, sammenliknet med det kvinnelige utvalget som helhet. Andelen med helse-, sosial- og omsorgsfag er tilsvarende redusert. På denne bakgrunn vil vi kunne antyde at kvinner som ønsker å gjøre tidlig karriere som leder, sannsynligvis vil få størst uttelling med en økonomisk administrativ utdanning.

Vi skal også se nærmere på hva slags fagbakgrunn de norske topplederne har. Først tar vi for oss hele utvalget, det vil si både kvinnelige og mannlige toppledere.

6 av 10 toppledere er økonomer eller ingeniører

1. Øk.adm	44 %
2. Ingeniør	26 %
3. Håndverksfag	9 %

Figur 2.6. Faglig spesialisering blant toppledere i hele utvalget

Resten av topplederne er rimelig jevnt fordelt på de andre fagbakgrunnene.

Mange kvinnelige toppledere med økonomi- eller helsefag

Blant de kvinnelige topplederne er det to fagbakgrunner som skiller seg ut. 29 prosent av dem har økonomisk administrativ utdanning, og 26 prosent har sin fagbakgrunn innen helse-, sosial- og omsorgsfag. De øvrige er spredt i andre kategorier.

Ledernes fagbakgrunn i de ulike bransjene

Økonomi og ingeniørutdanning er attraktiv lederkompetanse i de fleste bransjer og sektorer. Helsefag er først og fremst attraktivt for ledere innen helsesektoren.

Av de kvinnelige lederne med økonomiutdanning, arbeider 34 prosent innen handel/hotell/restaurant næringsen. Resten av utvalget er rimelig jevnt fordelt over de øvrige bransjene. Dette bekrefter det generelle anvendelsesfeltet denne type utdanning har.

Også de med ingeniørbakgrunn er rimelig spredt i alle bransjer bortsett fra «finansielle tjenester» og transport/post/tele sektoren hvor de er helt fraværende. Dessuten arbeider 33 prosent av de kvinnelige ingeniørene i såkalte «gullsnipp bransjer» (konsulentorganisasjoner).

87 prosent av de kvinnelige lederne med helse-, sosial- og omsorgsfag arbeider innen helsesektoren. Spørsmålet er om ikke denne sektoren har en formidlingsoppgave mht å kommunisere og markedsføre hva slags lederkompetanse disse lederne faktisk besitter. Det er ikke usannsynlig at den kan være anvendbar i en rekke andre sammenhenger, og særlig i forhold til topplederjobber som ikke krever en spesiell fagbakgrunn.

Ledernes fagbakgrunn i de ulike sektorene

Det kan også være interessant å se på fordeling av ledernes fagbakgrunn i forhold til hvilken sektor de jobber innenfor. Det er ikke usannsynlig at det kan komme til å etablere seg ulik rekrutteringspraksis i ulike sektorer. Det er vanlig at man baserer seg på historien når man definerer kvalifikasjonskriterier i lederutvelgelser. Det man er vant til og har erfaring med fra før, er også det som danner utgangspunktet for fremtidige ledervalg. Dermed vil det kunne danne seg et mønster som vanskelig lar seg endre. Vi har gjort en inndeling i fem sektorer som og undersøker hvilken fagretning som er mest representativ for lederne i disse sektorene.

Statlig forvaltning

1. Ing. Et tekniske fag
2. Øk. adm.
3. Samf.fag

Kommunal/fylkeskommunal forvaltning/etat

1. Helse-, sosial- og omsorgsfag
2. Øk. adm.
3. Ing. Et tekniske fag

Offentlig forretningsdrift

1. Ing. Et tekniske fag
2. Øk. adm.
3. Håndverksfag

AS med private eierinteresser

1. Øk. adm
2. Ing. Et tekniske fag
3. Håndverksfag

Annen privat næringsvirksomhet

1. Øk. adm
2. Ing. Et tekniske fag
3. Håndverksfag

Figur 2.7. Oversikt over de tre vanligste fagretningene uansett kjønn i de ulike sektorene

I henhold til figuren, er det ikke vesentlige forskjeller innen hver sektor. Den viktigste forskjellen er at helse-, sosial- og omsorgsfag dominerer innen kommunal og fylkeskommunal sektor. Det skyldes sannsynligvis at en stor del av virksomheten i denne sektoren knytter seg til drift av sykehus, barnehager og andre omsorgs- og sosialtilbud. Med den nye helsereformen vil dette bildet endre seg. Da vil en stor del av lederne som tidligere hørte til fylkeskommunal sektor fordi de jobber i sykehus, være i kategorien offentlig forretningsdrift.

2.2 Karrierehistorie

Som nevnt innledningsvis, er det på ingen måte bare den formelle utdannelsen som er av betydning for å belyse ledernes humankapital. Den viktigste erfaringen får man i praksis, gjennom å opparbeide seg oppgavespesifikk kompetanse, bransjekunnskap, metakompetanse, med flere (se Drake Et Solberg, 1995 for en oversikt over ulike former for ledelseskompeteranser).

Forskning om lederutvikling har dessuten vist at ledere lærer mest om lederskap gjennom erfaringer de gjør seg på jobb (se Ruderman m.fl, 1990). Vi skal derfor se nærmere på hva slags karrierehistorie de kvinnelige lederne har, og danne oss et mer helhetlig bilde av den kvantitative kompetansen de har opparbeidet seg gjennom sitt praktiske arbeidsliv. Igjen skal vi være mest opptatt av å beskrive de kvinnelige lederne, men vil sammenlikne med de mannlige lederne.

Kvinnelige ledere med lang arbeidserfaring

Gjennomsnittlig arbeidserfaring etter fullført utdanning blant de kvinnelige lederne er 17 år. For menn er gjennomsnittet 21 år. Denne forskjellen tilsvarer omtrent aldersforskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere som er på tre år (henholdsvis 42 år og 45 år).

Lojale ledere uansett kjønn

Lederne ble spurt om hvor mange arbeidsgivere de hadde hatt de siste fem årene foruten sin nåværende arbeidsgiver.

	% Kvinnelig leder	% Mannlig leder
0	59,4	62,2
1	23,9	24,0
2	11,9	9,5
3	3,0	3,0
4 eller mer	1,8	1,3

Figur 2.8. Antall arbeidsgivere lederne har hatt i tillegg til sin nåværende i løpet av de siste fem år

I henhold til resultatene, kan vi slutte at 6 av 10 ledere har vært ansatt hos sin nåværende arbeidsgiver mer enn fem år. Det er ingen betydelig kjønnsforskjeller når det gjelder karrieremønsteret hva angår bytte av arbeidsgiver. Det betyr også at kvinnelige ledere verken er mer eller mindre lojale i forhold til mannlige ledere. Med andre ord, kvinnelige ledere har ikke større turnover enn mannlige. De mannlige lederne hopper heller ikke mer fra jobb til jobb, noe som er en påstand som ofte brukes når det argumenteres for at man heller bør rekruttere kvinner enn menn til ledelse.

Mange ledere besitter organisasjonsspesifikk kompetanse

Når ledere arbeider i den samme organisasjonen over tid opparbeider man seg organisasjonsspesifikk kompetanse. Det innebærer kunnskap om og forståelse for uformelle prosesser i organisasjonen og kjennskap og nettverk til retningsgivende aktører og premissgivere. Kjennskap til organisasjonens historie, kultur og subkultur er eksempler på organisasjonsmessig kompetanse.

Opparbeidelse av politisk kompetanse vil også være en naturlig konsekvens av å ha vært ansatt i en organisasjon over tid. «Uten forståelse for maktspill, innflytelsesforhold og uformelle strukturer vil det...være vanskelig å utøve ledelsesfunksjonen», skriver Løwendahl Et Nordhaug (1994:259).

2.3 Alder

Ledernes alder er interessant av flere grunner. For det første gir det oss anledning til å danne et bilde av den aldersmessige distribusjonen blant norske ledere generelt, og blant de kvinnelige lederne spesielt. Det kan også si noe om i hvilken grad det har skjedd en endring av kjønnsfordelingen på ledernivå i ulike aldersgrupper. Gjennomsnittsalderen blant de kvinnelige lederne er 42 år. Figuren viser aldersfordelingen blant de kvinnelige lederne.

	%
34 år og under:	27
35-44 år:	34,4
45-54 år:	29,1
55 år og over:	9,5
	100

Figur 2.9 Aldersfordeling blant de kvinnelige lederne

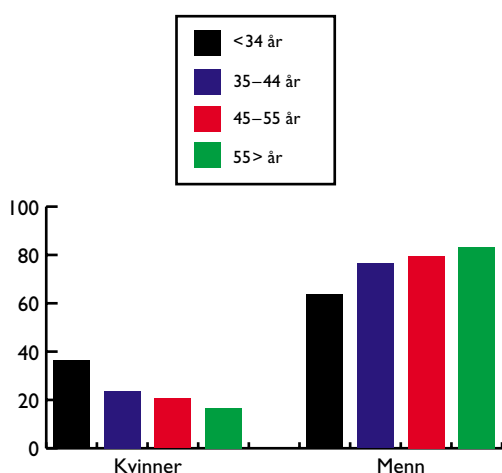
Som figuren viser, er en stor andel, nærmere bestemt 61 prosent av de kvinnelige lederne under 45 år. Det vil si at de har omtrent 20 år foran seg som yrkesaktive (ledere) i arbeidslivet. Gjennomsnittsalderen for de mannlige lederne er 45 år.

Flere menn er ledere, også i den yngste aldersgruppen

I forbindelse med likestilling og temaet kvinner og ledelse, hevdes det ofte at det bare er snakk om tid før kvinner vil være like sterkt representert i ledelse. Først må tilstrekkelig mange kvinner skaffe seg høy utdanning og relevant erfaring. Dersom denne antakelsen er riktig, ville vi forvente en tilnærmet lik andel av kvinner og menn i de yngste aldersklassene.

Når vi undersøker kjønnsfordelingen blant ledere i ulike aldersgrupper, finner vi ingen tilnærmet lik kjønnsfordeling for ledere på ulike alderstrinn, heller ikke blant de yngste lederne. Men det er likevel i den yngste aldersgruppen at det er høyest andel kvinnelige ledere. Blant ledere fra 34 år og nedover er det godt og vel en tredjedel kvinner og to tredjedeler menn. Andelen kvinnelige ledere minker med stigende alder. Det er 20 prosent flere kvinner i aldersgruppen 34 år og under, enn blant ledere som er 55 år og eldre.

Aldersgruppe	Kvinnelig leder	Mannlig leder	Totalt	Kjønnsforskjell
34 år og under	36,4	63,6	100 %	27,2 % flere menn
35-44 år	23,6	76,4	100 %	52,8
45-55 år	20,5	79,6	100 %	59,1
55 år-over	16,7	83,3	100 %	66,8



Figur 2.10 Prosentandelen kvinnelige og mannlige ledere i ulike aldersgrupper.

Hvor tar alle de erfarne kvinnene veien?

Det er interessant at det ikke er flere kvinner i de eldste årsklassene. Det har vært hevdet at kvinner får en oppsving i karrieremotivasjon når de blir eldre og er ferdig med omsorgsansvaret for barn og familie. Kvinner som tidligere har hatt redusert tilknytning til arbeidslivet får fornyet motivasjon til å satse. Med tanke på kvinners inntog i arbeidslivet på 1970-tallet, burde det også være en stor gruppe kvinner som har skaffet seg attraktivt erfaringskompetanse gjennom flere tiår med yrkesaktivitet. Tallene viser at dette ikke har hatt store implikasjoner for rekrutteringen av eldre kvinner til ledelse.

Nesten samme andel eldre kvinnelige ledere i privat som i offentlig sektor

Ettersom majoriteten av kvinner som entret arbeidslivet på 1970-tallet valgte offentlig sektor, vil vi forvente at representasjonen av eldre kvinnelige ledere er større i offentlig enn i privat sektor. Når vi undersøker nærmere hvor de eldre kvinnelige ledere arbeider, finner vi 36 pro-

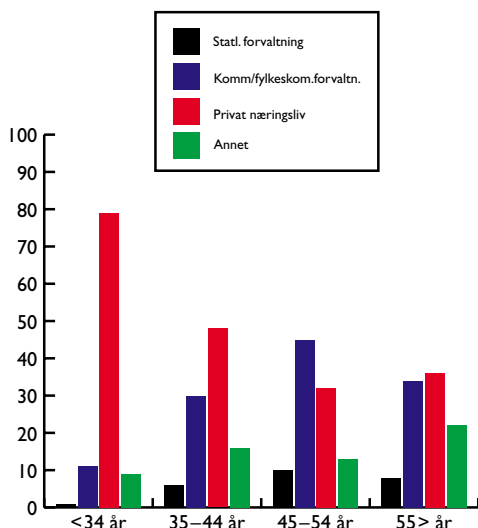
sent av dem i privat sektor, 34 prosent i kommunal eller fylkeskommunal forvaltning og 8 prosent i statlig forvaltning.

Resultatene bekrefter dermed til en viss grad hva vi ville forvente, nemlig at majoriteten befinner seg i offentlig sektor, men likevel er det kanskje overraskende liten forskjell til representasjonen av eldre kvinnelige ledere i privat sektor. Uansett er det en beskjeden representasjon av eldre kvinner i norsk lederpopulasjon.

Forklaringene kan være mangfoldige. Det kan blant annet ha sammenheng med den synkende statusen til eldre mennesker i et (norsk) samfunn som i økende grad feirer ungdommen, og som synes å ha problemer med å optimalisere ressursene til eldre medarbeidere generelt. Det kan også ha sammenheng med virksomhetenes interne karrierestrukturer som tenderer til å ha en påbyggende natur, der det allerede på et tidlig stadium i den enkeltes karriere tas stilling til hvem som skal satses på (såkalte high-flier-program), og dersom man ikke allerede i utgangspunktet er blant disse, er det vanskelig å hekte seg på et karriereløp i neste omgang. Slike karrieresystemer er i strid med mange kvinners livssyklus og arbeidsmarkedsatferd³⁾.

Flest unge kvinnelige ledere i privat næringsliv

Hvis vi ser på gjennomsnittsalder og kjønnsfordeling i de forskjellige sektorene, får vi et interessant bilde.



Figur 2.11 Aldersfordeling blant de kvinnelige lederne i ulike sektorer

Som vi ser er det en betydelig høyere andel av kvinnene i den yngste aldersgruppen som arbeider i privat sektor (79

prosent). Tilsvarende er det langt færre av de yngste kvinnelige lederne som arbeider i kommunal og fylkeskommunal sektor. Disse resultatene kan ha en sammenheng med at lederne i privat sektor er yngre enn lederne i de andre sektorene, altså at man er mer positiv til å rekruttere yngre ledere generelt i det private næringslivet.

2.4 Sivil status og familiesituasjon

Spørsmål om omsorg for barn, mangel på bakkemannskap og kvinners preferanser for familie, løftes ofte frem i debatter knyttet til kvinner og ledelse. Her skal vi se nærmere på hva slags sivil status lederne har, og undersøke deres familiesituasjon. Hvor mange ledere har egentlig omsorg for barn som bor hjemme? Hva slags støtteapparat har de tilgang til på hjemmebane?

Både kvinnelige og mannlige ledere har livsledsager, men flere kvinner er enslige

	% Kvinnelige ledere	% Mannlige ledere
Samboende/gift	73,8	90,9
Annet	26,2	9,1

Figur 2.12 Prosentandel i det kvinnelige og mannlige utvalget som har livsledsager eller er enslig

Hovedtendensen er at både kvinnelige og mannlige ledere er gift eller samboende. Det støtter derfor ikke opp under myten om ledelse er et så grådige yrke at det ikke lar seg kombinere med å pleie et partnerskap. Det virker heller ikke som det er spesielt relevant problem at jobben går ut over parforholdet. Vi spurte lederne om nettopp dette.

Lederjobben går ikke ut over parforholdet

Opplever du at jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/parforhold? (Prosent)

Ofte/av og til	Sjelden/aldri		Ikke aktuelt			
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn		
	34,3	44,0	56,9	51,9	8,8	4,1

Figur 2.13 Prosentandel av det kvinnelige og mannlige utvalget som opplever konflikt mellom jobb og parforhold

³⁾ Henrik Holt Larsen (2001) har et viktig poeng når han hevder at denne formen for tidlig karriereutvikling generelt sett er ute av takt med tidens behov. Det skyldes både en tidshorisont som ikke matcher med medarbeidernes karriereatferd (de flytter oftere på seg mens programmene forutsetter langsiktig oppbygging av kompetanse), og dernest fordi den har en direkte negativ effekt på de andre som ikke velges ut til slike program.

Som resultatene viser, er det en betydelig andel av lederne som svarer at det sjelden eller aldri skjer at jobben får negative konsekvenser for parforholdet. Færre av kvinnene opplever dette som et problem, enn mennene. Noe av forklaringen kan være at flere av de kvinnelige lederne lever i såkalte «likeverdige» partnerforhold med hensyn til arbeidstilknytning. Med det mener vi at de kvinnelige lederne har en likere status med partneren både hva angår tidsbruk og posisjon i arbeidslivet enn hva de mannlige lederne har. Dermed har de muligens mer like holdninger til det å bruke mye energi på jobben. Hvis vi ser på oversikten over arbeidssituasjonen til en eventuell livsledsager, får vi bekreftet dette bildet.

Kvinnelige ledere med partner som har likeverdig yrkesstatus

Hva er din livsledsagers arbeidssituasjon?

	Kvinnelig leder	Mannlig leder
Leder i fulltid	53,7	23,4
Fulltid u/lederansvar	39,6	30,5
Deltid	2,0	27,4
Hjemmearbeidende	0,4	8,6
Permisjon fra jobb	0,1	3,9
Annet	4,2	6,2
	100,0 %	100,0 %

Figur 2.14 Utvalget består av kvinnelige og mannlige ledere som har en partner, og viser partnerens arbeidstilknytning

Som vi ser av tabellen over, har mer enn halvparten av de kvinnelige lederne en partner som også er leder. Hele 9 av 10 har en partner som er enten leder eller i fulltidsarbeid uten lederansvar. En ubetydelig andel har en partner som er deltids- eller hjemmearbeidende. Dette er et side ved ledernes sosiale kapital hvor det fremkommer store kjønnsforskjeller.

Mannlige og kvinnelige ledere med ulik tilgang til støtteapparat på hjemmefronten

Først og fremst er det nødvendig å presisere hovedfunnet i denne oversikten, nemlig at majoriteten av både mannlige og kvinnelige ledere nå lever i tokarriereforhold.

Likevel er det fortsatt betydelige kjønnsforskjeller når det gjelder lederens støtteapparatet på hjemmefronten. Mens over 35 prosent av de mannlige ledere har såkalt «bakke-kvinnskap» på hjemmebanen, det vil si en deltidsarbeidende eller hjemmearbeidende partner, har nesten ingen av de kvinnelige lederne dette. En dobbelt så stor andel av de kvinnelige lederne har imidlertid en partner som også er leder, og har dermed i større grad tilgang til «fagmannskap» på hjemmebanen sammenliknet med de mannlige lederne.

Det er ikke usannsynlig at kravet om økt engasjement på hjemmebanen er større fra en hjemmearbeidende eller deltidsarbeidende partner, enn hva det er fra en partner som selv er i fullt engasjert i arbeidslivet. Dermed er det ikke usannsynlig at mange av de kvinnelige lederne slipper å forsvare sine prioriteringer og mottar mer forståelse og støtte fra sin partner enn hva som er tilfellet for mange av de mannlige lederne. Behovet for «bakkemannskap» på hjemmearenaen er uansett knyttet opp til om man har barn eller ikke. Vi skal se litt nærmere på lederes situasjon i så måte.

Mange ledere uten omsorg for barn

Har du barn som bor hjemme?

	% Kvinner	% Menn
JA	52,4	62,5
NEI	47,6	37,5

Figur 2.15 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som har eller ikke har omsorg for barn

Som tallene viser, har om lag halvparten av de kvinnelige lederne barn som bor hjemme. Seks av ti mannlige ledere er i samme situasjon. Til sammenlikning finner vi fra en studie av kvinnelige akademikere (tannleger, leger, sivilingeniører, siviløkonomer, arkitekter og advokater) at 58 prosent av dem har ansvaret for barn som bor hjemme (Ladegård, Traavik & Drake, 2000). Dette er en yrkesgruppe det er relevant å sammenlikne de kvinnelige lederne med, da de kvinnelige akademikerne i likhet med de kvinnelige lederne har investert betraktelig i sin yrkesidentitet og arbeider innenfor det som kan betraktes som «grådige yrker».

I utlandet, blant annet i USA, Australia og Storbritannia har det vært reist en debatt vedrørende det faktum at barnløse medarbeidere tar på seg en relativt større del av belastningen i arbeidslivet, og oppnår færre særfordeler enn det medarbeidere med ansvaret for barn har. Unge kvinner vil ha seg frabedt å bli sammenliknet eller satt i samme «bås» som kvinnelige arbeidstakere som har valgt en redusert arbeidstilknytning og som både i teori og praksis setter ansvaret for barn og familie foran jobben. Som det går frem av tallene her, er det nesten halvparten av de kvinnelige lederne som ikke er praktisk berørt av barneomsorg. Det er ikke usannsynlig at noen av disse er lei av den stadige koblingen mellom yrkesaktive kvinner og barn. Det trenger imidlertid ikke bety at de ikke selv kommer til å komme i en slik situasjon i fremtiden.

Fruktbare ledere

Hvis vi tar for oss de kvinnelige lederne som er under 45 år og dermed i såkalt «fruktbar» alder, finner vi at 38 prosent av dem ikke har barn boende hjemme. Av disse

er det muligens noen som fikk barn tidlig, og som derfor har barn som nå er voksne og flyttet «ut av redet». Uansett er dette en gruppe som kan komme til å bli gravide og småbarnsforeldre mens de besitter lederstillinger. Dette gjelder for øvrig hele gruppen mannlige ledere, i og med at de må regnes for å være «fruktbare» til de når pensjonsalderen. Koblet opp med et faktum at en økende andel menn faktisk gifter seg på nytt og skaffer seg et kull nummer to, er det ikke usannsynlig at situasjonen kan endre seg for en del av disse. M.a.o, en stor gruppe av norske ledere er i «risikozonen» for å bli gravide og småbarnsforeldre i løpet av den tiden de også er ledere.

Det kan synes som en allmenn oppfatning at mange arbeidsgivere er skeptiske til å ansette folk i nøkkelstillinger, dersom de er i såkalt «fruktbar alder». Dette skyldes blant annet de meget velutviklede ordningene som ivaretar medarbeidernes behov for permisjon og fravær i forbindelse med svangerskap og syke barn. Imidlertid er det som vi har sett, en betydelig andel av de kvinnelige og mannlige lederne som nettopp er i fruktbar alder og/eller som er småbarnsforeldre (se neste avsnitt).

I praksis er det derfor mer karakteristisk at nøkkelmedarbeideres kompetanse veier tyngre enn det faktum at de også har en reproduktiv rolle i privatsfæren. Dette gjelder i enda større grad for arbeidsgivere i det private næringslivet som har trukket til seg den største andelen av de unge, kvinnelige ledere.

Mange småbarnsmødre blant lederne

Blant alle lederne i lederundersøkelsen er det 28,3 prosent som er småbarnsforeldre, dvs at de har barn under sju år. Blant de kvinnelige lederne, er prosentandelen småbarnsmødre 23 prosent. Omtrent halvparten av disse har ett barn under sju år, mens 1/4 av dem har to barn i denne aldersgruppen.

Flest menn med omsorg for barn

Resultatene viser at allerede blant lederne i aldersgruppen 25–39 år er det atskillig flere av mennene som har barn som bor hjemme. 70,9 prosent av mennene i denne aldersgruppen har barn, mens 55,7 prosent av kvinnene i den samme aldersgruppen har barn. I aldersgruppen over, fra 40–59 år, er det bortimot 10 prosent flere av de mannlige lederne som har barn (54,3 mot 63,2 prosent). utfordringer knyttet til å kombinere lederjobb med ansvar for barn er derfor et mer relevant problem for mannlige ledere enn for kvinnelige. En annen måte å se dette på, er at flere av de kvinnelige lederne utsetter eller velger bort barn enn hva mannlige ledere gjør.

En betydelig andel ledere er alene-forsørgere

15,4 prosent av de kvinnelige lederne som har hjemmeboende barn, er enslige. 2,3 prosent av de mannlige lederne med hjemmeboende barn, er i tilsvarende situasjon. Det kan være en del av disse som har delt samværsrett, altså at barna bor hjemme hos dem deler av uken og at de derfor har krysset av bekreftende på at de har barn som bor hjemme, uten at det dermed betyr at de har hovedansvaret for barna alene.

2.5 Privatliv som problem?

Dersom antakelsen om at det er så vanskelig å kunne ivareta både omsorg for barn og karriere stemmer, skulle vi forvente at mange ledere, og kanskje særlig kvinnelige, ofte opplever at de må avstå fra en rekke aktiviteter på jobben på grunn av privatlivet.

Vi spurte lederne hvor ofte de opplever følgende konflikt-situasjon i arbeidssituasjonen:

«At privatlivet ditt gjør at du må avstå fra mange spennende aktiviteter i tilknytning til jobben?» Svarene fordelte seg som følger:

Ofte/av og til		Sjelden/aldri		Ikke aktuell problemstilling	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
12,4	16,1	85,3	82,5	2,3	1,4

Figur 2.16 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som opplever at privatlivet setter grenser for jobben.

Som tallene viser, er det kun omkring 1 av 10 kvinnelige ledere som bekrefter at de ofte eller av og til må sette grenser for jobb på grunn av privatlivet. Dette funnet kan muligens skyldes at vi har brukt formuleringen «spennende aktiviteter». Hvis vi bare hadde skrevet «aktiviteter», ville vi sannsynligvis fått en langt større andel som svarte bekreftende. Det er tross alt en stor andel av de kvinnelige lederne som har svart bekreftende på at de ikke har tilstrekkelig tid til å skjøtte alle sider ved jobben.

Mange yrkesaktive kvinner (og et økende antall menn) mener at de ikke går glipp av noe når de avstår fra visse aktiviteter etter ordinær arbeidstid, og at det ikke nødvendigvis er slik at de som er mest på jobb, er de mest effektive. «Det er ikke at man er på jobb som teller, men hva man gjør mens man er der». Dette funnet kan vi muligens tolke slik at det alltid er mer en kunne ha gjort, men det viktigste får en likevel gjort i løpet av arbeidsdagen.

I tillegg til å sjekke om privatlivet setter grenser for jobben, har vi sjekket i hvilken grad jobben går ut over parforholdet. Også her svarer lederne flest avkreftende (se figur 2.13).

Ytterligere to spørsmål understøtter at prioritering av familie ikke har en negativ effekt på mestringen av lederrollen. Det ene viser at familie og venner utgjør en betydelig ressurs for de kvinnelige lederne. Det andre viser at det ikke er noen sammenheng mellom ledernes helhetlige vurdering av om lederjobben er verdt innsatsen, og om lederne har ansvaret for barn eller ikke.

Familie og venner som ressurs

Det ble utarbeidet en rekke spørsmål knyttet til hvilke ressurskilder lederne trekker på. Dette vil bli mer utførlig drøftet i kapittel 5. I denne sammenhengen er det likevel relevant å ta med resultatet som viste at av elleve ulike ressurskilder oppnådde «personlig støtte» («Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer på jobben.») 3. beste score. For toppledere er det 20 prosent flere kvinner enn menn som mener at de i meget stor grad trekker på familie og venner når det stormer på jobben.

Som et siste poeng knyttet til den utbredte forestillingen om hvor vanskelig det er å kombinere karriere med familie, tar vi med spørsmålet om ledernes opplevelse av at det å være leder er verdt innsatsen, og om svarene henger sammen med om lederne har barn eller ikke. Dette spørsmålet skal vi også komme tilbake til i slutt-kapittelet.

Omsorg for barn påvirker ikke om lederne føler at det er verdt innsatsen

Lederne ble spurt om de, når alle forhold tas i betraktning, synes at det er så mange goder forbundet med det å være leder, at det er verdt innsatsen. En betydelig gruppe ledere er usikre eller svarer benektende på dette. Men svarene har ingen sammenheng med om lederne har omsorg for barn som bor hjemme. Dette gjelder for begge kjønn.

	JA	NEI/USIKKER
Kvinnelige ledere m/barn	63 %	37 %
Kvinnelige ledere u/barn	63 %	37 %
Mannlige ledere m/barn	76 %	24 %
Mannlige ledere u/barn	73 %	27 %

Figur 2.17 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne med og uten omsorg for barn svarer på om det å være leder er verdt innsatsen.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi vist at kvinnelige ledere har høy humankapital i form av formell utdanning, lang arbeidserfaring og en variert karrierehistorie. Det er ikke betydelig forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere med hensyn til deres kvantitative forutsetninger.

Imidlertid finner vi vesentlige forskjeller hva angår hvilke fagbakgrunner som dominerer i de to gruppene. I begge grupper er økonomene i majoritet.

Men en langt større andel av de mannlige lederne er ingeniører, og en betydelig større andel av de kvinnelige lederne er utdannet innen helse-, sosial- og omsorgsfag.

Når det gjelder sivil status og familiesituasjon, fant vi at litt over halvparten av lederne har ansvar for barn som bor hjemme. En høyere andel menn er berørt av jobb/familie problematikken i praksis enn kvinner.

Majoriteten av både kvinnelige og mannlige ledere lever i tokarriereforhold. En betydelig andel av de mannlige lederne har sannsynligvis tilgang til et praktisk støtteapparat via sine deltids- eller hjemmearbeidende partnere, noe som nesten ikke gjelder noen av de kvinnelige lederne. Til gjengjeld kan en betydelig andel av de kvinnelige lederne skilte med fagmannskap på hjemmebanen via sin karrieremann.

På spørsmål som dreier seg om å kombinere jobb og privatliv, opplever de kvinnelige lederne få problemer. De synes ikke at de i noen særlig grad må sette grenser for spennende aktiviteter på jobben på grunn av privatlivet, eller at jobben går ut over parforholdet.

På spørsmål om det å være leder er verdt innsatsen, er det ingen sammenheng mellom det at lederen har barn og hvordan hun svarer på spørsmålet. Disse resultatene er i overensstemmelse med annen forskning som viser at det snarere er omgivelsene rundt de kvinnelige lederne som betrakter det som så vanskelig å håndtere familie og karriere, og ikke kvinnene selv.

Kap. 3. Hvor finner vi de kvinnelige lederne?

Det er allment kjent at Norge og Skandinavia har et svært kjønnsdelt utdannelses- og arbeidsmarked. Det innebærer at kvinner og menn velger ulike utdannelsesretninger, yrker og bransjer. Kvinner er i større grad konsentrert i noen (få) fagretninger og menn i andre (og mange flere). Dette mønsteret ble til en viss grad bekreftet da vi undersøkte utdannelsesbakgrunnen til mannlige og kvinnelige ledere i forrige kapittel. Et beslektet spørsmål er hvorvidt vi finner et større innslag av kvinner i bransjer som er kvinnelederte og en lavere andel i de typisk mannsdominerte bransjene. Vi skal også undersøke om kvinner utgjør en høyere andel av lederne i offentlig sektor.

I tillegg til spørsmålet om hvilke bransjer og sektorer de kvinnelige lederne befinner seg i, er det interessant å se nærmere på hvilke ulike hierarkiske ledernivå de er representert på. I debatten om hvorfor det er så få kvinnelige ledere, får en ofte inntrykk av at det nesten ikke finnes kvinner på «toppen». Vi skal undersøke kjønnsfordelingen blant lederne øverst i lederhierarkiet og på nivåene under. I forlengelsen av disse resultatene spør vi om det er tilfellet at kvinnelige ledere må være dyktigere enn mannlige for å nå like langt. I tillegg kartlegger vi ledernes holdninger til å rette søkelyset mot kjønn i lederrekruttering.

Til slutt undersøker vi om de kvinnelige lederne har like «tung» ledererfaring som menn. Målene vi bruker for å svare på dette, er hvor mange underordnede de kvinnelige og mannlige lederne har, og størrelsen på virksomhetene de jobber i.

3.1 Bransjer og sektorer

Lederne som deltar i denne undersøkelsen er rekruttert med bakgrunn i målsettingen om å ha et representativt utvalg av norsk arbeidsliv. Det ble valgt ut elleve bransjer som fanger opp de mest vesentligste kategoriene, og respondentene ble rekruttert blant ledere i både privat og offentlig sektor innenfor disse bransjene.

Kvinnelig lederskap i ulike bransjer

Undersøkelsen dekker elleve utvalgte bransjer. De kvinnelige lederne som er med i lederundersøkelsen, fordeler seg slik i følgende bransjer:

	%	N
1. Helse- og sosiale tjenester	29,8	261
2. Handel, hotell, restaurant	24,1	211
3. Kunnskapsintensive organisasjoner	14,5	127
4. Off.adm./undervisning	6,9	61
5. Industri	6,5	57
6. Finansielle tjenester	5,8	51
7. Annen tjenesteyting	4,7	42
8. Primærnæring og relatert industri	2,6	23

9. Transport/post/tele	2,3	20
10. Bygg og anlegg	1,8	16
11. Olje/utvinning og energi	1,0	9
Totalt	100,0 %	878

Figur 3.1 Oversikt over i hvilke bransjer de kvinnelige lederne arbeider

Som figuren viser, arbeider mer enn halvparten av de kvinnelige lederne innen omsorgs- og service næringer. Det er i de industrielle og klassisk mannsdominerte næringene som bygg og anlegg og oljebransjen at kvinnelig lederskap er mest uvanlig.

Resultatene her bekrefter et tradisjonelt bilde av hvor vi finner kvinner og menn i det norske arbeidslivet. Det understøtter argumentet om at en ikke kan vente til «ting går seg til» om en ønsker å gjøre noe med det kjønnskjeve representasjonen av ledere i visse bransjer og næringer.

Hvem er lederne på de kvinne- og mannsdominerte arbeidsplassene?

Med bakgrunn i det kjønnsdelte arbeidsmarkedet som vi nevnte innledningsvis, er det interessant å undersøke i hvilken grad lederne kjønn matcher med de omgivelsene de er satt til å lede i. For eksempel vil vi forvente at menn i hovedsak leder de mannsdominerte enhetene. Men vi er usikker på om det samme mønsteret vil gjelde for de kvinnelederte arbeidsplassene. Det har vært hevdet at de få mennene som ansettes i kvinnelederte sektorer likevel klarer å klatre til topps i lederstillingene.

1/3 av de kvinnelige lederne har lederansvar kun for kvinner

10,1 prosent av alle lederne i undersøkelsen har kun kvinnelige underordnede. Blant disse lederne er 134 menn og 240 kvinner. Det vil si at 4,8 prosent av de mannlige lederne er i en slik situasjon, sammenlignet med 27,3 prosent av de kvinnelige lederne. Med andre ord: omtrent en tredjedel av de kvinnelige lederne i Norge har ansvaret for medarbeidere av det samme kjønn. Hvorvidt de tidligere har hatt lederansvar for medarbeidere av motsatt kjønn, altså menn, har vi ikke informasjon om. Tatt i betraktning av at arbeidsmarkedet i Norge er svært kjønnsdelt, er det sannsynlig at en del av de kvinnelige lederne utelukkende har erfaring i å lede bare kvinner.

1/3 av de mannlige ledere har lederansvar kun for menn

877 ledere rapporterer at de kun har mannlige underordnede, Det vil si at det gjelder 23,8 prosent av hele utvalget. Av disse lederne er 825 selv menn, mens 52 kvinner er i en slik situasjon. Det vil igjen si at 29,3 prosent av alle de mannlige lederne er ansvarlige for bare mannlige underordnede, mens 5,9 prosent av de kvinnelige lederne er i tilsvarende situasjon. Hvis vi skal generalisere dette resultatet på alle norske ledere, kan vi si at 1/3 av mannlige ledere i Norge har lederansvar for medarbeidere av det samme kjønn. Med bakgrunn i samme argumentasjon som over, er det sannsynlig at en del av disse har liten eller ingen erfaring i å lede kvinnelige medarbeidere.

Er de underordnetes kjønn relevant for de krav som stilles til lederne?

Vi kan spørre oss om det spiller noe rolle om lederne har ansvaret for kvinnelige eller mannlige underordnede. Helt konkret ba vi lederne ta stilling til et par spørsmål knyttet til dette temaet.

«Det er ingen forskjell i mannlige og kvinnelige medarbeideres forventninger til en leder».

På dette spørsmålet er majoriteten uenig i påstanden. Det vil altså si at de mener det stilles ulike krav til dem som ledere for kvinnelige og mannlige underordnede. Flere av de mannlige lederne synes at det ikke er noen forskjell enn de kvinnelige.

Et relatert spørsmål til dette, er hvorvidt det er nødvendig å anvende ulik lederstil overfor kvinnelige og mannlige medarbeidere. Her svarte omtrent halvparten at de ikke synes dette er så aktuelt. 4 av 10 ledere, uansett kjønn, mente imidlertid at det stemmer godt at kvinnelige og mannlige underordnede krever ulik lederstil.

«Kvinnedominerte grupper er lettere å lede enn mannsdominerte».

Her var det bare ni prosent av lederne som krysset av for stemmer meget/ganske godt. Flesteparten er altså uenig i utsagnet, og det er ingen betydelig kjønnsforskjeller i svarene.

Dette kan tolkes på to måter; I) enten at det er lettere å lede mannsdominerte grupper enn kvinnedominerte eller II) at det ikke er noen forskjell.

Bakgrunnen for at vi tok med dette spørsmålet, er at det kan synes som en vanlig forestilling at det oppstår mer komplikasjoner og problemer i kvinnegrupper enn hva som er tilfellet når bare menn organiserer seg i grupper. Svarene kan tyde på at det er mange norske ledere som er enig i denne forestillingen. Vi gjør oppmerksom på at nærmere 1/4 av lederne har krysset av for at de ikke kan svare på spørsmålet. Det er sannsynligvis dem som ikke

har noe erfaringsmessig grunnlag for å vurdere de to gruppene opp mot hverandre

Kvinnelige ledere dominerer kommunal/fylkeskommunal sektor

Hvis vi ser nærmere på kjønnsfordelingen blant lederne i de ulike sektorene, finner vi igjen et ikke uventet mønster.

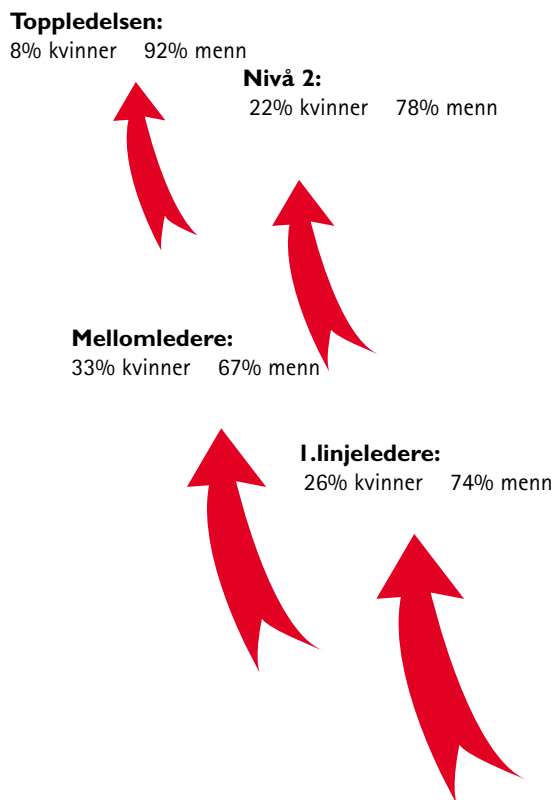
	Menn	Kvinner	Kjønnsforskjell
Statlig forvaltning	72 %	28 %	24 %
Kommunal/fylkeskommunal forvaltning	43 %	57 %	+14 %
Offentlig forretningsdrift	86 %	14 %	72 %
AS med private eierinteresser	84 %	16 %	68 %
Annen privat virksomhet	71 %	29 %	42 %

Figur 3.2 Kjønnsfordeling blant ledere i ulike sektorer – prosent.

I henhold til disse tallene, ser vi at menn dominerer lederstillingene i alle sektorer, bortsett fra kommunal/fylkeskommunal sektor. At det er flere kvinner som er ledere i kommunal/fylkeskommunal sektor enn mannlige, er et overraskende resultat, sammenliknet med andre undersøkelser. For eksempel viste Likestillingsbarometeret for 2001 (Likestillingscenteret) en fordeling av kvinner og menn i lederstillinger på 20/80 prosent. Forklaringen kan være at vårt utvalg av ledere ikke er ment å være representativ for en bestemt bransje eller sektor, men skal gi en representativt utvalg av ledere i norsk arbeidsliv mer generelt.

3.2 Kvinners representasjon i lederhierarkiet

Her skal vi ta for oss kvinners representasjonen i lederhierarkiet, og undersøke hvorvidt den vanlige oppfatningen om at «Vi finner ikke kvalifiserte kvinnelige kandidater», har støtte med bakgrunn i utvalget i denne undersøkelsen. Som figur 3.3 (på neste side) viser, er det kun åtte prosent av lederne på toppen som er kvinner, mens det på nivået under er 22 prosent. I konkrete antall betyr det at det fra utvalget i denne undersøkelsen er nesten 400 kvinnelige ledere som rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/daglige leder. Men som tidligere påpekt, er dette utvalget representativt for en langt større populasjon kvinnelige ledere i norsk arbeidsliv.



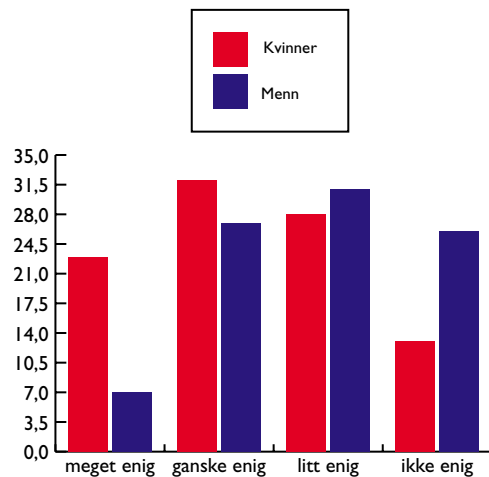
Figur 3.3 Kjønnfordelingen på de ulike ledernivå. Definisjonene som er brukt i spørreskjema for toppleder = Toppleder/daglig leder i virksomheten; nivå 2 = Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/daglige leder. De øvrige kategoriene er ikke spesifisert ytterligere.

I henhold til figuren, ser vi at det er størst kvinnerepresentasjon på mellomledernivå, med 33 prosent kvinner og 67 prosent menn. Mot toppen av lederhierarkiet er det en klar mannsdominans. Men det er likevel en betydelig gruppe kvinnelige ledere med erfaring høyt oppe i lederhierarkiet. Det skulle dermed bety at det er kandidater å rekruttere fra, dersom man ønsker kvalifiserte ledere på toppnivå som også er kvinner.

Må kvinner være dyktigere enn menn for å nå like langt?

Glasstaket er et begrep som benyttes for å beskrive uformelle og usynlige årsaker til at kvinner er dårligere representert i ledelse enn menn (se for eksempel Drake & Solberg, 1995). Det er interessant å utforske hvor vanlig oppfatningen om glasstaket er. En måte å teste hvorvidt lederne mener at det finns et glasstak, er å spørre hvorvidt kvinnelige ledere må være dyktigere enn menn for å nå like langt. Hvis så er tilfelle, bekrefter det at andre forhold enn de meritterende avgjør forfremmelse av ledere.

«En kvinnelige leder må være dyktigere enn en mann for å nå like langt»



Figur 3.4 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som mener at kvinnelige ledere må være dyktigere enn mannlige. Litt under 10% av utvalget har sagt at de ikke kan svare på spørsmålet.

Som resultatene viser, er det et tydelig kjønnskillem når det gjelder oppfatninger vedrørende dette temaet. Kvinner er i større grad enig i at det finns et glasstak, sammenliknet med menn. 25,9 prosent av de mannlige lederne er for eksempel ikke enig i kvinner må være dyktigere, mot 12,6 prosent av de kvinnelige lederne. Totalt mener 55 prosent av de kvinnelige lederne at det stemmer meget eller ganske godt at kvinner må være dyktigere, mens 34 prosent av de mannlige lederne har slike oppfatninger. I henhold til Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001), er det ingen andre spørsmål som fremprovoserer så store kjønnsforskjeller som dette spørsmålet. Funnet er for øvrig i overensstemmelse med den generelle tendensen til at menn opplever at det er større likestilling mellom kjønnene, enn det kvinner flest gjør.

Bør det legges fokus på kjønn i utvelgelse av ledere?

Det har vært antatt at fordi mange virksomheter og ledere er oppmerksomme på at det kan være visse mekanismer som forfordeler menn i lederutvelgelse, så er det naturlig å rette fokus mot kjønn i rekrutteringsprosessen. I annonser og utlysingsstekster presiseres det at man oppfordrer kvinner til å søke, og i visse tilfeller ber man headhuntere eller rekrutteringsansvarlige spesielt lete frem kvinnelige kandidater. Mange uttrykker motvilje mot denne type «særbehandling», ikke minst velkvalifiserte kvinner, som hevder at de ikke ønsker å bli rekruttert til en stilling på grunn av sitt kjønn, men på grunn av sin kompetanse.

7 av 10 ledere synes det er en avsporing å bringe kjønn inn i spørsmål om lederrekruttering

Følgende utsagn ble presentert i undersøkelsen: «Det er en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmål om lederrekruttering». Svarfordelingen var som følger.

	% Kvinner	% Menn
Stemmer meget godt	37,9	37,6
Stemmer ganske godt	28,9	33,4
Stemmer litt	17,3	17,5
Stemmer ikke	15,9	11,5

Figur 3.5 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som er enig eller uenig i at kjønn ikke bør være en faktor i lederrekruttering.

Som resultatene viser er det små kjønnsforskjeller i synspunktene her. Ledere flest synes det er en uting å rette fokuset mot kjønn i lederrekruttering. Vi kan tolke resultatene på flere måter. Dersom lederen har overbevisning om at lederrekruttering allerede er en kjønnsnøytral gjeskjeft, vil det være naturlig å svare bekreftende på spørsmålet. Men også for dem som mener at menn fordeles i lederrekruttering, vil det kunne falle naturlig å svare bekreftende. Uansett er det et tydelig signal om at lederne er skeptiske til at kjønn blir gjort til et poeng i lederrekruttering uansett hvilket kjønn det er som blir forfordelt.

Mer positiv innstilling til kjønnsperspektiv i offentlig sektor?

Med bakgrunn i lovbestemmelsen i likestillingsloven som krever at offentlige organisasjoner skal jobbe aktivt for å rette opp ulikheter mellom kvinner og menn i arbeidslivet, kunne det være naturlig å forvente at holdningene i det offentlige er mer positive til å vektlegge kjønn i lederrekruttering.

Andelene som har krysset av for at det ikke stemmer at kjønnsperspektiv er en avsporing, det vil si som faktisk er positive til at kjønn vektlegges i lederrekruttering, ble derfor undersøkt.

«Det er ikke en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmålet om lederrekruttering»

	% Kvinner	% Menn
Statlig forvaltning/etat	42	15,5
Kom/fylkeskommunal forvaltning/etat	13	12
Offentlig forretningsdrift	38	13
AS med private eierinteresser	12	11
Annen privat virksomhet	13	14
Annet	22	8

Figur 3.6 Andel ledere i ulike sektorer som har krysset av for stemmer ikke på spørsmålet om det er en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmålet om lederrekruttering.

Alt i alt viser disse resultatene at det er et stort avvik mellom holdningene til ledere som i praksis avgjør nye lederutvelgelser og holdningene til myndigheter og det offentlige Norge i dette spørsmålet. Mannlige ledere er litt mer skeptiske enn kvinnelige.

3.3 Omfang – størrelse på virksomhetene og antall underordnede

En oppfatning som er vanlig i visse miljøer, er at kvinnelige ledere ikke har tilstrekkelig «tung» ledererfaring, og i hvert fall ikke like tung erfaring som sine mannlige kolleger. Tung erfaring knyttes da gjerne opp til kvantitative mål, som for eksempel hvor mange ansatte det er i virksomheten, hvor mye det omsettes for, eller hvor mange personer den enkelte har lederansvar for.

Denne oppfatningen kan vi sjekke opp her; har de kvinnelige lederne færre underordnede og jobber de i mindre og dermed mindre tunge virksomheter?

Færre enn 2 av 10 kvinnelige ledere (17 prosent) arbeider i virksomheter med under 200 ansatte. Det samme gjelder mannlige ledere. Med andre ord, de fleste lederne, både kvinner og menn, jobber i store virksomheter med et stort antall medarbeidere⁴.

⁴) Dette kan også ha sammenheng med måten det er rekruttert ledere til AFFs lederundersøkelse på. Mange av virksomhetene i Norge er små og mellomstorebedrifter med få ledere og få ledernivå og er derfor dårlig representert i AFFs lederundersøkelse.

Kontrollspenn

På spørsmålet om hvor mange som rapporterer til dem, viser det seg at litt mer enn 1/3 av lederne har mellom en og fem underordnede, og nesten like mange har mer enn 15 medarbeidere.

Ant. underordnede	%	
	Kvinner	Menn
1-5	35,8	39
6-10	22,8	29,5
11-15	13,1	13,6
16-20	9,0	7,4
21-40	13,7	6,9
40 -	5,5	3,6
	100,0 %	100,0 %

Figur 3.7 Tabellen viser hvor mange underordnede som rapporterer til lederne.

Flere av de mannlige lederne har et lite antall underordnede (39 prosent), enn de kvinnelige (36 prosent). Hvis vi slår sammen prosentandelene fra 16 personer og opp, finner vi at 28,2 prosent av de kvinnelige lederne har flere enn 16 underordnede, mens det tilsvarende tallet for mannlige ledere er 17,9 prosent. Med andre ord, vi får ikke støtte for at de kvinnelige lederne har færre underordnede enn de mannlige lederne eller at de jobber i mindre virksomheter. Snarere tvert i mot.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at det kjønnsstereotype bildet fra norsk utdannings- og arbeidsmarked bekreftes i lederhierarkiet. Det er flest kvinnelige ledere i bransjer som er dominert av kvinner og hvor kvinner dominerer de faglig relevante utdanningsretningene (særlig gjelder dette for helse-, sosial og omsorg). I kun en sektor er majoriteten av lederne kvinner, og det er i kommunal og fylkeskommunal sektor. Der er langt færre av de yngste kvinnelige lederne rekruttert. En langt større andel av disse er blitt rekruttert til privat sektor.

Mange kvinnelige ledere (1/3) er ledere for bare kvinnelige underordnede. Også 1/3 av de mannlige lederne har lederansvar overfor bare mannlige underordnede. Både kvinnelige og mannlige ledere er enig at kvinnelige og mannlige underordnede har ulike forventninger til dem som ledere. Men de synes ikke dette burde tilsi ulik lederstil overfor kvinner og menn. Samtidig tror nesten ingen ledere at det er lettere å lede en kvinne-dominert gruppe enn en manns-dominert.

Når vi ser nærmere på representasjonen av kvinner i de ulike nivåene i lederhierarkiet, finner vi at det er betydelig andel kvinner høyt oppe i lederhierarkiet. Selv om kun åtte prosent av topplederne er kvinner, er 22 prosent av lederne på nivået som rapporterer til topplederne, kvinner.

På spørsmålet om det stemmer at en kvinnelig leder må være dyktigere enn en mannlig for å nå like langt, fremkom store kjønnsforskjeller. Mannlige ledere er mer uenig i utsagnet enn de kvinnelige og oppfatter altså at kvinnelige og mannlige ledere er mer likestilt enn hva de kvinnelige lederne mener. Kvinnelig og mannlige ledere er like enige om at det er en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmålet om lederrekruttering. Kvinnelige ledere i statlig forvaltning/etat skiller seg ut fra resten av utvalget. Her sier 4 av 10 seg helt uenig i at det er en avsporing. Bare 15 prosent av de mannlige lederne i denne sektoren svarer det samme.

Når det gjelder ledernes omfang med hensyn til ansvar for underordnede, viser undersøkelsen at majoriteten av de kvinnelige lederne har mellom fem og 15 underordnede som rapporterer direkte til dem. Faktisk er det en litt høyere andel av de mannlige ledere som har et lite antall underordnede, sammenliknet med de kvinnelige. Vi fant derfor ikke kjønnsforskjeller som underbygger forestillingen om at mannlige ledere flest har «tyngre» ledererfaring enn kvinnelige ledere.

Kap.4. Premissgivere og rollekonflikter

I dette kapittelet skal vi se på hvem lederne opplever som sine viktigste premissleverandører, og i hvilken grad lederne tar hensyn til dem når de tar beslutninger eller disponerer sin tid. Opplevelsen av krysspress og rollekonflikter er et beslektet tema som også vil bli drøftet. Mange av mytene omkring kvinner og ledelse knytter seg opp til forestillingen om manglende evne til å håndtere kryssende forventninger og krav.

4.1 Hvem er de viktigste premissgiverne?

Lederne i undersøkelsen ble presenterte for en lang liste med interessenter, forventningsgivere eller premissleverandører (27 stykker). De skulle først vurdere hvem og hva de føler at de bør ta hensyn til når de treffer beslutninger og prioriterer tidsbruk, og i neste omgang hvem eller hva de faktisk tar hensyn til.

Hvis vi rangerer gjennomsnittene for alle faktorene, får vi at de kvinnelige lederne angir følgende hensyn som de vesentligste:

BØR TA HENSYN TIL (TEORI)

1. Kunder/brukere/publikum
2. Virksomhetens øk.situasjon
3. Helse, miljø og sikkerhet
4. Innspill fra egne underordnede
5. Etske standarder
6. Dine overordnede

TAR FAKTISKE HENSYN (PRAKSIS)

1. Kunder/brukere/publikum
2. Virksomhetens øk.situasjon
3. Innspill fra egne underordnede
4. Dine overordnede
5. Etske standarder
6. Formelle arbeidsinstruksjoner & prosedyre

Figur 4.1 De viktigste premissgiverne basert på høyest oppnådd gjennomsnittscore blant de kvinnelige lederne.

Resultatene viser at kunde/brukerperspektivet er ettertraktelig etablert blant norske kvinnelige ledere. Etter kunder er det underordnede som representerer den viktigste interessegruppen. Men overordnede kommer også høyt opp som 3. viktigste interessegruppe etter kunder og egne underordnede.

Når vi sammenlikner de to rangeringene (teori mot praksis) ser vi at de kvinnelige lederne tar mer hensyn til sin overordnede enn hva de faktisk mener de burde. Hvis vi samtidig tar med funnene som blir presentert i kapittel 6 om at sjefsstøtte er den viktigste faktoren som ville få de kvinnelige lederne til å skifte jobb, bekrefter dette at

kvinnelige ledere er svært opptatt av relasjonen oppover i systemet.

Det er interessant å undersøke eventuelle kjønnsforskjeller når det gjelder håndtering av ulike interessenter. Når vi sammenlikner det mannlige og kvinnelige utvalget, finner vi størst kjønnsforskjeller for følgende faktorer:

BØR TA HENSYN TIL	Kvinner	Menn	Kjønnsforskjell
	%	%	%
Konkurrenter	39,2	59,9	20,7
Ekteskap/parforhold	40,9	58,4	17,5
Global konkurranse	18,2	28,4	10,2
Hendelser i politisk miljø	29,7	20,2	9,5
Dine overordnede	89,0	80,2	8,8

TAR HENSYN TIL	Kvinner	Menn	Kjønnsforskjell
	%	%	%
Konkurrenter	34,0	52,1	18,1
Ekteskap/parforhold	31,5	46,7	15,2
Ny teknologi	66,2	78,5	12,3
Eksternt miljø	28,2	37,4	9,2
Global konkurranse	13,7	22,2	8,5

Figur 4.2 Faktorene hvor det er størst kjønnsforskjell i svarene på spørsmål om ledernes premissgiverne. Tallene angir prosentandel som har krysset av for meget eller ganske stor grad.

Først og fremst registrerer vi at kvinnelige ledere er mindre opptatt av konkurrenter både i teori og praksis. Dette kan ha sammenheng med at en større andel av de kvinnelige lederne jobber i sektorer som har vært skjermet for konkurranse. For eksempel viser det seg at ledere i helse- og sosialsektoren er minst oppmerksom på konkurranse uavhengig av kjønn (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001:35). Men det kan også ha sammenheng med at de kvinnelige lederne ikke er tilstrekkelig oppmerksom på fordelene av at konkurranse presser seg på, både internt og eksternt i de fleste bransjer.

Det neste interessante punktet er den store forskjellen i vektlegging av privatsfæren mellom kvinnelige og mannlige ledere. En betydelig høyere andel menn enn kvinner mener at de bør ta hensyn til parforholdet sitt, og at de gjør det i praksis. Andre resultater som er beskrevet tidligere i rapporten, bekrefter opplevelsen av at de kvinnelige lederne ikke betrakter kombinasjonen jobb/privatliv som noe «problem» i forhold til jobbmestringen, men snarere som en ressurs. Nettopp tilgangen til ressurser er temaet i neste kapittel.

Oppsummering

I dette kapitlet så vi nærmere på hvilke forventningsgivere de kvinnelige lederne oppfatter som de viktigste og hvem de i praksis tar hensyn til når de fattet beslutninger eller disponerer sin tid.

Først og fremst troner kunder/brukere/publikum på rangeringen av de viktigste interessentene, både i teori og praksis. Internt i organisasjonen kommer de underordnete som interessegruppe nr. 2 foran de overordnete. Resultatene her avkrefter forestillingen om at kvinnelige ledere ikke er opptatt av å orientere seg oppover i organisasjonen. Vi får dessuten bekreftet at de er meget opptatt av å inkludere innspill fra sine underordnete. Denne siden ved lederrollen skal vi komme mer tilbake til i neste kapittel.

Hvilke faktorer som produserte størst forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige lederne ble også undersøkt. Her kom konkurrenter som nr. 1 foran ekteskap/parforhold. I begge tilfelle mente en betydelig større andel av de mannlige lederne at de både burde ta hensyn til, og i praksis tar hensyn disse forholdene, sammenliknet med de kvinnelige. Det siste er et noe uventet resultat, særlig med tanke på at kvinnene rapporterer om færre konflikter når det gjelder kombinasjonen jobb/parforhold og dessuten jobber mindre enn de mannlige ledere. Spørsmålet om arbeidstid vil bli utførlig drøftet i neste kapittel.

Kap.5. Ressurstilgang og mestring

Tilgang til ulike ressurser er vesentlig for å kunne utøve ledelse i henhold til andres forventninger og egne ambisjoner. Tilstrekkelig ressurstilgang er på mange måter en forutsetning for en leders mestringsevne og evne til å skape resultater.

At kvinner ofte besitter lederstillinger med lavere tilgang til strukturelle ressurser som beslutningsmyndighet, nettverk eller økonomisk makt, har vært påpekt som en vesentlig utfordring på området kvinner i ledelse. Samtidig har det vært vist at kvinnelige ledere oftere har god tilgang til ressurser som regulert arbeidstid, et sosialt miljø, og personlig støtte fra familie og venner.

Med bakgrunn i et omfattende spørsmålsbatteri knyttet til ledernes tilgang til ulike typer ressurser, kan vi undersøke i hvilken grad de kvinnelige lederne har tilgang til slike vesentlige ressurser som innvirker på deres lederutøvelse.

5.1 Ledernes tilgang til viktige ressurser

Lederne ble presentert for en rekke spørsmål knyttet til ulike ressurskilder. Hovedtendensen i resultatene er følgende:

Topp tre ressurskilder	Gj.sn. score*
1. BESLUTNINGSMYNDIGHET Jeg har myndighet til å avgjøre saker som angår mitt ansvarområde	1,61 (1,50)
2. INFORMASJON/INTERNT NETTVERK Jeg vet hvem i virksomheten jeg skal henvende meg til for å få den informasjonen jeg trenger	1,64 (1,64)
3. PERSONLIG STØTTE Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer på jobben	1,70 (1,90)
De 3 dårligste ressurskildene	Gj.sn. score
11. ØKONOMISKE RESSURSER Jeg disponerer de økonomiske ressurser som trengs for å gjøre en god jobb	2,78 (2,42)
12. TID Jeg har stort sett den tid jeg trenger til å skjøtte alle sider ved jobben	3,11 (3,01)
13. ANSETTELSESMYNDIGHET Jeg har mulighet til å ansette folk etter behov	3,17 (2,82)

Figur 5.1 6 av 13 ressurskilder som oppnådde høyest og lavest score. Skala fra 1–4 der 1 = stemmer meget godt, mens 4 = stemmer ikke. Tallene i parentes er gjennomsnittscore for det mannlige utvalget.

Kvinnelige ledere med bedre tilgang til relasjonelle ressurser

Generelt er det ikke store kjønnsforskjeller når det gjelder ledernes rapportering av ressurskilder. Av de aktuelle ressurskildene vi presenterte lederne overfor, har kvinnelige ledere rapportert om bedre ressurstilgang enn menn på følgende tre områder (høyere gjennomsnittscore):

	Kvinner	Menn
Jeg har overordnede som støtter meg på det personlige planet	2,62	2,69
Jeg har kolleger jeg kan snakke fortrolig med	2,07	2,30
Jeg har familie og venner som støtter meg når det stormer som verst på jobben	1,70	1,90

Figur 5.2 Tre ressurskilder hvor de kvinnelige lederne rapporterer om bedre tilgang enn de mannlige lederne. Skalaen går fra 1–4, hvor 1 angir høyest score.

Mannlige ledere med bedre tilgang til jobbspesifikke ressurser

Hvis vi sammenlikner gjennomsnittscoren på hver enkelt faktor hos de kvinnelige lederne og de mannlige, er det dessuten to faktorer hvor de mannlige ledere rapporterer om betydelig bedre tilgang enn de kvinnelige.

	Kvinner	Menn
Jeg disponerer de økonomiske ressursene som trengs for å gjøre en god jobb	2,78	2,42
Jeg har mulighet til å ansette folk etter behov	3,17	2,82

Figur 5.3 To ressurskilder hvor de mannlige lederne rapporterer om bedre tilgang enn de kvinnelige lederne. Skalaen går fra 1–4, hvor 1 angir høyest score.

Kvinnelige ledere henter mer støtte fra sitt interne nettverk, mannlige fra det eksterne

Hvis vi ser på den interne rangeringen av de aktuelle ressurskildene for de kvinnelige lederne som gruppe, og for de mannlige lederne som gruppe, er det heller ikke store kjønnsforskjeller bortsett fra på to områder: Kollegial støtte utgjør den 4. viktigste ressurskilden for kvinnelige ledere, mens den havner på 9. plass for de mannlige lederne. På den annen side utgjør eksterne ressurspersoner den 5. viktigste ressurskilden for de mannlige lederne, mens denne faktoren havner på 8. plass blant kvinnene.

Lederne ble også spurt om i hvilken grad de i praksis deltar i interne og eksterne nettverk. Når det gjelder deltakelse interne nettverk, er det få eller ingen forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere. Men resultatene viser at 42 prosent av mennene deltar i eksterne nettverk, sammenliknet med 35 prosent av de kvinnelige lederne. Samlet gir det grunn til å hevde at kvinnelige ledere ikke er like aktive som mannlige når det gjelder å pleie sine eksterne nettverk, men har litt større utbytte av sine interne nettverk.

Diskusjon

Resultatene i dette kapittelet bekrefter forestillingen av at mange kvinnelige ledere har utilstrekkelig tilgang til viktige strukturelle ressurser. Dette har implikasjoner for arbeidet med å tilrettelegge bedre for kvinner i ledelse. Først bør årsakene til disse strukturelle manglene avklares nærmere.

En rekke forhold kan forklare at kvinnelige og mannlige ledere har ulik tilgang til viktige ressurser. For eksempel besitter kvinner oftere stabstillinger med begrenset tilgang til beslutningsmyndighet og en rekke andre ressurser som ledere på operativt nivå derimot besitter. Det er også vanlig at jo høyere posisjon i hierarkiet, jo større ressurstilgang har lederen. Som kjent er det nettopp på de høyeste nivåene hvor ressurstilgangen er best, at kvinner er dårligst representert.

Ulike funksjonsområder kan også ha ulik tilgang til ressurser. De funksjonsområdene kvinner i størst grad blir ledere innenfor, har også tradisjonelt blitt betraktet som mindre betydningsfulle for virksomhetens forretningsmessige resultater (bidrag til bunnlinjen). Eksempler er lederstillinger innen personal, regnskap og organisasjon. Ledere på områdene finans, markedsføring eller forretningsutvikling har oftere større prestige og dermed bedre tilgang til ulike ressurser.

Også bransjer og sektorer kan ha stor innvirkning på lederens tilgang til ressurser. I kommunal sektor, den eneste sektoren med kvinneledersdominans på ledernivå, er det større konkurranse om økonomiske ressurser og dårligere tilgang på dem, enn for eksempel i oljeindustrien.

Men bildet er ikke ensidig negativt med tanke på kvinners tilgang til viktige ressurser. Det har for eksempel vært vist at kvinner velger seg til offentlig sektor fordi de har bedre tilgang til visse typer ressurser som for eksempel strukturert arbeidstid og faglig utfoldelse. Det er ikke alltid såkalte «harde» ressurser som lønn og beslutningsmyndighet som veier mest når medarbeidere og ledere gjør sine yrkesvalg. Dette skal vi se nærmere på i det siste kapittelet. Først skal vi gå litt nærmere i detalj på ledernes tidsbruk.

Må du jobbe deg i hjel for å være leder?

Kvinnelige ledere arbeider i gjennomsnitt 44 timer per uke (inkludert det arbeidet de utfører hjemme), noe som innebærer at de jobber 6,5 timer mer enn det som regnes for ordinær ukentlig arbeidstid i Norge (37,5 time). På en måned utgjør dette 3½ ekstra arbeidsdag, noe som betyr at de kvinnelige lederne utfører mer enn ett ekstra månedsverk i året. Likevel er det en ubredt forestilling at yrkeskvinner ikke legger inn tilstrekkelig arbeidsinnsats og i hvert fall ikke like mye som menn. Den siste antakelsen blir bekreftet når vi sammenlikner hvor lang arbeidsuke de kvinnelige og mannlige lederne rapporterer om.

Kvinnelige ledere jobber fire timer mindre i uken enn de mannlige lederne

	Kvinner	Menn
	44 timer	48 timer

Figur 5.4 Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid blant de kvinnelige og mannlige lederne.

Ett viktig spørsmål er om disse forskjellene utelukkende skyldes at kvinner og menn jobber i ulike sektorer som har ulik praksis når det gjelder arbeidstid blant ledere. Dersom vi undersøker ukentlig arbeidstid blant de kvinnelige og mannlige lederne i de ulike sektorene, ser vi at en slik forklaring bare får delvis støtte. Bortsett fra i statlig forvaltning og offentlig forretningsdrift, er kjønnsforskjellene i forhold til arbeidstid betydelig også blant ledere i samme sektor.

Kvinnelige ledere jobber mindre uansett sektor

	Menn	Kvinner
Statlig forvaltning	44,95	44,85
Kommunal/fylkeskommunal forvaltning	46,96	42,10
Offentlig forretningsdrift	45,26	44,75
AS med private eierinteresser	48,79	44,90
Annen privat virksomhet	47,27	41,59

Figur 5.5 Gjennomsnittlig arbeidstid blant mannlige og kvinnelige ledere i ulike sektorer. Timer per uke.

Det har vært spekulert i at medarbeidere med omsorg for små barn jobber betydelig mindre enn andre medarbeidere. Et interessant spørsmål er det om dette er tilfellet også for norske ledere.

Kvinnelige ledere med omsorg for barn jobber to timer mindre

Har du barn som bor hjemme?	
	Ukentlig arbeidstid - timer
JA	42,91
NEI	44,82

Figur 5.6 Gjennomsnittlig arbeidstid blant kvinnelige ledere med bakgrunn i om de har omsorg for barn eller ikke.

Småbarnsmødre jobber minst, men forskjellene er ikke store. Hvis vi bryter ned svarene i henhold til hvem som har barn i ulike aldersgrupper, og ser på om arbeidsmengden påvirkes av hva slags aldersgruppe barna er i, ser vi at småbarnsmødre jobber minst, men forskjellene er ikke store.

Ukentlig arbeidstid - timer	
Gjennomsnitt for hele utvalget	43,82
M/barn under 7 år	42,45
Barn 7-15 år	42,84
Barn over 16 år	43,04
U/barn	44,82

Figur 5.7 Gjennomsnittlig arbeidstid blant kvinnelige ledere i ulike kategorier.

Til sammenlikning finner vi at småbarnsfedre jobber like mye (som andre menn)

Arbeidstid blant mannlige ledere med og uten barn:

Ukentlig arbeidstid - timer	
Gjennomsnitt for hele utvalget	48,11
M/barn under 7 år	48,15
Barn 7-15 år	48,18
Barn over 16 år	47,81
U/barn	48,32

Figur 5.8 Gjennomsnittlig arbeidstid blant mannlige ledere.

Berith Brandth & Elin Kvande (1989) fant i sine studier av kvinner og menns fordeling av svangerskapspermisjon at der hvor foreldrene hadde en mer likeverdig status i yrkeslivet (formell utdanning og arbeidserfaring) var det større grad av deling av permisjonen. På denne bakgrunn lanserte de utsagnet om at: «Like barn deler best».

Et interessant spørsmål er om like barn deler best også hva angår arbeidstid.

Vi har muligheten til å teste dette utsagnet ved å sammenlikne arbeidstiden blant småbarnsfedre med bakgrunn i partnerens yrkesstatus.

Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid blant småbarnsfedre med partner i:	
Fulltidsjobb m/lederansvar	46,91
Fulltidsjobb u/lederansvar	48,37
Deltidsjobb	47,85
Hjemmearbeidende	48,93
Permisjon	49,15

Figur 5.9 Gjennomsnittlig arbeidstid – timer blant mannlige ledere som også er småbarnsfedre med partner i ulik arbeidstilknytning.

Resultatene bekrefter utsagnet over. Småbarnsfedre som har en partner som også er leder, er også den gruppen av småbarnsfedre som angir lavest ukentlig arbeidstid. Når partneren har permisjon, det vil si er fraværende i arbeidslivet, jobber han mest.

Men spørsmålet om arbeidstid er kanskje først og fremst interessant når det blir relatert til ledereffektivitet og mestring. Er det en forutsetning for god ledelse å jobbe mye?

Lederne ble bedt om å vurdere i hvilken grad de føler at de stort sett har den tid de trenger til å skjøtte alle sidene ved jobben. 7 av 10 ledere svarte avkrefteende på dette. En større andel av de kvinnelige lederne føler at de ikke har tilstrekkelig tid.

Hvis vi ser nærmere på dem som har svart stemmer ikke på dette spørsmålet, er det langt flere kvinnelige ledere i denne gruppen. Det er også interessant å undersøke om ledernivå innvirker på svarene. Vi har derfor sett på om det er forskjeller mellom lederne på toppnivå og de på lavere nivå i lederhierarkiet.

Kvinnelige ledere, øvrige nivåer	44,2 prosent
Kvinnelige toppledere	41,4 prosent
Mannlige ledere, øvrige nivåer	39,0 prosent
Mannlige toppledere	26,5 prosent

Figur 5.10 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som har krysset av på at de ikke har den tid de trenger til å skjøtte alle sidene ved jobben.

Som figuren viser, er det de mannlige topplederne som i størst grad føler at de har tid nok. Det henger sannsynligvis sammen med at de jobber mer enn noen andre grupper.

Å jobbe mye, bidrar ikke til høy leder-effektivitet

Hva som definerer en effektiv leder, er et omfattende og omdiskutert spørsmål. De fleste kan vel likevel være enige i at som et minstekrav bør ledere være i stand til å ivareta både kortsiktige, daglige gjøremål, samtidig som de klarer å tenke og jobbe langsiktig. Lederne ble spurt om i hvilken grad de evner å gjøre begge deler, og vi anvender dette som et mål på ledereffektivitet.

Ledere flest har problemer med å ivareta langsiktige gjøremål

88 prosent av alle lederne svarer at de ofte eller av og til opplever at daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet.

Er kvinnelige ledere dårligere i stand til å jobbe langsiktig (fordi de jobber mindre?)

Det er ingen signifikante forskjeller i gjennomsnittscore hos kvinnelige og mannlige ledere på dette spørsmålet. 88 prosent av både kvinnelige og mannlige ledere har svart bekreftende på at de ofte eller av og til opplever dette dilemmaet. Hvis vi bryter ned svarkategoriene ytterligere og ser på kjønnsfordelingen blant dem som har krysset av for at det ofte er et problem at de ikke får ivarettede langsiktige gjøremålene på bekostning av de kortsiktige, finner vi imidlertid at åtte prosent flere av de kvinnelige lederne opplever dette (43,5 prosent av de mannlige lederne mot 51,9 prosent av de kvinnelige). Her kan vi ha i mente at de kvinnelige lederne bruker skalaens ytterpunkter mer når de svarer, ikke bare på dette spørsmålet men generelt gjennom hele undersøkelsen.

Er det de lederne som jobber mest, som best er i stand til å ivareta både langsiktige og kortsiktige gjøremål?

I Colbjørnsen, Drake & Haukeland (2001:144) er det foretatt drøftelser av hva som kjennetegner ledere som ikke har problemer med at kortsiktige hensyn dominerer for mye, og dem som har størst problemer med det. Vi skal gjengi hovedfunnene her.

Lederne som ikke har problemer med at kortsiktige hensyn dominerer over de langsiktige, matcher med følgende kjennetegn:

- Ledere som (sier at de) delegerer oppgaver ofte nok til sine medarbeidere
- Ledere som har klare mål for hva de vil utrette i jobbene sine
- Ledere som har en personlig handlingsplan for hvordan de skal bli bedre ledere

Selv om disse sammenhengene ikke er veldig sterke, viser de likevel at lederne har et visst handlingsrom for å unngå å la seg fange av travelheten.

Verd å merke seg er det at det å jobbe mye, ikke bidrar til at lederne er bedre i stand til å ivareta både kortsiktige og langsiktige gjøremål. Følelsen av at daglige gjøremål dominerer arbeidsdagen for mye, er omtrent like sterk hos dem som jobber 80 timer per uke, som hos dem som søyer seg med 40 timer.

Den sterkeste sammenhengen av alle variablene som ble testet, er følgende negative sammenheng:

Ledere som har problemer med å balansere jobbkrav og parforhold er de som i størst grad har problemer med å ivareta langsiktige oppgaver.

Ledere som har problemer med kjærlighetslivet er minst effektive

På bakgrunn av denne sammenhengen, er det interessant å undersøke nærmere hvem av lederne som rapporterer om størst konflikt mellom jobb og parforhold. Svarene er brutt ned på alder og kjønn.

- 39 prosent av de kvinnelige lederne under 34 år har problemer med å balansere jobbkrav og parforhold og er den aldersgruppen av kvinnelige ledere som scorer høyest på spørsmålet
- 55 prosent av de mannlige lederne under 34 år er i samme situasjon
- 50 prosent av mennene i neste aldersgruppe svarer det samme

Yngre mannlige ledere er med andre ord de som i størst grad har problemer med å balansere jobbkrav og parforhold, noe som igjen bidrar til en mindre effektiv lederutøvelse.

5.2 Ledernes økonomiske betingelser

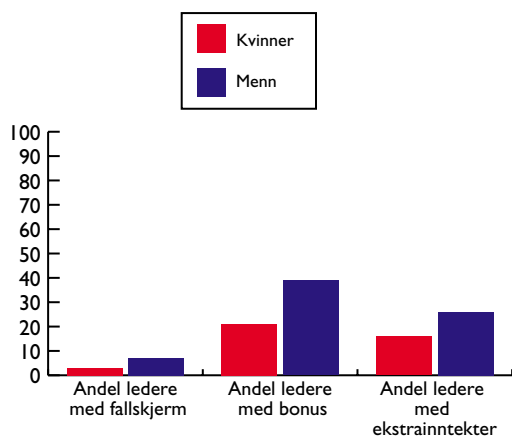
I mediene og i samfunnet for øvrig er det mange og sterke meninger knyttet til ledes avlønninger, tilgang til frynsegoder og andre økonomiske betingelser. Særlig oppsikt vekker store fallskjermer. Virksomheter og akademikere forsvarer ofte bruken av slike ordninger (bonusordninger og opsjonsavtaler, m.fl.) og hevder at det bidrar til å ivareta virksomhetens behov for å maksimere lederens innsats for organisasjonen. Fallskjermer gjør det lettere å bli kvitt lederen dersom innsatsen og resultatene ikke matcher med kravene.

Spørsmålet er hvor representativt det er for ledere flest og kvinner spesielt å ha tilgang til ulike økonomiske goder, i tillegg til lønn. Resultatene viser at det på langt nær er majoriteten av ledere som har tilgang til slike

ordninger. Men det er likevel omtrent en dobbelt så stor andel av de mannlige lederne som har tilgang til gunstige økonomiske ordninger, sammenliknet med hvor mange av de kvinnelige ledere som har tilgang til slike.

	Kvinner %	Menn %
Fallskjerm	3	7
Bonusordning	21	39
Ekstraordinære inntekter	16	26
Eier aksjer	9,2*	21,3**

*) Dette utgjør 15 prosent av de kvinnelige lederne som jobber i selskaper hvor dette er mulig. **) Dette utgjør 26 prosent av de mannlige lederne som jobber i selskaper hvor dette er mulig.



Figur 5.11 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne med tilgang til ulike økonomiske ordninger.

	Fallskjerm	Årlig resultatbonus	% Andel av lønn	Annen bonus
Kvinnelige ledere, øvrige nivå	2,4	14,4	12	6,3
Mannlige ledere, øvrige nivå	3,0	26,0	16	10,1
Kvinnelige toppledere	10,6	17,8	13	14,2
Mannlige toppledere	24,9	39,7	27	13,2

	Akseopsjon	Eierandeler	Ikke aktuelt	Ekstraintekter
Kvinnelige ledere, øvrige nivå	2,2	8,4	40,4	15,7
Mannlige ledere, øvrige nivå	3,3	16,1	20,1	22,0
Kvinnelige toppledere	11,1	26,8	38,6	30,6
Mannlige toppledere	8,8	47,7	14,8	43,2

Figur 5.12 Prosentandel av de kvinnelige og mannlige lederne som har tilgang til ulike økonomiske ordninger blant toppledere og ledere på øvrige nivåer i lederhierarkiet.

Tilleggsgoder og incentiver mest vanlig i privat sektor og i mannsdominerte bransjer

Den store forskjellen i ordninger mellom kvinner og menn kan skyldes sektor- og bransjeforskjeller. Hvis kvinner jobber i bransjer hvor det i liten grad er vanlig med slike ordninger, vil det selvsagt slå negativt ut. Totalt er det om lag hver fjerde leder som har årlig resultatlønn. Mens 32 prosent av lederne i privat sektor har bonusordning, gjelder det bare tre prosent i det offentlige.

Det er også store bransjeforskjeller. Handel-, hotell- og restaurantnæringen gjør mest bruk av denne belønningsformen (39 prosent), deretter følger industri, bygg og anlegg og kunnskapsintensive bransjer. Rundt 30 prosent av lederne i disse bransjene har resultatbonus (Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2000:165).

Toppledere med fallskjerm

Ekstraordinære økonomiske ordninger er mest vanlig blant topplederne. Dette kan muligens forklare at flere av de mannlige lederne rapporterer om slike ordninger. Vi skal derfor bryte ned resultatene på kjønn og ledernivå, for å se om dette er med på å viske ut kjønnsforskjellene (se figur 5.12).

Resultatene viser jevnt over at kjønnsforskjellene ikke forsvinner selv om vi sammenlikner bare kvinnelige og mannlige toppledere med hverandre. Sett over ett, har omtrent dobbelt så mange av de mannlige topplederne tilgang til ulike økonomiske goder, som de kvinnelige topplederne.

Debatten går om årsaksforklaringene til økonomiske kjønnsforskjeller. Noen hevder at kvinner ikke er så opptatt av økonomiske betingelser og derfor ikke flinke nok til å forhandle seg frem til like lukrative betingelser som menn.

1/4 av de kvinnelige lederne er meget opptatt av økonomiske betingelser ved jobbskifte

Som vi kommer tilbake til i neste kapittel, ble lederne spurt om hvilke forhold de vil vektlegge om de skulle velge mellom et jobbtilbud og sin nåværende jobb. 23 prosent av de kvinnelige lederne krysset av at «økonomiske betingelser» ville være meget viktig ved en slik vurdering. 15 prosent av de mannlige lederne oppgav det samme. Samlet sett oppgir 70 prosent av lederne at økonomiske betingelser er ganske eller meget viktig. Dette tyder på at kvinnelige ledere er mer opptatt av gode økonomiske betingelser enn det mytene tilsier.

5.3 Selvtillit – med stor tro på egen evne til å lede medarbeidere

Selvtillit – eller mangel på sådan er ofte et tema knyttet til kvinner i ledelse. Spørsmålet er om kvinner mangler selvtillit i forhold til den kompetansen de faktisk besitter, om de er for kritiske hva angår selvevaluering og tro på egne mestringsevner, og om de har tilstrekkelig selvtillit til å få med seg underordnede og andre interessenter mot måloppnåelse.

Som resultatene i dette kapittelet vil vise, er mangel på selvtillit absolutt ikke et tema for de kvinnelige lederne i denne undersøkelsen. På spørsmål knyttet til ledelse av medarbeidere, fremviser de kvinnelige lederne en meget stor tro på sine egne prestasjoner. Dette er på et felt som representerer ett av de absolutt vesentligste ansvarsområdene til en leder. Om vi i tillegg også hadde målt mestring av andre sider ved lederrollen ville vi kanskje fått et mer nyansert bilde. Men hvis vi ser tilbake på vurderingen av hvordan de kvinnelige lederne forholder seg til andre premissgivere (kapittel 4), understøtter dette bildet av ledere som er meget tilfreds med sine egne prestasjoner⁵. I denne seksjonen skal vi også se nærmere på forskjeller mellom kvinnelige toppledere og de på lavere nivåer.

Kvinnelige ledere mener de oppfyller forventningene til sine underordnede

Kvinnelige ledere er svært fornøyd med sin innsats overfor sine underordnede. I gjennomsnitt er det kun omkring 13 prosent som føler en form for utilstrekkelighet når det gjelder utfordringer knyttet til å møte medarbeidernes ulike forventninger. Og selv om 70 prosent (av alle lederne) føler at de i liten grad har den tid de trenger til å skjytte alle sidene ved jobben, føler de likevel at de imøtekommer medarbeidernes forventninger generelt, inkludert deres fysiske tilstedeværelse.

De områdene lederne mener de behersker best er:

	%	
1. Står frem og tar ansvar når noe går galt	97,3	(3)
2. Er nok fysisk til stede på jobben	92,5	(6)
3. Gir de underordnede faglige råd og veiledning	92,4	(9)

Figur 5.13 Lederne topp tre mestringsområder i forholdet til underordnede. Prosentandel av de kvinnelige lederne som har krysset av for svarkategoriene meget/ganske godt. I parentes oppgis hvilken rangering faktoren har oppnådd i viktighet.

De områdene som oppnår dårligst egevaluering er følgende:

	%	
12. Stiller opp som samtalepartner i private spørsmål	31,4	(14)
13. Tar tak i situasjonen når de underordnede ikke har utført jobbene sine tilfredsstillende	26,9	(7)
14. Gir støtte og veiledning på det personlige plan i jobbene deres	24,5	(12)

Figur 5.14 Lederne tre dårligste mestringsområder i forholdet til underordnede. Prosentandel av de kvinnelige lederne som har krysset av for svarkategoriene mindre godt/dårlig. I parentes oppgis hvilken rangering faktoren har oppnådd i viktighet.

Det er interessant å se resultatene i sammenheng med hvor relevant lederne faktisk syntes at forventningene er (tallene i parentes). Det er hentet fra et spørsmål hvor vi ba lederne vurdere hvor viktig de ulike lederrollene faktisk er for de underordnede. Som vi ser er det en god match mellom grad av viktighet og prestasjonsnivå. Den minst viktige faktoren, nemlig å være samtalepartner i private spørsmål, er den som oppnår dårligst resultat på egevalueringen. Aller viktigst for de underordnede, tror lederne det er at de får ros og anerkjennelse når de har utført et godt stykke arbeid. Her er det 87 prosent som mener at de oppfyller forventningene meget eller ganske godt.

I lys av tidligere forskning som har funnet at kvinner har en tendens til å undervurdere seg selv, viser disse funnene at det sannsynligvis ikke gjelder for vårt utvalg. Det er nesten ikke mulig at de kvinnelige lederne er enda bedre

⁵ Disse funnene understøtter behovet for å nyansere bedre hva slags grupper kvinner en snakker om. Det er sannsynligvis ikke relevant å sette kvinner som ikke er ledere, i samme kategori som kvinnelige ledere.

i virkeligheten enn det de her gir uttrykk for i sin selvevaluering.

De mannlige lederne mener de er omtrent like gode

Hvis vi sammenlikner egenvurderingene mellom de kvinnelige og mannlige lederne, finner vi at de kvinnelige ledere er mest overbevist om at de mestrer de relasjonelle sidene ved lederrollen meget godt, men forskjellene er ikke store. For eksempel svarer ti prosent flere kvinner positivt på at de anerkjenner og gir ros, nr.1 forventning fra medarbeiderne. Men langt de fleste av både kvinnelige (87 prosent) og de mannlige (79 prosent) mener at de mestrer denne utfordringen. 5–10 prosent flere kvinner (enn menn) mener de håndterer de ulike sidene ved medarbeiderrelasjonen meget godt.

Er lederne for lite selvkritiske, uavhengig av kjønn?

Hvorvidt dette funnet stemmer overens med faktisk atferd, er umulig å si. Det kan være at lederne over- eller undervurderer sin egen atferd. Med tanke på at lederne selv er så opptatt av sjefsstøtte at det ville få dem til å bytte jobb dersom de fikk et tilbud om det, er det ikke usannsynlig at de overvurderer sin egen evne til å gi sjefsstøtte til egne underordnede (jmf. kapittel 6).

Er det vanskeligere for en kvinnelig leder å oppnå respekt hos sine medarbeidere?

Dette er en av de mange forestillinger som trekkes frem når temaet kvinner i ledelse er på agendaen, og som også relaterer seg til deres evner til å lede medarbeiderne sine. Lederne ble spurt om de er enig i påstanden om at det er lettere for en mannlig enn for en kvinnelig leder å oppnå respekt hos sine medarbeidere. Dette var de fleste uenige i. Seks av ti av de mannlige lederne mente at dette i liten grad stemmer med deres oppfatning, mens sju av ti kvinnelige ledere mente det samme. Likevel er det verd å merke seg at tre av ti mannlige ledere faktisk synes påstanden stemmer ganske eller meget godt med deres oppfatninger.

5.4 Lederstil – demokratisk og relasjonell?

Noen av argumentene som har blitt benyttet for å rekruttere flere kvinnelige ledere, knytter seg til det som antas å være forskjeller i lederstil mellom kvinnelige og mannlige ledere. Det hevdes gjerne at kvinner har en mer demokratisk lederstil, der de inviterer til større medvirkning fra medarbeiderne og benytter mer nettverksbaserte og flatere organisasjonsstrukturer. I tillegg argumenteres det gjerne med at kvinner er mer relasjonelle, og bedre til

å ivareta hensynet til medarbeidere og andre samarbeidspartnere.

Bruk av nettverksbaserte organisasjonsformer

I noe av litteraturen som knytter seg til kvinner og ledelse, hevdes det at kvinner foretrekker og etablerer flatere organisasjonsstrukturer og inviterer til mer medvirkning enn det mannlige ledere typisk gjør. Et tegn på en slik form for organisering er det å skape ledergrupper eller team som en arena til å formidle informasjon, diskutere daglige problemer og mer langsiktige utfordringer, og til å danne oppslutning om beslutninger.

Over halvparten av de kvinnelige lederne har organisert en fast ledergruppe/team knyttet til lederjobben (56 prosent). Mange deltar også i faste fora for erfaringsutveksling eller faglig utvikling internt (omlag 66 prosent).

Seks av ti kvinner mener at de har gode erfaringer med gruppearbeid som en måte å utvikle løsninger på. Dette understøtter også forestillingen om en demokratisk lederstil. Vi kan også trekke inn funnet fra kapittel 4, hvor de kvinnelige lederne rangerer de underordnede nest viktigste premissgiver etter kunder/publikum/brukere og som understøtter bildet av en medvirkende og demokratisk lederstil.

Også mannlige ledere praktiserer demokratisk ledelse

Hvis vi sammenlikner funnene over med det som kommer frem i det mannlige utvalget, finner vi ikke store forskjeller. Det kan virke som om norske ledere generelt praktiserer en form for demokratisk ledelse uavhengig av kjønn. Dette er sannsynligvis et trekk som kan forklares med bakgrunn i vår egalitære kultur og sosialdemokratiske samfunn. Avstanden mellom leder og medarbeider er ikke på langt nær så stor som i land det kan være naturlig å sammenlikne seg med.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på de kvinnelige lederes tilgang til ressurser, inkludert bruk av tid og tilgang til økonomiske betingelser.

Vi fant at de kvinnelige lederne rapporterer om god tilgang til en rekke ressurser, både strukturelle og relasjonelle. Men vi finner også tradisjonelle kjønnskillinger når vi sammenlikner med de mannlige lederne. De kvinnelige lederne har først og fremst dårligere tilgang til økonomiske ressurser, både i lederfunksjonen og personlig. En dobbelt så stor andel av de mannlige lederne har tilgang til ekstraintekter utover lønn, sammenliknet med de kvinnelige. Som på sin side har bedre tilgang til ressurser av det «mykere slaget» som både et familiært og kollegialt støtteapparat.

Kvinnelige ledere arbeider betydelig mindre enn mannlige, uavhengig av nivå og sektor. Dette gir ikke utslag på viktige mål for ledereffektivitet, som for eksempel hvorvidt lederne klarer å ivareta både langsiktige og kortsiktige gjøremål.

Mange føler likevel at de ikke har den tiden til disposisjon som de trenger til å skjøtte alle sidene av lederjobben. Sannsynligvis er det ikke de underordnede det går ut over. De aller fleste lederne føler at de tilfredsstillende de underordnede behov for fysisk tilstedeværelse. I tillegg gir de seg selv en meget høy egevaluering når de blir bedt om å vurdere i hvilken grad de tilfredsstillende medarbeidernes forventninger til dem. Her følges de kvinnelige lederne av de mannlige. Norske ledere er generelt svært tilfreds med sin evne til å imøtekomme de underordnede viktigste forventninger til dem som sjef.

Vi undersøkte om kvinnelige ledere praktiserer demokratisk ledelse, og fikk en viss støtte for det. Men dette er ikke unikt for de kvinnelige lederne. Mannlige ledere har i like stor grad etablert egen ledergruppe og er nesten like opptatt av å imøtekomme forventninger fra de underordnede.

Kap.6. Tilretteleggelse: Når lederens motivasjon – og utviklingsbehov legges til grunn

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hva som skal til for å overtale de kvinnelige lederne til å bytte jobb. Lederne ble presentert for en rekke jobbpreferanser og bedt om å vurdere hva som ville få dem til å takke ja til et jobbtillbud. Vi skal undersøke om det er forskjeller mellom ulike grupper kvinnelige ledere, for eksempel dem på toppnivå og dem på lavere nivå. Forskjeller blant kvinnelige ledere i ulike sektorer vil også bli undersøkt.

Men vi skal først ta utgangspunkt i ledernes totalvurdering av sin situasjon. Resultatene vi skal presentere her viser også at det er en stor gruppe av både de kvinnelige og mannlige ledere som er tvilsom til eller helt sikker på at de ikke får nok igjen for den innsatsen de utfører i lederjobbene sine. Verd å merke seg er det at jo høyere opp i lederhierarkiet, jo mer fornøyd er de kvinnelige lederne.

6.1 De fleste kvinnelige ledere synes det er verdt innsatsen

På slutten av det omfattende spørreskjemaet, ble lederne bedt om å vurdere følgende spørsmål: «Når du tar alle forhold i betraktning – synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?»

Slik ble svarfordelingen:

	% JA	% NEI	% VET IKKE
Hele utvalget	72,0	10,0	18,0
Kvinnelig leder	63,1	12,6	24,2
Mannlig leder	74,4	8,9	16,7

Figur 6.1 Prosentandel av kvinnelige og mannlige ledere svarer på spørsmålet om det er verdt innsatsen.

Topplederne er mer overbevist og tilfreds med balansen i det de gir og får i jobbsituasjonen, uansett om de er kvinner eller menn. På lavere nivåer er de kvinnelige lederne mindre tilfredse enn de mannlige lederne.

	% JA	% NEI	% VET IKKE
Kvinnelige ledere, øvrige nivåer	62,2	12,9	25,0
Mannlige ledere, øvrige nivåer	72,3	9,8	17,9
Mannlige toppledere	85,2	4,2	10,6
Kvinnelige toppledere	84,7	7,4	7,9

Figur 6.2 Prosentandel av kvinnelige og mannlige ledere på toppnivå og på de øvrige nivåene i lederhierarkiet svarer på spørsmålet om det er verdt innsatsen.

Topp-posisjonen burde ikke skremme kvinnelige ledere på lavere nivåer

Noen næringslivsledere og mange av kvinnene som selv er toppledere, hevder at den viktigste grunnen til at det ikke er flere kvinnelige toppledere, er at de ikke vil eller tør. På denne bakgrunn er det interessant å slå fast at kvinnelige toppledere er den gruppen som i størst grad svarer et utvetydig JA på spørsmålet om det er verdt det. Dette er et viktig signal til kvinner som vurderer å ta steget helt til topps i hierarkiet.

Forsørgeransvar påvirker ikke grad av tilfredshet

Rapporten har tidligere gjengitt analyser som viser at resultatene ikke har noen sammenheng med om lederne har barn som bor hjemme eller ikke. Det spiller ingen rolle om kvinnene har barn eller ikke, når det gjelder spørsmålet om jobben er verdt innsatsen (se figur 2.17 side 16).

Kvinnelige ledere som har svart NEI på om de synes jobben er verdt innsatsen, matcher imidlertid med følgende generelle profil (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001):

- har mindre grad av selvstendighet
- er svakt sosialt forankret
- opplever uklare forventninger fra sine overordnede
- mister oversikten fordi de har det så travelt
- er plassert lavere i lederhierarkiet

Dersom en skulle bidra til bedre tilretteleggelse for disse lederne, gir dette pekepinner mot viktige utviklingsområder som det vil være formålstjenlig å fokusere på. Misfornøyde ledere er sannsynligvis ikke bare til plage for seg selv, men vil også komme til å sette sitt negative preg på omgivelsene. At det utarbeides tiltak for å finne frem til disse lederne og hjelpe dem til å overkomme de viktigste utfordringene, er vesentlig av hensyn til dem selv så vel som medarbeiderne de er ansvarlige for og den virksomheten de skal tjene.

Det er naturlig å anta at misfornøyde ledere vurderer jobbskifte, og i praksis er på leting etter en bedre match. Resultatene i denne undersøkelsen viser at kun 16 prosent av de misfornøyde lederne vurderer å skifte arbeidsplass. På den annen side er det en betydelig andel av de fornøyde lederne som tror de kommer til å slutte i løpet av det nærmeste året.

14 av 100 kvinnelige ledere vil komme til å slutte innen ett år

Lederne ble spurt om hvor sannsynlig det var at de kom til å slutte i den virksomheten de arbeidet i innen et år – av andre årsaker enn rent private forhold, pensjonering eller dårlig helse. 14 prosent av kvinnene krysset av på meget eller ganske sannsynlig. 8,6 prosent av mennene svarte det samme.

Det er ikke bare de lederne som selv vurderer et jobbskifte som i praksis er i jobbmarkedet. Med den økte utbredelsen av hodejegere, personalledere og ledere som selv jobber aktivt for å lete frem og bygge relasjoner til dyktige medarbeidere, er i prinsippet enhver dyktig medarbeider i jobbmarkedet, enten hun har lansert sitt kandidatur eller ei.

Spørsmålet er hva som skal til for å få lederne til å skifte jobb? Dersom en klarer å tilby omgivelser og betingelser som matcher med kandidatens preferanser, er det større sannsynligheten for å få ledere til å takke ja til et jobbtilbud. Hva som er ledernes jobbpreferanser er tema i neste bolk.

6.2 Jobbpreferanser – hvordan få en kvinnelig leder til å takke JA til ny jobb?

Det hevdes ofte at det er vanskelig å få kvinner til å ta på seg lederansvar eller i det hele tatt få dem til å søke på lederjobber. Dersom utgangspunktet er en målsetting om å få overtalt en kvalifisert og motivert kvinnelig lederkandidat til å takke ja til et jobbtilbud, er et godt utgangspunkt å skaffe seg oversikt over hvilke motivasjonsbehov og jobbpreferanser kandidaten legger til grunn for sine valg.

I undersøkelsen ble det stilt spørsmål ved hva som skulle til for at den enkelte leder ville takke ja om hun/han fikk et jobbtilbud.⁶⁾ Følgende problemsituasjon ble skissert: Tenk deg at du fikk tilbud om en lederjobb i en annen virksomhet. Hvor viktig ville hvert av momentene under være for deg når du skulle velge mellom din nåværende og den tilbudte jobben?

Tabellen viser hvilken gjennomsnittlige score de ulike faktorene oppnådde blant de kvinnelige lederne.

Jobbpreferanser	(gj.sn.)
1. Sjefsstøtte	1,53
2. Privatliv	1,61
3. Faglig miljø	1,65
4. Faglig utvikling	1,75
5. Frihet i jobbutførelse	1,85
6. Forbedringspotensial	2,02
7. Jobbtrygghet	2,10
8. Økonomiske betingelser	2,12
9. Attraktiv lokalisering	2,15
10. Meningsfylt verdiskaping	2,18
11. Fleksibel arbeidstid	2,19
12. En organisasjon «i fronten»	2,37
13. Karrieremuligheter	2,37
14. Kjønnsbalanse på arbeidsplassen	2,99
15. Renomme i samfunnet	3,00
16. Kollegaer som kan være venner	3,07
17. Mulighet for internasjonal erfaring	3,25
18. Anledning til offentlig synliggjøring	3,83

Figur 6.3 Gjennomsnittscore for 18 forskjellige jobbpreferanser blant de kvinnelige lederne.

1 = Meget viktig, 4 = Ikke viktig.

Gi meg en støttende sjef og jeg bytter gjerne jobb! Som vi ser er bedre sjefsstøtte den faktoren som mest av alt ville overbevise en kvinnelig leder om å bytte jobb. Dette er ikke overraskende. Enkelte headhuntere har nå registrert at kandidater i økende grad søker etter den rette sjef, snarere enn den rette organisasjon når de er i en rekrutteringssituasjon. Formuleringen brukt i spørreskjemaet har en «myk» valør; Hvilken av jobbene du får en sjef som gir deg oppmuntring og støtte.

Privatliv er målt som følger: Hvilken jobb som kan kombineres med et godt privatliv. Dette punktet har vært drøftet utførlig tidligere i rapporten. Faglig miljø er målt slik: Muligheten til å jobbe sammen med kollegaer som stimulerer deg faglig. Faglig utvikling er målt slik: Hvilken av jobbene som gir deg best mulighet til å videreutvikle din fagkunnskap.

I tråd med påpekningen om behovet for større nyansering mellom grupper av kvinner, skal vi se nærmere på forskjellene i preferanser blant kvinnelige toppledere og kvinnelige ledere på andre nivå. I den videre drøftingen begrenser vi fremstillingen til topp fem jobbpreferanser.

⁶⁾ Det bør imidlertid poengteres at svarene bør tolkes med varmsomhet. Selv om noen faktorer ikke oppnår en høy score, trenger ikke det bety at de ikke er vesentlige i den totale vurderingen en leder gjør i en rekrutteringssituasjon. Derimot representerer svarene de faktorene lederne vurderer som avgjørende i valget mellom jobber. Med andre ord, selv om for eksempel økonomiske betingelser ikke oppnår en spesielt høy score, betyr ikke det at det ikke er viktig. I stedet kan vi si at økonomiske betingelser ikke er avgjørende i valget mellom to jobber.

Forskjeller i jobbpreferanser mellom ulike grupper kvinner

Toppledere har i andre målinger vist seg å skille seg rimelig klart ut fra lederne på andre hierarkiske nivå, og det vil derfor være naturlig å undersøke eventuelle forskjeller mellom kvinnelige toppledere og dem på øvrige ledernivå. Det å få en klarere bilde av preferansestrukturen til kvinnelige toppledere er interessant i seg selv. En slik struktur vil kunne si noe om hva disse kvinnene opplever som nødvendige betingelser eller forutsetninger for å gjøre en god jobb og samtidig kunne trives, i sin neste jobb.

KVINNELIGE TOPPLEDERE

1. Faglig miljø
2. Privatliv
3. Frihet i jobbutførelse
4. Faglig utvikling
5. Skape forbedringer (6)

KVINNELIGE LEDERE, ØVRIGE NIVÅ

1. Sjefsstøtte (6)
2. Privatliv
3. Faglig miljø
4. Faglig utvikling
5. Frihet i jobbutførelse

Figur 6.4 De 5 jobbpreferansene som oppnådde høyest gjennomsnittscore blant kvinnelige toppledere og lederne på øvrige nivå i lederhierarkiet. I parentes er angitt rangeringen av faktoren hos den andre subgruppen.

Tilgangen til et faglig miljø er det aller viktigste vurderingskriteriet for kvinnelige toppledere.

Vektleggingen av faglig miljø som en aller viktigste faktor for toppledere, virker naturlig. I en situasjon der man er øverste ansvarlig i en virksomhet, er det vesentlig å ha tilgang til faglig sparring og faglig påfyll for å kunne ta velkvalifiserte avgjørelser og være tilstrekkelig orientert.

Spørsmålet om å kombinere lederjobb med privatliv har vært belyst en rekke ganger i denne rapporten. Som figur 6.4 viser, er det et område kvinnelige ledere setter svært høyt, enten de sitter på toppen av organisasjonen eller er lenger nedover i lederhierarkiet. Vi skal se på svaret på dette spørsmålet, og om det er en sammenheng mellom kjønn, ledernivå og det at lederen har barn.

Kvinnelig ledere, øvrige nivåer med barn	60 %
Kvinnelige toppledere med barn	50 %
Mannlige ledere, øvrige nivåer med barn	46 %
Kvinnelige ledere, øvrige nivåer uten barn	42 %
Mannlige ledere, øvrige nivåer uten barn	38 %
Mannlige toppledere med barn	29 %
Kvinnelige toppledere uten barn	25 %
Mannlige toppledere uten barn	20 %

Figur 6.5 Prosentandel av lederne som har krysset av meget viktig på spørsmål om betydning av å kunne kombinere jobb og privatliv ved valg av jobb.

Verken kvinnelige eller mannlige toppledere uten barn er spesielt opptatt av å vektlegge balanse mellom jobb og privatliv når de vurderer et jobbskifte. Det tyder på at omsorg for barn er en viktig drivkraft med tanke på å bidra til at ledere prioriterer privatlivet sitt. På bakgrunn av den generelle utviklingen i arbeidslivet som nettopp vektlegger det helhetlige menneske, og signalene som er fremkommet i denne undersøkelsen for øvrig, kan vi slå fast at disse er ute av takt med resten av utvalget.

Sjefen – litt viktig, men betydelig mindre vesentlig enn for ledere på lavere nivå

Den viktigste forskjellen mellom kvinnelige toppledere og dem på lavere nivå er likevel at topplerne ikke vektlegger sjefsstøtte i samme grad som kvinnene på lavere ledernivå. Dette er ikke overraskende i og med at de selv er på toppen av stillingshierarkiet og dermed er inneforstått med at de ikke har noen formell «sjef». Likevel er det verdt å merke seg at topplerne rangerer sjefsstøtte høyere enn 12 andre faktorer på listen. Det kan muligens forklares med at de som har svart refererer til relasjonen de har til styrets øverste leder, som i praksis er toppledernes nærmeste overordnede, og dermed «sjef». Det kan også forklares med at noen har identifisert seg som toppleder, uten at de faktisk er den øverste ansvarlige i stillingshierarkiet og derfor at de i praksis likevel har en «sjef».

Forskjeller i jobbpreferanser mellom kvinnelige ledere i privat og offentlig sektor

Det er interessant å undersøke eventuelle forskjeller mellom kvinnelige ledere som arbeider i virksomheter i ulike sektorer. Det har vært spekulert i at en av hovedårsakene til at kvinner i større grad arbeider i offentlig sektor, er at de da får tilfredsstillende sin preferanser for mer regulert arbeidstid og mindre stress. De får jobbe med noe som i større grad bidrar til å yte et samfunnsbidrag, noe mange kvinner tradisjonelt synes å vektlegge når de velger jobb (se Drake & Solberg, 1995). Et annet poeng som har vært trukket frem, er at det er større slack i offentlige organisasjoner noe som gir rom for mer faglig utvikling. På den annen side er ledelse et tema som i mindre grad har vært vektlagt i det offentlige, og en ville

dermed forvente at kvinner her ville ha en større preferanse for sjefsstøtte. Herved følger de fem høyest rangerte jobbpreferanser blant de kvinnelige lederne i ulike sektorer.

STATLIG FORVALTNING/ETAT	
1. Faglig miljø	(1.43)
2. Sjefsstøtte	(1.48)
3. Faglig utvikling	(1.63)
4. Frihet i jobbutførelse	(1.77)
5. Bidra til verdiskaping	(1.84)
KOMMUNAL/FYLKESKOMMUNAL	
1. Sjefsstøtte	(1.48)
2. Faglig miljø	(1.55)
3. Faglig utvikling	(1.60)
4. Privatliv	(1.69)
5. Frihet i jobbutførelse	(2.06)
AS M/PRIVATE EIERINTERESSER	
1. Privatliv	(1.61)
2. Sjefsstøtte	(1.65)
3. Frihet i jobbutførelse	(1.78)
4. Faglig miljø	(1.79)
5. Faglig utvikling	(1.94)
ANNEN PRIVAT VIRKSOMHET	
1. Privatliv	(1.46)
2. Sjefsstøtte	(1.54)
3. Faglig miljø	(1.67)
4. Faglig utvikling	(1.80)
5. Attraktiv lokalisering	(1.93)

Figur 6.6 De fem jobbpreferansene med høyest oppnådd gjennomsnittscore blant kvinnelige ledere i ulike sektorer. I parentes oppnådd gjennomsnittscore, 1 = meget viktig; 4 = ikke viktig.

Kommentar

Som rangeringene viser, er det stort sett de samme faktorene som oppnår toppscore på tvers av de ulike sektorene, men den interne rangeringen varierer innen de ulike sektorene. Noen interessante forskjeller finner vi, blant annet at de kvinnelige lederne i statlig forvaltning ikke vurderer privatliv blant topp fem jobbpreferanser.

Også i kommunal/fylkeskommunal sektor er privatliv lengre ned på listen enn blant lederne som jobber i næringslivet, som derimot rangerer dette aller høyest. Muligens kan dette tolkes slik at man ikke for lenge kan hvile på å tilby de gode, gamle betingelsene som tidligere har bidratt til rekruttering av ledere, men at man i stedet må introdusere nye betingelser. For å tiltrekke en potensiell kandidat til en lederstilling, vil det da være et poeng å sikre størst mulig fravær av faktorer som kan bidra til å skape frustrasjon eller misnøye, samtidig som

man utvikler betingelser som er egnet til å skape jobbtilfredsstillelse.

Et annet interessant funn er at de kvinnelige lederne i statlig forvaltning/etat vektlegger verdiskaping, som 5. viktigste jobbpreferanse. Denne faktoren er målt med bakgrunn i følgende spørsmål: «Hvorvidt jobben gir mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng». Med bakgrunn i forskning om kvinnelige studenter jobbpreferanser og generelle forestillinger om kvinners motivasjon og yrkesvalg, er det overraskende at ikke dette punktet kommer høyere opp på listen blant de kvinnelige lederne generelt. Det avkrefter myten om at kvinners yrkesvalg er dominert av behovet for å bidra med noe i en større sammenheng. Dette er også et funn som støtter oppunder behovet for å skille mer mellom subgrupper av kvinner, når man diskuterer kvinner i arbeidslivet.

Menn foretrekker først og fremst en bedre balanse mellom privatliv og jobb

Til slutt skal vi for rapporteringens skyld, gjengi en egen oversikt over de mannlige ledernes viktigste jobbpreferanser. Når vi sammenlikner med de kvinnelige ledernes jobbpreferanser, er det de samme faktorene som foretrekkes av både kvinner og menn, men den innbyrdes rangeringen er noe ulik.

MANNLIGE LEDERE

1. Privatliv
2. Sjefsstøtte
3. Frihet i jobbutførelse
4. Faglig miljø
5. Skape synlige forbedringer

Figur 6.7 De fem jobbpreferansene som oppnådde høyest gjennomsnittscore blant de mannlige lederne.

Her ser vi at balansen mellom privatliv og jobbliv er den faktoren som er best egnet til å overtale mannlige ledere til å bytte jobb. Med bakgrunn i andre funn i undersøkelsen, er det grunn til å anta at de mannlige og kvinnelige lederne kommer fra hvert sitt erfaringsgrunnlag når de vurderer denne dimensjonen. Mens mannlige ledere ønsker å få til en kombinasjon de hittil ikke har mestret noe særlig, kan vi anta at de kvinnelige lederne i større grad har gode erfaringer som de ønsker å opprettholde.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at de fleste kvinnelige ledere synes jobben er verdt innsatsen. Det spiller ingen rolle om kvinnene har barn eller ikke, når det gjelder spørsmålet om jobben er verdt innsatsen.

Kvinnelige ledere på lavere nivåer er minst tilfredse og usikre på om jobben er verdt innsatsen. I henhold til analysene ville mange la seg overtale til å bytte jobb dersom de kunne få tilgang til en støttende sjef, et faglig miljø og muligheten for å kombinere jobb med privatliv. Dette er forhold som ikke bare er relevante for å legge bedre til rette for kvinnelige ledere generelt, men som også gir viktige pekepinner i en rekrutteringssituasjon. Organisasjoner som ønsker mer fornøyde og dermed også bedre ledere, kunne med hell ta tak i disse utviklingsområdene og skape bedre betingelser.

REFERANSER

- Brandth, Berit & Elin Kvande (1989). Like barn deler best! Nytt om kvinneforskning, nr 3, s 8–17.
- Brandser, Gry Cathrin (1993): Lederskapsforestillinger og kjønn. Hovedoppgave i Adm. og Org.vitenskap ved Universitet i Bergen.
- Colbjørnsen, Tom; Drake, Irmelin & Willy Haukedal (1999). Presentasjon av AFFs lederundersøkelse. Lederutfordringer ved årtusenskiftet. AFFs Fagbulletin, Vol.1, nr.1
- Colbjørnsen, Tom; Drake, Irmelin & Willy Haukedal (2001). Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dalen, Erik & Gunn Thu (1999). Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse. Oslo: MMI Rapport 18.05.99
- Drake, Irmelin & Anne-Grethe Solberg (1995). Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket? Oslo: Tano Aschehoug.
- Fernandez, John P. (1998). Race, Gender & Rhetoric. San Francisco: McGraw-Hill.
- Frogg, Nanna & Bitten Kallerud (2000). Toppleder og kvinne. Oslo: Statskonsult.
- Frønes, Ivar & Ragnhild Brusdal (2000). På sporet av den nye tid. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Helgesen, Sally (1990). The female advantage: Women's ways of leadership. NY: Doubleday.
- Holter, Harriet (red.) (1996). Hun og han: kjønn i forskning og politikk, Oslo. Pax
- Kvande, Elin & Bente Rasmussen (1990). Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner. Oslo: Ad Notam.
- Ladegård, Gro; Traavik, Laura, E.Mercer & Irmelin Drake (2000): Kvinne og profesjonell – Hvor går hun? Rapport fra undersøkelsen Kvinnelige etablerere i Akademikernes frie yrker. Oslo: SND.
- Larsen, Henrik Holt (2001). «Karrierebegrepet: Fugl Fønix?», 38- 52 i Brandt, Søren; Hildebrandt, Steen & Odd Nordhaug: Kompetansesjakk@det nye arbeidsliv. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Løwendahl, Bente & Odd Nordhaug (1994). OL 1994. Inspirasjonskilde for framtidens næringsliv. Oslo: TANO.
- Næss, Sturla (1993). Kjønn og ledelse. Fra kjønnete aktører til kjønnete strukturer. Bergen: LOS-Senter notat 9401.
- O'Brian, Virginia (1998). Success On Our Own Terms. Tales of Extraordinary Business Women. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Roland, Kjell (2000). Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen. Oslo: Aschehoug.
- Ruderman, M.N; Ohlott, P.J. & C. D. McCauley (1990). «Assessing Opportunities for Leadership Development», 547-562 i K.E. Clark & M.B. Clark: Measures of Leadership. New Jersey: Leadership Library of America, Inc.
- Solberg, Anne Kristine (1995). Ledelse – på kvinners vis? Oslo: Kommuneforlaget.
- Wangsnes, Kari (1996). «Kvinnelige sivilingeniører trosser hindringer og myter om kvinner og teknologi og kvinner og ledelse», foredragsmanuskript i anledning konferanse om Hvordan utvikle og beholde kvinnelige ledere, Oslo 13.11.96 ved Institute for International Research AS.
- Postboks 8049 Dep
0031 OSLO
Tlf. 22 24 25 75
Faks 22 24 95 21
- postmottak@likestilling.no
www.likestilling.no
www.umag.no
www.genderpaygap.no
www.kampanjen.org



Likestillings
senteret