



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Rekruttering av kvinnelige ledere: Hva kan vi lære av Alta kommune?

En kvalitativ studie av seks kommunale lederes erfaringer med rekruttering

Therese Haugan Pettersen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901H, juni 2024

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved UiT Norges arktiske universitet, og har blitt skrevet i løpet av vårsemesteret 2024. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Etter mange år som student, føles det litt surrealistisk å nå skulle være ferdig. Det har vært noen fine og lærerike år, samtidig som det har vært krevende å kombinere studie og jobb. Likevel er dette en erfaring jeg aldri ville vært foruten.

Jeg var lenge usikker på hva jeg skulle skrive masteroppgave om. Det var ikke før jeg hadde tilbrakt noen måneder i mammapermisjon, at det gikk opp et lys for meg. I løpet av permisjonstiden ble jeg mer og mer engasjert i debatten om hvordan samfunnet er lagt opp i forhold til kvinner og deres posisjon i arbeidslivet. Dette fordi jeg selv har et ønske om å gjøre en god karriere, men samtidig etablere en familie. Hvordan skal egentlig dette la seg gjøre? Det er en tanke som har slått meg flere ganger. Sett i sammenheng med at andelen kvinnelige ledere er lav, falt jeg derfor på avgjørelsen om å skrive en masteroppgave som omhandler rekruttering av kvinnelige ledere.

I den anledning vil jeg derfor gjerne rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Eva Jenny B. Jørgensen. Hun er ei dyktig dame som har bidratt med mange gode innspill, diskusjoner og kunnskap slik at jeg har kunnet fullføre denne oppgaven. Samtidig vil jeg benytte anledningen til å takke familie, da særlig svigermor, for å ha bidratt med barnepass. Prosessen hadde definitivt vært mye mer krevende uten deres hjelp og støtte. Sist, men ikke minst, så må jeg rette en stor takk til studiens informanter fra Alta kommune. De var sporty og stilte opp uten å nøle.

Alta, 09.05.2024

Therese Haugan Pettersen

Sammendrag

Denne studien handler om rekruttering av kvinnelige ledere, og undersøker hvilke erfaringer seks ledere på ulike nivå i Alta kommune har angående tematikken. Erfaringene blir videre sett i lys av følgende problemstilling: «*Hva kan vi lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere?*». Ved snakk om «vi» så henvises det i denne studien både til offentlig- og privat sektor, men er særlig relevant for privat sektor som har få kvinnelige ledere. Samtidig er det meningen at den skal kunne anvendes av hvem som helst som anser den som nyttig. Poenget er å hente lærdom fra en kommunal virksomhet som faktisk er kvinnedominert, slik som Alta kommune. Målet er å kunne besvare problemstillingen i håp om å kunne bidra til at vi kan øke andelen kvinnelige ledere.

Det teoretiske rammeverket er nøye utvalgt, og den viktigste teorien vil være gjennomgående i hele studien. Dette vises særlig gjennom Bolman (2020) sine fire fortolkningsrammer: Den strukturelle rammen, den symbolske rammen, HR-rammen og den politiske rammen. I tillegg har det blitt referert mye til andre, relevante forskningsartikler som har gjort grundige undersøkelser som omhandler rekruttering av kvinnelige ledere. Da med Elias (2018); Esser *et al.* (2018); Hill *et al.* (2016) i spissen.

Videre tar studien i bruk et kvalitativt casesdesign med dybdeintervju som innsamlingsmetode. Med andre ord har det blitt utført seks intervjuer, hvor informantene har fått lov til å utdype seg om ulike erfaringer knyttet til rekruttering av kvinnelige ledere. Det ble med hensikt valgt ut fire kvinnelige informanter, og to mannlige informanter.

Studiens hovedfunn er oppsummert under de fire fortolkningsrammene som er sentrale for hele oppgaven:

- ⇒ Struktur: Strengt rekrutteringskrav bidrar til likestilling
- ⇒ Symbolsk: Kvinner opplever fortsatt fordommer og diskriminering
- ⇒ Politisk: Menn jobber mer målrettet enn kvinner for å oppnå lederstillinger
- ⇒ HR: Alta kommune er flink til å tilrettelegge for kvinnelige ledere

Hovedfunnene danner grunnlaget for hvordan vi kan ta lærdom av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Det første og strukturelle hovedfunnet går ut på at vi kan lære fra Alta kommune at strenge rekrutteringskrav bidrar til økt likestilling mellom kvinner og menn, fordi det blir vanskelig å diskriminere kvinner under en rekrutteringsprosess. Til tross for lite diskriminering under rekrutteringsprosessene i Alta kommune, ser vi likevel av det andre og symbolske hovedfunnet, at kvinner blir utsatt for fordommer og diskriminering i ettertid av oppnådd lederstilling. Deretter blir det diskutert hvordan vi kan unngå slike stereotyper. Det tredje og HR-hovedfunnet viser at Alta kommune er flink til å tilrettelegge for kvinnelige ledere, slik at vi kan ta lærdom av hva Alta kommune gjør bra på det området. Det siste og politiske hovedfunnet forteller oss at i Alta kommune, så jobber menn mer målrettet enn kvinner for å oppnå lederstillinger, noe som skaper rom for å diskutere hva kvinner kan gjøre selv for å bidra til å øke andelen kvinnelige ledere.

(Nøkkelord: Kvinner, Rekruttering, Ledelse, Fortolkningsrammer, Næringsliv)

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Aktualisering og formål	1
1.2	Problemstilling	2
2	TEORETISK RAMMEVERK	2
2.1	De fire fortolkningsrammene	2
2.1.1	Relevante forskningsartikler	4
2.2	Struktur: Omgivelser og rekrutteringssystemet.....	4
2.3	Symbolisk: Fordommer og diskriminering	6
2.4	Politisk: Makt, innflytelse og pågangsmot.....	9
2.5	HR: Innsats for å rekruttere kvinnelige ledere	12
2.6	Oppsummering	13
3	METODE	14
3.1	Casebeskrivelse	15
3.2	Valg av forskningsdesign	15
3.3	Valg av informanter	17
3.4	Datainnsamling og analyse.....	18
3.5	Validitet, reliabilitet og generalisering.....	20
4	EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE	24
4.1	Struktur: Kjønnfordeling og rekrutteringssystemet	24
4.2	Symbolisk: Stereotypisering.....	27
4.3	Politisk: Makt, nettverk og selvtillit.....	33
4.4	HR: Tilrettelegge for kvinnelige ledere	39
4.5	Hovedfunn.....	44
5	DISKUSJON	44
5.1	Hvem er vi?	44

5.2	Hva kan vi lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere?	46
5.2.1	Struktur: Balansegang angående rekrutteringskrav.....	46
5.2.2	Symbolisk: Vi må ikke være så stereotypiserende	48
5.2.3	Politisk: Kvinner må gjøre en større innsats selv	54
5.2.4	HR: Hvordan tilrettelegge for kvinner	56
5.3	Svakheter og begrensninger	58
5.4	Forslag til videre forskning	59
6	KONKLUSJON	60
	Referanseliste	61
	Vedlegg	64

Tabelliste

Tabell 1 - De fire fortolkningsrammene.....	3
Tabell 2 - Rekrutteringskrav i offentlig sektor.....	6
Tabell 5 - Antall år i Alta kommune	17
Tabell 4 – Intervjustatistikk.....	19
Tabell 7 - Oppsummering av hovedfunn.....	44
Tabell 8 – Læring fra Alta kommune.....	46

Figurliste

Figur 1 - Det profesjonelle byråkratiet.....	5
Figur 3 - Enkelt casedesign med «embedded» tilnærming	16

1 INNLEDNING

1.1 Aktualisering og formål

I 1978 ble likestillingsloven vedtatt, men ifølge tall fra Statistisk Sentralbyrå, har vi fortsatt ikke full likestilling i Norge (Lekve, 2024). Tidligere statsminister, Gro Harlem Brundtland har dermed kommet med følgende utsagn i regi av Dagsavisen (Vestreng, 2023):

«Det tar dessverre tid å endre tradisjoner og holdninger»

Og det tar tid. Ifølge FN-sambandet (2024) vil det ta 140 år på verdensbasis å likestille kvinner og menn i maktposisjoner i dette tempoet. FNs bærekraftsmål nummer 5 går derfor ut på å sikre likestilling mellom kvinner og menn, med hovedvekt på å styrke jenter og kvinners stilling (FN-sambandet, 2024). I Norge har vi ifølge Statistisk Sentralbyrå omtrent 38% kvinner i lederstillinger fordelt på offentlig- og privat sektor (Lekve, 2024). Offentlig sektor består av omtrent 33 000 ledere, hvor seks av ti er kvinner. Dermed ser vi at denne sektoren er kvinnedominert. Problemet oppstår likevel når det viser seg at privat sektor består av 160 000 ledere, hvor kun tre av ti er kvinner (Andreassen, 2017). Med andre ord kan denne studien sies å være særlig relevant for privat sektor, ettersom den utgjør omtrent 80% av lederne. Den trege utviklingen for å likestille kvinner og menn i maktposisjoner er derfor en av grunnene til at det er aktuelt å forske på dette.

Videre ser vi at andelen kvinnelige ledere er lav til tross for at tall fra Statistisk Sentralbyrå også viser at kvinner står for omtrent 61% av bachelorgradene og 57% av mastergradene i Norge (Fazli, 2021). Det betyr at kvinner jevnt over har høyere kompetanse, men fortsatt er underrepresentert. Formålet med denne studien er derfor å skulle være et relevant og oppdatert bidrag til forskningen på hvordan vi kan øke andelen kvinnelige ledere. Studien vil bevise at dette fortsatt er et aktuelt tema som krever oppmerksomhet, også i Norge, som på andre områder er et av de mest likestilte landene. Det er viktig å anerkjenne at dette er et problem, blant annet fordi samfunnet går glipp av mye viktig kompetanse og egenskaper som kvinner har. Det er dessuten ofte hensiktsmessig å se flere perspektiver av en sak, noe som flere kvinnelige ledere kan bidra til.

Denne studien er avgrenset til å studere seks ledere i Alta kommune, på ulike nivåer. I Alta kommune finner vi omtrent 63% kvinnelige ledere, og 37% mannlige ledere, ifølge kommunikasjonsrådgiver Astrid Krogh. Kommunen står dermed i stil med resten av offentlig sektor som er kvinnedominert. Derfor er Alta kommune et relevant forskningsobjekt når det

kommer hva vi kan lære av kommunen for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Dette er en kommune som befinner seg i Nord-Norge og har over 20 000 innbyggere. Kommunene i Norge er til syvende og sist underlagt staten, men har lokalt selvstyre og handlefrihet i større grad (Regjeringen, 2024). Det er dermed ikke urimelig å anta at denne studiens empiri i stor grad kan overføres og relateres til andre kommuner enn Alta kommune også. En kommune av denne størrelsen er nødt til å rekruttere jevnlig. Det betyr at Alta kommune altså både har erfaring med kvinner i ledelse, og rekruttering. På bakgrunn av dette ble studiens problemstilling utformet.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er som følger:

«Hva kan vi lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere?»

Formålet med problemstillingen er å komme frem til en konklusjon om hvordan vi kan øke andelen kvinnelige ledere på bakgrunn av det vi har lært av Alta kommune. Denne konklusjonen vil altså bli presentert i tråd med teori og de seks kommunale ledernes erfaringer knyttet til rekruttering og kvinner i ledelse. I en studie som dette kan det være naturlig å anta at det kun er kvinnenenes erfaringer som blir tatt i betraktning, noe som også går igjen i tidligere forskningsartikler. Dermed har det blitt tatt et valg om å belyse problemstillingen gjennom noen mannlige lederes erfaringer også, for å innhente flere perspektiver. I tillegg til variasjon i kjønn, vil problemstillingen bli besvart gjennom de fire fortolkningsrammene til Bolman (2020) som vil bli nærmere presentert i kapittel 2.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske rammeverket i studien skaper en forståelse av hvilke teorier som er relevante i forhold til problemstillingen, og er nøye utvalgt med formål om å besvare den best mulig. Nedenfor vil det derfor bli redegjort for den viktigste teorien i denne studien.

2.1 De fire fortolkningsrammene

Vi starter med Bolman (2020) sine fire fortolkningsrammer siden de vil være gjennomgående for hele studien. Denne teorien går ut på at ledere bør se den samme utfordringen i en virksomhet gjennom flere perspektiver, fordi det vil skape et mer nyansert bilde. I tillegg kan dette føre til større effektivitet hos ledere, skal vi tro forfatterne selv. Dermed har det blitt

utarbeidet fire fortolkningsrammer: den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Å besvare problemstillingen gjennom disse fortolkningsrammene kan føre til at vi kan øke andelen kvinnelige ledere mer effektivt.

Nedenfor har jeg som forsker, utarbeidet en tabell som er inspirert av den vi finner i boka til Bolman (2020, s. 47). Det har blitt satt inn egne ord som passer denne studiens case, altså Alta kommune.

		Fortolkningsramme		
	Strukturell	HR	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Forvaltningsnivå	Grupper, avdelinger	Nettverk	Hovedkvarter
Støttefag	Økonomi, administrasjon, ledelse	Psykologi, ledelse	Statsvitenskap	Antropologi, dramaturgi, institusjonsteori
Sentrale begreper	Omgivelser, rekruttering,	Behov, utviklingsmuligheter, relasjoner	Makt, konflikt, politikk, konkurranse	Kulturelle barrierer, kjønn, historier, mening
Bilde av ledelse	Flere nivåer av ledelse	Myndiggjøring	Sosial makt	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle gode sosiale relasjoner som gir grunnlag til makt, beslutningstaking	Samfunnsbygger, attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver

Tabell 1 - De fire fortolkningsrammene

Poenget med fortolkningsrammene er å gjøre ledere i stand til å forstå at det alltid finnes flere enn én måter å løse et problem eller dilemma på. Den lederen som klarer å variere disse fortolkningsrammene oppnår dessuten stor grad av frigjøring og makt (Bolman, 2020).

Ettersom dette rammeverket henviser seg til ledere, er det i størst grad menn som vil sitte med makt og innflytelse til å bidra til at vi kan øke andelen kvinnelige ledere. Dette fordi de utgjør den største andelen ledere i samfunnet (Andreassen, 2017), og fordi det ofte er en leder sitt ansvar å rekruttere andre.

2.1.1 Relevante forskningsartikler

Den viktigste teorien i denne studien er dermed Bolman (2020) med de fire fortolkningsrammene. Men for å utdype disse fortolkningsrammene er det nødvendig med påfyll av annen teori i tillegg. Derfor ser vi videre at Esser *et al.* (2018) er mye sitert, og er en relevant kilde ettersom forfatterne har utarbeidet et rammeverk som inneholder komponenter som forklarer hvordan kvinnelige ledere kan overleve, da særlig i en mannsdominert sektor. Forskningen tar i tillegg for seg synspunktene til menn, noe som gjør den til et godt bidrag til denne studien fordi de fleste andre vitenskapelige artikler tar for seg kvinners perspektiver.

Hill *et al.* (2016) er også et viktig bidrag til denne studien, fordi den inneholder en grundig rapport som et resultat av mange undersøkelser, og har kommet frem til et svar på hvordan vi kan bidra til å øke andelen kvinnelige ledere.

Til sist bør studien til Elias (2018) fremheves. Forfatteren av denne studien har flere tiår med erfaringer fra lederstillinger. Hun har gjort en omfattende studie fra 2012 til 2017 hvor hun har studert 500 selskaper, og funnet ut hvordan nye og unge, kvinnelige ledere, kan lære fra andre kvinner som har vært i lederposisjoner før dem.

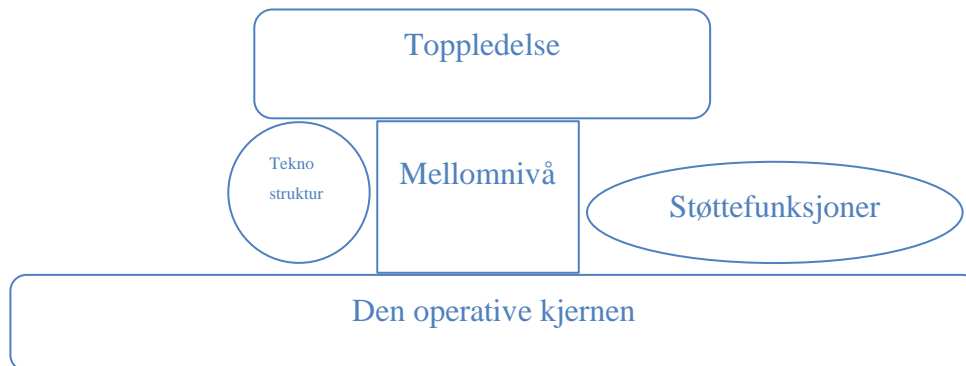
Resten av teorikapittelet vil også inneholde teori fra et utvalg andre forfattere, som har blitt ansett som troverdige og relevante nok til å være supplerende i denne studien. Men heretter vil teorikapittelet bli delt inn under overskrifter som omhandler de fire fortolkningsrammene til Bolman (2020): den strukturelle rammen, den symbolske rammen, den politiske rammen og HR-rammen.

2.2 Struktur: Omgivelser og rekrutteringssystemet

I dette delkapittelet vil den strukturelle rammen i Alta kommune presenteres i samråd med problemstillingen. Alta kommune er et forvaltningsnivå som har som oppgave å være samfunnsbygger, en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver (Hansen, 2023). Dette gjøres blant annet ved hjelp av å håndtere økonomi, administrasjon og ledelse på en god måte. Noe som innebærer å forme strukturen etter oppgaver og omgivelsene. I denne sammenheng er oppgaven rekruttering, og omgivelsene er utformingen av strukturen i Alta kommune.

I dette caset er det seks ledere i Alta kommune sine erfaringer som står i fokus. Disse er videre ledere på ulike nivåer. For å skape en bedre forståelse av de ulike nivåene lederne

befinner seg i uten å avsløre informantenes identitet, er det hensiktsmessig å presentere det «profesjonelle byråkratiet» designet av Henry Mintzberg (1979):



Figur 1 - Det profesjonelle byråkratiet

Dette fordi Alta kommune kan ses på som et profesjonelt byråkrati som består av en toppledelse, et mellomnivå, en teknostruktur, støttefunksjoner og en operativ kjerne. Dette betyr ifølge samme forfatter at kommunen rekrutterer kompetente mennesker som skal utføre, lede og delegere innenfor de ulike ansvarsområdene. I Alta kommune utgjør toppledelsen kommunedirektørens lederteam. Den operative kjernen er de som utfører målrettede oppgaver på ulike virksomhetsnivå. Mellomnivået er bindeleddet mellom toppledelsen og den operative kjernen, altså virksomhetslederne. Teknostrukturen består av en gruppe analytikere som er spesialister på hver sine områder, og gir råd til de ulike ledelsene. Støttefunksjonene består av grupper som for eksempel kantine, sekretærer og rengjøring. Hverken teknostrukturen eller støttefunksjonene inngår i selve produksjonen på samme måte som toppledelse, mellomnivå og den operative kjernen gjør, men er likevel nødvendig for at virksomheten skal fungere optimalt (Mintzberg, 1979). Denne studiens informanter befinner seg på toppnivå og mellomnivå.

En av de mange oppgavene til ledere er ofte å rekruttere andre. Rekruttering kan så gjøres både eksternt og internt. Kort fortalt innebærer eksternt rekruttering å ansette noen som ikke allerede har tilknytning til sin virksomhet, mens intern rekruttering handler om å for eksempel løfte ansatte til andre stillinger i virksomheten. I tillegg må det gjøres et skille mellom rekruttering i offentlig sektor og rekruttering i privat sektor. I offentlig sektor må en forholde seg til strenge rekrutteringskrav som ikke eksisterer i privat sektor. Disse kravene vil videre bli presentert under ved hjelp av Talentech (2019), som er en nyskapende og oppdatert virksomhet som driver med rekruttering, og er Nordens ledende leverandør innenfor dette.

Arbeidsgivers styringsrett	Denne gjelder både offentlig- og privat sektor. Arbeidsgiver har rett til å ansette den kompetansen vedkommende mener virksomheten trenger.
Stillingsutlysning	Alle stillinger skal lyses ut, og det må fremkomme hvilke krav og kvalifikasjoner som vektlegges.
Kvalifikasjonsprinsippet	Den som er best kvalifisert skal få jobben, uavhengig av kjønn, etnisitet eller funksjonsnedsettelse.
Offentlig søkerliste	Det skal utarbeides en søkerliste med navn, alder, stilling/yrkestittel og bosted. Og den skal være tilgjengelig for offentligheten.
Etterprøvbarehet	Stillingsutlysninger og søknadene skal arkiveres, det skal kunne vises til hvem som har søkt og at den best kvalifiserte har fått stillingen.

Tabell 2 - Rekrutteringskrav i offentlig sektor

Disse rekrutteringskravene gjør det altså vanskelig å diskriminere kvinner i kommunal sektor. Noe som kan være med på å forklare Petersen (1999) sin studie om opprykksforskjeller mellom kvinner og menn ved interne rekrutteringsprosesser. Han mener at i offentlig sektor, stat og kommune er det små eller ingen forskjeller på opprykk når det kommer til kvinner og menn i samme stilling, som også støttes av Mastekaasa (1996) som har gjort studier om kjønn og yrkeskarriere i kommunale virksomheter. Det var derimot vanskelig å finne nyere forskning om opprykksforskjeller i noe så spesifisert som kommunale virksomheter, derfor blir det spennende å forske på hva empirien sier om opprykksforskjeller i Alta kommune.

2.3 Symbolsk: Fordommer og diskriminering

I dette delkapittelet vil den symbolske rammen presenteres i form av at den tar for seg vanlige fordommer og diskriminering som kvinner kan møte på.

Forskning viser nemlig at det gjennom mange år har eksistert fordommer og diskriminering mot kvinnelige ledere, og samtlige forskningartikler mener at det fortsatt eksisterer i en viss grad (Alqahtani, 2019; Chapman, 1975; Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kanter, 1977). Både de gamle og de nyere artiklene bærer ut i påstanden om at kvinner ikke egner seg som

ledere. Slike fordommer og diskriminering finner sted når samfunnets forventninger om hvordan ledere skal se ut og oppføre seg, altså stereotypisering, tar overhånd for de egenskapene en person faktisk besitter (Alqahtani, 2019). Stereotypisering innebærer nemlig at en person har visse kjennetegn som tar så stor plass at de dominerer persepsjonen om hva personen egentlig gjør (Esser *et al.*, 2018). Dette er noe blant annet Kanter (1977) reagerte på for mange år siden. Hun mente at vi må sette ord på observert atferd, og gjøre endringer i virksomheten utfra dette, og kun dette. Det er først når vi slutter å gjøre kjønnsbaserte antakelser at vi kan unngå stereotypisering (Kanter, 1977). Det vil være interessant å forske på om de kvinnelige lederne i Alta kommune opplever å bli utsatt for stereotypisering på bakgrunn av deres kjønn.

Likevel er det slik at det som fungerer for suksessfulle menn, ofte ikke fungerer for kvinner som oppfører seg på samme måte (Esser *et al.*, 2018). Ifølge Hill *et al.* (2016) blir kvinner satt i en posisjon hvor de ikke kan vinne. I det ene øyeblikket forventes kvinner å være myke og samarbeidsvillige, og i det andre øyeblikket skal de være selvsikre og konkurranselystne. Dette omtaler de samme forfatterne som en rolleuoverensstemmelse. Kvinner opplever motstand dersom de skiller seg for mye ut, noe som kan forhindre de fra å ta muligheter og å nå målene sine. Dette er også særlig relevant for de kvinnelige lederne i Alta kommune. Videre hevdes det at stereotypisering kan påvirke kvinners ytelse når de forsøker å løse vanskelige oppgaver, og kan redusere arbeidskapasiteten og føre til stress, angst og en rekke andre negative faktorer. Dette utsettes ikke menn for. Stereotypisering kan altså være med på å holde kvinner tilbake fra å innta lederposisjoner, som et slags symbolsk glasstak (Hill *et al.*, 2016; Storvik og Schone, 2009). En studie viser i forbindelse med dette glasstaket at kvinner og menn har de samme mulighetene til å få de jobbene de søker på, men at kvinner i mindre grad søker seg til lederposisjoner på grunn av forventninger om diskriminering, heller enn mangel på ambisjoner og selvtillit (Storvik og Schone, 2009). Dette glasstaket er åpenbart ikke noe som har hindret de kvinnelige lederne i Alta kommune i å innta sine lederposisjoner, men det vil likevel være interessant å høre deres tanker og opplevelser angående diskriminering, ambisjoner og selvtillit.

Implisitt skjevhet er et relevant begrep som først ble tatt i bruk i 1995 av to sosialpsykologer, og videreføres nå av Hill *et al.* (2016). Det går ut på at en person konsekvent avviser å være stereotypiserende, men likevel ubevisst tar avgjørelser basert på stereotyper. Det tyder på at menneskers handlinger ikke alltid kan anses som rasjonelle og bevisste, og dette kan for eksempel vises i form av favorisering i en gruppe som kan være vanskelig å oppdage (Hill *et*

al., 2016). Videre i studien til Hill *et al.* (2016) fant de ut at de fleste hevder å ikke ha noen preferanse rundt mannlige eller kvinnelige ledere, men likevel implisitt assosierte positive lederegenskaper med menn. Det er også interessant at det samme gjaldt for kvinner, altså at kvinner assosierte hverandre med positive lederegenskaper. Dette er et godt eksempel på noe som kan være en årsak til det Esser *et al.* (2018) omtaler som homososial reproduksjon. Det innebærer nemlig at mange bevisst eller ubevisst velger å rekruttere noen som ligner seg selv (Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016). Ettersom menn er i overtall, så kan dette føre til at menn velger å rekruttere menn, så lenge det ikke finnes noen strenge rekrutteringskrav forhindrer de fra det, slik som det gjør i Alta kommune. Implisitt skjevhet kan derfor være en årsak til at stereotypisering fortsatt forekommer i den grad det gjør i dag.

Det forventes fra gammelt av at kvinner i større grad lever etter verdier som preger deres privatliv, fordi det er dette de tradisjonelt har blitt sosialisert til. De skal være omsorgsfulle, tjene andre og være emosjonelle. Menn skal derimot være familiens overhode og skal leve etter de verdiene som tjener den offentlige sfæren (Storvik, 1999). Denne studien underbygges også av Hill *et al.* (2016) som peker spesielt på de millioner av karrierekvinner som oppdrar barn på egenhånd. Kvinner er vanligvis hovedforsørgerne til barn og andre familiemedlemmer, samtidig som karrieren ofte er på sitt høyeste nivå. I tillegg viser studien at kvinner i større grad er borte fra jobb på grunn av familiære årsaker, og at det er mer sannsynlig at de jobber deltid. Til tross for utfordringer og stereotypisering knyttet til privatliv, er det mange kvinner som velger å fortsette sin karriere (Hill *et al.*, 2016). Mange kvinner kommer tilbake fra svangerskapspermisjon innen ett år eller mindre. Dessuten kan de samme forfatterne vise til at de nyere generasjonene, X og Y, i større grad jobber gjennom deres mest fruktbare år. Det betyr at kvinnene i disse generasjonene har lengere arbeidstid i antall år enn det som før var vanlig, og ligner mer og mer på menns karriereløp. Men studiene til Storvik (1999) og Elias (2018) hevder også at mange kvinner ikke ønsker å bli ledere på grunn av manglende motivasjon som følge av store ofringer. Det å skulle balansere karriere og familieliv blir sett på som en av de mest krevende oppgavene til kvinner i lederposisjoner (Hill *et al.*, 2016). Noe som forfatterne mener at kan ses på som en årsak til at kvinner rangerer seg selv som mye mindre effektive enn det menn rangerer seg selv. Med dette mister vi både de kvinnene som faktisk ikke ønsker å gjøre store ofringer, men også de som på bakgrunn av stereotyper antar at det ikke er mulig for dem å innta lederstillinger. Vi ser at mange kvinner rett og slett blir ekskludert. Ifølge Hill *et al.* (2016) bidrar også lønnsforskjeller mellom menn og kvinner til at kvinner i større grad jobber redusert eller sier

opp jobben sin. Dette fordi den som har høyest betalt jobb ofte fortsetter, mens den tapende part som ofte er kvinnen, avviker. Kvinner og menn tar altså disse valgene i sammenheng med både kulturelle forventninger, kjønns sosialisering og økonomiske begrensninger (Hill *et al.*, 2016). Det blir dermed interessant å se hvordan disse faktorene viser seg eller ikke viser seg i Alta kommune, som faktisk er kvinnedominert.

Vi ser at lederstilfokuset er i ferd med å endre seg fra kontant progresjon og beslutningstaking, til å fokusere mer på gode relasjoner mellom ledere og ansatte, og ikke minst deres ansattes behov (Day, 2012; Esser *et al.*, 2018; Jones, 2015). Dette er egenskaper som vi ofte knytter til i større grad til det feminine og myke (Elias, 2018). Likevel ser vi at det eksisterer teorier om at kvinner er nødt til å adoptere mer maskuline egenskaper, og kombinere disse med enkelte av sine feminine egenskaper dersom de skal lykkes som ledere (Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016). Det vi forbinder med typisk lederskap er altså noe som kan tilegnes og læres (Kiamba, 2009). Kvinner forventes å forstå hvordan de kan navigere i det som kan oppleves som «menn sin verden». De må forstå kulturen og verdiene som de mannlige medarbeiderne besitter (Elias, 2018). Resultatet av dette er at vi ser at kvinner bruker en mer maskulin lederstil, men at de oftere ber om unnskyldning i ettertid dersom de tror de var for tøffe og dominante. I tillegg har de en større tendens til å motivere sine medarbeidere gjennom karisma, intellektuell stimulering, og tar i større grad hensyn til de ulike individene (Hill *et al.*, 2016). I tråd med at lederstilfokuset endrer seg, kan det være mye nyttig informasjon å innhente særlig fra de kvinnelige lederne i Alta kommune omkring deres lederstil og behov.

2.4 Politisk: Makt, innflytelse og pågangsmot

I dette delkapittelet vil den politiske rammen bli presentert gjennom faktorer som omhandler sosial makt og nettverksbygging.

Sosial makt defineres som selve muligheten man har til å påvirke andre. Påvirkning defineres videre som makt som tas i bruk for å oppnå det man selv ønsker gjennom andre (Anderson og Brion, 2014; Battilana, 2021; Fleming og Spicer, 2014; Lai, 2014; Pfeffer, 2010; Salancik og Pfeffer, 1977). Makt kan ses på som et spill, altså en kamp om sosial makt og påvirkningskraft (Lai, 2014; Pfeffer, 2010). Noen gjør en god jobb og blir oversett, mens andre kan gjøre en dårlig jobb og fortsatt oppnå gode stillinger (Lai, 2014).

Makt og innflytelse er svært relevante begreper i denne studien ettersom ledere og medarbeidere hele tiden forsøker å påvirke hverandre. Noe av dette skjer ubevisst, mens andre ganger er det bevisst (Lai, 2014). Det som legges vekt på i denne studien er den type makt og innflytelse som skjer i en gruppe der noen ikke besitter åpenbar makt (Lai, 2014). Altså den subtile påvirkningen som gjør at noen oppnår lederposisjoner, og andre ikke. Den mest effektive påvirkningen er nemlig den vi ikke er klar over (Lai, 2014). Makt er dermed et viktig begrep når det skal forsøkes å gi et svar på hvordan vi kan ta lærdom av kommunale virksomheter for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Ifølge Salancik og Pfeffer (1977) tilfaller makt folk eller grupperinger i virksomheter som er i stand til å håndtere usikkerhet når det kommer til sjeldne og kritiske ressurser. Videre hevder de to forfatterne at makten dermed ligger i aktiviteter og relasjoner, og ikke i folk. Men det er ikke dermed sagt at en person som har kritisk kompetanse automatisk blir en leder. For at en skal kunne bli en leder må personen være bevisst på sin egen posisjon, og i tillegg være i stand til å overbevise resten av virksomheten om at dens kompetanse er viktig å fremheve (Johansen, 2022; Salancik og Pfeffer, 1977). Det bør derimot poengteres at noen mennesker i stand til å kunstig fremstille en slik kompetanse (Lai, 2014). I denne studien vil vi få et dypere innblikk i hva seks ledere i Alta kommune har gjort for å oppnå makt. Videre er det forskjellige måter å opparbeide seg sosial makt på, men nettverksbygging er en stor del av det, og vil bli utdypet nærmere i avsnittet under.

Nettverksbygging er en viktig del av å bygge sosial makt, og særlig viktig for kvinner som ønsker å oppnå lederposisjoner (Elias, 2018). Dette mener også Esser *et al.* (2018); Watkins og Smith (2014) som sier at en kvinnes politiske ferdigheter er svært viktige for at hun skal lykkes som leder, ettersom det gjør henne i stand til å lese og forstå situasjoner, påvirke andre, finne og bygge sterke nettverk på jobb. Det er en viktig forutsetning for å oppnå respekt i mannsdominerte virksomheter. Nettverksbygging bør derfor skje kontinuerlig, ettersom det er helt nødvendig å bygge relasjoner basert på tillit, gjennom samarbeid og gjensidig støtte. Og dette gjøres mest effektivt for kvinner gjennom å bruke humor (Elias, 2018). Ifølge samme forfatter viser også forskning at kvinner bruker betydelig mindre tid på nettverksbygging enn det menn gjør, og at de i tillegg søker i mye mindre grad etter mentorer. En grunn til dette kan være at kvinner ikke er like tilbøyelige til å be andre om tjenester, som for eksempel å bli introdusert for andre mennesker. Dette er dumt fordi et bredt nettverk vil kunne være med på å løse problemer, gi veiledning og støtte. Et interessant funn Elias (2018) har gjort i forhold til nettverksbygging er at kvinner tilsynelatende har negative holdninger til hverandre når det

kommer til tillit, samarbeid og støtte. Dette fordi noen kvinner ikke ønsker at andre kvinner skal hevde seg på bakgrunn av noe en kvinne selv har bidratt til. Fordi kvinner må jobbe så hardt for å komme seg til toppen, så eksisterer det en holdning om at «jeg klarte det selv, da må du også klare det selv». Teorien viser altså at kvinner må anerkjenne denne negative tankegangen slik at de i fremtiden kan være mer støttende overfor hverandre, og hjelpe hverandre opp og frem (Elias, 2018).

I Alta kommune er det åpenbart mange kvinner som har klart å oppnå sosial makt. Likevel er det ikke normen ellers i samfunnet, og spesielt ikke utenfor offentlig sektor. Det hevdes at kvinner rapporterer å ha mindre innflytelse i styrene enn menn (Jensen, 2017). Lai (2014) mener i tillegg at menn ofte oppnår høy sosial status i en gruppe raskere enn kvinner, men at kvinner og menn har like gode sjanser for å beholde statusen etter at den er oppnådd. En mulig forklaring på dette kan være at en rekke studier viser til at menn i større grad overvurderer seg selv, mens kvinner undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017). I tillegg kan menn sies å være mer selvhevdende og motiveres i større grad av penger og personlig suksess (Esser *et al.*, 2018). Hill *et al.* (2016) har gjennom å studere 95 organisasjoner i forskjellige land, funnet ut at menn rangerer seg selv bemerkelsesverdig mer effektive enn kvinner rangerer seg selv. Dette kan gjøre at menn opptrer mer selvsikkert, som kan gjøre det lettere å oppnå sosial status raskere (Elias, 2018). Dessuten kan menn i motsetning til kvinner, oppnå sosial status bare ved å se bra ut (Lai, 2014). I tillegg er menn ofte mindre tilbøyelige til å forlate jobben sin på grunn av vanskeligheter med å kombinere karriere og familieliv (Hill *et al.*, 2016), noe som bunner ut i at menn generelt sett er mer glad i makt og innflytelse (Esser *et al.*, 2018). Vi ser også i noen tilfeller at kvinner unngår å sette seg i posisjoner hvor de kan oppnå lederroller, men det er ikke fordi de nødvendigvis ikke er like ambisjonsrike som menn (Storvik og Schone, 2009). Ofte er det fordi de får lavere lønn, klatrer saktere i stigen og sjeldent når toppen (Elias, 2018). Lai (2014) kommer videre med en svak påstand om at kvinner ikke bør være veldig attraktive dersom de ønsker å oppnå høy sosial status. Dette fordi de lett kan bli seksuelt diskriminert fordi de kan bli sett på som sexobjekter og få høy status som nettopp dette. Den sosiale statusen når det kommer til det faktiske utførte arbeidet blir da lite fremtredende. Et annet argument hun kommer med er at attraktive kvinner lett kan bli ansett som trusler for andre kvinner (Lai, 2014).

2.5 HR: Innsats for å rekruttere kvinnelige ledere

I dette delkapittelet vil HR-rammen presenteres gjennom hvordan virksomheter og kvinner kan tilrettelegge og tilpasse seg hverandre, slik at flere kvinner ønsker å bli ledere. Det gjøres gjennom å presentere teori med påfølgende tiltak, som senere blir tatt opp til diskusjon i kapittel 5.

Det første vi må gjøre er å anerkjenne og godta at kvinner ofte har andre behov enn sine mannlige medarbeidere, og deretter må vi forsøke å finne ut hvordan vi kan bidra til å tilrettelegge bedre for at kvinner skal innta lederposisjoner. Kvinner bringer nemlig essensielle egenskaper til en arbeidsplass. Generelt hevdes kvinner å være mer empatiske enn menn, og finner samarbeid og gode relasjoner som svært givende. De er også gode på å oppmuntre andre (Elias, 2018). Videre hevder forfatteren at dette er egenskaper som fungerer godt sammen med de typiske mannlige egenskapene som innebærer blant annet selvsikkerhet og risikovillighet. Og at når menn og kvinner samarbeider bra i en organisasjon, så kan de utfylle hverandre sine synspunkter, idéer og innsikt slik at problemløsningen blir mer effektiv. Dette øker i tillegg begge parters ytelse og selvtillit. Esser *et al.* (2018) argumenterer også for at kvinner ser ut til å ha bedre lederegenskaper enn menn, fordi de er flinkere til å samarbeide med andre og bidrar til å skape et bedre arbeidsmiljø. Med tanke på at menn utgjør den største andelen ledere, er det de som sitter med den største makten og blir nødt til å gå i forveien og anerkjenne problemet. Det er ikke tilstrekkelig å bare oppfordre kvinner til å søke på lederstillinger som en løsning på problemet, når teorien viser at kvinner ofte undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), og når teorien viser at kvinner trenger endringer i både symbolsk- og politisk forstand.

Videre kan ikke kvinner sitte på sidelinjen å se på at menn skal tilrettelegge bedre for at kvinner skal kunne bli ledere. Kvinner må også gjøre en innsats selv. De kan for eksempel bli flinkere på å være bevisst de ressursene de besitter eller kan skaffe seg (Salancik og Pfeffer, 1977), gjøre tiltak for å ikke undervurdere seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), jobbe hardere for å bygge nettverk (Elias, 2018), og jobbe hardere for å oppnå høy sosial status (Lai, 2014). Egenskaper rundt dette kan tilegnes ved å ha en god personlighet, høy motivasjon, emosjonell- og sosial intelligens, og gode politiske ferdigheter (Lai, 2014). Å ha gode og tillitsfulle relasjoner til andre er veldig viktig (Williams, 2007). Ifølge Elias (2018) kan dette effektivt gjennomføres gjennom å bruke humor.

Å finne en mentor er en del av nettverksbyggingen, og som nevnt tidligere har kvinner mindre sannsynlighet for å finne en mentor fordi de bruker mindre tid på nettverksbygging (Elias, 2018). Fordelen med å ha en mentor er at en kan lære av en mer erfaren versjon av seg selv. Videre hevder studien til Elias (2018) at bruk av mentorer kan styrke karriere og ferdigheter, og er til fordel for alle. Likevel ser vi at slike mentorforhold er tilnærmet ikke-eksisterende i samfunnet. En mentorordning vil være positiv for både menn og kvinner, men kanskje særlig for kvinner som ifølge Jensen (2017) og (Shepherd, 2017) ofte undervurderer seg selv. Det er grunn til å tro at en slik ordning kan være med på å gjøre det mer attraktivt for nye kvinner å tre inn i lederroller. Det finnes nemlig få kvinnelige rollemodeller som kvinner kan se opp til, slik at en eventuell mentor kan uansett kjønn være en god løsning, og et bidrag til å hjelpe kvinner å navigere i det som blir omtalt som «menn sin verden» (Elias, 2018). Mangelen på kvinnelige rollemodeller gjør det nemlig vanskelig for kvinner å vite hvordan de bør oppføre seg uten å bli oppfattet som aggressiv eller frekk, og samtidig klare å beholde deres grunnleggende feminine egenskaper (Elias, 2018). Det er derfor veldig vanskelig for kvinner å finne den perfekte balansen mellom selvsikkerhet, uten å oppfattes som aggressiv, men heller ikke for sjenert. Disse tingene kan ifølge den samme forfatteren bidra til at kvinner ikke ønsker å bli ledere.

Livsbalansekulturen særlig i den mannsdominerte private sektoren, går ofte ut på at suksess måles ut fra hvor mye av livet sitt en ofrer for jobben. Dette innebærer å gi avkall på ferier og å jobbe lange dager. En slik kultur er det vanskelig å passe inn i for kvinner som ofte sitter med hovedansvaret på hjemmebane (Elias, 2018; Hill *et al.*, 2016). For at flere kvinner skal søke seg til lederposisjoner, må det derfor ifølge teorien, tilrettelegges bedre for at det skal være sosialt akseptert å ha et liv ved siden av karrieren, samtidig som at lønn for likt arbeid må være lik. Et relevant spørsmål som senere vil være et av temaene for diskusjon, er om det er kvinner som velger å prioritere familie foran karriere, eller om det er menn som velger å prioritere karriere foran familie (Hill *et al.*, 2016).

2.6 Oppsummering

Bolman (2020) sine fire fortolkningsrammer er et godt hjelpemiddel som gjør at studiens problemstilling blir sett gjennom flere perspektiver, slik at den kan belyses på en mer nyansert måte. Ved å belyse problemet gjennom disse fortolkningsrammene, har det blitt kommet fram til en rekke teorier om hvordan vi kan øke andelen kvinnelige ledere.

Under den strukturelle rammen ser vi at Alta kommune er organisert som «det profesjonelle byråkratiet» til Mintzberg (1979), og videre at offentlig sektor er kvinnedominert (Andreassen, 2017). I tillegg hevdes det å være få eller ingen opprykksforskjeller mellom kvinner og menn i kommunal sektor (Mastekaasa, 1996; Petersen, 1999).

Under den symbolske rammen ser vi at det eksisterer fordommer og diskriminering som gjør at mange kvinner unngår å innta lederposisjoner (Alqahtani, 2019; Chapman, 1975; Elias, 2018; Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kanter, 1977; Storvik og Schone, 2009). Dermed oppfordres det til at særlig menn, som utgjør den største andelen ledere, må slutte å behandle kvinner etter kjønnsbaserte antakelser, men heller hvordan de opptrer (Kanter, 1977).

Under den politiske rammen ser vi at sosial makt er veldig viktig for kvinner som ønsker å innta lederposisjoner (Anderson og Brion, 2014; Battilana, 2021; Fleming og Spicer, 2014; Lai, 2014; Pfeffer, 2010; Salancik og Pfeffer, 1977). En måte å oppnå dette på er gjennom nettverksbygging (Elias, 2018). Dette er likevel en utfordring ettersom det er tilsynelatende lettere for menn å oppnå sosial makt (Lai, 2014).

Under HR-rammen ser vi at både kvinner og menn må jobbe for at flere kvinner skal innta lederposisjoner. Dette innebærer at det må tilrettelegges bedre i hver enkel virksomhet for å rekruttere flere kvinnelige ledere. For eksempel kan det gjøres i form av å utvise større forståelse for at mennesker har et privatliv på siden, og at en faktisk har et reelt ønske om å øke andelen kvinnelige ledere. Samtidig må kvinner jobbe i større grad med seg selv og sine egne relasjoner (Elias, 2018; Jensen, 2017).

3 METODE

Når en studie som dette skal gjennomføres er det mange valg som må tas. Kunnskap om metode er derfor et viktig bidrag for å kunne gjøre forskningen på en tilfredsstillende måte (Johannessen, 2016). Dette kapittelet vil derfor først inneholde en casebeskrivelse, før det presenteres informasjon om hvilket forskningsdesign som har blitt brukt, hvem som er studiens informanter, hvordan datainnsamlingen og analysen har blitt gjort, og vurdering av kvalitetskriterier.

3.1 Casebeskrivelse

Det er Alta kommune som er casen i denne studien. Dette er en kommune med over 2000 ansatte per dags dato (Franck, 2024). Av årsrapporten til Alta Kommune fra 2022 fremgår det at Alta kommunes sentrale oppgaver er å være samfunnsbygger, en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver (Hansen, 2023). Noe som på mange måter vises gjennom at kommunikasjonsrådgiver i Alta kommune, Astrid Krogh, kunne bekrefte at Alta kommune er kvinnedominert med omtrent 63% kvinner, og 37% menn i lederstillinger. Alta kommune er altså i rute, og er moderne i den forstand at den har rekruttert mange kvinnelige ledere.

Å bruke Alta kommune som case for å forske på hvordan vi kan rekruttere flere kvinnelige ledere er derfor interessant. Det kan være mye nyttig informasjon å hente fra studiens informanter som er ansatte som ledere i Alta kommune, angående deres erfaringer med rekruttering av kvinnelige ledere. Studien er delvis inspirert av forskningen til Esser *et al.* (2018), som tar for seg menn sine perspektiver på kvinnelig ledelse, til tross for at mye av den tidligere forskningen kun har tatt for seg kvinnelige perspektiver. Derfor vil det i denne studien forskes på både kvinner og menn, for å innhente flere perspektiver. Overtallet av informantene er likevel kvinner, fordi deres erfaringer i enkelte tilfeller i denne studien er av større betydning. Videre er de seks informantene ledere på forskjellige nivåer i Alta kommune. Dette for å dekke et så bredt som mulig spekter ved det antallet informanter som var realistisk å foreta seg. Alta kommune hadde nemlig i 2022, hele 44 virksomheter fordelt på tre ulike tjenestoområder (Hansen, 2023). Det er snakk om en stor og kompleks virksomhet vi har med å gjøre.

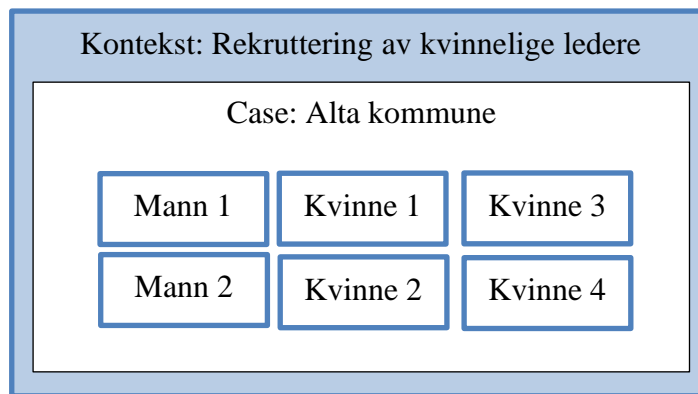
3.2 Valg av forskningsdesign

I denne studien benyttes det et kvalitativt casedesign, som er et veldig mangfoldig design. Siden det finnes så mange valgmuligheter ved et slikt design, er det veldig viktig å beskrive alle stegene som blir tatt i forskningsprosessen (Johannessen, 2016). Ifølge Bell (2019) kan et casedesign defineres som en grundig undersøkelse av emne, hvor emnet i dette tilfellet omhandler Alta kommune. Kort oppsummert er dette en intensiv studie av en enkelcase, hvor det gjøres kvalitative dybdeintervju av et utvalg informanter innenfor Alta kommune (Bell, 2019; Johannessen, 2016).

For å utdype hva det kvalitative casedesignet innebærer i denne studien, er det hensiktsmessig å henvise til Yin (2018) sin teori om valg av design ved casestudier. Forfatteren har utarbeidet

fire basistyper av design for casestudier. Type 1 og type 2 defineres som enkel-casedesign, og skilles av at den første har en holistisk tilnærming som innebærer å studere en hel case. Det andre enkel-casedesignet har en «embedded» tilnærming som innebærer å studere et utvalg innenfor en case. Type 3 og 4 defineres som flere-casedesign, og skilles av at type 3 inneholder flere caser som studeres, og type 4 inneholder flere ulike caser, hvor kun en del av hver case studeres.

Denne studien har altså et enkelt casedesign med en «embedded» tilnærming, noe som tilsvarer type 2. Som nevnt tidligere er Alta kommune en stor og kompleks organisasjon. Derfor har det blitt tatt valg om at studien er begrenset til å studere kun et utvalg innenfor temaet, som er rekruttering av kvinnelige ledere. Nedenfor har det derfor blitt utarbeidet en figur som er inspirert av den vi også finner i boka til Yin (2018, s. 48):



Figur 2 - Enkelt casedesign med «embedded» tilnærming

Innenfor casen intervjues videre seks informanter som er ansatt som ledere i Alta kommune. Disse vil bli nærmere presentert i avsnittet under, men går under beskrivelsene vi ser i figuren over.

Målet med casestudien er å studere problemstillingen gjennom empiriske undersøkelser (Yin, 2018), slik at analysen, tolkningen og rapporten kan gi en forståelse av hva som er forsket på (Johannessen, 2016). I denne studien spør problemstillingen om hva vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Studien vil derfor være deskriptiv i den forstand at det gjøres beskrivelser av seks kommunale lederes erfaringer omkring rekruttering og kvinner i ledelse (Yin, 2018). Dette vil videre resultere i en konklusjon som besvarer problemstillingen. Grunnen til at forskningen gjøres gjennom dybdeintervju er at det vil gi rikelig med tilgang på utfyllende beskrivelser av disse seks kommunale ledernes erfaringer omkring rekruttering og kvinnelige ledere.

3.3 Valg av informanter

Ettersom studiens problemstilling tar utgangspunkt i hva vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere, falt naturligvis valget på informanter fra denne kommunen. Videre ble det valgt ut ledere fra toppledelsen og mellomnivå, hvor alle har hver sine ansvarsområder. Informantene består av fire kvinner og to menn. Det er hensiktsmessig å nummerere informantene, og i tillegg gjøre et kjønnskille. Dette vil styrke analysekapitlet i den forstand at det blir lettere å se hvem som har svart hva, og hvilket kjønn informanten har. I en studie som dette er det avgjørende å skille kvinnelige og mannlige informanter, fordi det skaper en bedre forståelse av informantenes grunnlag til å besvare spørsmålene slik de gjør. I tillegg er det av stor betydning fordi det er de kvinnelige informantene som utgjør den største andelen i denne studien, og vektlegges i størst grad. Mennene vil likevel gi gode bidrag i form av at de har andre synspunkt og perspektiver som er viktige. I tillegg ble det ansett som interessant at én av kvinnene som ble intervjuet er leder for et særlig kvinne-dominert område, og at én av mennene er leder for et særlig manns-dominert område. Nedenfor har jeg utarbeidet en tabell som viser oversikt over hvor lenge de ulike informantene har vært ansatte som ledere i Alta kommune. Dette gjør at de som skal lese og forstå studien, kan ha antall år informantene har vært ansatt i Alta kommune i bakhodet. Dette er nemlig noe som kan ha betydning for informantenes utsagn, og kan påvirke studiens troverdighet i positiv- eller negativ forstand.

Informant	Antall år
Mann 1	Rundt 20 år
Kvinne 1	3,5 år
Kvinne 2	1,5 år
Kvinne 3	10 år
Kvinne 4	11 år, men 9 års erfaring fra annen kommune i tillegg.
Mann 2	3,5 år, men 10,5 års erfaring fra annen kommune i tillegg.

Tabell 3 - Antall år i Alta kommune

For komme i kontakt med disse kommunale lederne tok jeg først kontakt med en rådgiver i Alta kommune, som var behjelpelig ved å sende en liste som inneholdt kontaktinformasjonen

til kandidater som kunne være aktuelle. Fra en liste som inneholdt ti stykker, ble seks av disse kontaktet. Utvalget var strategisk med tanke på at det var ønskelig å intervjuere ledere på ulike nivå, og på ulike områder (Bell, 2019). Valget falt dermed på disse seks informantene fordi de ble ansett for å kunne gi et mest mulig nyansert bilde av situasjonen i Alta kommune, til tross for en «embedded» tilnærming. Noen av informantene hadde høyere lederstillinger, mens andre var ledere på virksomhetsnivå. I neste delkapittel vil det gis en nærmere beskrivelse av hvordan datainnsamlingen foregikk.

3.4 Datainnsamling og analyse

I denne kvalitative casestudien med semistrukturerte dypdeintervju, har jeg samlet inn informantenes erfaringer som handler om rekruttering av kvinnelige ledere. Dette for å skape en bedre forståelse av hva vi kan ta lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere.

Etter å ha vært i samtale med en rådgiver i Alta kommune per telefon, fikk jeg tilsendt listen over aktuelle kandidater på e-post. Deretter ringte jeg direkte til alle de seks kandidatene. Først presenterte jeg meg selv, og fortalte om min masteroppgave og hva den gikk ut på, og spurte deretter om de kunne tenke seg å bli intervjuet av meg. Responsen fra alle kandidatene var svært positiv, og med de fleste ble det avtalt tidspunkt for intervju med det samme. De jeg derimot ikke fikk kontakt med i første omgang, sendte jeg en SMS til, og kort tid etter hadde jeg avtalt tidspunkt for intervju med de resterende kandidatene også. Det var med andre ord ingen utfordringer knyttet til å få tak i informanter som var villige til å delta i denne studien.

Før intervjuene ble gjennomført, ble det gjort en god del forarbeid. Først og fremst ble det jobbet grundig med å utarbeide en intervjuguide som kunne relateres til overordnet tema, med spørsmål som gjorde at jeg på best mulig vis kunne besvare problemstillingen i ettertid. Derfor ble spørsmålene i intervjuguiden kategorisert under seks ulike overskrifter: lederens erfaring ved å bli rekruttert, struktur, HR, politisk, symbolsk, og øvrige spørsmål (vedlegg 1). Alle informantene fikk derfor de samme spørsmålene, men i noe ulik rekkefølge og det var en viss variasjon i oppfølgingsspørsmålene. I tillegg ble studien meldt inn til Sikt i god tid før intervjuene startet, fordi jeg skulle behandle personopplysninger. I forkant av intervjuene mottok informantene derfor et samtykkeskjema, og fikk anledning til å stille meg spørsmål før vi startet. Alle informantene ble også informert om at det skulle bli tatt lydopptak som senere skulle bli transkribert, anonymisert og slettet. De fikk også informasjon om at deltakelsen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg. Lydopptak ble videre gjort i

tråd med universitetets diktafon-app på telefonen, som deretter sendte lydopptakene videre til lagring i Nettskjema. Det gjorde at det ble enkelt å fokusere på hva som ble sagt i intervjuene, og holde en fin flyt. Spørsmålene som ble stilt var ganske åpne, slik at informantene fikk stor frihet til å snakke om sine egne erfaringer. Ved å bruke semistrukturerte dybdeintervju oppnådde jeg dermed det jeg ønsket i forhold til utfyllende beskrivelser av deres erfaringer.

Nedenfor er en oversikt over når og hvor jeg møtte de ulike informantene, og hvor lang tid intervjuene tok:

Informant	Dato	Sted	Varighet
Mann 1	11.03.24	Møterom	33 minutter
Kvinne 1	12.03.24	Møterom	22 minutter
Kvinne 2	14.03.24	Møterom	45 minutter
Kvinne 3	18.03.24	Eget kontor	21 minutter
Kvinne 4	19.03.24	Eget kontor	44 minutter
Mann 2	19.03.24	Møterom	20 minutter

Tabell 4 – Intervjustatistikk

Lengden på intervjuene varierte altså en god del, som vist over i tabell 1. Til tross for dette sitter jeg igjen med opplevelsen av at alle informantene fikk snakke fritt i den grad de selv ønsket å utdype seg. Jeg var opptatt av at alle informantene skulle være komfortable med å dele den informasjonen de selv ønsket uten å føle seg presset. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes eget arbeidssted i Alta kommune. Informantene fikk selv bestemme om intervjuene skulle foregå på et møterom eller på eget kontor. Deretter ble intervjuene gjennomført i løpet av et tidsrom på åtte dager, i midten av mars måned. Det ble satt av omkring 30-40 minutter per intervju, noe som viste seg å stemme ganske bra med resultatene. Det at enkelte intervjuer var dobbelt så lange som andre, gjorde at det varierte hvor mye materiale som måtte transkriberes. Transkriberingen ble derimot gjort fortløpende, og ble skrevet ned på en måte slik at alle intervjuene fulgte den samme malen, og dermed ble enklere å analysere i ettertid.

Analysen ble gjort ved at jeg systematisk sorterte ut det empiriske materialet som ikke var like relevant for å besvare studiens problemstilling. Dette fordi enkelte utsagn ikke passet sammen med det teoretiske rammeverket som er valgt ut, og i tillegg har det blitt tatt en del

etiske hensyn for å beskytte informantenes identitet. Det ville skape en veldig uoversiktlig og rotete studie dersom alt datamaterialet skulle bli tatt med. Noen av informantene var som nevnt mer pratesalige enn andre, slik at de i større grad kunne havne inn på temaer som ikke var like aktuelle for studiens problemstilling. Ifølge Mik-Meyer og Järvinen (2017) er det umulig å unngå datareduksjon i en forskningsprosess. Og nettopp fordi jeg hadde satt meg godt i inn i det teoretiske rammeverket, og i tillegg kategorisert spørsmålene under hver sine overskrifter, så ble det ganske uproblematisk å sortere ut hva som var relevant for studien og ikke. I mange tilfeller har jeg valgt ut sitater som er typiske for flere av intervjuene, og i andre tilfeller har jeg valgt ut særegne sitater, ettersom hva som var mest hensiktsmessig.

Etter at intervjuene var ferdig opplevde jeg i alle tilfeller at den gode samtalen fortsatte. Vi hadde en god tone, og snakket om andre ting som ikke har med forskningen å gjøre. For å vise min takknemlighet overfor deres deltakelse, takket jeg først og fremst i form av ord, men hadde også bakt kanelnurrer og pakket de fint inn i cellofan. Alt i alt sitter jeg igjen med svært gode opplevelser etter alle intervjuene.

3.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

Eisenhardt (1989) sin teori går ut på at en studie må ha relevant teori i forhold til fenomenet som forskes på, utvise nøyaktighet og være generaliserbar for å være av god kvalitet. Dette står i stil med Bell (2019) og Johannessen (2016) som hevder at en studie må kvalitetssikres i den forstand at den er valid, reliabel og generaliserbar. Disse tre momentene vil videre bli oppsummert og presentert under Yin (2018) sine kvalitetskriterier som er konstruktvaliditet, intern validitet, ekstern validitet, og reliabilitet. Fordi dette er en empirisk studie hvor informantenes erfaringer er viktige for å besvare studiens problemstilling, er det særlig viktig å kvalitetssikre studien.

Konstruktvaliditet

Dette kriteriet går ut på å at studien faktisk studerer det den skal studere. Utfordringen med dette i en casestudie, er at denne variabelen ofte ikke er direkte målbar, slik at studien kan risikere å bli preget av subjektive meninger (Yin, 2018). I denne studien ble det studert hva vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere.

For å styrke studiens konstruktvaliditet ble det intervjuet flere informanter for å øke gyldigheten av funnene. Dette er også en taktikk som vi finner i boka til Yin (2018, s. 43) og

er en måte å teste konstruktvaliditeten på. Dette innebærer at hovedfunnene i denne studien baseres på de funnene som er gyldig for flere av informantene, og ikke bare et fåtall av disse.

Intern validitet

Ifølge Yin (2018) brukes dette kriteriet først og fremst i eksperimentelle studier, og ikke i en deskriptiv casestudie slik som dette er. Validitet i seg selv handler om at resultatene er gyldige i forhold til det utvalget som ble studert (Bell, 2019). Ved intern validitet blir det derfor forsøkt å finne kausale sammenhenger, noe som er utfordrende i en casestudie hvor det kan være en utfordring å dra bastante konklusjoner (Yin, 2018). I en casestudie som dette kan ikke hendelser observeres direkte, og datainnsamlingen skjer gjennom intervju. Det innebærer at det trekkes konklusjoner basert på intervjuer, slik at det utledes antakelser basert på funnene.

Det er likevel blitt forsøkt å styrke studiens interne validitet ved å sammenligne empirien med eksisterende forskning på området som er gjennomgående i flere studier, slik at studiens resultater i stor grad kan bekreftes av eksisterende forskning. Dette omtales av Yin (2018) som mønstertilpasning. Videre presenterer den samme forfatteren forklaringsbygging, som går ut på å forklare hva casestudien går ut på, for å deretter koble den opp mot relevant teori og finne ut hvorfor ting er slik de er. Dette vises i denne studien gjennom at det gjøres en casebeskrivelse med påfølgende problemstilling, som deretter blir analysert gjennom empiri og teori for å komme frem til et svar på problemstillingen. I tillegg presenterer Yin (2018) rivaliserende forklaringer, som går ut på at det kan oppnås andre resultater i forskningen enn det som kanskje var forventet, slik at de må forklares ved hjelp av alternative faktorer. Dette vises i studien gjennom at teori og empiri ikke alltid stemmer med hverandre, slik at det må fremgå en annen forklaring på hvorfor disse ikke stemmer. For eksempel så er det ikke alltid studiens teori er like gjeldende for casen som er Alta kommune, fordi teorien ofte baserer seg på mannsdominerte yrker, mens Alta kommune er kvinnedominert. Teorien vil likevel være relevant i den forstand at den bekrefter eller avviser tilfeller ved Alta kommune, som gjør at vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Da finnes det altså en annen forklaring på hvorfor teorien og forventede resultater basert på teorien, ikke alltid stemmer overens i denne studien.

Under intervjuene ble det også gjort mer konkrete tiltak for å styrke studiens interne validitet. Det er for eksempel avgjørende at informasjonen som ble samlet inn er relevant og troverdig (Johannessen, 2016). Dette ble blant annet gjort i form av at det ble forsøkt å unngå og stille

spørsmål som kunne oppfattes som for invaderende i informantens privatliv. Det ble derfor stilt ganske åpne spørsmål, slik at informanten fikk mulighet til å svare på et mer generelt nivå. Eksempelvis med formuleringer som: «Hvilke egenskaper er viktige for en som befinner seg i samme posisjon som deg?», i stedet for «Hvilke egenskaper har du siden du befinner deg i en lederposisjon?». Jeg mener at dette har noe å si for hvor ærlig og direkte informantene besvarte spørsmålene, uten at de selv forhåpentligvis følte på noe ubehag. En annen faktor som kan være med på å øke studiens troverdighet er at informantene ikke hadde sett intervjuguiden på forhånd. De fikk dermed ikke tid til å innøve de «riktige» svarene i forkant av intervjuet. I tillegg er alle spørsmålene som ble stilt relevante for oppgaven, fordi intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av teori. Etter ønske fra meg, og krav fra veileder, har vi sett på intervjuguiden sammen før den ble tatt i bruk. At intervjuguiden er utarbeidet sammen med en som kan titulere seg som førsteamanuensis, mener jeg at er med på å styrke den interne validiteten.

Ekstern validitet/generalisering

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Yin, 2018). Med andre ord går dette også under begrepet generalisering som sier noe om i hvilken grad funnene fra en datainnsamling kan brukes som en pekepinn for hva som kan skje i en annen situasjon (Johannessen, 2016). Utfordringen ved en kvalitativ casestudie er at det kan være vanskelig å generalisere funnene. Og særlig i denne studien er det en utfordring at det er få antall informanter, og at de i tillegg befinner seg innenfor én og samme kommune.

Studiens eksterne validitet er forsøkt å styrkes ved å i dette tilfellet unngå forskningsspørsmål under problemstillingen. Dette fordi det var ønskelig å ha en passelig åpen problemstilling, slik at den lettere kan overføres til andre situasjoner. Forskningsspørsmål i dette tilfellet ville trolig vært negative i den forstand at studien hadde blitt vanskeligere å generalisere (Yin, 2018). Det ble likevel ansett som tilstrekkelig å bruke «hva» i problemstillingen, selv om Yin (2018) argumenterer for at dette spørreordet kan gjøre det noe vanskeligere å generalisere studien. Dette fordi utvalget som studeres er hentet fra Alta kommune, og er en del av offentlig sektor, og sannsynligvis derfor kan overføres til noen av de 356 andre kommunene vi har i Norge.

I tillegg ble studien forsøkt generalisert i form av at den har blitt bygd opp gjennom en abduktiv tilnærming (Bell, 2019). Det innebærer at før datainnsamlingen ble gjort, så hadde

jeg satt meg grundig inn i det relevante, teoretiske rammeverket. Etter at datainnsamlingen var gjort, kunne jeg så videreutvikle teorien basert på empiri og analyse. Men først og fremst var det teoretiske rammeverket satt i stor grad før datainnsamlingen skjedde, slik at informantenes erfaringer ble knyttet opp mot et eksisterende teoretisk rammeverk. På den måten blir studien lettere å generalisere, og det kan antas at de samme resultatene kan vise seg også i andre situasjoner, for eksempel i andre kommuner. Erfaringene er individuelle, men det er grunnlag for å tro at noen av funnene kan knyttes opp mot andre ledere som har lignende erfaringer i andre kommuner, for eksempel. Yin (2018) kan bekrefte at bruk av teori er en måte å styrke enkelcasestudiers eksterne validitet på.

Reliabilitet

En studies reliabilitet sier noe om i hvilken grad den kan etterprøves, og gjentas i andre liknende situasjoner (Bell, 2019). Det innebærer at handlingene i studien, slik som datainnsamling, kan repeteres i andre situasjoner og fortsatt oppnå de samme resultatene (Yin, 2018).

For å sikre at andre forskere kan bruke det samme begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som jeg har gjort i denne studien, og at de i tillegg oppdager noe av det samme som jeg har gjort, er det viktig å være kritisk. Det innebærer å være nøye i forhold til hvilke analytiske begreper som blir brukt, metode for datainnsamling, metode for analyse av data, hvilke informanter man velger, og hvilken sosial setting som foreligger (Johannessen, 2016). I tillegg må valgene som tas beskrives nøye.

Johannessen (2016) hevder likevel videre at det har liten hensikt å teste reliabiliteten til en kvalitativ studie som har brukt intervju som innsamlingsmetode. Dette fordi datamaterialet som samles inn under intervjuer er individuelle, og styres i stor grad av samtalen.

Datainnsamlingen og analysen av datamaterialet vil uansett være ulik for de forskjellige forskerne. Noe også Yin (2018) er inne på, og hevder at muligheten for å repetere en casestudie sjeldent oppstår. Det er likevel prinsipielt å ta reliabilitet i betraktning for å lage en god studie.

Til tross for dette har jeg likevel forsøkt å styrke studiens reliabilitet ved å være svært kildekritisk i litteratursøkene, og kun referert til kilder som oppfattes som troverdige. I tillegg har jeg vært nøye med å bruke sentrale begreper som jeg har sett at går igjen i flere forskningsartikler. Videre ble informantene intervjuet under rolige omgivelser, uten noen ytre

faktorer som forstyrret informanten eller meg som stilte spørsmålene. Det at jeg brukte lydopptak som innsamlingsmetode, er også med på å styrke studiens reliabilitet fordi det ga meg mulighet til å transkribere alle intervjuene. Det betyr at informantenes synspunkter og utsagn har blitt korrekt gjengitt i studien, noe som styrker studiens reliabilitet i den forstand at resultatene er troverdige dersom studien skal bli forsøkt etterprøvd.

4 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

I dette kapitlet blir de empiriske funnene fra datainnsamlingen presentert og analysert. Dette gjøres ved hjelp av de fire fortolkningsrammene til Bolman (2020), hvor funnene videre blir analysert og presentert med utgangspunkt i studiens resterende teori.

4.1 Struktur: Kjønnfordeling og rekrutteringssystemet

For å skape en bedre flyt og forståelse av informantenes roller i studien, ble de bedt om å fortelle litt om hvordan strukturen ser ut i deres avdelingsområde, og hvordan kjønnfordelingen er. Videre ble de bedt om å fortelle om opplevde fordeler og ulemper med rekrutteringssystemet i Alta kommune, og deretter hvilke erfaringer de har med å bli rekruttert til sine lederstillinger, og hvilke erfaringer de har med å rekruttere andre.

Kjønnfordeling og struktur i Alta kommune

Funnene viser at fordelingen av menn og kvinner i de ulike avdelingene er tilfredsstillende for kvinner sin del, fordi de er i overtall de aller fleste steder. Dermed blir det naturlig at andelen kvinnelige ledere i Alta kommune også er høyere enn normen, noe vi også fikk bekreftet av kommunikasjonsrådgiver, Astrid Krogh. Funnene bekrefter videre at strukturen i Alta kommune kan sammenlignes med Mintzberg (1979) sitt profesjonelle byråkrati, og at informantene i denne studien befinner seg i både toppledelsen og på mellomnivå.

Fordeler og ulemper med rekrutteringssystemet

Spesielt én av de kvinnelige informantene hadde et utfyllende svar angående rekrutteringssystemet i kommunen, som er verdt å fremheve innledningsvis:

«Vi hadde for noen år siden et revisjonsprosjekt som så på måten vi rekrutterte på i kommunen, og måten vi ansatte på. Og vi fikk en del riper i lakken for å si det sånn. Vi fikk en del kritikk for enkelte ting i en rekrutteringsprosess. For eksempel det å utdype godt nok hvorfor vi hadde valgt akkurat den kandidaten, og ikke en annen. Den

etterprøvdheten som kan dokumentere valgene man tok. Det at vi ansatte det vi lyste ut etter, der var det en del avvik. Så den revisjonsrapporten medførte at vi måtte stramme oss litt opp og lage nye ansettelsesrutiner. Et ansettelsesreglement først, også rutiner etter det. Så vi har på en måte strammet opp prosessen sånn at i teorien skal det fungere bedre i dag enn før. Men så er vi en stor og kompleks organisasjon, så man vil nok finne svakheter rundt omkring, knyttet til de punktene som revisjonen påpekte den gangen» (Kvinne 4).

Denne informanten kunne fortelle litt om hvordan rekrutteringssystemet har vært tidligere, noe som gjør det interessant å høre om hvordan de resterende informanter opplever dagens rekrutteringssystem. Enkelte funn viser at det oppleves som utfordrende at prosessen har blitt så stram:

«Man kan ikke bare hanke noen inn, og gi dem en jobb. Det er veldig sterke krav til sporbarhet og offentlighet i kommunal sektor. Så alt vi gjør må kunne vises ut også. I privat næringsliv forenkler man søknadsprosessen. [...] Kanskje vi kunne være flinkere på å ta i bruk trendene som skjer ellers, og ikke bare kjøre på samme, gamle måte som vi ellers har gjort» (Kvinne 1).

En annen informant er også litt misfornøyd med rekrutteringsprosessen fordi han må bruke mye unødvendig tid på den, og sier følgende:

«Det er en utfordring at alt må være så jævlig formelt. At jeg ikke bare kan, altså jeg vet at den personen der vil jeg ha. Og det er klart at i det formelle systemet, når det er den personen jeg vil ha, så må jeg skreddersy stillingsannonser til den personen, slik at jeg vet at ingen andre vil matche. Så det er jo bare bruk av masse tid [...] Men samtidig så er det jo en sikkerhetsventil» (Mann 1).

Svarene bekrefter det vi allerede vet om kommunal sektor, nemlig at rekrutteringssystemet er svært strengt. En annen kvinnelig informant ser ut til å være noenlunde enig med informantene over. Som en løsning på dette «problemet», så tenker hun at systemet med fordel kunne vært forenklet i den grad de fortsatt klarer å holde seg innenfor regelverket. Videre kan hun fortelle at rekrutteringssystemet i kommunen kan virke ganske avskrekkende for mange på grunn av offentlige søkelister (Kvinne 2). En av de andre informantene er derimot ganske fornøyd med rekrutteringssystemet i kommunen, og mener at strenge krav bidrar til saklighet og ryddighet (Mann 2).

Hvordan informantene ble rekruttert til sine lederstillinger

Alle informantene har til felles at de har søkt på den lederstillingen de befinner seg i, ettersom det kreves at kommunale stillinger skal lysnes ut. Derimot har én av mennene og tre av kvinnene blitt oppfordret til å søke på stillingen de har. Den ene kvinnen kan fortelle at hun faktisk ble headhunted til stillingen (Kvinne 4). De to resterende informantene har søkt uavhengig av andres meninger. Fire av seks informanter søkte på lederstillingen ved interne utlysninger, tre kvinner og én mann.

Den ene kvinnelige informanten sa dette:

«Jeg var intern søker, og hun som skulle rekruttere meg, det var hun som allerede var lederen min i den forrige stillingen jeg hadde innenfor samme avdeling» (Kvinne 1).

En annen informant kunne fortelle at:

«Jeg ble oppfordret av [...] til å søke på den stillingen da. Og da var jeg jo intern søker til den, også fikk jeg den etter en prosess» (Kvinne 2).

Av disse funnene ser vi en større frekvens av opprykk til lederstillinger i Alta kommune ved interne utlysninger, enn vi ser at ukjente personer tiltreder slike stillinger ved eksterne utlysninger. Dette tyder på at kvinner i alle fall ikke blir diskriminert opprykksforskjeller i Alta kommune (Mastekaasa, 1996; Petersen, 1999).

Erfaringer med å rekruttere andre inn i kommunale lederstillinger

Fem av seks informanter svarte at de har rekruttert andre inn i kommunale lederstillinger. I den anledning ble de også spurt om de ansatte en kvinne eller mann til lederstillingen. Dette for å underbygge eller avvise teorien til Esser *et al.* (2018) om homososial reproduksjon, som innebærer at ledere velger nye ledere som ligner dem selv under en rekrutteringsprosess. Funnene viser at det ikke hadde noen klar sammenheng hvilket kjønn den som rekrutterte hadde, og hvilket kjønn de som ble rekruttert til nye lederstillinger hadde.

Informantene fikk ikke ved dette tilfellet spørsmål om hvorvidt rekrutteringsprosessene var interne eller eksterne, men én av informantene kunne likevel informere om at hun hadde rekruttert til både en intern og en ekstern lederstilling i Alta kommune. Hun hadde dermed en interessant erfaring å komme med:

*«[...] De siste årene har jeg rekruttert en kvinne og en mann. [...] Jeg synes den interne utlysningen var mer krevende enn den eksterne utlysningen. [...] Det var fordi alle som satt i ansettelsesutvalget den gang, kjente til kandidatene fra før. Og da ble det i større grad uenighet om utvelgelsen av kandidaten, og i ansettelsesutvalget den gang så var vi ikke helt enige. Og det tror jeg at man på forhånd kjente kandidatene godt, og at man kanskje hadde noen favoritter blant dem fordi man kjente dem fra før. Og det opplevde jeg ikke i like stor grad da jeg hadde den andre ansettelsen, selv om jeg opplevde det da også, fordi vi hadde interne kandidater som også søkte da»
(Kvinne 4).*

Et utsagn som illustrerer en maktkamp i ansettelsesutvalget, hvor deltakerne hele tiden prøver å påvirke hverandre, bevisst eller ubevisst (Lai, 2014). Vi kan ikke utelukke implisitt skjevhet, som nemlig ofte vises i form av favorisering i en gruppe som er vanskelig å oppdage (Hill *et al.*, 2016).

4.2 Symbolsk: Stereotypisering

Det symbolske aspektet i de fire fortolkningsrammene handler i dette tilfellet i stor grad om informantene føler at det eksisterer noen forventninger om hvordan de som kvinne eller mann skal oppføre seg som ledere, og om de blir forskjellsbehandlet utfra disse forventningene. Deretter ble de stilt et ganske åpent spørsmål hvor de fikk mulighet til å utdype seg om sine tanker angående den lave andelen kvinnelige ledere.

Kjønnsbaserte forventninger til lederrollen

En av de kvinnelige informantene sier følgende ved spørsmål om forventninger knyttet til seg selv som kvinnelig leder:

«Ja, det finnes mange forventninger. Det forventes nok kanskje veldig ubevisst fra mange at man skal være mer omsorgsfull, mer lyttende, og mer inkluderende enn kanskje en mannlig leder. Som kvinnelig leder forventes du å være mer tilgjengelig, mer lydhør overfor ansatte, og det forventes at du i større grad begrunner dine beslutninger [...]. Dette blir jo veldig subjektivt fra min side, da» (Kvinne 2).

Og med dette er hun inne på det med implisitt skjevhet (Hill *et al.*, 2016), og underbygger samtidig teorien til Storvik (1999) om at kvinner skal være omsorgsfulle, tjene andre og være emosjonelle.

Da informantene ble spurt om hvilke egenskaper som er viktig å ha for en som er leder på deres nivå, så var det disse personlige egenskapene som gikk igjen: å være lydhør og ha gode relasjonsegenskaper (Kvinne 1). Tydelighet, rolleforståelse, respekt, inkludering og ydmykhet (Kvinne 2). Ærlighet, tydelighet, åpenhet og lojalitet (Kvinne 3). Relasjon, samarbeid og tillit (Kvinne 4). Noe som kan være med på å underbygge teorien om at lederstilfokuset er i ferd med å endre seg fra konstant progresjon og beslutningstaking (Chapman, 1975; Kanter, 1977), til å fokusere mer på gode relasjoner mellom ledere og ansatte, og deres ansattes behov (Day, 2012; Esser *et al.*, 2018; Jones, 2015).

Selv om dette er utelukkende gode egenskaper å ha, opplever enkelte informanter at det er krevende å skulle leve opp til forventninger som menn ikke møter på i like stor grad:

«[...] Men jeg tror også på den andre siden at det handler mye om oss som kvinnelige ledere, at vi lar oss styre til dels altfor mye av de forventningene. For det er jo jeg som velger om jeg vil leve opp til de forventningene eller ikke. Jeg tror kanskje at når man blir tryggere som leder og har litt mer erfaring, så er man kanskje ikke like opptatt av å innfri alle de forventningene» (Kvinne 2).

Denne informanten poengterer altså at det eksisterer andre forventninger til kvinner, men mener at kvinner ikke nødvendigvis trenger å leve opp til disse. Teori sier derimot at kvinner bør legge vekk noen av de feminine trekkene sine dersom de skal lykkes som ledere (Esser *et al.*, 2018). Noe den samme kvinnelige informanten kan bekrefte:

«[...] Men det viktigste er kanskje balansen mellom de litt harde tingene som tydelighet, og evne til å ta beslutninger og evne til å stå i det når det stormer litt. [...] Og på den andre siden, det her med de litt myke verdiene i forhold til dette med inkludering og ydmykhet. Det å klare og balansere det der [...]» (Kvinne 2).

Som altså forsterker teorien om at dersom kvinnelige ledere skal lykkes, så bør de adoptere visse maskuline egenskaper, og kombinere disse med enkelte av sine feminine egenskaper (Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016). En annen kvinnelig informant mener også at slike forventninger eksisterer, men at det ikke handler om hvorvidt man skal bry seg eller ikke. Hun uttalte dette:

«Ja, det føler jeg absolutt. Gjennom årenes løp så har jeg nok sett at vi kvinner må jobbe hardere for å oppnå den samme anseelsen og de samme resultatene, kanskje.

Jeg har sett at ledere på mitt nivå kommer seg litt lettere gjennom enn det jeg har gjort som kvinne. [...] Jeg har måttet være mer forberedt, og jeg har lest meg bedre opp enn det mannlige kolleger har måttet gjøre. Det har nok vært sånn i alle disse årene, men jeg synes kanskje at det har blitt litt bedre. Men jeg synes ikke at [...], at vi er på en måte likestilt der» (Kvinne 4).

Og underbygger med dette nok en gang påstanden til Esser *et al.* (2018) om at det som fungerer for suksessfulle menn, ikke fungerer for kvinner som oppfører seg på samme måte. Og at kvinner må jobbe hardere for å bygge nettverk (Elias, 2018), og må jobbe hardere for å oppnå høy sosial status (Lai, 2014). En tredje kvinnelig informant kan også styrke påstanden om at det eksisterer visse forventninger til kvinnelige ledere:

«[...] så er det nok en forventning om at jeg er mykere enn en mannlig leder. Også er jeg jo kanskje det også da, som person. Men så har jeg på en måte folk under meg da igjen, som er tøff. Som ikke er det der kvinnelige myke. Og det er jo fint, for da kan jeg være den som jeg er, og da kan hun være den hun er» (Kvinne 3).

Denne informanten blir dermed et konkret eksempel på en kvinne som lever opp til forventningene basert på blant annet teorien til Elias (2018), om at kvinner er mer empatiske og myke enn menn. Den siste kvinnelige informanten synes ikke at det eksisterer noen direkte forventninger til henne som kvinne, men har opplevd å få reaksjoner dersom hun er tydelig i sin tale:

«At de sier: oi, var hun så streng? [...] Jeg tror ikke at jeg er den som er verken sint, sur eller streng, men de kan bli overrasket dersom man er det. Jeg har hørt noen si at jeg ikke er så snill som de trodde jeg var. Men da flirte jeg nå bare godt, jeg tenker at det er nesten et komplement» (Kvinne 1).

På den andre siden, kunne mennene fortelle at de ikke føler at det eksisterer noen forventninger om hvordan de som menn skal oppføre seg som ledere og bekrefter dermed påstanden til Hill *et al.* (2016); Kanter (1977) og Esser *et al.* (2018) om at menn ikke utsettes for denne type diskriminering:

«[...] Jeg tror egentlig ikke at jeg merker noe til det, jeg har aldri tenkt over det» (Mann 1).

«Jeg er litt usikker, jeg tror ikke det har så mye å si egentlig. [...] Kanskje, så er det litt sånn for damer at de må være litt mer konsentrerte. De må være profesjonelle og se bra ut, hvis du tenker uniform og sånt. Mens vi mannfolk kanskje kan ta det litt mer med ro med det fordi vi er menn» (Mann 2).

Den ene mannlige informant hadde ingen konkrete eksempler om seg selv, men kom likevel med noen eksempler angående forventninger knyttet til kvinner. Empirien sier med andre ord at det eksisterer visse kjønnsbaserte forventninger om hvordan kvinner skal oppføre seg som ledere.

Utviklingsmuligheter, fordommer og diskriminering

Empirien viser at kvinner ikke diskrimineres med tanke på opprykksmuligheter i Alta kommune, men informantene ble likevel spurt om hvordan de selv anser utviklingsmulighetene til de ansatte i kommunen, for de som eventuelt måtte ønske å bli kommunale ledere i fremtiden. Alle informantene hevdet at det er gode utviklingsmuligheter så lenge man har et ønske om å bli leder selv. Dette bevises også gjennom at majoriteten av informantene har gjort interne opprykk. Det er også interessant å spørre informantene i denne studien om de har opplevd noe form for diskriminering. I direkte spørsmål om de hadde opplevd det, ble det svart dette:

«Nei, jeg har møtt lite fordommer og diskriminering. Og hvis jeg har møtt det, så har jeg på en måte. [...] Altså, jeg velger å ikke tolke ting i den retningen. Jeg har opplevd veldig mye fleiping [...]. Som jeg ikke tror mannlige ledere møter i det hele tatt. Jeg har møtt en del i forhold til det her med. Ja, det med fravær på hjemmebane da. Spørsmål om hvordan ungene takler det at jeg må jobbe mye borte. Ikke sant, de spørsmålene der. Jeg vet ikke om en mann ville fått de i like stor grad [...]. Sånne kommentarer [...], jeg tror ikke at menn trenger å forholde seg til de i det hele tatt» (Kvinne 2).

Denne informanten uttrykker at hun har møtt lite fordommer og diskriminering i sin lederstilling, men kan likevel liste opp flere eksempler hvor hun har møtt nettopp dette. En annen av kvinnene uttaler videre følgende:

«Da jeg var ny i kommunen [...], så hadde vi en fest. Og da var jeg jo tretti år og hadde på en måte et sånt kort miniskjørt på, og høye støvletter. Og det var første og

siste gangen jeg gikk sånn på en kommunal fest. For det ble litt mye sånn uønsket oppmerksomhet. Og da tenkte jeg at jeg merket at her er det mange litt sånn godt voksne menn, som kanskje ikke har det kvinnesynet jeg var vant til. Og dermed følte at når jeg gikk med kort miniskjørt, så bydde jeg meg frem slik at det var lov å tafse» (Kvinne 3).

Her ser vi en kvinnelig informant som har opplevd diskriminering på et mer uttalt nivå. Seksuell diskriminering har vært et samfunnsproblem i lang tid, og denne kvinnelige informanten er et eksempel på at det fortsatt forekommer.

En tredje informant kan fortelle at:

«Ja, egentlig så har jeg opplevd at mannlige kolleger har kommet lettere til. Jeg har opplevd at jeg, for å bli ansatt på lik linje, har måtte jobbe mer for å få det til. Jeg har opplevd at mannlige kolleger har høyere lønn enn meg. [...] Er det på grunn av kjønn eller hva? Jeg opplever det ikke så mye i dag, men jeg har opplevd det. [...] Forventningene knyttet til kvinnelige ledere er av og til litt annerledes enn for menn. Det har jeg sett. Men ellers har jeg ikke opplevd noe» (Kvinne 4).

Denne kvinnen opplever at hun har måtte jobbe hardere for å oppnå samme resultater som sine mannlige kolleger, fordi hun mener at forventningene til kvinnelige og mannlige ledere er forskjellige. Med disse uttalelsene fra kvinnene blir det desto mer interessant å se hva de to mennene svarte på samme spørsmål om de har opplevd diskriminering.

Den ene mannlige informanten svarte kort at det har han aldri opplevd (mann 1). Den andre mannen svarte følgende:

«Nei, jeg har ikke noe formening om det, egentlig. Det har ikke påvirket meg på noe måte der [...]. For min del har jeg et ganske åpent syn på det. Jeg lager ofte middag hjemme. Man er ikke gammeldags på det viset [...]. Jeg har en renholder i huset da, bare så det er sagt. Hjemme, privat. Hvorfor skal jeg vaske? Hun kan jo det best» (Mann 2).

Empirien viser at tre av fire kvinner kunne fortelle at de hadde opplevd fordommer og diskriminering i større eller mindre grad, mens de to mennene ikke hadde så mye å tilføye på akkurat det spørsmålet omkring egne erfaringer.

Tanker om den lave andelen kvinnelige ledere i dagens samfunn

Da informantene ble spurt om hvorfor de tror det er så få kvinnelige ledere i dagens samfunn, ble det utlevert seks ulike svar. Likevel var det en gjenganger blant de fire kvinnelige informantene at familieliv var en av de store grunnene til dette. Det at det er vanskelig å kombinere det å få barn med å ha en lederjobb (Hill *et al.*, 2016). I tillegg til dette var kvinners selvtillit noe som ofte ble nevnt (Storvik og Schone, 2009).

En av de mannlige informantene uttalte dette angående tematikken:

«Jeg tror jo en del kvinner faktisk bør være litt tøffere [...] I næringslivet så er det jo åpenbart mest menn. Og det går jo på at jobbingen er 24/7, du har jo ikke tid til å jobbe i sånne stillinger. Så næringslivet har noe å jobbe med, helt åpenbart. Men altså løsninger på det, ja. [...] Kvinner må jo ha lyst til det [...] De må ha lyst til å bli konfrontert med jobben 24/7. [...] Vi menn er jo dumme nok til å ville det» (Mann 1).

Og skyver med dette store deler av ansvaret over på kvinnene selv, samtidig som han mener at næringslivet må skjerpe seg. Likevel mener han at kvinner bedre må tilpasse seg «menn sin verden». De må forstå kulturen og de verdiene som de mannlige medarbeiderne besitter (Elias, 2018), ellers vil de ikke passe inn. Videre bekrefter en av de kvinnelige informantene dette med følgende utsagn:

«Jeg tror det handler litt om det med at akkurat i den perioden hvor du skal begynne å bygge en karriere, og du er ferdig utdannet og alt [...] så er det jo akkurat den perioden kvinner velger å få barn. [...] Og av en eller annen grunn så er det gjerne sånn at det er da mannen sin karriere skyter fart, også er dama da den som har hovedansvaret på hjemmebane. [...] Og jeg tror det har noe med den dårlige samvittigheten overfor ungene å gjøre. [...] At derfor velger mange å ikke ha en lederjobb, fordi de vet at det krever mye. (Kvinne 3).

En annen kvinnelig informant kom inn på dette med homososial reproduksjon (Esser *et al.*, 2018), og at kvinner ofte undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), og at kvinner kunne hatt godt av en mentorordning (Elias, 2018):

«[...] Også tror jeg det kan handle om at menn kanskje ofte blir foretrukket mange ganger. Spesielt til lederstillinger [...] Menn rekrutterer menn, kvinner er kanskje litt

usikre på om de er gode nok. De trenger mye mer back-up for å tørre og stå i det» (Kvinne 4).

Som vi ser har denne informanten en oppfatning av at «menn rekrutterer menn». Selv om dette ikke nødvendigvis ser ut til å være tilfelle i Alta kommune, kan vi ikke utelukke at homososial reproduksjon skjer i andre deler av samfunnet.

4.3 Politisk: Makt, nettverk og selvtillit

Teorien sier at menn stereotypisk er mer selvsikre, kompetente, hierarkiske, individualistiske, og glade i makt og innflytelse (Esser *et al.*, 2018). Dermed vil det være interessant å studere hvordan menn og kvinner i denne studien forholder seg til makt, nettverksbygging og selvtillit, sett i lys av hvordan de har kommet i den posisjon at de har blitt ledere.

Spørsmålene ble videre stilt med bakgrunn i om de har jobbet målrettet for dette, eller om det var tilfeldig at de oppnådde sine posisjoner. Deretter ble de stilt spørsmål om hvilken rolle nettverket deres har hatt for dem, og om hvordan de eventuelt bygde det. Videre de spurt om hvordan de anså sine egne sjanser for å bli rekruttert til lederstillingen sin, på en skala fra én til ti. Avslutningsvis ble informantene spurt om de foretrekker å ha en mannlig eller kvinnelig overordnet selv.

Hvordan informantene kom i den posisjonen at de ble ledere

Det er bare én av de fire kvinnene som kunne svare øyeblikkelig at hun hadde jobbet målrettet mot å bli leder og den makten det innebærer, noe som kan være en forsiktig indikator på at kvinner jevnt over faktisk er mindre selvsikre og glade i makt og innflytelse enn det menn er (Esser *et al.*, 2018). Måten hun jobbet målrettet mot det, var at hun har tatt på seg mange lederroller helt fra hun var i tjue-årene. I tillegg har hun gjort målrettede utdanningsvalg, og tatt på seg flere styreverv. Informanten uttalte selv dette:

«[...] For jeg klarer ikke å sitte og se på at det skjer ting som man kanskje er uenig i. Eller jeg har et veldig ønske om å være med å bidra, og ønske om å være med i fora der beslutninger tas» (Kvinne 2).

Svarene til denne kvinnelige informantens tyder på at hun har oppnådd høy sosial status (Lai, 2014) gjennom å ha gode politiske ferdigheter hvor hun er i stand til å lese og forstå situasjoner, påvirke andre, og finne og bygge sterke nettverk på jobb (Esser *et al.*, 2018; Watkins og Smith, 2014). Under et av de andre spørsmålene, kunne hun også fortelle dette om hennes kompetanse og personlige egenskaper:

«[...] Jeg har ikke en veldig tilspisset fagkompetanse, men jeg har ganske bred kompetanse. Også var det nok sikkert personlig egnethet og, altså det at jeg har ledererfaring, og jeg er en ledertype. [...] så har jeg jo veldig mange ulike fagområder under meg. Jeg har ikke mulighet til å kunne veldig mye om noen av dem, men jeg må kunne litt om alle» (Kvinne 2).

Altså hevder hun å kunne litt om alle ansvarsområder, og peker på at det kanskje var den personlige egnetheten i kombinasjon med bred kompetanse som gjorde at hun fikk lederstillingen (Chapman *et al.*, 2005; Lievens, 2019). Videre sier hun at hun har tatt på seg mange spennende lederroller, og har alltid hatt en holdning om at hun ikke skal si nei til noe fordi det er skummelt. En av de andre kvinnene svarte derimot at det var helt tilfeldig at hun oppnådde sin lederstilling, hun syntes nemlig bare at utlysningsteksten så spennende ut, og søkte dermed på stillingen (Kvinne 3). De to resterende kvinnene svarte i all beskjedenhet at det var mer eller mindre tilfeldig, men at de alltid hadde hatt en lederspire i seg, og et ønske om personlig utvikling.

Funnene tyder i alle fall på at det ikke er mangel på ambisjoner som har begrenset kvinnene i å jobbe målrettet mot å bli ledere (Storvik og Schone, 2009), men at veien dit gjerne har vært ganske tilfeldig og ikke så målrettet som de kunne ha vært med tanke på enkeltes ønske om personlig utvikling.

En av kvinnene uttalte dette angående ambisjoner:

«Jeg har nok bestandig vært ganske bevisst på at jeg vil ha en personlig utvikling. Ikke nødvendigvis opp og frem, så langt mulig opp i hierarkiet, det har ikke vært det som har vært målet mitt. Jeg har nok jobbet for at når jeg har følt meg litt ferdig med et fagområde, så må jeg ha noen nye utfordringer» (Kvinne 1).

Da de to mennene ble spurt det samme spørsmålet, kunne de meddele med en gang at de har jobbet målrettet for å bli ledere. Den ene mannlige informanten kunne fortelle at han har forsvarsbakgrunn, og har tatt lederutdanning som *«lagfører og troppfører og hele greia» (Mann 2)*. I tillegg til dette hadde han tatt andre faglige kurs. Den andre mannen var veldig bastant og sa følgende:

«Jeg har sagt for mange år siden sagt at denne jobben skal jeg ha, bare sagt det til alle, at når den blir ledig så skal jeg ha den. Det er min jobb, så ikke tull med noen andre. Deretter søkte jeg og fikk den» (Mann 1)

Utfra funnene kan det virke som om menn er mer glad i makt og innflytelse enn kvinner er (Esser *et al.*, 2018). I alle fall er de mer selvhevdende og bastante enn kvinnene i denne studien er (Hill *et al.*, 2016). Empirien kan dermed være en indikator på at menn sannsynligvis i større grad overvurderer seg selv, mens kvinner undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017). Med dette blir det veldig interessant å se hva empirien sier om informantene og deres selvtillit.

Hvordan informantene anså sine egne sjanser for å bli rekruttert til sine lederstillinger

Informantene ble spurt om hvordan de anså sine egne sjanser for å bli rekruttert til sine lederstillinger, på en skala fra én til ti. Dette med bakgrunn i at menn hevdes å ha mer selvtillit enn kvinner (Esser *et al.*, 2018). Dette svarte én av mennene:

«Det er vanskelig å si, sju eller åtte, kanskje» (Mann 2).

Den andre mannen var litt ironisk, og sa følgende:

«Ti. Nei, du skjønner [...] Selvtilliten er lav. Nei da, kanskje ikke ti, men åtte i hvert fall. Jeg anså det som ganske sannsynlig. Jeg hadde veldig bra erfaring innenfor det dette handler om» (Mann 1).

Samtidig ser vi at tre av kvinnene anså sine sjanser til å bli rekruttert til sin lederstilling som ganske gode:

«Ganske høyt, åtte, kanskje» (Kvinne 2).

Her ser vi at kvinnen som jobbet målrettet mot å bli leder også har tilsynelatende god selvtillit. Noe som også ser ut til å gjelde for to av de andre kvinnelige informantene, selv om de hevder å ikke ha jobbet målrettet mot å bli leder:

«Jeg tror jeg kan være litt kjepphøy og si at jeg synes den var veldig god. Kanskje helt opp på sju eller åtte» (Kvinne 1).

«[...] Jeg anså egentlig den muligheten for ganske stor. [...] Så da jeg søkte, så var jeg faktisk litt trygg på at jeg kom til å få den» (Kvinne 4).

Den siste kvinnelige informanten kunne derimot meddele at hun ikke hadde særlig høy selvtillit på at hun kom til å få lederstillingen, men valgte å søke likevel. Det skal påpekes at hun var den eneste kvinnelige informanten som søkte ved en ekstern utlysning:

*«Når jeg søkte så tenkte jeg to. [...] Jeg tenkte at jeg har ingenting å tape på det»
(Kvinne 3).*

Empirien viser dermed at kvinner ikke ser ut til å ha mindre selvtillit enn menn (Esser *et al.*, 2018; Storvik og Schone, 2009), men at menn gjerne opptrer mer selvhevdende og bastante enn det kvinner gjør (Hill *et al.*, 2016). De kan dermed oppleves som mer ambisjonsrike enn kvinner, selv om ikke dette nødvendigvis er sannheten (Storvik og Schone, 2009). Det er vanskelig å konkludere på bakgrunn av denne empirien om mennene overvurderer seg selv, og om noen av kvinnene undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017). Det er i alle fall grunnlag nok til å tro at kvinne 3 undervurderte seg selv.

En av de mannlige informantene er likevel overbevist om at kvinner ikke kan være like selvsikre som menn, og uttalte følgende:

«Kvinner kunne ikke ha svart at de anså sjansen sin som ti til å få lederstillingen, sånn som jeg egentlig kunne. Det eksisterer visse forventninger til hvordan kvinner skal oppføre seg. Vi hadde for eksempel en kvinnelig leder som stakk seg mye ut, var meget aktiv, sosial, [...]. Menn likte henne, men ikke kvinner. De snakket vanvittig stygt om henne fordi hun var selvsikker og svært frittalende. Hun har byttet jobb, det var nok ikke på grunn av det, eller kanskje litt på grunn av det. Kvinner kan ikke oppføre seg på samme måte som menn, da får de negative kommentarer fra andre kvinner (Mann 1).

Han har på mange måter riktig, ettersom ingen av de kvinnelige informantene sa rett ut at de anså sjansen sin som ti på skalaen, som han gjorde. Men denne mannlige informantens bekrefter i alle fall det vi tidligere har vært inne på om at kvinner opplever motstand dersom de skiller seg for mye ut, noe som kan føre til stress, angst og andre negative faktorer som for eksempel at kvinner velger å bytte jobb (Hill *et al.*, 2016).

Dette bekreftes på mange måter av dette utsagnet til en av de kvinnelige informantene:

«[...] Kanskje det har litt sånn med at kvinner ofte kan komme litt i konflikt med hverandre på et vis. Av en eller annen grunn. [...] for jeg er alfahunn selv. Jeg tar

styringer, jeg tar fort ledelsen. Jeg ser at jeg ikke er glad i en alfahunn ved min side. Nei, det er jeg ikke. Men jeg kan godt leve enklere med en alfahann, så lenge ingen på en måte truer min posisjon. Det er helt ærlig» (Kvinne 4).

Her innrømmer hun at hun ikke liker å samarbeide med andre kvinnelige ledere, men at hun gjerne samarbeider med andre mannlige ledere (Elias, 2018).

Nettverksbygging

Informantene ble spurt om hvilken betydning nettverket deres hadde for at de ble rekruttert til sine lederstillinger, og hvordan de eventuelt bygde dette nettverket. Dette fordi tidligere forskning hevder at nettverksbygging er en viktig del av å bygge sosial makt, noe som er spesielt viktig for kvinner som ønsker å bli ledere (Elias, 2018).

Fem av seks informanter kunne bekrefte at nettverksbygging hadde mye å si for at de ble ansatt i sin lederstilling, tre kvinner og to menn. Den siste kvinnen fortalte at nettverksbyggingen startet etter at hun ble rekruttert som leder gjennom en ekstern prosess. De to mennene hadde jobbet bevisst med å bygge sine nettverk gjennom yrkeskarrieren (mann 1), og med å ikke være mediasky og å sette seg selv i fokus (mann 2). En av kvinnene mente at nettverket hun bygde i den andre kommunen hun var ansatt i, hadde alt å si for at hun ble headhunted til Alta (Kvinne 4). Videre hevdet de resterende kvinnene som mente at nettverksbyggingen hadde mye å si, at de likevel ikke hadde jobbet bevisst med dette:

«[...] Så hun var lederen min fra før da, så hun kjente meg veldig godt. [...] ikke sånn bevisst nettverksbygging, det var det ikke (Kvinne 1).

«Så den nettverksbyggingen har jeg kanskje ikke jobbet så bevisst med tidligere, men den har vært en forutsetning for å få den jobben jeg har hatt og nå har som [...]. Så jeg har nok ikke jobbet så kjempebevisst med det, men det har utviklet seg fordi jeg har vært bevisst på å ta muligheter som har bydd seg underveis (Kvinne 2).

Empirien bekrefter teorien om at kvinner bruker betydelig mindre tid på nettverksbygging enn det menn gjør (Elias, 2018).

Om informantene foretrekker en mannlig eller kvinnelig overordnet selv

Dette spørsmålet ga interessante funn. Tre av kvinnene, og én av mennene sa at det ikke utgjorde noen forskjell hvem som var deres overordnede, så lenge personen hadde gode lederegenskaper. Dette stemmer overens med forskningen til Hill *et al.* (2016) om at de fleste

hevder å ikke ha noen preferanse rundt mannlige eller kvinnelige ledere. Samtidig viser empirien at de to resterende informantene, en mann og ei kvinne, foretrekker en overordnet av det motsatte kjønn av seg selv:

«[...] Jeg tror jeg foretrekker å ha en kvinnelig overordnet. Nå har jeg en mannlig overordnet, og er veldig fornøyd med han. Men jeg tror, for jeg har hatt flest kvinnelige ledere, og det har jeg vært veldig fornøyd med. [...] Det blir en annen dynamikk (Mann 1).

Denne mannlige informanten forklarte at han foretrekker å ha en kvinnelig overordnet fordi det skaper en annen dynamikk. Dette kan forklares av teorien til Elias (2018) om at typiske feminine egenskaper ofte går godt overens med mer maskuline egenskaper. Den kvinnelige informanten har på sin side allerede uttalt at hun er alfahunns selv, og derfor ikke foretrekker å ha en kvinnelig overordnet. Mer utdypende sa hun også dette:

«Det er nesten litt dumt å si det, men jeg foretrekker faktisk en mannlig leder [...] Men så trives jeg best å jobbe med menn fordi jeg synes de er litt enklere å forholde seg til. Det er litt enklere språk, ikke så mange overtenkere. To overtenkere i samme rom kan ofte bli litt mer komplisert enn en som på en måte tenker litt enklere. For menn tenker litt enklere enn oss kvinner, sånn er det bare uansett om det er privat eller i jobbsammenheng [...] Men så har jeg hatt ulike mannlige ledere. Alle har ikke vært bra. [...] Men det har ikke noe med kjønn å gjøre, det har handlet om personlige egenskaper som gjør at jeg ikke kunne jobbe sammen med den personen» (Kvinne 4).

Et utsagn som underbygger allerede presentert teori om feminine- og maskuline egenskaper (Elias, 2018), negative holdninger (Elias, 2018) og trusler (Lai, 2014).

Altså viser empirien at flertallet av informantene hevder å ikke ha noen kjønnsbaserte preferanser når det kommer til deres overordnede. Likevel besitter vi ikke informasjon om disse informantene sier sannheten, ettersom vi ikke kan utelukke at det eksisterer en implisitt skjevhet (Hill *et al.*, 2016). To av seks informanter avviser i tillegg teorien om at menn assosierer positive lederegenskaper med menn, og at kvinner assosieres positive lederegenskaper med kvinner (Hill *et al.*, 2016).

4.4 HR: Tilrettelegge for kvinnelige ledere

For å kunne gi en god konklusjon på hva vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere, vil det være hensiktsmessig å høre informantenes erfaringer om hvordan de opplever det å være ansatte som ledere i Alta kommune. I tillegg ble informantene spurt om hvordan de mener det kan tilrettelegges bedre for kvinnelige ledere ellers i samfunnet.

Tilrettelegging av behov, og balanse mellom jobb og fritid

Én av informantene uttrykte et behov om å få lov til å prøve og feile i sin lederrolle, noe hun bekrefter at det har vært rom for gjennom årene som leder i Alta kommune. Den samme informanten svarte følgende på spørsmål om hvordan balansen mellom jobb og fritid er for henne:

«For meg i dag, så går det helt fint. Mine barn er voksne. Jeg har stor arbeidskapasitet og jobber mye. Jeg har også verv utenfor arbeid. Balansen mellom jobb og fritid synes jeg er enkel å håndtere. Når jeg har fri, så har jeg fri. Når jeg er på jobb, så er jeg på jobb. [...] I dag er det mye enklere enn da jeg var yngre og hadde små barn, for da er det grenseskillet kanskje litt mer krevende å stå i» (Kvinne 4).

Den kvinnelige informanten var raskt inne på det som omhandler familieliv, og påpeker at det er enklere å være leder den dag i dag, enn da hun hadde små barn. Denne kvinnelige informanten avviser samtidig teorien om at familieliv har vært en hindring for at hun skulle innta lederposisjonen (Hill *et al.*, 2016; Storvik, 1999). De samme spørsmålene ble stilt de tre resterende kvinnene, som alle kunne informere om at de hadde barn som ikke var voksne. En av kvinnene uttrykte at hun ble svært overrasket over det trykket en opplever som leder i Alta kommune, og sier at hun aldri før i sine lederjobber har hatt det så hektisk (kvinne 2). Videre svarer den samme informanten at balansen mellom fritid og jobb ikke er optimal:

«Den er nok ikke helt optimal. Jeg jobber mye, og har stort arbeidstrykk. Og det vet jeg at mine ledere under meg også har. Som leder er det noe av det vanskelige. Det å balansere de behovene jeg har, med at de gjør sin jobb og leverer det jeg trenger for å gjøre min jobb godt. Som å kunne gi dem tilstrekkelig «slækk» til å ha et liv på yttersiden av jobb, og ivareta seg selv og sin familie og fritid. [...] Så balansen er ikke god, men samtidig er det jo et valg. Jeg har ingen planer om å slutte» (Kvinne 2).

Denne kvinnen ender opp med, til tross for at hun står midt i småbarnsperioden, samme konklusjon som den første kvinnelige informanten. At det er vanskelig å kombinere karriere og familieliv (Elias, 2018; Hill *et al.*, 2016), men familielivet gjør likevel ikke at hun unngår lederposisjoner (Hill *et al.*, 2016; Storvik, 1999). En annen av de kvinnelige informantene synes derimot at det går fint å kombinere småbarnslivet med det å være leder i kommunen, og svarer dette angående tilrettelegging av sine behov:

«Egentlig helt utrolig bra. [...] og har alltid blitt møtt med forståelse for at man trenger litt ekstra fleksibilitet når man har barn. [...]. Det er en forståelse for at jeg faktisk er småbarnsmor og at det krever mer på hjemmebane også. Så jeg vil si at det er veldig bra tilpasset. Jeg kunne ikke vært leder og småbarnsmor om jeg ikke hadde hatt akkurat denne jobben, tror jeg» (Kvinne 3).

Denne informanten opplever forståelse for at hun lever etter verdier som preger hennes privatliv (Storvik, 1999), og skaper et bilde av at hun er hovedforsørger til barna samtidig som karrieren er på sitt høyeste nivå hittil (Hill *et al.*, 2016). Hun opplever i tillegg en forståelse for at hun i større grad er borte fra jobb på grunn av familiære årsaker (Hill *et al.*, 2016). Til tross for dette viste det seg at hun likevel opplever noen utfordringer knyttet til å kombinere karriere og familieliv, men at hun er heldig å ha familie som hjelper til.

Da mennene ble spurt om de samme tingene, var det ingen som nevnte noe om småbarnslivet og de utfordringene som fulgte med det. Noe som var en «selvfølgelighet» å nevne for alle kvinnene. For å styrke empirien må det påpekes at den ene mannlige informant sa i et tidligere spørsmål at han også har barn, slik at dette i utgangspunktet kunne vært aktuelt for han også.

Informantene var likevel fornøyde med tilretteleggingen av deres behov som ansatte i Alta kommune, selv om enkelte opplevde større arbeidstrykk enn andre. Og funnene viser også at familieliv ofte tar større plass i kvinners arbeidsliv, enn i menn sitt arbeidsliv. Dermed har vi også grunn til å tro at kvinner finner det vanskeligere enn menn å kombinere karriere og familieliv, i kontrast til det Storvik og Schone (2009) mener.

Hvordan tilrettelegge for flere kvinnelige ledere i dagens samfunn

I forhold til studiens problemstilling ble det særlig relevant og interessant å høre informantenes synspunkter på hvordan vi kan tilrettelegge for flere kvinnelige ledere i dagens samfunn. Noen av informantene valgte å svare på dette i tråd med hvordan de opplever den

gode tilretteleggingen i sin kommunale lederstilling, mens andre valgte å svare på et mer generelt nivå. Begge synspunkter anses likevel som relevante, og kan også gjøre studien enda mer anvendelig ved at den innebærer flere perspektiver. Det som likevel gikk igjen i svarene til alle informantene, var dette med tilrettelegging i forhold til familieliv.

En av informantene kunne fortelle dette om sin arbeidshverdag i kommunen:

«Jeg tenker jo kanskje det med den tilretteleggingen og tilpasningen som bare er der naturlig. At jeg har full frihet til å styre min arbeidshverdag selv [...] Fordi det blir kanskje ikke snakket så mye om de fordelene vi har som kommuneansatte» (Kvinne 3).

Dette utsagnet underbygger funnene som allerede viser at informantene er fornøyde med tilretteleggingen av deres behov som kommunale ledere. Men hun forteller også at ansatte i Alta kommune har mange fordeler som kan virke attraktive, og kanskje spesielt for kvinner som ønsker å kombinere det å være leder med familieliv. Videre kunne en av de mannlige informantene underbygge utsagnet videre:

«Jeg synes jo de generelle tiltakene og reglene og systemene som kommunen følger, de er bra med permisjoner. Da har vi selvfølgelig alt fra svangerskapspermisjoner og sånne ting, og også de private [...] men likevel er det en forståelse for at noen er hjemme med sykt barn. [...] De kvinnene jeg har ansatt, de er mer hjemme med syke barn enn de mennene som har barn. Sånn at det er en forståelse for det, og kanskje litt ikke forståelse for det. Og det er jo fordi menn bør jo også kunne være hjemme med sykt barn» (Mann 1).

Han mener at det er godt tilrettelagt i kommunen for de som har barn, og at det er en forståelse for at ansatte noen ganger må være hjemme med sykt barn. Han har dog bemerket seg at dette i størst grad gjelder kvinner, og mener at det ikke nødvendigvis er sånn det bør være. Dette bekrefter teorien til (Hill *et al.*, 2016) om at kvinner i større grad er borte fra jobb på grunn av familiære årsaker. Og det underbygger på mange måter teorien om at menn prioriterer karriere over familieliv, og kvinner prioriterer familieliv foran karriere (Hill *et al.*, 2016).

En av de kvinnelige informantene hadde imidlertid en mening om hvorfor kvinner i større grad er den som tar vare på familielivet (Hill *et al.*, 2016):

«[...] altså kvinner har selv i et likestilt forhold, et likestilt familieliv. Så tror jeg kvinner likevel i større grad har ansvar for planlegging og logistikk og organisering av familielivet, som gjør at den totale belastningen blir større. Om man hadde delt alt det andre 50/50 med husvask, praktiske gjøremål og oppfølging av barn, så tror jeg den organiseringsbiten ofte faller på kvinner. Som gjør at belastningen, ja, kanskje blir større da» (Kvinne 2).

Dessuten vet vi at kvinner blir stereotypisert slik at det forventes at de i større grad lever etter verdier som preger deres privatliv (Storvik, 1999), og blant annet følgende påstand gjør denne teorien fortsatt gjeldende:

«Jeg hadde fått jobben som [...], og ble intervjuet i lokalmedia der journalisten spør om hvordan. Nei, faktisk påpeker at jeg har tre barn, og lurte på hvordan det lar seg kombinere med jobben som leder» (Kvinne 2).

Denne informanten har tidligere uttalt at hun ikke tror at menn møter på slike utsagn, noe hun har rett i, skal vi tro Esser *et al.* (2018) og Hill *et al.* (2016). Noe som gjør dette til et meget relevant utsagn når det kommer til den stereotypiseringen og forventningene kvinner møter på i dag.

En tredje informant kan også opplyse om at hun opplever tilretteleggingen i Alta kommune i forhold til familieliv som god:

«En av de største styrkene våre er nok at det er en veldig stor forståelse for at folk ofte har et familieliv på yttersiden. At jobb ikke er altoppslukende. Så det er veldig høy aksept for at folk går ut i foreldrepermisjon, at man er hjemme med syke barn og at familie ofte kommer først» (Kvinne 1).

Og bekrefter med dette at hun ikke hadde trivdes i «menn sin verden» (Hill *et al.*, 2016) hvor fokuset ligger på å gi avkall på ferier og jobbe lange dager (Elias, 2018). Og innrømmer at hun velger å prioritere familieliv fremfor karriere (Hill *et al.*, 2016). Slik at det er grunn til å tro at kvinnen ikke hadde vært villig til å gjøre store ofringer (Storvik, 1999) for lederrollen dersom det ikke var tilrettelagt og aksept for at hun har et familieliv også.

En annen informant, med voksne barn, hadde et litt annet syn på hvordan det kan tilrettelegges for flere kvinnelige ledere på hennes kommunale arbeidsplass:

«Kanskje vi burde ha litt mer fokus på hvordan vi skal oppdage et talent, hvordan vi kan tilrettelegge for et ledertalent, og den faglige utviklingen knyttet til å bygge kompetanse på ledelse. [...] Kanskje kunne vi ha hatt et system internt som hadde sett på tvers av tjenesteområdene. Vi har to tusen ansatte i Alta kommune, så det er klart at her finnes det noen ledertalenter. [...] Og bygd et faglig system for kandidater som vi ser er spesielt egnet, og som har lyst. [...] Vi er ikke flinke nok til det i dag. Det blir litt til ved tilfeldigheter» (Kvinne 4).

Med dette utsagnet mener informanten at det bør finnes et bedre system for hvem som får mulighet til å bli ledere i kommunen, slik at det ikke i like stor grad skjer gjennom tilfeldigheter.

En tredje informant bekrefter at kvinner kanskje har et større behov for å ha det hun kaller for lederstøtte:

«[...] Lederstøtte, det å på en måte ha et apparat rundt seg. For som leder er det så utrolig mye du skal kunne [...] Sånn at det å på en måte ha gode støttefunksjoner knyttet til de fagene du kanskje ikke er spesialist til selv. [...] For som leder er du veldig alene. Og det her er jo kanskje en kjønnsforskjell, at kvinner på en måte har behov for å ha et apparat rundt seg» (Kvinne 2).

Noe som viser seg veldig relevant i forhold til Elias (2018) som mener at å finne en mentor er en del av nettverksbyggingen.

Den samme informanten nevner de strenge rekrutteringskravene som en viktig årsak til at andelen kvinnelige ledere er høy i Alta kommune, og at privat sektor bør lære av dette. Hun er også inne på at privat sektor kanskje bør drive med mindre intern rekruttering.

«[...] i offentlig sektor så er det mye større krav til åpenhet rundt rekruttering. [...] Dokumentasjon og alt det der som kanskje er negativt på én måte, men positivt på en annen måte, det kan nok det private lære av. Det at du skal lyse ut alle stillinger. At det på en måte skal være en reell kamp om stillinger der det er kvalifikasjoner som blir lagt til grunn, og kanskje mindre grad av intern rekruttering. Der tror jeg kanskje at det offentlige og det kommunale har kommet veldig langt med de siste ti årene, etter at all dette regelverket har kommet på plass» (Kvinne 2).

Informanten hevder altså at kampen om stillingene i privat sektor ikke er like rettferdig som i offentlig sektor, og at det er en stor fordel i det offentlige at alle stillinger skal lyses ut. I tillegg mener informanten at nettverket en har teller mer i det private enn i det offentlige.

Empirien viser altså at forståelse for familieliv, bedre rutiner for å oppdage lederspirer, lederstøtte eller mentorer, og strengere rekrutteringskrav kan være med på å tilrettelegge for hvordan vi kan få flere kvinnelige ledere i dagens samfunn.

Om informantene hadde noe å tilføye utover alle spørsmålene som ble stilt

Før intervjuene ble rundet av, fikk informantene mulighet til å tilføye noe dersom de skulle ha noe mer på hjertet. Ingen av informantene hadde dette, da samtlige av informantene kommenterte at de hadde svart på mange og gode spørsmål allerede.

4.5 Hovedfunn

Etter å ha utarbeidet kapitlet med empiriske funn og analyse, er det hensiktsmessig å lage en oppsummering av hovedfunnene. Videre er hovedfunnene delt inn på en slik måte at de dekker alle de fire fortolkningsrammene som er gjennomgående i studien. Funnene vil bli diskutert nærmere i kapittel 5.

⇒ Struktur: Strengt rekrutteringskrav bidrar til likestilling

⇒ Symbolsk: Kvinner opplever fortsatt fordommer og diskriminering

⇒ Politisk: Menn jobber mer målrettet enn kvinner for å oppnå lederstillinger

⇒ HR: Alta kommune er flink til å tilrettelegge for kvinnelige ledere

Tabell 5 - Oppsummering av hovedfunn

5 DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres de empiriske funnene og analysen som ble presentert i kapittel 4. Også her vil Bolman (2020) sine fire fortolkningsrammer være gjennomgående, men først må det redegjøres nærmere hvem «vi» er, som er de som skal lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere.

5.1 Hvem er vi?

Problemstillingen spør om hvordan «vi» kan ta lærdom av kommunale virksomheter for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Men sannheten er at «vi» kan være så mangt. Som forfatter

av denne studien har jeg ikke noen bastant og klar formening om hvem dette er, men ønsker at de som anser den som relevant for deres situasjon, gjerne bruker den til inspirasjon. Studien er altså relevant for alle som anser den som nyttig i form av at de sliter med å rekruttere kvinner, ønsker å vite hvordan de kan tilrettelegge bedre for kvinner, eller bare ønsker å lære mer om tematikken. Derav henviser problemstillingen til «vi», slik at ingen skal bli ekskludert, ettersom dette skal være en anvendelig studie. Nedenfor blir det likevel diskutert hvem de ulike «vi» hypotetisk sett kan være.

Offentlig sektor

Tall hentet fra statistisk sentralbyrå viser at seks av ti ledere i stat og kommune er kvinner. Til sammen utgjør det totale antallet ledere i stat og kommune omtrent 33 000 (Andreassen, 2017). Det betyr at kvinner dominerer offentlig sektor, ettersom omtrent 20 000 av disse er kvinner.

Derfor kan denne studien være relevant for andre kommunale og offentlige virksomheter, enten i form av at de har et ønske om å rekruttere enda flere kvinnelige ledere, eller at de rett og slett ønsker å lære mer om temaet for å unngå eventuelle fallgruver i fremtiden. Men med tanke på at empirien beviser at kommunale virksomheter følger strenge rekrutteringskrav som gjør det vanskelig å diskriminere kvinner, er det ikke sikkert at offentlig sektor anser dette som et stort problem. Et av resultatene vi ser på bakgrunn av de strenge rekrutteringskravene, er altså at kvinner dominerer offentlig virksomhet. Dette kan videre forklares gjennom at kvinner ser ut til å ha jevnt over høyere utdanning enn menn (Fazli, 2021), og fordi de ikke diskrimineres i stor grad i kommunal sektor. Dette vises blant annet gjennom at kvinnelige ledere utgjør 60% i stat og kommune (Andreassen, 2017), og at 61% av bachelor- og 57% av mastergradene er tatt av kvinner (Fazli, 2021). Prosentene stemmer altså godt overens med empirien som viser at kvinner ikke blir utsatt for grov diskriminering i kommunal sektor. Videre vises det også gjennom empirien i den forstand at vi finner ingen eller få opprykksforkjeller mellom kvinner og menn i Alta kommune, noe som også var tilfellet i studiene til Mastekaasa (1996) og Petersen (1999). Disse viser seg altså fortsatt relevant nesten tretti år senere.

Privat sektor

Tall hentet fra statistisk sentralbyrå viser at sju av ti ledere i privat sektor er menn. Til sammen utgjør det totale antallet ledere i privat sektor omtrent 160 000 (Andreassen, 2017). Menn dominerer altså privat sektor. Dette betyr at omtrent 80% av dagens ledere befinner seg

i privat sektor, mot omtrent 20% i offentlig sektor. Små- og mellomstore bedrifter utgjør videre en stor andel av privat sektor. Tall fra nettsiden til Næringslivets Hovedorganisasjon viser at 99% av norske bedrifter er små- og mellomstore med under hundre ansatte (NHO, 2024).

Derfor er denne studien svært aktuell for privat sektor, og det er mennene i privat sektor som sitter med den største makten og innflytelsen. Livsbalansekulturen i denne sektoren går ofte ut på at suksess måles ut fra hvor mye av livet sitt en ofrer for jobben. Det forventes i større grad at en gir avkall på ferier, og jobber lange dager (Elias, 2018). Både empiri og teori viser at det er vanskelig for kvinner å passe inn i en slik kultur, fordi de ofte er hovedforsørgeren på hjemmebane (Elias, 2018). Det betyr at spesielt den private sektoren må anerkjenne problemet vi står overfor i dag, dersom det er ønskelig å øke andelen kvinnelige ledere.

5.2 Hva kan vi lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere?

På bakgrunn av de hovedfunnene som ble gjort i kapittel 4, er det hensiktsmessig å utarbeide noen konkrete tiltak på hva vi kan lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere. Disse diskuteres videre under hver sine underoverskrifter basert på hovedfunnene.

- ⇒ Struktur: Vi må finne en balanse når det kommer til rekrutteringskrav
- ⇒ Symbolsk: Det er hensiktsmessig å unngå stereotypiserende antakelser
- ⇒ Politisk: Kvinner må gjøre en større innsats selv
- ⇒ HR: Vi må tilrettelegge bedre for kvinner

Tabell 6 – Læring fra Alta kommune

5.2.1 Struktur: Balansegang angående rekrutteringskrav

Sett i sammenheng med den strukturelle fortolkningsrammen er Alta kommune er et forvaltningsnivå som har strenge krav til administrasjon og ledelse, noe som innebærer at kommunen har et strengt rekrutteringssystem. Dette kan være både en utfordring og bra på samme tid, skal vi tro de seks lederne i Alta kommune.

Det første hovedfunnet beviser altså at rekrutteringssystemet i Alta kommune er veldig formelt og strengt. Det bidrar til at alle har like muligheter til å bli rekruttert, uavhengig av kjønn og rase (Chapman *et al.*, 2005; Lievens, 2019). I tillegg kan kommunikasjonsrådgiver,

Astrid Krogh, sammen med empirien bekrefte at det er flest kvinnelige ledere i Alta kommune. Når det i privat sektor er helt motsatt, så er dette helt klart et interessant diskusjonsmoment. For å lære fra Alta kommune, bør vi derfor finne en bedre balansegang når det kommer til rekrutteringskrav. Empirien viser nemlig at strenge rekrutteringskrav bidrar til likestilling, og er både en sikkerhetsventil, men også en tidstyv. Den viser også at majoriteten av informantene i Alta kommune ønsker endringer i rekrutteringssystemet, i den forstand at de fortsatt befinner seg innenfor regelverket. Å finne en gylden middelvei når det kommer til rekrutteringskrav, er derfor en god løsning, også for privat sektor. Dette fordi bedrifter i privat sektor gjør i stor grad slik som de selv ønsker, noe som ofte ikke er i kvinners favør fordi de er underrepresentert.

Fordeler og ulemper med et strengt rekrutteringssystem

Ettersom rekrutteringssystemene i kommunal sektor er veldig strenge, hender det at de blir kontrollert gjennom revisjonsprosjekter. Dette skjedde ifølge empirien med Alta kommune for noen år siden. Da fikk de beskjed om å skjerpe seg, og måtte lage nye ansettelsesrutiner. Dette førte til at kravene rundt dokumentering og etterprøvbarhet ble enda strengere.

Både teori og empiri viser at kanskje den største fordelen med et strengt rekrutteringssystem er at kvinner blir utsatt for lite eller ingen diskriminering i rekrutteringsprosessen (Chapman *et al.*, 2005; Lievens, 2019; Mastekaasa, 1996; Petersen, 1999). I tillegg viser empirien at verken kvinner eller menn blir diskriminert gjennom homososial reproduksjon i Alta kommune. Det kan likevel ikke utelukkes at homososial reproduksjon forekommer for eksempel i privat sektor hvor det ikke eksisterer strenge rekrutteringskrav.

Ulempen med et strengt rekrutteringssystem er først og fremst at det er tidkrevende. Empirien viser at det oppleves som krevende at stillinger alltid må lyses ut, til tross for at de ofte vet på forhånd hvilken person de ønsker å rekruttere. Dette gjør at de som rekrutterer i mange tilfeller må bruke unødvendig tid på å skreddersy en stillingsannonse som passer akkurat den personen. Det er veldig strenge krav til etterprøvbarheten som kan dokumentere valgene som ble tatt, og at den mest riktige personen ble ansatt, i forhold til stillingsannonse og kompetanse.

I privat sektor går rekrutteringsprosessen mye raskere, og det er ikke påkrevd at stillingen har blitt lyst ut. Det betyr at i privat sektor er det mer avgjørende å ha et godt nettverk. Problemet med dette er imidlertid at kvinner ifølge både teorien og empirien bruker mindre tid på

nettverksbygging enn det menn gjør (Elias, 2018). En av informantene var inne på dette da hun nevnte at privat sektor rekrutterer mye internt, noe som ikke taler i kvinners favør ettersom de bruker mindre tid på nettverksbygging. Dette kan være med på å forklare hvorfor menn ser ut til å oppnå sosial status raskere enn kvinner (Lai, 2014). Dessuten er det i privat sektor mye større sjanse for at ledere rekrutterer de som ligner seg selv, altså større sjanse for at menn rekrutterer menn, fordi de ikke trenger å følge strenge restriksjoner. Da er vi igjen inne på dette med homososial reproduksjon (Esser *et al.*, 2018).

Det handler derfor om å finne den gyldne middelvei angående rekrutteringskrav. Altså en løsning som også kan fungere for den private sektoren hvor rekruttering skjer effektivt, men i liten grad i kvinners favør. Et forslag kan derfor være at små- og mellomstore bedrifter i privat sektor blir enige om å utarbeide et rekrutteringssystem som skal være med på å sikre at kvinner i større grad blir rekruttert, og får bedre muligheter til å klatre i hierarkiet. Dette er likevel ikke noe som kan påtvinges, slik at det er en forutsetning at problemet blir anerkjent, og at det er ønskelig å gjøre endringer for å kunne rekruttere flere kvinnelige ledere. Å finne en gylden middelvei angående rekrutteringskrav gjør sannsynligvis at rekrutteringsprosessen blir litt mindre effektiv i privat sektor, men til gjengjeld kan det bidra til at virksomhetene sitter igjen med mer kompetente mennesker som er bedre skikket til å utføre jobben, enn eventuelle andre kandidater som tiltrådte stillingen på kort varsel.

5.2.2 Symbolsk: Vi må ikke være så stereotypiserende

Sett i sammenheng med den symbolske fortolkningsrammen, er Alta kommune et slags hovedkvarter for innbyggerne i Alta. Det innebærer blant annet at kommunen har tatt på seg jobben om å være en samfunnsbygger gjennom å være en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver (Hansen, 2023). En måte å bidra til dette på er at vi må slutte å gjøre stereotypiserende antakelser basert på kjønn, det gjelder også i Alta kommune.

Det andre hovedfunnet beviser empirisk at kvinner fortsatt opplever fordommer og diskriminering, selv om det ikke oppleves som et stort problem for kvinnene i Alta kommune. Derfor kan kommunen være til inspirasjon for andre som ønsker å bli flinkere på å unngå dette. Vi ser at kvinnene i Alta kommune i størst grad opplever fordommer og diskriminering gjennom stereotypiserende antakelser om at kvinner skal være hovedforsørgerne på hjemmebane (Hill *et al.*, 2016). Med andre ord forekommer dette selv i en kvinnedominert sektor, og skaper et grunnlag for å tro at situasjonen betydelig verre i privat sektor.

Teorien forteller at kvinner og menn er forskjellige i den forstand at de har ulike verdier, holdninger og væremåter (Alqahtani, 2019; Chapman, 1975; Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kanter, 1977). Kjønnbaserte forventninger om hvordan noen skal se ut og oppføre seg, tar derfor overhånd for de faktiske egenskapene en person besitter (Alqahtani, 2019). Vi ser at de kvinnelige informantene opplever antakelser om hvordan de skal oppføre seg som ledere, og at de forventes å være mer opptatt av familieliv. Elias (2018) har gjort funn om at kvinner generelt hevdes å være mer empatiske enn menn, og finner samarbeid og gode relasjoner som givende. Ifølge den samme forfatteren er også kvinner gode til å oppmuntre andre. Empirien har bekreftet disse teoriene om forventningene informantene møter på som kvinnelige ledere.

Ifølge teorien bør også kvinner være både feminine og maskuline for å lykkes som ledere (Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016). Noe som er stereotypiserende i seg selv, fordi det samme ikke gjelder for menn. Dette vises særlig gjennom den kvinnelige informanten som hevder å være «det kvinnelige myke», men påpeker at det går fint fordi hun har folk under seg som er tøffe. Da siktet hun spesielt til en annen kvinne, som oppleves som langt tøffere enn henne. Det skaper et interessant diskusjonsmoment i forhold til hva teorien sier om hvordan kvinner bør oppføre seg for å lykkes som ledere. Selvfølgelig eksisterer det personlige, individuelle forskjeller hos kvinner, men mye tyder på at den andre kvinnen har erfart at det var nødvendig for henne å adoptere en mer maskulin lederstil for å lykkes (Esser *et al.*, 2018). Og på den måten har hun kanskje funnet ut at maskuline egenskaper som vi typisk forbinder med lederskap, kan tilegnes og læres (Kiamba, 2009). Dette kan forklares ved at kvinner ofte blir utsatt for ekstra kritiske vurderinger, særlig fra menn, slik at det er nødvendig å tilpasse seg deres oppførsel i større grad (Kanter, 1977; Storvik, 1999). Om dette skaper en følelse av rolleoverensstemmelse (Hill *et al.*, 2016) hos den gjeldende kvinnen, har vi ikke informasjon om. Men det skal ikke utelukkes at dette kan påvirke kvinnens ytelse og kan føre til unødvendig stress, angst og en rekke andre negative faktorer for henne (Hill *et al.*, 2016).

Et annet konkret eksempel på stereotypisering så vi i sammenheng med den kvinnelige informanten som ble utsatt for seksuell diskriminering på en jobbfest i Alta kommune. Noe som i seg selv kan være med på å underbygge Lai (2014) sin svake påstand om at kvinner ikke kan være for attraktive, fordi det kan føre til at de oppnår høyere status som et sexobjekt enn for det faktiske arbeidet de utfører. Og at de feminine kjennetegnene til informanten dominerer persepsjonen om hva hun faktisk gjør (Esser *et al.*, 2018). Slik at kvinnens psykologi og naturlige egenskaper tar overhånd for observert atferd (Kanter, 1977). Informanten uttalte at hun aldri igjen går kledd slik på en kommunal fest, noe som skaper

grunnlag til å tro at dette er noe som gjorde inntrykk nok til at det i verste fall kunne ført til at kvinnen ikke ønsket å forbli i den nye lederstillingen sin. Dette kan videre være med på å forklare det symbolske glasstaket som innebærer forventninger om diskriminering som kan være en av årsakene til at mange kvinner unngår å innta lederstillinger (Hill *et al.*, 2016; Storvik og Schone, 2009).

Kanter (1977) hadde svaret allerede for 47 år siden om hvordan vi kan unngå stereotypisering. Hun mente at vi må slutte å gjøre kjønnsbaserte antakelser, og heller sette ord på observert atferd, og gjøre endringer utfra dette. Men det viser seg tydeligvis å være lettere sagt enn gjort, ettersom dette fortsatt er et samfunnsproblem. Særlig i den mannsdominerte, private sektoren er dette et problem, slik at vi må forsøke å slå sprekker i det symbolske glasstaket som trolig kan forhindre kvinner fra å innta lederposisjoner (Hill *et al.*, 2016; Storvik og Schone, 2009). Det tar tid, men forhåpentligvis vil det ikke ta 140 år (FN-sambandet, 2024).

I dagens samfunn hvor likestilling er et hett tema, så er det ingen som liker å innrømme at de forskjellsbehandler kvinner og menn. Det gjør at implisitt skjevhet blir et særlig relevant begrep (Hill *et al.*, 2016), ettersom vi ser at diskriminering fortsatt forekommer. Studiens empiri bekrefter dette med tanke på at informantene avviser at de gjør forskjell på kvinner og menn, men likevel så vi at alle de kvinnelige informantene møtte på stereotyper i større eller mindre grad. Utsagn som «jeg opplever ikke det» etterfulgt av «jeg velger uansett å ikke bry meg» tyder likevel på at det ikke plager kvinnene i Alta kommune i særlig stor grad. Men det kan likevel ikke utelukkes at de ubevisst blir påvirket av dette, og derfor tar avgjørelser basert på stereotyper (Hill *et al.*, 2016; Storvik, 1999). Samtidig er det et poeng at offentlig sektor er kvinnedominert. Det gir oss grunn til å tro at dette kan være et mer uttalt problem i privat sektor, og vi kan derfor ikke utelukke at dette kan føre til redusert arbeidskapasitet, stress, angst og en rekke andre negative faktorer for kvinner i denne sektoren (Hill *et al.*, 2016). Det kan også diskuteres hvorvidt særlig den ene mannlige informanten i denne studien driver med ubevisst implisitt skjevhet (Hill *et al.*, 2016), fordi han avviser at han er stereotypiserende mot kvinner, men likevel har visse forventninger knyttet til det kvinnelige vesen om at de er flinkere til å vaske, og i tillegg gjør et poeng av at han ofte lager middag hjemme. Dette til tross for at han gjennom hele intervjuet var svært bastant på at det ikke bør gjøres forskjeller på kvinner og menn.

En av de kvinnelige informantene sier videre at «kvinner lar seg styre for mye av de forventningene», men er det virkelig så enkelt som at kvinner bare må slutte å bry seg?

Empirien viste at også denne kvinnelige informanten ble utsatt for stereotypier som omhandler blant annet familieliv. Hun nevnte også at hun har mest ansvar på hjemmebane. Til tross for at hun hevder å ikke bry seg om kjønnsbaserte antakelser, var hun én av mange kvinnelige informanter som fant det utfordrende å kombinere karriere og familieliv (Hill *et al.*, 2016), samtidig som vi så at dette ikke var et problem for de mannlige informantene. Dette tyder på at hun likevel påvirkes av stereotypier, og lever i større grad etter verdier som preger hennes privatliv (Storvik og Schone, 2009). Men hvorfor er det i et moderne samfunn en selvfølge at kvinner skal sitte med hovedansvaret på hjemmebane? (Hill *et al.*, 2016). Et av utsagnene til den ene mannlige informanten i studien som både er gift og familiefar, antyder at han har lyst til å bli konfrontert med jobben døgnet rundt. Men hvordan har dette påvirket kona sin karriere, for eksempel? Har hun ofret sin karriere for å fokusere i større grad på familie, fordi det er forventet av henne? Og fordi mannen hadde lyst til å fokusere på karrieren? Dessverre har vi ikke svaret på dette i denne studien, men det ville vært interessant å vite.

Stereotypisering kan altså føre til en antakelse om at:

⇒ Det er en selvfølge at kvinner skal prioritere familie over karriere, og at menn skal prioritere karriere over familie (Hill *et al.*, 2016).

Dette bør ikke være en selvfølge, fordi alle kvinner og menn er forskjellige. Det er faktisk ikke alle kvinner som ønsker seg barn en gang, eller for den saks skyld kan få barn. Men likevel eksisterer det en forventning i samfunnet om at alle kvinner skal få barn, slik at de før eller siden vil bli mindre effektive i arbeidslivet. Og selv om en kvinne får barn og har hovedansvaret på hjemmebane, så er det ikke sikkert at det er slik hun ønsker at situasjonen egentlig skal være etter endt svangerskapspermisjon. Hva er det som hindrer menn i å ta mer ansvar? Kanskje finnes det mange menn som føler at de bruker for lite tid på hjemmebane, fordi det ikke er sosialt akseptert i den mannlige kulturen å bruke tid på (Elias, 2018). Eller så er de kanskje så glad i makt og innflytelse (Esser *et al.*, 2018), at de ikke ønsker å forlate arbeidstedet på grunn familiære årsaker (Hill *et al.*, 2016). Det kan være mange årsaker, men denne studiens empiri taler i alle fall for at de mannlige informantene ønsker å leve i «menn sin verden» hvor de jobber mye (Elias, 2018). Til tross for at mange kvinner kommer tilbake fra svangerskapspermisjon innen ett år eller mindre, og samtidig er mer tilbøyelige til å jobbe gjennom deres mest fruktbare år (Hill *et al.*, 2016), er det utfordrende for kvinner å skulle tilpasse seg denne livsbalansekulturen som mange menn befinner seg i.

Teorien sier videre at lønnsforskjeller mellom kvinner og menn bidrar til at kvinner er mer tilbøyelige til å jobbe redusert eller si opp jobben sin (Hill *et al.*, 2016). Lønnsforskjeller var også noe vi så at den ene kvinnelige informanten hadde vært utsatt for, slik at det er aktuelt også i denne studien. Men hvorfor er det slik at kvinner ofte har dårligere lønn? Er det et resultat av at stereotypier sier at kvinner forventes å prioritere familie over karriere, og at menn skal prioritere karriere over familie? (Hill *et al.*, 2016). Teorien og empirien viser at kvinner har en større tendens til å være borte fra jobb på grunn av familiære årsaker (Hill *et al.*, 2016), og at de møter stor forståelse for det i Alta kommune. Men hvorfor kan ikke menn være oftere hjemme med sykt barn, slik at fordelingen blir mer jevn? Dette var også noe som ble påpekt av den ene mannlige informanten. En ting er at det finnes millioner av kvinner som er alenemødre, fordi kvinner ofte er hovedforsørgeren (Hill *et al.*, 2016). Men det er jo langt flere som ikke er alenemødre. Likevel ser vi denne tendensen om at kvinner på mange måter forventes å ofre karrieren til fordel for familieliv (Hill *et al.*, 2016). Det kan også diskuteres om det er kvinner som velger å prioritere familie foran karriere, eller om de blir tvunget til det på grunn av stereotypier og eksempelvis av «mer effektive menn», som velger å prioritere karriere foran familie (Hill *et al.*, 2016). Kanskje hadde kvinners valgt sett annerledes ut dersom de ikke ble utsatt for stereotyperende antakelser.

Det er ganske urettferdig at barn må være et diskusjonsmoment i en studie som omhandler rekruttering av kvinnelige ledere. Skal vi bare slutte å få barn, som en løsning på problemet? Det ville i så fall være lite gjennomtenkt. Selvfølgelig skal vi ta vare på barna, de er blant annet fremtidens ledere. Det er viktig å oppdra de til å bli gode og selvstendige mennesker. Problemet er bare det at det ikke bør være en selvfølge at det er kvinner som skal vie mest tid til dette, basert på stereotypiske antakelser, med mindre de har et ønske om det selv. Det finnes selvsagt teorier om at kvinner ikke ønsker å gjøre store ofringer (Elias, 2018; Storvik, 1999), og det kan godt være at mange kvinner ikke er interesserte i å innta lederposisjoner fordi de rett og slett ikke ønsker det. Men i denne studien siktes det til kvinner som har ambisjoner å bli ledere, men ikke jobber målrettet mot det, og kanskje begrenses av det symbolske glasstaket. Empirien og teorien har bekreftet at det er krevende å kombinere karriere og familieliv (Hill *et al.*, 2016). Men det skal ikke være sånn at kvinner ekskluderes fra å innta lederposisjoner fordi de tar valg basert på kulturelle forventninger, kjønns sosialisering og økonomiske begrensninger (Hill *et al.*, 2016). Kan det egentlig sies at de tar sine egne, bevisste valg, da? Eller lar de seg påvirke for mye av forventningene?

Teori viser at fokuset er i ferd med å endre seg fra konstant progresjon og beslutningstaking, til å fokusere mer på gode relasjoner mellom ledere og ansatte, og deres behov (Day, 2012; Esser *et al.*, 2018; Jones, 2015). Kort fortalt er fokuset i ferd med å endre seg fra tradisjonelle maskuline egenskaper (Hill *et al.*, 2016; Kanter, 1977; Storvik, 2004) til mer feminine egenskaper. Dette gikk også igjen i studiens empiri, hvor både kvinnene og mennene fremhevet mer feminine egenskaper som viktige, og forsøkte å oppfylle disse. Er det ikke litt ironisk at kvinner angivelig har bedre lederegenskaper enn menn, fordi de er flinkere til å samarbeide med andre og bidrar til å skape et bedre arbeidsmiljø (Elias, 2018; Esser *et al.*, 2018), men likevel blir diskriminert i den forstand at de ikke egner seg som ledere (Alqahtani, 2019; Chapman, 1975; Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kanter, 1977). Kvinner kan bringe helt essensielle egenskaper særlig til mannsdominerte arbeidsplasser, for eksempel privat sektor (Elias, 2018). Dette fordi menn og kvinner ser ut til å samarbeide bra, slik at de kan utfylle hverandre sine synspunkter, idéer og innsikt slik at problemløsningen blir mer effektiv. Den ene mannlige informanten bekrefte dette i den forstand at han foretrekker å ha en kvinnelig overordnet selv, fordi det skaper en annen dynamikk. I tillegg så vi at den ene kvinnelige informanten selv foretrekker å jobbe side om side med en mann. Mye tyder derfor på at det ville være mange fordeler med flere kvinnelige ledere også i privat sektor.

Vi ser også at det som fungerer for suksessfulle menn, ikke fungerer ikke for kvinner som oppfører seg på samme måte (Esser *et al.*, 2018). Det fordi kvinner forventes å tilpasse seg «menn sin verden», hvor de må å innrette seg etter deres kultur og verdier (Elias, 2018). Dette kunne blant annet den ene mannlige informanten bekrefte i utsagnet om at «menn er dumme nok til å ville det». Altså til å ville jobbe døgnet rundt. Videre finnes det flere forskningsartikler om hvordan kvinner som legger vekk visse feminine egenskaper, og adopterer andre maskuline egenskaper ser ut til å lykkes bedre som ledere (Elias, 2018; Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kiamba, 2009). Men er det virkelig nødvendig at kvinner nærmest må gå gjennom en transplantasjon, og likevel ikke ser ut til å vinne, fordi det kan oppstå en rolleoverensstemmelse (Elias, 2018)? Kvinner må vise selvsikkerhet uten å oppfattes som aggressiv, men heller ikke være for stille og sjenerte (Elias, 2018), noe som er en veldig krevende balansegang som menn ikke trenger å ta stilling til (Hill *et al.*, 2016). I tillegg bør kvinner bruke humor som et verktøy for å tilpasse seg menn bedre (Elias, 2018). Det er ikke uten grunn at teori mener at stereotypier kan påvirke kvinners ytelse når de som ledere forsøker å løse vanskelige oppgaver, og reduserer arbeidskapasiteten, som igjen kan føre til stress, angst og en rekke andre negative faktorer (Hill *et al.*, 2016). Blant annet viste

empirien at en kvinne i Alta kommune var for selvsikker og utadvendt, noe som skapte grunnlag for mange negative holdninger. Derimot er det interessant at disse holdningene ifølge den mannlige informant, utelukkende kom fra andre kvinner. Dette betyr at både kvinner og menn aktivt bidrar til at kvinner forventes å kombinere feminine- og maskuline egenskaper, som ser ut til å være nødvendig for å bli likt som leder. Derimot må det vurderes hvorvidt det er en holdbar situasjon for mange kvinner å befinne seg i over tid, hvis de føler på dette med rolleuoverensstemmelse. Med andre ord bør både kvinner og menn forsøke å kvitte seg med denne stereotypien. Vi så også gjennom empirien at én av de kvinnelige informantene hadde opplevd å få reaksjoner dersom hun var for streng, noe som er et tegn i seg selv på at kvinner ikke kan være for selvsikre og bastante.

5.2.3 Politisk: Kvinner må gjøre en større innsats selv

I tråd med den politiske fortolkningsrammen, må det jobbes hardt for å bygge nettverk. Dette gjøres gjennom å utvikle gode, sosiale relasjoner som gir grunnlag til makt og beslutningstaking. Da er det en stor fordel å ha gode politiske ferdigheter, ettersom det kan få en raskere til å oppnå sosial makt. I tillegg kan dette bidra til å unngå konkurranse og konflikter, som denne studiens empiri og teori bekrefter at ofte kan forekomme, særlig mellom kvinner. Det tredje hovedfunnet viser at menn jobber mer målrettet enn kvinner for å oppnå lederstillinger, noe som betyr at kvinner må forsøke å gjøre en større innsats selv.

Optimalt sett bør kvinner få være seg selv som ledere på en arbeidsplass, men med tanke på hva teorien sier om maskuline- og feminine egenskaper, er det grunn til å tro at vi ikke enda har kommet dit i utviklingen. Det ville sannsynligvis være naivt å forvente og oppnå ønsket resultat om likestilling mellom kvinner og menn allerede nå, når det er estimert til å ta 140 år. Derfor må det tas utgangspunkt i hvilke steg som kan gjøres per dags dato for å bidra til å øke andelen kvinnelige ledere. Tidligere har vi vært inne på at kvinner bringer essensielle egenskaper til en arbeidsplass (Elias, 2018), og at kvinner bør tilegne og lære seg å kombinere maskuline- og feminine egenskaper for å lykkes som ledere (Esser *et al.*, 2018; Hill *et al.*, 2016; Kiamba, 2009). På den måten kan de oppleves som bedre ledere enn menn (Esser *et al.*, 2018), og de har da i tillegg lyktes i å tilpasse seg «menn sin verden». Dersom kvinner jobber hardere for å kombinere maskuline- og feminine egenskaper, kan det bidra til at flere kvinner inntar lederposisjoner. Dette fordi godt samarbeid mellom kvinner og menn kan være med på å øke begge parters ytelse og selvtilit (Elias, 2018), og derav føre til at kvinner raskere klatrer

i stigen. Da med en forutsetning om at kvinner er i stand til å gjøre dette på en god måte, uten at det går negativt utover kvinnens psykiske helse.

Kvinner må også jobbe hardere for å bygge nettverk (Elias, 2018), og jobbe hardere for å oppnå høy sosial status (Lai, 2014). Kvinner som gjør akkurat det samme som menn, risikerer å oppnå lav sosial status, samtidig som menn oppnår høy sosial status. Derav «det som fungerer for suksessfulle menn, fungerer ikke for kvinner som oppfører seg på samme måte» (Esser *et al.*, 2018). Menn kan oppnå sosial status bare ved å se bra ut, og vi ser at det motsatte er tilfellet for kvinner (Lai, 2014). Det kan med andre ord spekuleres i om det er mer utfordrende for kvinner å bygge nettverk, og derfor kan være med på å forklare hvorfor både teorien og empirien viser at kvinner bruker mindre tid på nettverksbygging enn menn. Det må likevel oppfordres til at kvinner bruker mer tid på dette, og at de forsøker å skaffe seg mentorer (Elias, 2018). Dette fordi teorien sier at slike mentorordninger kan være med på å øke trivselen for både kvinnelige og mannlige ledere, og fordi to av fire kvinnelige informanter i denne studien påpekte uoppfordret at mentorer og lederstøtte var noe de savnet. Med andre ord kan dette være tiltak som kvinner kan gjøre selv for å øke andelen kvinnelige ledere. Teorien sier at kvinner ofte undervurderer seg selv (Elias, 2018; Jensen, 2017; Shepherd, 2017), noe som også svakt fremgikk i denne studiens empiri ved at flertallet av de kvinnelige informantene hevdet å ikke hadde jobbet særlig målrettet for å bli ledere. Til tross for dette viste videre funn at flertallet av de kvinnelige informantene i denne studien likevel ikke hadde lav selvtillit. Kanskje kan dette være det Yin (2018) omtaler som rivaliserende forklaringer. Det var nemlig forventet at de kvinnelige informantene skulle ha lav selvtillit, men det viste seg å ikke stemme for flertallet. Dette kan forklares ved at offentlig sektor er kvinnedominert, og at informantene kunne være trygge på at de ikke kom til å bli diskriminert. I privat sektor ville resultatene kanskje vist seg annerledes. Det kan likevel være et særlig godt tiltak med mentorordninger, for de kvinnene som eventuelt undervurderer seg selv og har lav selvtillit, og enda ikke har kommet seg gjennom det symbolske glasstaket hvor de har inntatt lederposisjoner (Hill *et al.*, 2016; Storvik og Schone, 2009). Bruken av slike mentorordninger ser ut til å styrke karriere og ferdigheter, og er dermed til fordel for alle (Elias, 2018).

En annen faktor er at på bakgrunn av Lai (2014) sin teori, blir kvinner lett sett på som trusler for andre kvinner, særlig dersom de er attraktive. Studien til Elias (2018) har også kommet frem til at kvinner kan ha negative holdninger til hverandre når det kommer til tillit, samarbeid og støtte. Fra kvinne til kvinne eksisterer det ofte en holdning om at «jeg klarte det

selv, da må du også klare det selv», fordi de ikke ønsker at andre kvinner lett skal hevde seg på bakgrunn av noe en selv har måtte jobbe hardt for å oppnå. Kvinner må derfor gjøre tiltak for å unngå konkurranse og negativitet mot andre kvinner, og slutte å se på hverandre som trusler. Det kan være veldig ødeleggende, noe som vi også så gjennom den ene mannlige informantens utsagn om den utadvendte kvinnen som nå har byttet jobb, trolig på grunn av negative holdninger fra andre kvinner. Og i tillegg den andre kvinnelige informanten som ikke ønsker å ha en annen «alfahunn» ved sin side, fordi det ifølge henne trolig skaper dårligere samarbeid.

På en annen side så kan det også være lettere sagt enn gjort for kvinner å hevde seg. En mulig forklaring på dette kan være at teorien og empirien viser at familieliv, selvtillit og stereotypisering generelt, kan være årsakene til den lave andelen kvinnelige ledere i dagens samfunn. Noe som kan forklares ved at kvinner ofte mottar ekstra kritiske vurderinger fra menn som er i overtall i lederposisjoner (Kanter, 1977; Storvik, 1999), fordi de blant annet ikke anses som like effektive på grunn av svangerskapsrelaterte- og familiære årsaker (Hill *et al.*, 2016), og dermed bidrar til lavere selvtillit og et symbolsk glasstak som hindrer kvinner i å bli ledere (Hill *et al.*, 2016; Storvik og Schone, 2009). Dette kan igjen føre til at kvinner lettere undervurderer seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), og en opplevelse av at andre kvinner er trusler. Noe som kan gjøre det vanskeligere for kvinner å oppnå høy sosial status like raskt som menn (Lai, 2014). Det kan ikke utelukkes at slike negative stereotyper påvirker kvinners ytelse når de som ledere forsøker å løse vanskelige oppgaver, og reduserer arbeidskapasiteten, som igjen kan føre til stress, angst og en rekke andre negative faktorer når kvinner forsøker å tilpasse seg «menn sin verden» (Hill *et al.*, 2016).

5.2.4 HR: Hvordan tilrettelegge for kvinner

HR-fortolkningsrammen innebærer at Alta kommune og de seks lederne tilpasser seg hverandre sine behov. I dette tilfellet gjøres det best delt inn i grupper og avdelinger, fordi Alta kommune er en stor organisasjon. Det handler i stor grad om å tilrettelegge og tilpasse slik at både Alta kommune og lederne i sine avdelinger er fornøyde både psykologisk og ellers, innenfor det regelverket som er satt. Dette handler derfor i stor grad om å myndiggjøre de seks lederne i Alta kommune. Det fjerde hovedfunnet viser at Alta kommune er flink til å tilrettelegge for kvinnelige ledere, slik at det kan være mye lærdom å hente her.

Det er ingen selvfølge at kvinner i lederstillinger føler at de blir godt nok ivaretatt, særlig ikke med bakgrunn i hva teori og empiri viser angående fordommer og diskriminering. I Alta

kommune ser vi at de kvinnelige informantene har vært ansatte som ledere gjennom en tidslinje som strekker seg fra 1,5 år til 20 år. Empirien viser også at ingen var misfornøyde i sin posisjon og hadde planer om å slutte, til tross for at noen hadde større arbeidstrykk enn andre. Tvert imot var de fleste informantene ganske fornøyde med den tilretteleggingen de får i Alta kommune. De er fornøyde med hvordan lederjobben fungerer sammen med familielivet, selv om det er krevende til tider (Hill *et al.*, 2016). Familielivet er nemlig ifølge empirien, for kvinnene den største risikofaktoren når det kommer til om de ønsker å bli i sine lederstillinger eller ikke, og er også et av de områdene kvinnene blir utsatt for mest stereotypisering på. Empirien viser altså i sammenheng med teorien at familieliv tar større plass i en kvinne sin karriere, enten det er et bevisst valg eller ikke (Hill *et al.*, 2016). Tre av fire av de kvinnelige informantene i denne studien har små barn på dette tidspunktet, og én av kvinnene har voksne barn. Det at de trives i sine lederstillinger handler derfor mye om deres motivasjon og tilretteleggingen de får i Alta kommune. I tillegg hevder noen av informantene å ha en støttende samboer eller øvrig familie som hjelper til for at ting skal gå rundt. De har altså funnet en god måte å kombinere karriere og familielivet på. Og de har tilsynelatende i stor grad lyktes med å oppnå en gjensidig tilpasning både på jobb og på hjemmebane.

Særlig i den mannsdominerte private sektoren må det tilrettelegges bedre for kvinnelige ledere. Derfor må menn også anerkjenne problemet, og være villige til å gjøre tiltak. De er i overtall og har dermed stor makt og innflytelse. Slik at de må være bevisste på å gi slipp på en rekke negative stereotypier. I dette avsnittet blir tiltakene satt litt på spissen, men det er for å skape et større grunnlag for refleksjon. Tiltak som menn kan gjøre er at de må forstå at det ikke er bærekraftig å gjøre jobben om til et livsprosjekt, dersom de ønsker å inkludere flere kvinner. Og dersom de ønsker å sette barn til verden, må de også forstå at det innebærer ansvar, som det ikke er en selvfølge at kvinner skal påta seg. I alle fall må de ikke diskriminere kvinner fordi de frivillig eller tvunget bruker mer tid på familieliv enn menn selv gjør (Hill *et al.*, 2016). Er de villige til å bryte ut av «menn sin verden», hvor kulturen går ut på å jobbe mest mulig (Elias, 2018)? Og er de villige til å slutte å forvente at kvinner skal tilpasse seg menn for å passe inn? Kanskje bør menn bli flinkere å dele på familieomsorgen, slik at det slipper å være et tema om «kvinner ofrer karriere fremfor familieliv, eller at menn ofrer familieliv fremfor karriere» (Hill *et al.*, 2016). Noe som innebærer å ikke ta det som en selvfølge at kvinnen er den som skal være hjemme med sykt barn, selv om den mannlige kulturen sier noe annet. I tillegg ser vi en tendens til at menn overvurderer seg selv i noen tilfeller (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), som kan tenkes at bidrar til at de blir mindre

tilbøyelige til å forlate arbeidsplassen på grunn av familiære årsaker (Hill *et al.*, 2016). Dette viste seg også gjennom empirien ved den ene mannlige informant som mente at lederstillingen var hans, og at ingen andre kandidater kunne måle seg med han. Han fikk selvsagt lederstillingen, men det kan likevel spekuleres i om han overvurderte seg selv eller ikke. Samtidig ser vi en tendens til kvinner blir den vikende parten fordi noen kvinner har for vane å undervurdere seg selv (Jensen, 2017; Shepherd, 2017), får lavere lønn, klatrer saktere i stigen, og sjeldent når toppen (Elias, 2018). Derfor må menn gå først i rekka for å endre kulturen, slik at andre kan følge etter. Til slutt vil det trolig bli mer sosialt akseptert. Og særlig dersom menn med høy sosial status går fremst i rekka, ettersom de raskest er de som kan klare å overbevise resten av mennene om at det for eksempel er sosialt akseptert å være hjemme med sykt barn (Lai, 2014). Det hjelper nemlig ikke at menn kommer med vage oppfordringer om at kvinner bør søke på lederstillinger, dersom de ikke er villig til å tilrettelegge bedre for at kvinner skal trives som ledere. Et konkret tiltak de kan gjøre, i tillegg til å skape rom for å ha et familieliv på siden, er å sørge for at kvinner og deres arbeidsplass opprettholder kontakt under en eventuell mammapermisjon. Ikke fordi kvinner skal jobbe under permisjonen, men for å bidra til at kvinner og deres arbeidsplass skal føle verdien av et sosialt samhold. Dermed blir det lettere å forsøke og tilpasse seg hverandre sine behov når kvinnen skal starte i arbeid igjen, fordi de har opprettholdt noenlunde kontakt. Dette kan innebære aktiviteter som at kvinner fortsatt blir invitert med på sosiale arrangementer selv om de er i permisjon, og å eksempelvis invitere på uformelle kaffebesøk på arbeidsplassen. Dette vil sannsynligvis skape en større grad av tilhørighet, noe som kan være med på å øke kvinners motivasjon og lyst til å fortsette å være i jobb etter endt svangerskapspermisjon.

Resultatet av å ikke anse dette som et problem, er at samfunnet går glipp av mye verdifull kunnskap og kompetanse som kvinner besitter. I tillegg går samfunnet glipp av å se problemet gjennom flere nyanser, som kan bidra til effektivisering. Dette fordi samarbeid mellom kvinner og menn ser ut til å skape en mer effektiv problemløsning (Elias, 2018).

Ringvirkningene av dette problemet er vanskelig å måle i samfunnet, men de må være av betydning ettersom vi ser en stor skjevfordeling mellom kvinner og menn i maktposisjoner i dag.

5.3 Svakheter og begrensninger

Ved en kvalitativ metode hvor det har blitt gjort intervjuer, vil det alltid finnes noen risikofaktorer og begrensninger. Disse vil bli presentert i dette delkapitlet.

Den første risikofaktoren som bør fremheves, er at dette er første gang jeg som forsker har vært i posisjon til å utføre slike intervjuer. Med andre ord har jeg ikke mye erfaring på området. Dermed er det en viss fare for at intervjuene har blitt påvirket av ledende spørsmål, selv om dette er noe jeg forsøkte å unngå. I tillegg finnes det ingen garanti for at informantene ikke har misforstått hva som ble spurt om, selv om ingen ting tyder på dette.

I tillegg kan det oppstå det som Bell (2019) definerer som respons-bias, hvor informantene svarer uærlig. For eksempel kan dette skje ved at de svarer det de antar at jeg som forsker ønsker å høre. I en studie som dette, som omhandler rekruttering av kvinnelige ledere, er det ikke usannsynlig at noen av svarene har blitt påvirket av at jeg som forsker selv er kvinne. Det kan tenkes at særlig mennene kan ha vært redde for å trække på mine eller andre kvinners tær, og det kan tenkes at kvinnene kan ha overdrevet i svarene sine for å styrke kvinners posisjon. Dette er likevel bare spekulasjoner, men kan være verdt å tenke over når man leser studien. På den andre siden kan informantene ha svart uærlig fordi de befinner seg innenfor en kommunal sektor, og er redde for å snakke negativt om egen arbeidsplass. Dette til tross for at de har blitt lovet full anonymitet.

En annen faktor som foregår utenfor min kontroll, er at informantene kan ha «funnet» hverandre, og deretter diskutert tema og spørsmål i forkant av intervjuet uten at jeg som forsker er klar over det. Dette er en risikofaktor fordi mange av informantene deler samme arbeidssted. Men utfra datainnsamlingen jeg har gjort, så er det ingen ting som tyder på at informantenes svar har blitt påvirket av hverandre.

Det følger også visse begrensninger med en slik masteroppgave. Utvalget i studien består av seks informanter, noe som ikke er spesielt mange. Studiens tidsavgrensning og min arbeidskapasitet gjør at det ikke ville vært hensiktsmessig å intervjuere flere informanter i dette tilfellet. I tillegg ble denne studien begrenset av at det bare var hensiktsmessig å bruke én innsamlingsmetode av samme årsak. Det gjør at det blir enda vanskeligere å dra bastante konklusjoner, og kan skape mindre mangfold i studien.

5.4 Forslag til videre forskning

Som et forslag til videre forskning, ville det være interessant å sammenligne flere kommuner. Dette kan trolig føre til styrket validitet i en studie, både i form av konstruktvaliditet og intern validitet, men særlig at det fører til en studie som er lettere å generalisere. I tillegg ville det være en fordel å ha et større antall informanter enn det som ble brukt i denne studien. På en

annen side ville det også være interessant å triangulere flere innsamlingsmetoder. For eksempel ved å ta i bruk både kvalitative- og kvantitative innsamlingsmetoder. Dette kan blant annet være med på å styrke en studies reliabilitet.

Det ville også være spennende å forske på kvinnen i et forhold, der hvor mannen bruker mye tid på hans karriere. Altså hvilken opplevelse kvinnene sitter igjen med, og i hvilken grad kvinnen eventuelt har måtte ofre sin karriere til fordel for familieliv. Og ikke minst om en eventuell familie er fornøyd med tilværelsen slik den har utartet seg.

I tillegg kan det forskes på hvordan samfunnet bedre kan legges opp i forhold til at det ikke skal være nødvendig å jobbe døgnet rundt for å passe inn. Da kan det for eksempel forskes på hvordan man kan gjøre en kulturendring, og skape en gjensidig tilpasning mellom kvinner og menn. Dette kan også bidra til at en unngår at kvinner må ta stilling til rolleoverensstemmelser.

6 KONKLUSJON

Denne studien har tatt for seg teori om rekruttering og kvinner i ledelse, etterfulgt av seks ledere i Alta kommune sine erfaringer omkring dette. I tråd med FNs bærekraftsmål nummer 5, er det ønskelig å belyse dette temaet med formål om å styrke kvinners maktposisjon.

Videre ble studien avgrenset til å studere Alta kommune, som inngår i offentlig sektor og er kvinnedominert. Grunnen til denne avgrensningen er at vi skal kunne lære av hva Alta kommune gjør bra for å rekruttere kvinnelige ledere. Dermed ble studiens problemstilling utformet: *«Hva kan vi lære av Alta kommune for å rekruttere flere kvinnelige ledere?»*

Det finnes ingen snarvei som løser problemet på magisk vis. Det handler nok i større grad om å godta og forstå den posisjonen kvinner har i dagens samfunn, og jobbe deretter. Svaret på problemstillingen er derfor som følger:

Vi kan lære av Alta kommune at det er lurt å følge et rekrutteringssystem som er med på å sikre likestilling, at vi må forsøke å slutte med ubevisst og bevisste stereotypiserende antakelser og heller se på hva en person faktisk kan bidra med, vi må akseptere at flertallet av mennesker har et familieliv på siden av jobb og at kvinner ofte vier mer tid til dette, vi kan utarbeide mentorordninger for å gjøre det mer attraktivt for kvinner å innta lederposisjoner, og kvinner må i hovedsak gjøre en større innsats selv i form av at de jobber mer aktivt for å bygge nettverk.

Referanseliste

- Alqahtani, T. (2019) Barriers to Women's leadership, *Granite Journal: A Postgraduate Interdisciplinary Journal*, 3(2), 34-41.
- Anderson, C. og Brion, S. (2014) Perspectives on Power in Organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67-97.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Andreassen, I. H. (2017) *Ny rapport om likestilling: Stadig flere kvinnelige ledere*. Statistisk sentralbyrå, Statistics Norway: Ssb.no. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>.
- Battilana, J. (2021) *Power, for all : how it really works and why it's everyone's business*. New York, New York: Simon & Schuster.
- Bell, E. B., A; Harley, B. (2019) *Business Research Methods*. b. Sixth edition. United Kingdom: Oxford University Press.
- Bolman, L. G. D., T. E. (2020) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. 6.utgave utg.: Gyldendal.
- Chapman, B. J. (1975) COMPARISON OF MALE AND FEMALE LEADERSHIP STYLES, 18, *Academy of Management*, 645-650. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/255695>
- Chapman, D. S. *et al.* (2005) Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Day, D. V. A., J. (2012) *The Nature of Leadership*, SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elias, E. (2018) Lessons learned from women in leadership positions, *Work*, 59, 175-181.
<https://doi.org/10.3233/WOR-172675>
- Esser, A. *et al.* (2018) A female leadership competency framework from the perspective of male leaders, *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 138-166.
<https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- Fazli, N. (2021) *Fullførte bachelor- og masterutdanninger*. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/hvor-mange-fullforer-bachelor-eller-master> (Lest: 27.mars).
- Fleming, P. og Spicer, A. (2014) Power in Management and Organization Science, *The Academy of Management annals*, 8(1), 237-298.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875671>
- FN-sambandet (2024) *Likestilling mellom kjønnene*. FN-sambandet United Nations Association of Norway. Tilgjengelig fra: <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/likestilling-mellom-kjoennene> (Lest: 29.februar).
- Franck, K. J. (2024) *Alta kommune: Om organisasjonen*. Alta kommune. Tilgjengelig fra: <https://www.alta.kommune.no/om-organisasjonen.545525.no.html> (Lest: 27.mars).
- Hansen, B. A. (2023) Årsmelding 2022. Alta Kommune. Tilgjengelig fra: <https://img5.custompublish.com/getfile.php/5140915.2875.zsu7qb7ztzjinb/%C3%85rs melding%202022.pdf?return=www.alta.kommune.no>.
- Hill, C. *et al.* (2016) Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership, *American Association of University Women*.
- Jensen, R. S. (2017) Gry A. Alsos, Hilde Bjørkhaug, Agnes Bolsø og Elisabeth Ljunggren (red.): Kjønn og næringsliv i Norge, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 58(4), 440-443.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2017-04-06>

- Johannessen, A. T., Per Arne; Christoffersen, Line (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, S. T. (2022) *Et lite resyme om kontekst og makt*. Canvas: BED-3058H-1 22H Innflytelse og samspill i organisasjoner (30.08.2022).
- Jones, S. G., Jonathan (2015) *Napoleonic Leadership*, SAGE Publications.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kiamba, J. M. (2009) Women and leadership positions: Social and cultural barriers to success, *Wagadu Volume 6 Journal of International Women's Studies Volume 10: 1*, 89.
- Lai, L. (2014) *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Lekve, M. A., S. H. (2024) *Hvor likestilt er vi?* Statistisk sentralbyrå, Statistics Norway. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/artikler/hvor-liestilt-er-vi> (Lest: 6.mai).
- Lievens, F. C., Derek (2019) Recruitment and selection, *Sage Handbook of Human Resource Management*, 123-150.
- Mastekaasa, A. (1996) *Kjønn og yrkeskarriere i kommunal virksomhet*. no#: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Mik-Meyer, N. og Järvinen, M. (2017) Kvalitative analysetradisjoner i samfunnsvidenskabelig forskning, i *Kvalitativ analyse: Syv tradisjoner*: Hans Reitzels Forlag, s. 9-26.
- Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations.
- NHO (2024) *Tall og fakta om SMB*. nho.no. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/tall-og-fakta-om-smb/> (Lest: 9.mai).
- Petersen, T. (1999) Kjønnsspørsmålet. Hvor står vi i arbeidslivet.
- Pfeffer, J. (2010) Power Play, *Harvard business review*, 88, 84-92. (Lest: 07/01).
- Regjeringen (2024) *Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-om-statlig-styring-av-kommuner-og-fylkeskommuner/id2791598/?ch=4> (Lest: 25.april).
- Salancik, G. R. og Pfeffer, J. (1977) Who gets power — and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power, *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Shepherd, S. (2017) Why are there so few female leaders in higher education: A case of structure or agency?, *Management in Education*, 31(2), 82-87. <https://doi.org/10.1177/0892020617696631>
- Storvik, A. og Schone, P. (2009) In search of the glass ceiling: Gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy, *The British journal of sociology*, 59, 729-55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2008.00217.x>
- Storvik, A. E. (1999) Mellomledere på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten. Tilgjengelig fra: https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2501694/R_2000_5.pdf?sequence=1.
- Storvik, A. E. (2004) Likestilling i arbeidslivet – hva betyr det, og hvordan skal det studeres? En kommentar til Trond Petersens artikkel «Likestilling i arbeidsmarkedet», *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 44(3), 417-425. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2003-03-04>
- Talentsch (2019) *Rekruttering i offentlig sektor*. talentsch.com. Tilgjengelig fra: <https://talentsch.com/no/kunnskapsbank/rekruttering-i-offentlig-sektor/>.

- Vestreng, T. Z., I. M.; Buer, K. (2023) *Derfor er det fortsatt ikke full likestilling i Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagsavisen.no/nyheter/2023/03/08/atte-kjente-kvinner-derfor-er-det-fortsatt-ikke-full-likestilling-i-norge/> (Lest: 14.mai).
- Watkins, M. og Smith, A. (2014) Importance of women's political skill in male-dominated organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 29, 206-222. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0106>
- Williams, M. (2007) Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries, *The Academy of Management review*, 32(2), 595-621. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351867>
- Yin, R. K. (2018) *Case study research and applications : design and methods*. Sixth edition. utg. Los Angeles, California: SAGE.

Vedlegg

LEDERENS ERFARING MED Å BLI REKRUTTERT

	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor lenge har du vært ansatt som leder i kommunen?2. Vil du utdype noe om hvordan du ble rekruttert til denne lederstillingen?3. Hvilken posisjon hadde den/de som rekrutterte deg som leder, og hvordan kom dere i kontakt?4. Kan du gi en utfyllende beskrivelse om hvordan din karriere har vært fra start og til nå, hvor du befinner deg i en lederstilling?5. Hva tror du den/de som rekrutterte deg la mest vekt på? (kompetanse eller erfaring)6. Hva tror du det var som gjorde at nettopp du ble rekruttert som leder, kontra noen andre? Hvorfor passet du best til jobben?
STRUKTUR	
	<ol style="list-style-type: none">7. Hvordan ser strukturen ut i din avdeling? (Du er leder, hvordan er dine medarbeidere organisert, hvilke roller har de?)8. Hvordan er fordelingen av kvinner og menn i avdelingen din?9. Merker du noen forskjeller på hvordan kvinner og menn forholder seg til deg som leder? Hvilke forskjeller da?10. Dersom du har rekruttert noen av dine medarbeidere, hvordan foregikk rekrutteringsprosessen? Noen utfordringer? Skjedde det formelt eller uformelt?11. Har du noen ganger rekruttert en annen leder inn i en kommunal lederstilling? Kan du beskrive prosessen? Var det

	<p>en kvinne eller mann?</p> <p>12. Hva er viktigst når du skal rekruttere andre, kompetanse eller erfaring? Hvorfor?</p> <p>13. Hvordan synes du kjønnsfordelingen mellom ledere i kommunen er per i dag?</p>
HR	
	<p>14. Hvordan er din erfaring med å være ansatt som leder i kommunen, med tanke på tilrettelegging av dine behov? Utdyp gjerne med noen eksempler.</p> <p>15. Hvordan er balansen mellom jobb og fritid som leder i kommunen?</p> <p>16. Hvordan opplever du rekrutteringssystemet i kommunen? Noen utfordringer/noe bra?</p> <p>17. Hvordan anser du utviklingsmulighetene for ansatte i kommunen, for de som eventuelt måtte ønske å bli kommunale ledere i fremtiden?</p>
POLITISK	
	<p>18. Hvordan var det for deg å komme i den posisjonen at du ble en aktuell lederkandidat? Jobbet du målrettet, eller var det tilfeldig? Hva gjorde du eventuelt?</p> <p>19. Hva mener du at nettverket ditt hadde å si for at du ble ansatt i en lederstilling? Hvordan bygde du eventuelt dette nettverket?</p> <p>20. Hvordan anså du dine egne sjanser for å bli rekruttert til din lederstilling, på en skala fra 1-10?</p>
SYMBOLSK	
	<p>21. Føler du at det eksisterer noen forventinger om hvordan du som kvinne eller mann skal oppføre deg som leder? Hvilke forventninger da?</p> <p>22. Hvilke egenskaper mener du at er viktige å ha for en som befinner seg i en lik situasjon som din?</p> <p>23. Hvilke egenskaper ser du etter dersom du skal rekruttere en ny leder i din avdeling?</p>

ØVRIGE SPØRSMÅL

24. Hvordan mener du at kommunen kan tilrettelegge for flere kvinnelige ledere enn det er i dag?
25. Hvordan mener du at andre ta lærdom av kommunen for å rekruttere flere kvinnelige ledere?
26. Har du merket noen strukturelle- og kulturelle barrierer for deg som leder? Altså noe som har påvirket din posisjon som leder mye, enten privat eller på jobb. Disse kan eksempelvis omhandle familieliv, arbeidsfordeling i hjemmet, fordommer/diskriminering, eller annet?
27. Foretrekker du å ha en mannlig eller kvinnelig overordnet selv? Hvorfor?
28. Har du noen tanker om hvorfor det er så få kvinnelige ledere i dagens samfunn?
29. Er det noen spørsmål jeg ikke har stilt, som etter din mening er viktig at jeg får vite?
30. Kan jeg kontakte deg i fremtiden dersom jeg lurer på noe/har flere spørsmål?

