

Handelshøgskolen

Kvinner og ledelse i politiet

En studie om oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet

Mona Lyngmo

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2015

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked, og markerer slutten på fem års utdannelse ved Handelshøgskolen. Oppgaven er utarbeidet på bakgrunn av min profilering innenfor ledelse.

De siste månedene har vært fylt med stress og frustrasjon, men også nysgjerrighet, glede og selvstendighet. Denne studien har krevd mye tid og hardt arbeid, men det har også vært en lærerik og interessant prosess.

Mange støttespillere har gjort denne skrive- og arbeidsprosessen litt enklere for meg, og jeg har derfor mange jeg ønsker å takke. Den største takken vil jeg rette til veilederen min, Elin A. Nilsen. Uten deg hadde ikke denne oppgaven vært ferdigstilt. Takk for gode råd, oppmuntrende ord og faglig innspill. Takk for at du alltid har hatt døren åpen for meg, og for at du har hjulpet meg å komme i mål.

En stor takk går også til politiet, ved Karin Aslaksen og Marie Jareid, for at dere har tatt meg imot med åpne armer, og hjulpet meg med innsamling av data og gjennomføring av oppgaven. Takk til informantene i Tromsø og Oslo som tok seg tid til å bli intervjuet, og som gjorde oppgaven mulig å gjennomføre.

Jeg ønsker også å takke min fantastiske familie og mine hjertegode venner. Takk for god motivasjon gjennom ord og tilstedeværelse, og takk for at dere alltid har troen på meg. En takk går også til mine flotte medstudenter på kontor UB344, for mange minnerike stunder som jeg tar med meg videre i livet.

Nå fortsetter reisen min ute i arbeidslivet. En ny epoke jeg gleder meg til å ta fatt på. Takk for fem fantastiske år ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet.

Tromsø, 1. juni 2015

Mona Lyngmo

Sammendrag

Tema for denne studien er kvinner og ledelse, hvor jeg undersøker om det foreligger bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet. Avhandlingen tar utgangspunkt i tre antakelser, hvor det undersøkes hvorvidt disse gjør seg gjeldende i politiet. Det vil også diskuteres hvilke praktiske konsekvenser mine funn vil ha for politiet. På bakgrunn av dette er oppgavens overordnede problemstilling:

Eksisterer det bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og hvilke praktiske konsekvenser fører dette med seg?

Tematikken blir belyst gjennom en kvalitativ metode utført i politiet, hvor åtte dybdeintervjuer er gjennomført. Utvalget består av fire menn og fire kvinner fra politiet. Fra hvert kjønn er det intervjuet to ledere og to medarbeidere. Gjennomføringen av intervjuene er gjort ved Troms politidistrikt og i Oslo.

Funnene som har kommet frem gjennom studien viser at det eksisterer bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse. To av tre antakelser er bekreftet, mens en av antakelsene er avkreftet. Det bekreftes at det foreligger en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn. Funnene mine indikerer altså at det foreligger noen forestillinger om kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse. På samme måte viser funnene at det foreligger en oppfatning om at kvinnelige ledere ikke passer inn i politiet. Det tyder på at politikulturen fortsatt bærer preg av gamle holdninger og verdier, som vanskeliggjør kvinners plass i lederstillinger. Kvinners lave representasjon i lederstillinger kan ikke forklares med kvinners ønsker og verdivalg. På bakgrunn av dette har jeg avkreftet oppgavens andre antakelsen om at kvinner ikke ønsker en lederstilling.

Politiet har en sterk machokultur som er implementert i hele organisasjonen. Denne kulturen skaper hindringer og vanskeligheter for kvinner som ønsker en lederstilling, samtidig som den skaper utfordringer for de kvinnene som allerede besitter en lederstilling i politiet.

Nøkkelord: kjønn, ledelse, kvinner, oppfatninger, kultur.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppbygning av oppgaven	3
2 Kjønn og ledelse	5
2.1 Kjønnsperspektiver	6
2.2 Ledelse	10
2.2.1 Trekkteori	11
2.2.2 Atferdsteori	13
2.3 Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn	19
2.3.1 Kjønnsmessige forskjeller	20
2.4 Kvinner ønsker ikke en lederstilling	23
2.4.1 Familiekonflikter	24
2.4.2 Verdivalg	25
2.5 Kvinnelige ledere passer ikke inn enkelte organisasjoner	26
2.5.1 Kultur	27
2.6 Antakelser og oppsummering	31
3 Metode	34
3.1 Valg av forskningsdesign	34
3.2 Kvalitativ tilnærming	35
3.3 Utvalg	36
3.4 Datainnsamling	37
3.4.1 Semi-strukturerte dybdeintervjuer	37
3.4.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer	38
3.5 Dataanalyse	40
3.6 Metodekvalitet	41
3.6.1 Reliabilitet	41
3.6.2 Validitet	42

3.6.3	Generalisering	42
3.7	Forskningsetiske refleksjoner	43
4	Presentasjon og analyse av funn.....	45
4.1	Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn	45
4.1.1	Kjønnsmessige forskjeller.....	45
4.2	Kvinner ønsker ikke en lederstilling.....	51
4.2.1	Arbeidshverdagen.....	51
4.2.2	Tidspunkt for å innta lederstilling	54
4.3	Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet	56
4.3.1	Kulturen i politiet	57
4.3.2	Rekruttering av kvinner.....	59
5	Drøfting og praktiske konsekvenser.....	63
6	Oppsummering og konklusjon	65
6.1	Teoretiske implikasjoner	66
6.2	Studiens begrensninger og forslag til videre studier	67
7	Referanseliste	69
Vedlegg	76
Vedlegg 1: notat tilsendt informantene		76
Vedlegg 2: intervjuguide.....		78

Figuroversikt

FIGUR 1: TEORIKAPITLETS STRUKTUR	32
FIGUR 2: ANALYSEFIGUR	33

Tabelloversikt

TABELL 1: KJØNNSPERSPEKTIVER	9
TABELL 2: LEDERVERKTØYENE (KIRKHAUG, 2015, s. 101).	15
TABELL 3: SAMMENHENGER MELLOM LEDERATFERDER	19
TABELL 4: STUDIENS ANTAKELSER	63

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

På bakgrunn av politiets lave representasjon av kvinnelige ledere, har kvinner og ledelse vært et diskutert tema. Hvis vi ser noen år tilbake i tid, var en av tre politimestere kvinner. I dag har bare 4 av landets 27 politidistrikter en kvinnelig politimester. Ikke bare er det få kvinnelige politimestere, den lave representasjon av kvinnelige ledere gjør seg gjeldende på alle nivåer og på alle arbeidsområder (Bartnes, 2014).

Det pekes på en *kvinnekrise* i politiet, hvor etaten har sviktet i rekrutterings- og lederutviklingsarbeidet. Når det gjelder politihøgskolen er nesten 40 prosent av politistudentene kvinner. På tross av en relativ høy kvinneandel her, gjenspeiles ikke disse tallene i antall ledere (Bartnes, 2014). Det vises til at det ikke er tilstrekkelig å sikre rekruttering av kvinner til politihøgskolen – en må ha fokus på rekruttering av kvinner fra bunn til topp (Lillegård & Hansen, 2014).

Politidirektoratet og politiet har gjort mye, og arbeider enda for å øke antall kvinnelige ledere. Diskusjoner, arbeidsgrupper, tiltak og planlegging er noe av arbeidet som foregår (Karim, 2015). Politidirektoratet er opptatt av å øke antall kvinnelige ledere gjennom å iverksette konkrete tiltak, godt medarbeiderskap, drive ledelsesutvikling, og gjennom rekruttering (Dagens næringsliv, 2014). Likevel er det utfordrende å få dette implementert på alle nivåene i organisasjonen, og ikke minst utfordrende å få de til å virke i praksis (Karim, 2015).

Andelen kvinnelige ledere i politiet har økt fra 10 prosent i 1999, til 18 prosent i 2012. I «Plan for mangfold i politi- og lensmannsetaten 2008-13» er det også et mål at 30 prosent av nyansatte ledere per år skal være kvinner (Holm & Bykjelo, 2013).

Det diskuteres hvordan politiet skal klare å øke antall kvinnelige ledere, og hva som er grunnen for den skjeve fordelingen av kjønnene i lederstillinger. Bystrøm (2014) har i sin avhandling funnet bevis for at det eksisterer klare tegn på forskjellsbehandling i politiet. Blant annet forekommer dette på bakgrunn av kjønn. Funnene i hans avhandling tyder på at politiet trenger å jobbe aktivt med holdninger i etaten.

Politiet er ikke alene om den lave andelen kvinnelige ledere. Norge pekes på som en likestillingssinke, hvor utviklingen av kvinnelige ledere nærmest har stått stille. Dette gjenspeiles i en fersk undersøkelse gjort av den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO). Her er kjønnsbalansen blant ledere undersøkt, hvor Norge ender på en 50. plass (Kløvstad, 2015).

Det pekes på at utfordringene ligger i holdninger og strategier, og at det må skapes en gjennomgående kultur for at også kvinner blir ledere. Styrer rekrutterer ofte fra kjente nettverk. Dersom aktuelle kandidater ikke finnes i eksisterende nettverk, vil de ekskluderes fra lederposisjoner. Dette hindrer rekrutteringen av kvinner (Amelie, 2014).

Fagerland og Rambøl (2015) peker på at debatten om kvinner og ledelse har stagnert. Mangelen på kvinnelige ledere, og debatten om dette er et tydelig bevis på at Norge fortsatt har en lang vei å gå.

1.2 Problemstilling

Parallelt med politiets og samfunnets utfordringer, blir vi møtt med noen oppfatninger av kvinner og ledelse. Generelle oppfatninger av kvinner og ledelse kan også speiles til politiets utfordringer. På bakgrunn av politiets utfordringer, og de generelle utfordringene som presenteres i mediebildet, har jeg i denne studien valgt å undersøke hvorvidt det eksisterer bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet. Gjennom en slik undersøkelse ønsker jeg å bidra til en økt forståelse av kvinner og ledelse, og kvinners lave representasjon i lederstillinger.

Med kvinner og ledelse som tema i denne studien, vil jeg foreta en empirisk undersøkelse av politiet som organisasjon. På bakgrunn av politiets og samfunnets generelle lave representasjon av kvinnelige ledere, og de utfordringer en står overfor, vil jeg undersøke hvorvidt det eksisterer bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet. Jeg vil også undersøke hvilke eventuelle konsekvenser disse oppfatningene får for politiet som organisasjon.

På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Eksisterer det bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og hvilke praktiske konsekvenser fører dette med seg?

Det er utledet tre antakelser om kvinner og ledelse, hvor alle tre vil fungere som oppgavens grunnlag for å besvare den overordnede problemstillingen. Disse er utledet av tidligere forskning samt mediebildet som viser både utfordringer og mangelen på kvinnelige ledere. Disse antakelsene baserer seg på ulike sammenhenger ved kvinner og ledelse, og er som følger:

- *Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn*
- *Kvinner ønsker ikke en lederstilling*
- *Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet*

Gjennom denne studien vil jeg bekrefte eller avkrefte disse antakelsene. Her er det verdt å nevne at generalisering ikke er et mål i denne studien. Jeg vil vurdere hvorvidt funnene mine, gjennom et begrenset utvalg, vil kunne bekrefte eller avkrefte de overnevnte antakelsene.

1.3 Oppbygning av oppgaven

I påfølgende kapittel vil jeg presentere relevant teori som er knyttet opp til oppgavens overordnede problemstilling. Teorikapitlet vil inneholde en redegjørelse av begrepet *kjønn*, og begrepet *ledelse*, som to sentrale begreper i denne oppgaven. Deretter vil teorikapitlet struktureres etter de tre antakelsene oppgaven bygger på. Her vil jeg presentere tidligere forskning som tar for seg kvinner og ledelse. Tematikker som vil gjøres rede for her er kvinner og menn i utøvelse av ledelse, og hvorvidt det foreligger forskjeller blant kjønnene. Den andre tematikken som gjøres rede for er kvinners ønske om en lederstilling, med fokus på balansen mellom jobb og familie og kvinners verdivalg. Siste tematikk omhandler hvorvidt kvinnelige ledere ikke passer inn i politiet. Her presenteres kultur som et sentralt begrep samt tidligere forskning som har fokusert på dette.

I kapittel 3 gis det en metodegjennomgang, hvor jeg vil gjøre rede for de metoder som er brukt for å belyse oppgavens problemstilling. Her vil jeg presentere valg av forskningsdesign,

den kvalitative tilnærmingen, utvalg, datainnsamling samt dataanalyse. Jeg vil også gå nærmere inn på oppgavens metodekvalitet ved bruk av begrepene reliabilitet, validitet og generalisering. Forskningsetiske refleksjoner vil også gjennomgås.

I kapittel 4 vil oppgavens funn knyttet til datainnsamlingen redegjøres for, samtidig som jeg vil analysere funnene. Dette kapitlet er strukturert etter de tre antakelsene som oppgaven bygger på.

En drøfting av oppgavens funn vil gjøres i kapittel 5. Eventuelle praktiske konsekvenser mine funn kan ha for politiet vil også gjøres rede for her.

En overordnet konklusjon med utgangspunkt i problemstillingen vil presenteres i kapittel 6. Deretter følger en kort redegjørelse av teoretiske implikasjoner i forhold til min studie, samt begrensninger og forslag til videre studier.

2 Kjønn og ledelse

I dette kapitlet vil jeg presentere forskning som fokuserer på kvinner og ledelse. Jeg vil også presentere teori om kjønn og ledelse. Jeg velger å bruke kjønnsbegrepet som en samlebetegnelse, da dette er en gruppering som innebærer at mennesker klassifiseres som enten kvinne eller mann. Senere i oppgaven vil jeg konsentrere meg om kvinner og ledelse. Kapitlet starter med en redegjørelse av to sentrale begreper i oppgaven – kjønn og ledelse. For å øke forståelsen av begrepet kjønn vil jeg presentere ulike perspektiver en kan bruke for å gjøre et skille på kjønnene. Når det gjelder ledelse vil jeg presentere ulike tilnærminger til begrepet, som innebærer en gjennomgang av trekkteori og atferdsteori som en historisk tilnærming til ledelse. Deretter vil jeg presentere tidligere forskning som fokuserer på tre ulike tematikker. Oppgavens tre antakelser er utledet av denne forskningen, og er dermed ikke gitt på forhånd.

Den første tematikken jeg vil gå nærmere inn på omhandler forskning som er gjort på kvinners og menns ulikheter i utøvelse av ledelse. En slik redegjørelse vil bidra til en bedre forståelse av kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse, og hvorvidt det er slik at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn det menn gjør.

Den andre tematikken som vil gjøres rede for er kvinners ønske om lederstilling. Denne redegjørelsen baseres blant annet på tidligere forskning som fokuserer på balansegangen mellom familie og jobb, og kvinners verdivalg. En slik redegjørelse vil bidra til en bedre forståelse av hvorvidt kvinner ønsker, eller ikke ønsker en lederstilling.

I den siste tematikken vil jeg presentere kultur som et sentralt begrep, og se på hvorvidt enkelte organisasjoner forbeholdes det ene, eller det andre kjønn. Denne redegjørelse vil bidra til en økt forståelse av hvorvidt noen organisasjoner ikke betraktes som passende for den kvinnelige lederen, og at det dermed er slik at kvinner ikke passer inn i enkelte organisasjoner.

2.1 Kjønnsperspektiver

Kjønn er en klassifisering som innebærer at mennesker, på biologisk bakgrunn, plasseres innenfor kategorien mann eller kvinne. Dette er starten på en prosess hvor kjønn får betydning for hvem vi er som mennesker – både for oss selv, og for andre (Haavind, 1982). Det diskuteres hvorvidt kjønnsforskjeller er interessant å snakke om. Mye kan tyde på at kjønn fortsatt har betydning for det menn og kvinner bærer med seg inn i organisasjoner, og at kjønn preger den individuelle atferden hos mennesker. Kjønn kan også prege menneskers behov, prioriteringer og holdninger. Mennesker utvikler personlighetstrekk og atferdsmønstre i tråd med det som er typisk for den kjønnskategorien en tilhører (Drake & Solberg, 1995).

Et kjønnsperspektiv innebærer at man er interessert i kjønnets betydning i en gitt situasjon, og således hvorvidt kjønn har betydning for utøvelse av ledelse. Man har generelt gått ut fra en maktstruktur. Her anses ansees menn for å være strukturelt overordnet kvinner, i tillegg til at det maskuline vurderes høyere enn det feminine. Innenfor kjønnsforskningen har kvinner vært i sentrum, og store deler av denne forskningen har som utgangspunkt at kjønn er sosialt konstruert. Dette innebærer at kjønn er et resultat av sosiokulturelle og historiske omstendigheter, og av sosiale definisjoner av det å være mann eller kvinne (Billing, 2005).

Det er utfordrende å diskutere kjønn og ledelse, og kvinner og ledelse spesielt, uten å ha kjennskap til noen grunnleggende perspektiver knyttet til kjønnsproblematikken. På bakgrunn av dette har Drake og Solberg (1995) presentert tre retninger som forklarer betydningen av kjønn ut fra tre ulike perspektiver. Disse kan være med på å øke forståelsen av kjønn, og er henholdsvis: det biologiske, det mellommenneskelige og det kulturelle perspektivet.

Det *biologiske perspektivet* var retningsgivende en lang periode, og forklaringen om at kjønn i utgangspunktet er et biologisk fenomen, og at det finnes to kjønn, er vesentlig for livet. Ved fødselen plasseres alle mennesker i den ene eller den andre kategorien. Historisk sett har menn blitt betraktet som biologisk overlegen i forhold til kvinner, og kvinner ble gjerne sett på som mindre verdt enn menn, både i form av evner og kapasiteter. Med utgangspunkt i dette var kvinneforkjemperne før i tiden opptatt av å fremme synet om at kvinner og menn er likt utrustet, og at kvinners biologiske opphav ikke hadde innvirkning på verken evner eller kapasiteter. Etter hvert som likestillingskampen satte sine spor, fikk man bevis for at

biologisk kjønn ikke hadde innvirkning på kvinners og menns evner og kapasiteter. På tross av dette er det fortsatt mange som mener at kvinner ikke har de rette forutsetningene for å bli gode ledere (Drake & Solberg, 1995).

Selv om en snakker om at menn og kvinner skal ha like forutsetninger i arbeidslivet, kommer en ikke unna at det foreligger noen biologiske forskjeller mellom kjønnene. Dette gjelder forskjeller knyttet til kromosomer og hormoner, og at kvinner og menn er bygd opp på ulike måter. Forskning viser at menn og kvinner bruker sine hjernehalvdeler forskjellig, noe som kan forklare at kjønnene kan ha varierende styrke på ulike evneområder (Springer & Deutsch, 1993). En annen biologisk forskjell viser til at kvinner bærer frem barn, noe som fører til fravær i arbeidslivet i kortere eller lengre perioder. Den fysiske belastningen det er å bære frem et barn kan påvirke kvinners yteevne – men da i varierende grad (Drake & Solberg, 1995). Det biologiske perspektivet bygger altså på de iboende, biologiske forskjellene mellom menn og kvinner som en ikke kommer utenom.

Det andre perspektivet, det *mellommenneskelige perspektivet*, er opptatt av kjønn som et sosialt konstruert fenomen. Dette innebærer at jenter og gutter utvikler seg ulikt som individer med bakgrunn i deres forhold til omgivelsene. Identitetsutvikling er en del av dette perspektivet, og gjelder blant annet barnets relasjoner til andre. Det pekes på at kjønn ikke er noe man har, men en del av den man er (Haavind, 1982). Kjønn er en fundamental side av personligheten, og kan ikke betraktes som et klesplagg som kan tas av og på (Chodorow, 1989). Gutter løsriver seg fra mor fordi de er ulike kjønn, mens jenter forblir lengre i et samspill med mor. På bakgrunn av dette utvikler jenter en mer relasjonsorientert identitet, mens gutter utvikler en atskilt og selvstendig identitet (Drake & Solberg, 1995). Utviklingen av feminine og maskuline identiteter betraktes her som et resultat av de relasjonene som eksisterer mellom mor og datter, eller mor og sønn (Chodorow, 1989).

Undersøkelser viser også at far fremmer uavhengighetsutviklingen hos både gutter og jenter. Jenter som vokser opp med mye samvær med far, vil utvikle flere fellestrekk til gutters utvikling (Bjerrum Nielsen & Rudberg, 1989). I og med at de maskuline trekk har vært mer retningsgivende for både lederrollen og samfunnslivet generelt, kan en forvente at jenter som har hatt en mer maskulin orientert oppdragelse vil oppnå større suksess enn de mer

tradisjonelle, feminine jentene. I utviklingen av kjønnsidentitet tar også barnet selv en aktiv rolle (Drake & Solberg, 1995). Denne kognitive forklaringen viser til at barnet selv prøver å skape mening i hva det betyr å tilhøre det ene eller det andre kjønn. Barnet vil prøve å forstå omgivelsene, og på bakgrunn av dette tilpasse sine roller. Eksempelvis vil oppfatninger av hva som er maskulint og feminint ha innvirkning på hvilken rolle barnet tar (Andenæs, Folgerø Johannessen og Ødegård, 1992). Vi ser altså at dette perspektivet bygger på hvordan vi blir preget av kjønnnet vårt gjennom omgivelsene og relasjoner til andre mennesker.

Det siste perspektivet, det *kulturelle perspektivet*, er kanskje den mest utbredte måten å forstå kjønn på. Kvinner og menn møter ulike krav og forventninger gjennom livet, og utvikler dermed ulike verdier. På denne måten kan man si at menn og kvinner tilhører ulike kulturer (Ås, 1982). I hvor stor grad kvinner og menn preges av kjønnsidentiteten, avhenger blant annet av familiebakgrunn, klasse, rase, nasjonal tilhørighet og utdanning. I varierende grad vil alle disse påvirke verdiene til den enkelte. Mennesker klassifiserer seg i forhold til sosiale klassifikasjoner, som for eksempel kvinne/mann, bergenser/nordlending, mor/far og lignende. I hvor stor grad man identifiserer seg med disse kategoriene vil avhenge av graden av positive eller negative følelser og assosiasjoner knyttet til de (Ely, 1995). Drake og Solberg (1995) illustrerer dette med et eksempel i tilknytning til kvinnelige ledere. Flere kvinner er bevisst på at det å være kvinne og leder i noen sammenhenger oppfattes som mindre attraktivt enn det å være mann og leder. Dette kan være med på å forklare hvorfor noen kvinnelige ledere toner ned sin kvinnelighet, og inntar en rolle som er mer kjønnsnøytral.

Gray (1995) bruker metaforen «menn er fra Mars – kvinner er fra Venus» for å forklare de helt fundamentale forskjellene på kvinner og menn. Her er han ikke opptatt av å beskrive *hva* som er kjønnsforskjellene, men heller opptatt av å *beskrive* forskjellene. På bakgrunn av dette plasseres han innenfor et kulturelt perspektiv. Her vises det først og fremst til at kjønnene kommuniserer ulikt. I tillegg pekes det på at kjønnene tenker, føler, reagerer, oppfatter og vurderer på ulike måter (Gray, 1995). Det kulturelle perspektivet fokuserer altså på kulturelle mekanismer som påvirker kjønnene, og som dermed stiller ulike krav og forventninger til kvinner og menn.

Disse kjønnsperspektivene viser tre ulike måter en kan forstå kjønn på. For å oppsummere disse er tabellen nedenfor utarbeidet.

KJØNNSPERSPEKTIVER	
<i>Det biologiske perspektivet</i>	Fokuserer på iboende, biologiske forskjeller på kjønnene som en ikke kommer utenom
<i>Det mellommenneskelige perspektivet</i>	Fokuserer på hvordan kjønn blir preget av relasjoner til andre
<i>Det kulturelle perspektivet</i>	Fokuserer på kulturelle mekanismer som påvirker kjønnene, og dermed stilles det ulike krav og forventninger til kvinner og menn

Tabell 1: Kjønnsperspektiver

Innenfor kjønnforskning har man beveget seg bort fra å se kjønn som en gitt egenskap. Kjønn blir heller betraktet som noe en gjør, og dermed en praksis. Man ser her på hvordan individer «gjør kjønn» i ulike situasjoner og hvordan kjønn formes i sosial interaksjon med omgivelsene (Brandth & Kvande, 2003). Vi ser altså at kjønnforskningen har beveget seg bort fra det biologiske perspektivet, og heller rettet fokus mot det mellommenneskelige perspektivet på kjønn. West og Zimmerman (1987) har en sentral plass i kjønnforskningen, og deres forskning illustrerer godt dette skiftet hvor en har gått bort fra det biologiske perspektivet. Her avvises kjønn som en gitt egenskap og en fast iboende essens. Det hevdes at kjønnforskjeller konstrueres ved at en skaper forskjeller mellom menn og kvinner som verken er naturlig, nødvendig eller biologisk. Når disse forskjellene er konstruert, blir de brukt til å forsterke essensen av kjønn. Ifølge denne forståelsen er ikke kjønn noe man er, men et resultat av en interaksjonsprosess – noe man gjør i interaksjon med andre (West & Zimmerman, 1987). Kjønn forstås her ut fra det mellommenneskelige perspektivet som er presentert ovenfor, hvor en vektlegger relasjoner til andre mennesker.

Jeg har i dette avsnittet sett på betydningen av kjønn, og hvordan man kan forstå begrepet ut fra tre ulike perspektiver. Hvordan en forstår begrepet vil ha betydning for hvordan en evaluerer lederskap i en kjønnsk kontekst. Informantenes forståelse av kjønn vil ha betydning for studiens resultater, og relevansen av disse tre perspektivene vil komme til uttrykk gjennom informantenes forståelse av begrepet. Mennesker med eksempelvis en biologisk forståelse av begrepet vil kunne ha en formening om at menn er biologisk overlegen kvinner, og at dette ikke kan endres.

2.2 Ledelse

Det har vist seg å være utfordrende å skape en felles akseptert definisjon av begrepet ledelse. I ledelsesforskning har man vært opptatt av ulike tilnærminger og problemstillinger til dette fagfeltet. Ledelse kan defineres og forstås på svært mange og ulike måter (Andersen, 2011). På bakgrunn av dette vil jeg i dette avsnittet redegjøre for den historiske tilnærmingen til begrepet, og se på ulike måter en kan forstå begrepet på. Jeg vil presentere *trekkteori* og *atferdsteori* som to sentrale tilnærminger for å forstå utøvelse av ledelse. Disse fokuserer på lederens egenskaper, kapasiteter og ferdigheter, samt hva en leder er opptatt av og orienterer seg mot (Kirkhaug, 2015).

Tilnærmingene er opptatt av å gjøre et skille på lederskap, og å få frem forskjeller i utøvelse av ledelse. På lik linje med å gjøre et skille på lederskap, vil forskningen som presenteres i denne oppgaven blant annet bygge på at en gjør et skille på kjønnene i utøvelse av ledelse. Her har man tradisjonelt brukt begrepene feminin og maskulin ledelse. Med dette som utgangspunkt, samt en redegjørelse for feminin og maskulin ledelse, vil disse tilnærmingene og begrepen være tilstrekkelig for å kunne si noe om utøvelse av ledelse i denne studien.

Tradisjonelle definisjoner av lederskap kan deles inn i ledersentrerte og atferdssentrerte som to hovedgrupper. Ledersentrerte definisjoner var sentral frem til 1950-årene, og viser til en oppfatning om at lederen har bestemte trekk i form av personlige egenskaper, ferdigheter og kapasiteter (Bass, 2008). Med bakgrunn i dette kaller en gjerne denne tilnærmingen trekktilnærming. Den atferdssentrerte gruppen av definisjoner har vært gjeldende siden 1950-årene, og har fokus på atferd ved lederen. Innenfor denne gruppen defineres ledelse som en bevisst og målrettet påvirkning av andre personer gjennom å legge til rette for aktiviteter i en

gruppe. Hva som skal oppnås med lederskapet og hvordan lederen opptrer overfor medarbeiderne står sentralt (Yukl, 2010).

Nedenfor skal vi gå nærmere inn på disse to tilnærminger som lederskapsforskningen tradisjonelt har vært opptatt av.

2.2.1 Trekkteori

Tidlig i ledelsesforskningen ble fokuset rettet mot hva som kjennetegnet den gode lederen. Dette ga utspring til forskning som omhandlet hvilke karakteristiske trekk som kjennetegnet lederen, og målet her har vært å finne ut hvilke trekk som er nødvendig for å ha lederstillinger. Trekk indikerer en særegen karakteristikk ved en person, ofte beskrevet som personlighet i form av kapasiteter og egenskaper. Forskningen har vært opptatt av å avklare om ledere har spesielle personligheter som personer uten en lederposisjon har. Det er denne type forskning som omtales som trekkstudier eller trekktilnærminger (Kirkhaug, 2015).

Antakelsen om at det kun er ledere med spesielle personlige forutsetninger som kan evne å takle de oppgaver som lederskap krever, har sitt grunnlag i «great man-teorien». Denne teorien viser til at ledere med visse trekk vil være i stand til å lede en hvilken som helst organisasjon. Den bygger på at store ledere besitter spesielle trekk som skiller dem fra andre personer. I denne teorien er lederskapsmotivasjon, moral, fleksibilitet og intelligens, herunder både kognitiv, emosjonell og kulturell intelligens sentrale elementer (Fry, 2003; Greenberg & Baron, 2008; Northouse, 2013). En kort gjennomgang av disse elementene gjennomgås nedenfor.

Kirkhaug (2015) beskriver disse elementene, og viser til at førstnevnte element, lederskapsmotivasjon, handler om i hvilken grad en person ønsker å besitte en lederstilling. Motivasjonen her kan ha to ulike former; en kan være motivert ut fra makt, eller en kan være motivert ut fra et ønske om å oppnå organisasjonens mål. Å være motivert ut fra makt synes å ha liten positiv innflytelse på motivasjon til medarbeiderne og effektiviteten til organisasjon i sin helhet. Moral referer til lederens evne til å vise ansvar overfor organisasjonens konkrete verdier og medarbeidernes velferd, og for organisasjonens omgivelser. Slike ledere er personer som er optimistiske, trygge og fleksible. Fleksibilitet viser til lederens kapasitet til å

identifisere situasjoner, og deretter gjøre det rette for organisasjonen og lederskapet. Dette innebærer at lederen kan tilpasse seg medarbeidernes behov, og slike ledere kjennetegnes derfor av høy stressterskel, stor selvinnsikt og mye toleranse. Sistnevnte trekk, intelligens, deles inn i kognitiv, emosjonell og kulturell intelligens. Kognitiv intelligens innebærer at ledere kan behandle mye informasjon på kort tid, og at en dermed kan ta raske beslutninger. Emosjonell intelligens viser til følelseslivet, og hvorvidt lederen observerer og tar hensyn til eget og andres følelsesliv. Sistnevnte, kulturell intelligens, viser til lederens evne til å påvirke kulturen i organisasjon, og å kunne tilpasse seg den samfunnskulturen som organisasjon befinner seg i.

Det har senere blitt stilt spørsmålsteget rundt verdien av ledertrekkforskningen. Kritikken kom etter en analyse av 124 trekkstudier (Stogdill, 1974), og gikk på at det ikke kunne påvises empiriske sammenhenger mellom de ulike trekkene og det å være en suksessrik leder. Positive og negative effekter av lederskap var avhengig av blant annet mål og situasjoner som lederne og medarbeiderne befant seg i, istedenfor at de var utelukkende avhengig av lederens trekk. De ulike trekkene til lederen kan være forutsetninger for effektivitet, men Bass (2008) viser til at disse neppe er en tilstrekkelige forklaringer på suksessrikt og mindre effektivt lederskap.

Tidligere har man vært bastant i sin oppfatning om at personlighetstrekk er gitt ved fødselen og at de har samme styrke i alle situasjoner. I nyere ledertrekkstudier er man mer tilbøyelig til å mene at visse egenskaper, kapasiteter og ferdigheter kan innøves, og at erfaringer og omgivelsene er med på å påvirke utviklingen hos mennesker (Glynn & DeJordy, 2010).

Sentralt i nyere tilnærming til trekkteorier er Yukl (2010), som presentert åtte ulike trekk hvor alle har sammenheng med ledereffektivitet. Disse trekkene er selvsikkerhet, kontrollorientering, prestasjonsorientering, høyt energinivå, personlig integritet, sosialisert maktmotivasjon, følelsesmessig modenhet, og lite behov for tilhørighet og vennskap på jobben. De er målt gjennom ulike variabler som blant annet å skape et godt arbeidsmiljø, nå mål, løse kriser og oppnå endring og utvikling. Ytterligere studier har blant annet sett på kognitive kapasiteter som samsvarende med effektivitet (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Kognitive kapasiteter innebærer at lederen har bevissthet rundt egne sterke og svake

sider, og at en på bakgrunn av dette er i stand til å spille på de kapasiteter som kreves til ulike situasjoner. Ledere med kognitive kapasiteter vil også være i stand til å søke støtte hos andre hvis nødvendig (Nye, 2008).

Innenfor trekkforskningen har det vært vanskelig å finne klare sammenhenger mellom trekk og effektivitet i organisasjoner. Likevel råder det ingen tvil om at lederstillinger krever personer med visse personlige forutsetninger. Lederskap er likevel ikke ensbetydende med å ha noen bestemte trekk. Primært handler det om å forholde seg til medarbeiderne på en konkret måte gjennom oppgaver, orienteringer og verktøybruk (Kirkhaug, 2015).

2.2.2 Atferdsteori

Denne tilnærmingen til lederskap har som utgangspunkt at den atferden lederen utøver nødvendigvis ikke er en refleksjon av personlighetstrekk, slik som vi har sett i foregående avsnitt. Her betraktes lederatferd som et resultat av blant annet opplæring, generelle oppfatninger av medarbeiderne og deres kvalifikasjoner, erfaring og oppgavene som skal løses (Glynn & DeJordy, 2010; Yukl, 2010).

Kategoriseringen av lederatferd ble først gjort ved Ohio State University. Her ble de tradisjonelle kategoriene oppgaveorientering og relasjonsorientering utviklet (Blake & Mouton, 1968; Fleishman, 1953). University of Michigan kartla tre kategorier av lederatferd gjennom sin forskning. Disse er henholdsvis oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd og deltakende atferd. Vi ser at kategoriseringene er tilnærmet lik innenfor disse studiene, men forskningen ved University of Michigan har også utviklet deltakende atferd som en kategori. Denne lederatferden viser til ledere som er opptatt av gruppen som helhet fremfor individer (Katz & Kahn, 1978). Disse kategoriene kalles ofte lederstiler (Bryman, 1992), og viser til de tradisjonelle kategoriseringene som er blitt gjort.

Spørreskjemaet «Multifactor Leadership Questionnaire» brukes også for å identifisere ulike lederatferder. Her bruker en kategoriene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Bass, 1985; Avolio, Bass & Jung, 1999). Transformasjonsledelse har sin basis i relasjonsorientering, mens transaksjonsledere viser til ledere som ser organisasjonen som en markeds plass hvor en utveksler goder mot ytelser (Kirkhaug, 2015).

De overnevnte kategoriseringene av lederatferd har den senere tiden blitt kritisert for å være for snever til å fange opp hvordan lederskap utøves. Innenfor de ulike kategoriene var en enten opptatt av medarbeiderne og det sosiale, eller oppgavene som skulle løses og målene som skulle nås. Dermed pekes det på at kategoriene er uforenlige motsetninger. Det er vanlig at ledere som er orientert mot oppgavene ofte blir omtalt som autoritær, noe som gjør det umulig å kombinere med demokratisk opptreden og orientering mot medarbeiderne (Kirkhaug, 2015). Yukl (2010) peker på at en ikke kan forstå lederskapseffektivitet uten å studere dette samspillet, og kritikken går dermed på at ikke klarer å fange opp samspillet og mønstrene som eksisterer mellom de ulike dimensjonene. Lederskap handler om å håndtere komplekse omgivelser, og på bakgrunn av dette må lederskap kunne settes sammen på forskjellige og overraskende måter (Cronin & Genovese, 2012).

På bakgrunn av kritikken som er rettet mot de tradisjonelle kategoriene av lederatferd, har en ny gruppering vokst frem. Kirkhaug (2015) gjør følgende gruppering av lederens atferd: lederens oppgaver og plikter, lederverktøy, lederorientering og lederopptreden.

Når det gjelder førstnevnte gruppering, har en rekke studier forsøkt å finne ut om ledere har noen rådende oppgaver og plikter som gjelder for alle ledere. Oppsummert kan en si at en leders oppgaver og plikter er å sette mål, sørge for planer og organisering, ta beslutninger, overvåke, informere, fordele ressurser, representere og kontrollere (Yukl, 2010).

Den andre grupperingen av lederatferd, lederverktøy, viser til verktøy som er mye brukt av ledere. Disse verktøyene er mål, visjoner, rammer, planer, verdiger, regler, kontroll, og belønning og straff (se tabell 2). Kirkhaug (2015) viser til at alle verktøyene er avhengige av hverandre, de utfyller hverandre, de må brukes i rette situasjoner og fordeles rett for å gi lederen den nødvendige effekten. De ulike verktøyene må tilpasses situasjonen og kunne kombineres på ulike måter. Tabellen nedenfor oppsummerer disse verktøyene.

MÅL	Hva skal vi levere og oppnå
VISJONER	Hva er våre ambisjoner i forhold til konkurrentene
RAMMER	Hva skal vi holde oss innenfor
PLANER	Hva skal vi gjøre, og hvordan skal vi fordele oppgaver og tid
VERDIER	Hva skal vi tro på, og hvordan skal vi opptre
REGLER	Hvilke prosedyrer gjelder for oppgaveløsning
KONTROLL	Hvordan måle og bedømme resultatene og arbeidsprosessene
BELØNNING OG STRAFF	Hvordan forsterke eller avlære atferd

Tabell 2: Lederverktøyene (Kirkhaug, 2015, s. 101).

Den tredje kategorien av lederatferd, lederorientering, er et begrep som brukes for å beskrive hva en leder er opptatt av og hva en har mest interesse for. Lederorientering er det mest brukte kriteriet for å bestemme lederstil, og vil derfor bli noe grundigere redegjort for.

Oppgaveorientering og medarbeider- og relasjonsorientering er de hovedkategoriene som har blitt mest brukt som grunnlag for å bestemme lederstil (Kirkhaug, 2015). I senere år har også endringsorientert og strategiorientert lederorienteringer gjort seg gjeldende (Yukl, 2010).

En oppgaveorientert leder fokuserer på selve oppgaven, de resultater som skal oppnås, og de midler som benyttes for å løse oppgavene (Yukl, 2010). Tanken bak denne orienteringen er at organisasjoner når sine mål hvis de har planer og regler de følger, og at oppgaver kan deles opp og fordeles slik at spesialister kan anvendes for å ivareta dem (Bass, 2008; Weber, 1968). Lederen er opptatt av konkrete mål, og de strategier og planer som foreligger, samtidig som en overvåker at arbeidet skjer i henhold til regler og standarder. Oppgaveorienterte ledere kommuniserer med de ansatte gjennom bruk av ordre, og det tas gjerne selvstendige beslutninger uten involvering fra medarbeiderne. Slike ledere er mest interessert i produksjon,

effektivitet og måloppnåelse, og beslutninger tas gjerne på egenhånd (Andersen, 2011). En kan trekke se en del sammenhenger mellom oppgaveorientert ledelse og transaksjonsledelse. Transaksjonsledere er opptatt av relasjonen til medarbeiderne som en godtgjørelse mot en innsats (Glynn & DeJordy, 2010).

Medarbeider- og relasjonsorienteringen innebærer et fokus på medarbeiderne, i form av deres motivasjon, trivsel og utvikling (Yukl, 2010). Denne type lederorientering bygger på en erkjennelse om at medarbeiderne er den viktigste produksjonsfaktoren, og samarbeidet mellom leder og medarbeider er et tett sosialt forhold. Effektivitet og kvalitet vil avhenge av det medarbeiderne konkret gjør, og de holdninger og den atferden de viser utad. En medarbeider- og relasjonsorientert leder er i løpende dialog med sine medarbeidere for å motivere, støtte og koordinere, og for å utøve sosial påvirkning. Like viktig som finansiell kapital er den humane og den sosial kapitalen. Humankapital viser til hvor mye individuell kompetanse en organisasjon har gjennom medarbeidernes utdanning og erfaring, mens den sosiale kapitalen uttrykker den verdien medarbeiderne har i samarbeid med hverandre (Nahapiet og Ghoshal, 1998).

Endringsorientering innebærer et fokus på endringer og utvikling i organisasjonen. Gjennom studier av Yukl (2010), og Ekvall og Arvonen (1991) har endring blitt akseptert som en egen atferdsdimensjon ved lederskap. Yukl (2010) beskriver endringsorienterte ledere som ledere som har fokus på oppmuntring til nytenking, kreativitet, læring og entreprenørskap. De er opptatt av å forstå omgivelsene som organisasjonen befinner seg i, finne innovative måter å tilpasse seg disse omgivelsene på, for deretter å introdusere nye strategier, prosesser og produkter tilpasset omgivelsene. Bass (2008) peker på at endringsorienterte ledere er opptatt av å motivere sine medarbeidere slik at de gjør mer enn det som fremkommer av arbeidsavtalen. De er ikke opptatt av å gjøre endringer for å rette opp eventuelle svakheter, men ser heller på endringer som en naturlig del av driften. Transformere betyr å endre, og på bakgrunn av dette har også begrepet transformasjonsledelse blitt brukt i forbindelse med denne orienteringen.

Sistnevnte orientering, strategiorientering, er et mindre utviklet konsept enn de som er presentert ovenfor. Slike ledere er opptatt av fleksibilitet, og derav også endring i

organisasjonen (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Porter, 2006). Her er en opptatt av lederskap *av* organisasjoner, istedenfor lederskap *i* organisasjoner, slik som en gjerne er opptatt av i endringsorientert ledelse. En strategiorientert leder er opptatt av å fremme organisasjonens visjoner og sette standarder for hvordan en skal opptre gjennom noen fastsatte verdier (Boal & Hoojiberg, 2001).

Gjennom disse fire orienteringene mot lederskap ser vi at en leder kan ha sitt fokus på en rekke områder. På bakgrunn av at ødere har ulike interesser, ulike personlige forutsetninger og ulik kompetanse, vil en orientere seg mer i den eller andre retningen. De presenterte orienteringene utfyller hverandre, og en leder må derfor kunne rette seg mot flere samtidig (Kirkhaug, 2015).

Den siste kategorien av lederatferd er lederopptreden. Dette er et uttrykk for i hvilken grad lederen involverer sine medarbeidere i beslutninger, hvordan de samhandler sosialt og faglig, og måten en opptrer på fremfor medarbeiderne. Disse er ikke motsetninger, men heller kategorier som kan samspille og utfylle hverandre. Kirkhaug (2015) viser til de tradisjonelle kategoriene i form av autoritær opptreden, demokratisk opptreden, tilbakeholden opptreden (tradisjonelt omtalt som la-det-skure opptreden) og karismatisk opptreden.

Autoritær opptreden viser til en styrende og sentraliserende leder. Medarbeiderne involveres i liten grad, og det er en viss sosial avstand mellom medarbeider og leder (Kirkhaug, 2015). En slik type opptreden antas å ikke være egnet for å utnytte medarbeidernes egenskaper og kompetanse (Bass, 2008). En demokratisk opptreden viser til at beslutninger fattes gjennom diskusjoner mellom medarbeider og leder, medarbeiderne er selvstyrte over egne oppgaver, og lederen deler informasjon med medarbeiderne. Leder-medarbeider relasjonen er preget av nærhet, og medarbeiderne inviteres til å delta i utforming av mål (Kirkhaug, 2015).

Tilbakeholden opptreden viser til en lite synlig og tilbakeholden leder som overlater beslutninger og oppgaver til medarbeiderne. En slik opptreden har i lederskapslitteraturen blitt omtalt som «la-det-skure-ledelse», «avviksledelse» eller «unntaksledelse» (Bass, 2008).

Conger og Kanungo (1998) viser til at karismatiske ledere, som den sistnevnte opptreden, opptrer originalt, selvsikkert og litt småfrekt. Fornyng og utvikling står sentralt hos slike ledere, i tillegg til at de fremstiller seg selv som idealer overfor medarbeiderne. Når det

gjelder disse kategoriene av lederopptredener, hevdes det at ledere som bare opptrer på én av disse måtene, ikke vil ha bredde og dybde nok til å lede dagens komplekse og dynamiske organisasjoner (Kirkhaug, 2015).

I tillegg til ledelsesteoriene som er presentert ovenfor, brukes ofte begrepene feminin, maskulin og androgyn for å beskrive ulike måter å utøve ledelse på. Personer med feminin lederstil beskrives som lyttende, entusiastisk, samarbeidsvillig og formidlende (Drake & Solberg, 1995). Solberg (2012) viser til at feminine personer i større grad er rettet mot sosial interaksjon og har flere mellommenneskelige ferdigheter enn det maskuline personer innehar. Den maskuline lederstilen tilegnes ofte egenskaper som analytisk, følelse av å ha kontroll, strategisk, konkurrerende og uavhengig (Drake & Solberg, 1995). Den androgyne leder er en leder som besitter både maskuline og feminine trekk, og som dermed ikke har noe entydig maskulin eller feminin lederstil, men heller en kombinasjon av disse (Solberg, 2012).

Jeg har i dette avsnittet sett på begrepet ledelse med to ledelsesteorier som utgangspunkt. Det har vist seg å være vanskelig å skape en felles akseptert definisjon av dette begrepet, og på bakgrunn av dette har forskere hatt ulike tilnærminger til lederskap. Trekkteori og atferdsteori er presentert som to tilnærminger for å forstå utøvelse av ledelse, og som to historiske tilnærminger. Jeg har belyst hvordan lederskap gjennom disse to teoriene har flyttet seg fra å se lederskap som særskilte fysiske og psykologiske trekk ved dyktige ledere, da i form av egenskaper, kapasiteter og ferdigheter, og til lederskap som særskilte kjennetegn på atferden lederne utøver. Videre har jeg sett på feminin, maskulin og androgyn ledelse som begreper for å forklare lederutøvelse. En av ambisjonene i denne oppgaven er å forstå utøvelse av ledelse, og her vil de presenterte tilnærmingene fungere som utgangspunkt. Jeg vil gjennom den overnevnte redegjørelsen forsøke å plassere de tilnærmingene og perspektivene av lederskap innenfor den ene, eller den andre kategorien.

Med utgangspunkt i dette vil jeg trekke noen linjer mellom atferdsteori og maskulin, feminin og androgyn ledelse. I denne studien er jeg ikke opptatt av å undersøke lederens personlighet, og ulike trekk ved ledere. Da jeg er opptatt av å undersøke lederens atferd, har jeg valgt å ikke ta med trekkteori i tabellen nedenfor. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i feminin, maskulin og androgyn ledelse. Disse vil jeg koble opp mot lederorienteringer og lederopptredener, da jeg

anser disse som mest hensiktsmessig for å se noen sammenhenger mellom lederatferder. En slik tabell vil gi en bedre oversikt over lederutøvelser, og hvordan man kan kategorisere de presenterte lederatferdene.

FEMININ LEDELSE	MASKULIN LEDELSE	ANDROGYN LEDELSE
- Relasjonsorientering og transformasjonsledelse	- Oppgaveorientering og transaksjonsledelse	
- Endringsorientering		- Strategiorientering
- Demokratisk opptreden	- Autoritær opptreden	- Tilbakeholden opptreden
- Karismatisk opptreden		

Tabell 3: Sammenhenger mellom lederatferder

Tabellen ovenfor er min fortolkning av materialet, og viser hvordan man kan koble ulike lederatferder til feminin, maskulin og androgyn ledelse. Strategiorientering og tilbakeholden opptreden har jeg valgt å plassere i kategorien av androgyn ledelse, da disse ikke har noe entydig maskulin eller feminin stil.

2.3 Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn

I dette avsnittet vil jeg presentere forskning som fokuserer på menn og kvinner i utøvelse av ledelse. Jeg vil presentere funn fra tidligere forskning for å se hvorvidt det foreligger forskjeller blant kjønnene i utøvelse av ledelse.

Det råder uenighet blant forskerne når det gjelder ulikheter blant kjønnene i utøvelse av ledelse. Noen mener at kvinner og menn utøver ledelse på ulike måter, mens andre peker på at det foreligger mindre forskjeller blant menn og kvinner. Et stort antall studier og forskning er gjort opp gjennom årene når det gjelder kjønn og ledelse, og da særlig kvinner og ledelse. Det eksisterer dermed et svært omfattende materiale på dette området. Kjønn og arbeidsdeling har

vært et tema i en årrekke, og det har tidligere blitt påpekt at kvinner og menn skal være der de passer inn og ønsker å være, istedenfor å bli plassert etter hvilket kjønn de har. Norge har kommet langt i forhold til likestilling, men likevel er kjønnspreging av stillinger et typisk trekk ved arbeidslivet (Storvik, 2006).

2.3.1 Kjønnsmessige forskjeller

I en studie gjennomført av Appelbaum, Audet og Miller (2003) pekes det på uenigheten som foreligger når det gjelder forskjeller på menns og kvinners utøvelse av ledelse. Det pekes på at det fortsatt eksisterer stereotypier av kvinner og ledelse som sier at kvinner er mindre dyktige enn menn i utøvelse av ledelse. Teoriene har fokusert på om den ene måten å utøve ledelse på er mer effektiv enn den andre, og hvorvidt forskjellene er reell og virkelig, eller om de bare er noen skapte oppfatninger av kjønnene. Forskere har tatt utgangspunkt i ulike teorier i sin kjønnsforskning, og en har generelt vært opptatt av hvorvidt en kan skille mellom menn og kvinner på bakgrunn av kjønnene som særegne, biologiske grupper. Det har altså vært fokus på det biologiske perspektivet når en skiller på kjønnene, og i hvor stor grad dette gjør seg gjeldende.

Den grunnleggende forutsetningen for et av perspektivene som presenteres er nettopp dette. En ser på ledelse som biologisk bestemt og en medfødt egenskap hos menn. Menn og kvinner er altså biologisk forskjellig når det kommer til utøvelse av ledelse, og en forutsetning for effektiv ledelse er at det utøves av menn (Appelbaum et al., 2003). Vi ser at denne tilnærmingen baserer seg på det biologiske perspektivet på kjønn, som er presentert tidligere i oppgaven. Senere forskningsresultater bekrefter ikke disse forutsetningene og premissene for god ledelse, og troverdigheten til forklaringen om at effektiv ledelse må utøves av menn har de senere årene blitt ansett som ugyldig (Bass, 1990; Dobbins & Platz, 1986; Donnell & Hall, 1980; Maccoby & Jacklin, 1974). På tross av dette foreligger det fortsatt stereotypiske oppfatninger om at kvinner er mindre dyktig enn menn i utøvelse av ledelse, og at kvinner og menn utøver ulike typer ledelse (Appelbaum et al., 2003).

Selv om det pekes på at det biologiske skillet på kjønnene i utøvelse av ledelse ikke er gyldig, pekes det på en vedvarende tro om at det foreligger forskjeller blant kvinner og menn i utøvelse av ledelse. Her fokuserer en heller på å knytte ledelseseffektivitet og lederskap til

atferd som antas å være typisk mannlig eller kvinnelig. Her har man altså gått bort fra å se ledelse som et biologisk fenomen, og hvor man tidligere har tatt utgangspunkt i to kategorier; mann og kvinne, inkluderer man nå androgyn som en tredje variabel (Appelbaum et al., 2003). Forskning har vist at det er den stereotypiske maskuline atferden som vurderes som avgjørende for effektivt lederskap. Det er mer sannsynlig at mennesker som klassifiseres som maskulin, eller androgyn blir identifisert som foretrukne ledere, kontra personer som klassifiseres som feminin (Kolb, 1999). Fremveksten av begrepet androgyn antyder at besittelsen av feminine egenskaper ikke reduserer den enkeltes sjanser for å bli ledere, så lenge en også besitter maskuline egenskaper. Dette betyr at dersom kvinner klassifiseres som androgyne, vil de ha en bedre sjanse til å innta lederstillinger, og på lik linje med menn være gode og foretrukne ledere (Appelbaum & Shapiro, 1993). Likevel uttrykkes det at selv om kvinner og menn besitter samme typer lederatferder, vil menn automatisk bli ansett som den foretrukne lederen (Kolb, 1999).

Uavhengig av hvordan man klassifiserer kvinner, ser en ofte at det rekrutteres i egne rekker. Storvik (2006) kaller dette fenomenet homososial reproduksjon, og viser til at menn som skal ansette nye ledere ofte rekrutterer på bakgrunn av noen likhetskriterier. Frykt for det ukjente, og en antakelse om at mennesker som likner en selv er best egnet til lederstillinger er bakgrunnen for at ledere ansetter nye ledere som ligner dem selv. Dette sees på som et hinder for kvinner, uavhengig av hvilke egenskaper en innehar og hvordan en utøver ledelse.

Forskningen til Appelbaum et al., (2003) viser videre til noen faktorer som potensielt undergraver kvinners ledereffektivitet. Disse faktorene er kvinners holdninger, kvinners selvtillit, kvinners tidligere arbeidserfaring, bedriftsmiljøet og nettverk. Disse faktorene viser til det kulturelle perspektivet på kjønn, som ser på ulike kulturelle mekanismer som påvirker mennesker, og som dermed gjør at en stiller ulike krav og forventninger til kvinner og menn. I henhold til kjønnsrolleteori er det å være mann eller kvinne forbundet med å vedta en spesiell rolle som en funksjon av kjønn. Her pekes det blant annet på at de holdninger som kvinner har blitt oppfordret til å ta, signaliserer en slags «annenklasser» holdning i forhold til menn og det maskuline ved lederskap. Bekymringsfullt i forhold til denne holdningen hos kvinner er at den fører til redusert selvtillit, og uoverensstemmende forventninger til lederskap i forhold til andres forventninger. At kvinner aksepterer og forventer mindre kan også signalisere en

mangel på selvtillit (Appelbaum et al., 2003). Indirekte knyttet til spørsmålet om kvinners holdninger og selvtillit, er bedriftsmiljøet som kvinner arbeider innenfor. Det er ofte i dette krevende og utfordrende miljøet at en forventer at kvinner utmerker seg, og kvinner blir dermed evaluert også på bakgrunn av dette. Organisasjoner favoriserer ofte de stereotypiske maskuline verdiene og belønner dermed praksis som er i samsvar med disse verdiene (Wicks & Bradshaw, 1999). Enkelte nettverk vises også til som en potensiell undergraver av kvinners effektivitet, og er dermed ikke kvinners største kilde til støtte. I disse nettverkene genereres det ofte institusjonelle hindringer for å sette kvinner i bås. Det generelle faktum at menn fortsatt tenderer til å ha makten, gjør det mulig for menn å gjøre akkurat dette (Rigg & Sparrow, 1994).

I en studie gjennomført av Eagly og Karau (2002) har de undersøkt fordommer mot den kvinnelige lederen. I denne studien pekes det på at de fleste fordommer oppstår på grunnlag av at mennesker har oppfatninger om at typiske kvinnelige karakteristikk ikke passer med kravene en stiller til lederrollen. Studien viser at det er vanskeligere for kvinner enn for menn å oppnå en lederstilling, eller å få tilgang til maktposisjoner. Dette begrunnes i at kvinner ikke innehar de egenskapene som kreves, og at kvinner fokuserer på feile områder ved organisasjonen. Lederjobben krever andre typer egenskaper enn de som stereotypisk defineres som kvinnelige egenskaper, og dermed evner ikke kvinner å mestre det lederjobben krever. Det pekes her på at det foreligger avgjørende forskjeller blant kjønnene i utøvelse av ledelse (Eagly & Karau, 2002).

I en metaanalyse gjennomført av Eagly og Johnson (1990) tar de for seg 160 studier av kjønnsrelaterte forskjeller i lederstil. Her konkluderes det med at det bare foreligger én forskjell mellom kvinner og menn i utøvelse av ledelse. Kvinner hadde en mer demokratisk stil, mens menn hadde en mer autoritær stil. Studien peker også på at kvinnelige ledere i mannsdominerte yrker ble undervurdert av menn. Dette gjaldt særlig når kvinner var underrepresentert. Kvinner ble også mer ugunstig evaluert dersom de utøvet en maskulin lederstil (Eagly & Johnson, 1990).

I dette avsnittet har jeg presentert tidligere forskning som fokuserer på kvinner og menn i utøvelse av ledelse. Forskingen viser sprikende resultater når det gjelder kvinners og menns

utøvelse av ledelse, og hvorvidt kjønnene utøver forskjellig type lederskap. Denne gjennomgangen viser at forskningsresultater ikke bekrefter forutsetningen om at ledelse er biologisk bestemt og en medfødt egenskap hos menn. På tross av dette foreligger det fortsatt stereotypiske oppfatninger om at kvinner er mindre dyktig i utøvelse av ledelse, og at det foreligger forskjeller blant kjønnene i utøvelse av ledelse. Jeg har også presentert noen faktorer som potensielt undergraver kvinners ledereffektivitet. Den presenterte forskningen gir grunnlag for å utlede følgende antakelse: «*Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn*».

2.4 Kvinner ønsker ikke en lederstilling

I dette avsnittet vil jeg presentere forskning som fokuserer på kvinners balanse mellom jobb og familie samt kvinners verdivalg. Jeg vil presentere funn fra tidligere forskning for å se hvorvidt det er slik at kvinner ikke ønsker en lederstilling.

Arbeidsplassen og familien er de mest sentrale institusjonene for enkeltpersoner. Arbeids- og familieaktiviteter forekommer som oftest på forskjellige steder, og til ulike tider. Det har tidligere vært antatt at menn har hovedansvaret på jobb, mens kvinner har hovedansvaret i hjemmet (Mortimer, Lorence & Kumka, 1986). Den senere tid har dette endret seg, og de siste to tiårene har det vært en økning i antall personer med betydelig ansvar både i hjemmet og på arbeid. Dette skyldes både en økning i antall enslige foreldre og en økning i antall yrkesaktive kvinner, samt en økning i fedres involvering i familien. Særlig for kvinner har balansen mellom familie og arbeidslivet blitt et stort og viktig tema (Brief & Nord, 1990).

Både sivilstatus, partners jobbsituasjon, og familielivets fase er viktige faktorer når kvinner skal gå inn i ledende stillinger. Antall barn, barnas alder og partnerens arbeidssituasjon er ofte avgjørende for hvorvidt kvinner ønsker en lederstilling eller ikke. En rekke studier har sett på kvinners tilpasningsmønster mellom familie og karriere, og forskningen viser at yrkesaktiviteten til kvinner påvirkes av familiefasen en befinner seg i (Friedman & Greenhaus, 2000). I følge en studie gjort av Alvesson og Billing (2009) har kvinner minst yrkesdeltakelse og benytter seg oftere av tilpassede ordninger når de går gjennom det som kalles «småbarnsfasen», hvor barnet er under skolealder. Dette tyder på at de ulike fasene i livet byr på ulike utfordringer.

2.4.1 Familiekonflikter

I litteraturen brukes det ulike begreper for å beskrive hvordan en kan evne å balansere og kombinere familie og karrierelivet. Særlig begrepet «work-family conflict» gjentar seg, noe som indikerer en konflikt mellom arbeid og familie. Studier viser til at det kan oppstå en konflikt mellom hjem og jobb når kvinner står mellom disse to vesentlige delene av livet (Bull, 2010).

Higgins, Duxbury og Lee (1994) har i sin studie utarbeidet to hypoteser som utgangspunkt. Den første hypotesen går på at kvinner vil oppleve større konflikt mellom arbeid og familie enn det menn gjør. Dette i form av overbelastning, forstyrrelser fra arbeid til familie, og forstyrrelser fra familie til arbeid. Den andre hypotesen går på at foreldre med yngre barn vil oppleve større konflikter enn foreldre med eldre barn. Først og fremst viser studien til at kvinner gjør mer husarbeid enn menn, og at kvinner bruker mer tid på å ta seg av barna enn det menn gjør. Sistnevnte gjelder særlig når barna er små, men jevner seg noe ut når barna blir eldre. Begge hypotesene i denne studien støttes, og det vises til at kvinner generelt opplever større utfordringer når det gjelder å balansere arbeid og familie, særlig når en har små barn. Når barna blir eldre, ser vi at utfordringene avtar noe for kvinnene, og at menn og kvinner blir mer samkjørte i hvordan de fordeler karriere og familielivet. Basert på resultatene i denne studien, foreslås det at kvinner kan dra nytte av å få barn i yngre alder, for deretter å starte karrieren når barna er eldre. Dette kan bidra til at kvinner kan fokusere mer på karrierelivet, og unngå de store forstyrrelser fra familielivet (Higgins et al., 1994).

I en studie gjort av Greenhaus og Beutell (1985) pekes det på tre ulike typer konflikter som kan oppstå mellom arbeid og familie. Disse er tidsbaserte konflikter, belastningsbaserte konflikter og adferdsbaserte konflikter. Tidsbaserte konflikter viser til at tiden ikke strekker til i forhold til de forpliktelsene og rollene man har i arbeidslivet og i familien. Her kan det eksempelvis oppstå en konflikt hvis en leder i perioder opplever større press på arbeidsplassen, som igjen kan gå ut over hjemmesituasjonen. På samme måte kan eksempelvis syke barn gjøre at en må være borte fra arbeidsplassen. En slik konflikt oppstår altså når tidspress er uforenlig med kravene som stilles. En belastningsbasert konflikt viser til at stress og bekymringer fra én rolle, påvirker ytelsen i andre roller. Med dette menes det at

stress og bekymringer på arbeidsplassen kan føre til stress og bekymringer i hjemmet, og omvendt. Adferdsbaserte konflikter oppstår hvis forventninger til adferden i én rolle ikke er forenlig med forventninger til atferden i en annen rolle. For eksempel kan den kvinnelige lederen stå overfor ulike forventninger fra jobben enn de forventningene som stilles fra hjemmet. Hvis en ikke klarer å justere adferden for å etterkomme de forventningene som stilles i de ulike rollene, kan det oppstå en slik konflikt. Det pekes på at disse konfliktene er hyppigere hos kvinner, og særlig hos kvinner som befinner seg i starten av karrieren, eller i en etableringsfase. Kvinner vil da føle sterkere press for å etablere seg på jobb, samtidig som sterke familiekrav vil skape utfordringer (Greenhaus & Beutell, 1985).

Vi ser av redegjørelsen over at det kan være flere årsaker til at det oppstår konflikter mellom arbeid og familielivet. En bevissthet rundt hvilken rolle en har, og hva som forventes av en i de ulike rollene kan være med på å redusere konfliktene. En reduisering av konfliktene vil føre til at en evner bedre å balansere disse to sentrale delene av livet.

2.4.2 Verdivalg

En forklaring på hvorfor kvinner velger bort, eller ikke ønsker en lederstilling kan være kvinners personlige verdivalg. Personlige verdivalg viser til hva som er viktig for mennesker i karrieren, på fritiden og med familien. Vi har ovenfor sett studier som konkluderer med at kvinner opplever større utfordringer når det gjelder å balansere arbeid og familie (Higgins et al., 1994). I tillegg er det ofte kvinnen som innretter arbeidet sitt etter omsorgsforpliktelsene, og dermed jobber deltid eller reduserte stillinger. At kvinner jobber deltid eller i reduserte stillinger kan være en forklaring på hvorfor ikke kvinner når til toppen, eller hvorfor de ikke ønsker å innta en lederposisjon. Kvinners muligheter for forfremmelse svekkes av permisjoner, tilrettelegging av arbeidet og reduserte stillingsprosenter (Hansen, 2001). Det er også mer vanlig at kvinner føler at de må velge mellom karriere og familie. I en studie gjennomført av Friedman og Greenhaus (2000) fant de at hele 43 prosent av kvinnene følte de måtte velge mellom hva som var viktigst, og dermed måtte gjøre et valg mellom karriere og familie. Denne forskningen viser også at menns karriereambisjoner er vesentlig høyere enn kvinners. Mange flere menn enn kvinner streber etter en lederjobb, og har i langt større grad et ønske om å innta en lederstilling. Studien viser også at de mest ambisiøse mennene, med

høyest karriereambisjoner, har en partner som er hjemmeværende. I partnerskap hvor begge parter jobber, og hvor de har barn, er det mannen som jobber mest, og som også prioriterer karrieren høyest.

For kvinner innebærer morsrollen å ha en emosjonell relasjon til barnet, være en kilde til omsorg, støtte barnet emosjonelt, og være tilgjengelig for barnet. Denne rollen kan oppleves som utfordrende å ivareta uten å prioritere bort andre ting, som for eksempel karriere og lederstillinger. Av hensyn til familie kan det dermed være utfordrende for kvinner å velge en lederstilling. Med hensyn til kvinners relasjonsorienterte identitet, og at familie er en naturlig arena for å etablere relasjoner, er det ikke uventet at kvinner bruker mye tid på familieforhold og barn (Friedman & Greenhaus, 2000). På bakgrunn av dette kan vi se at kvinner ofte kommer i konflikt med denne balansegangen, og at det ofte må prioriteres mellom karriere og familie.

Denne gjennomgangen viser at kvinner har flere utfordringer knyttet til balansen mellom jobb og familie enn det menn har. Antall barn, barnas alder og partners arbeidssituasjon har avgjørende betydning for hvorvidt kvinner ønsker en lederstilling eller ikke. Jeg har presentert ulike konflikter som kan oppstå mellom arbeid og familie, og viktigheten av å være bevisst sine roller for å unngå disse. Avslutningsvis har jeg sett på kvinners verdivalg som en forklaring på hvorfor kvinner eventuelt velger bort lederstillinger. Den presenterte forskningen gir grunnlag for å utlede følgende antakelse: «*Kvinner ønsker ikke en lederstilling*».

2.5 Kvinnelige ledere passer ikke inn enkelte organisasjoner

I dette avsnittet vil jeg først gjøre rede for den skjeve fordelingen av kvinner og menn innenfor yrker, sektorer og bransjer, og ikke minst den skjeve hierarkiske fordelingen av kjønnene. Deretter vil jeg se på kultur som et sentralt begrep for å forstå organisasjoner og hvordan de fungerer. Jeg vil videre presentere forskning som sier noe om hvorvidt lederstillinger i enkelte organisasjoner passer bedre for det ene, eller det andre kjønn. Denne redegjørelse vil bidra til en økt forståelse av hvorvidt noen organisasjoner ikke betraktes som

«passende» for den kvinnelige lederen, og hvorvidt dette kan skyldes kulturen i organisasjonen.

Det foreligger betydelige forskjeller i hvilke næringer menn og kvinner i størst grad arbeider innenfor. Kvinnedominansen er størst innenfor omsorg og undervisning, mens mannsdominansen er størst innen tekniske yrker (NOU 2008:6). Dette er et resultat av en lang historisk utvikling, hvor yrker verdsetter ulikt og hvor det foreligger ulike arbeidsbetingelser. Næringer operer forskjellig ved ansettelse og utdanningskravene varierer (Solheim & Teigen, 2006).

Innenfor enkelte yrker kan det foreligge en forventning om hva det enkelte kjønn bør arbeide med. Norske kvinner deltar i arbeidslivet nesten like mye som det menn gjør, men de arbeider ikke innenfor de samme yrkene, bransjene eller sektorene som menn. Når det gjelder stillingshierarkiet, er kvinner heller ikke likt plassert med menn (NOU 2008:6). Kvinner utgjør nesten halvparten av alle sysselsatte, men likevel er kun én av tre ledere kvinner. Andelen kvinnelige ledere varierer også mellom sektorer og bransjer. Hvis man definerer toppledere som administrerende direktører og ledere av små bedrifter, utgjør 19 prosent av disse kvinner (NOU 2008:6).

2.5.1 Kultur

Kulturbegrepet har de siste årene fått mye oppmerksomhet. Mange mener at kultur er en av organisasjonens viktigste suksessfaktorer for hvordan en organisasjon drives. Bedriftens kultur vil ha stor innflytelse på medarbeiderne, og jo mer medarbeiderne opplever kulturen som sin egen, desto sterkere effekt vil den ha på de ansatte (Colbjørnsen, 2004).

I følge Schein (2010) er kultur et mønster av felles grunnleggende forutsetninger som organisasjonen utvikler etter hvert som de løser sine problemer. De har fungert gjennom en lengre prosess, og er dermed akseptert innad i organisasjon. Disse grunnleggende forutsetningene betraktes som gyldige, og dermed læres de også bort til nye medlemmer. De læres bort som den riktige måte å tenke, føle, oppfatte og handle på overfor problemer og utfordringer i organisasjonen. I følge Schein (2010) kan kultur analyseres på tre nivåer. Disse er artefakter, verdier, og grunnleggende antakelser. Disse tre nivåene av kultur er oppstilt slik

at de refererer til i hvilken grad kulturfenomenet er synlig for observatører. Artefakter og verdier beskrives som overfladisk, håndgripelig og tydelig, mens de grunnleggende antakelsene ofte er ubevisste, dyptliggende og utydelig.

På overflaten finner man nivået av artefakter. Her kan man observere det fysiske og sosiale miljøet som er skapt av medlemmene i organisasjon. Dette inkluderer alle fenomenene som kan sees, høres og føles, og de synlige produktene innenfor organisasjonen. De synlige produktene kan eksempelvis være språk, klesstil, oppførsel, synlige følelser, myter og historier fortalt om organisasjonen, opplistede verdier og observerbare ritualer og rutiner. Observerbar atferd er også en del av dette kulturnivået så lenge denne atferden er innarbeidet som en rutine. På lik linje er også dokumenter, formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer og organisasjonskartet en del av organisasjonens artefakter. De beskriver kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Dette kulturnivået er lett å observere, og er det mest synlige nivået i kulturen. Likevel kan det være vanskelig å tyde. I dette ligger det at observatører kan si noe om hva hun eller han observerer, og følelser som avledes av disse observasjonene, men en kan ikke utrede hva disse observasjonene speiles som i bedriftens kultur. Hvis en observatør befinner seg lenge nok innenfor organisasjon eller gruppen vil meningen bak artefaktene komme tydeligere frem etter hvert, men hvis en ønsker å få en dyptliggende forståelse av disse må en analysere verdier, normer og regler innad i organisasjon (Schein, 2010). Dette fører oss videre til neste kulturnivå.

Schein (2010) peker på neste kulturnivå som er verdier. På dette nivået finner man verdier, normer og regler som er med på å styre medlemmenes daglige handlinger og atferd. Dette nivået synliggjør hvordan organisasjonen ideelt ønsker å fremstå, og ikke nødvendigvis hvordan en virkelig handler og opptrer. Når en organisasjon står overfor en utfordrende oppgave, kan den første løsningen som foreslås bli oppfattet som en verdi på bakgrunn av at det ikke eksisterer noen felles virkelighet. Dersom den foreslåtte løsningen gjennomføres og lykkes, vil verdien gjennomgå det som kalles en transformasjonsprosess. I første omgang vil denne verdien konverteres til en felles verdi, og etter hvert en felles antakelse. Kun de verdier som fungerer over tid vil bli omformet til antakelser.

Dette fører oss over til neste kulturnivå, grunnleggende antakelser, som beskrives som kulturens kjerne. Dette kan være ubeviste tanker og følelser, og kan ofte være usynlig og tatt-for-gitt. De grunnleggende antakelsene oppstår når en løsning på en utfordring fungerer gjentatte ganger, og dermed blir sett på som den riktige måten å løse problemer på. Disse blir implisitte antakelser som styrer atferden og som forteller medlemmene av en organisasjon hvordan de skal tenke og følelsesmessig forholde seg til hendelser. Når man innad i organisasjonen har laget seg mentale kart og man deler den samme tankeverden vil de integrerte personene føle seg tilpass. Grunnen til dette er at mennesker har et behov for at egen tankegangen opprettholder kognitiv stabilitet. Man har et behov for et forsvarsberedskap når man opplever utrygghet, og her kan de grunnleggende antakelsene som utgjør organisasjonens kultur oppfattes som nettopp psykologiske og kognitive forsvarsmekanismer. Det er viktig å forstå de grunnleggende antakelsene i en organisasjon for å kunne fortolke artefaktene og verdiene (Schein, 2010).

Tidligere i denne oppgaven har jeg presentert fenomenet homososial reproduksjon, som viser til en strukturell og kulturell barriere for kvinner. Dette viser til at det rekrutteres på bakgrunn av noen likhetskriterier. Frykt for det ukjente og en antakelse om at mennesker som likner en selv er best egnet til lederstillinger er bakgrunnen for dette fenomenet. Jeg har også presentert kjønnssegregering tidligere i kapitlet. Kjønnssegregering viser til at kvinner og menn er konsentrert i ulike bransjer, yrker og sektorer. I tillegg segregeres menn og kvinner til ulike posisjoner i stillingshierarkiet. Dette innebærer altså at kvinner og menn automatisk rekrutteres til ulike organisasjoner, og ulike stillinger i organisasjonen (Storvik, 2006). Homososial reproduksjon og kjønnssegregering kan se ut til å befinne seg innenfor kulturnivået av grunnleggende antakelser. Eksempelvis kan det være en grunnleggende antakelse innad i en organisasjon om at en lederstilling må besittes av en mann. Grunnen til dette kan være et syn om at menn mestrer lederstillinger best, eller at organisasjonens tidligere ledere har vært menn.

Storvik (2006) presenterer flere kulturelle og strukturelle barrierer som kvinner møter i arbeidslivet. Det ene kaller han kjønnspreging av stillinger, som viser til at arbeidsoppgaver defineres på en sånn måte at de passer best for det ene kjønn. Dette vil føre til at en av kjønnene utelukkes fra enkelte stillinger og organisasjoner. Stereotypisering viser til

forventninger som stilles til en person på bakgrunn av noen kjennetegn, som for eksempel kjønn. Disse kjennetegnene kan overskygge hva en person faktisk foretar seg og står for. Den siste barrieren som presenteres, marginalisering, viser til at enkelte blir utestengt fra viktige nettverk. En slik utestengelse gjør at det kan være vanskeligere for kvinner å komme seg inn i enkelte organisasjoner, eller å komme lengre opp i hierarkiet, da det antas at mye av rekrutteringen skjer gjennom nettopp slike nettverk som ofte besittes av menn. Resultatet av disse indirekte og direkte barrierene blir en uheldig nedvurdering av kvinners egnethet i ledende stillinger, og en tanke om at ledende stillinger forbeholdes den mannlige lederen (Storvik, 2006). Disse strukturelle og kulturelle barrierene for kvinner kan altså vise til noen grunnleggende antakelser i organisasjonen som gjør det vanskelig for kvinner å innta en lederstilling.

Eagly, Makhijani og Klonsky (1992) har i sin metaanalyse av 61 eksperimentelle studier studert hvordan ledere ble evaluert. Her ble kvinnelige ledere evaluert dårligere enn mannlige ledere når ledelsen ble gjennomført i stereotypisk maskulin stil. Kvinners lederatferd ble negativt evaluert, og det ble ofte forventet mer av kvinnelige ledere enn det gjorde av mannlige ledere. Også i tilfeller hvor mannlige og kvinnelige ledere leverte samme resultater, ble kvinnen mer negativt evaluert. Dette viser at mannlige ledere ofte blir vurdert positivt uavhengig av hvilken lederstil en utøver. Det kanskje mest interessante ved denne studien er at kvinnelige ledere ble evaluert dårligere enn mannlige ledere dersom de utøvde en lederstil som man tradisjonelt kategoriserer som maskulin. Denne nedvurderingen så man særlig på mannsdominerte arbeidsplasser hvor den maskuline kulturen var sterk, og på arbeidsplasser hvor den maskuline stilen var utbredt. Kvinner ble sett på som «mindre passende» i organisasjoner hvor den maskuline kulturen var rådende (Eagly et al., 1992).

Vi ser altså at kvinner er mindre representert i lederstillinger enn det menn er, og at dette blant annet skyldes assosiasjoner til lederstillinger som rotfester seg tilbake i tid. Innenfor yrker og organisasjoner foreligger det noen forventninger til hva det enkelte kjønn egner seg til, og bør arbeide med. På bakgrunn av disse forventningene forbeholdes enkelte organisasjoner og yrker til menn, noe som gjør det utfordrende for kvinner å nå opp til lederstillinger. Jeg har presentert kulturbegrepet med sine tre nivåer. En redegjørelse av kulturbegrepet er tatt med i den hensikt å undersøke hvorvidt det er noe ved kulturen som gjør at kvinner ikke «passer

inn» i politiet som organisasjon. Videre har jeg presentert noen kulturelle og strukturelle barrierer som kvinner møter i arbeidslivet. På bakgrunn av den presenterte teorien og forskningen har jeg utledet følgende antakelse: «*Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet*».

Her er det verdt å merke seg at redegjørelsen ovenfor er gjort på et generelt grunnlag. Jeg er opptatt av kvinner og ledelse som også kan spores til politiet, og har dermed valgt å formulere antakelsen deretter.

2.6 Antakelser og oppsummering

Innledningsvis i dette kapitlet har jeg presentert *kjønn* og *ledelse* som to sentrale begreper i denne oppgaven. Videre har jeg presentert tidligere forskning som har fokusert på kvinner og ledelse, og tre ulike tematikker knytte til dette. På bakgrunn av denne teoretiske redegjørelsen, og den forskningen som er presentert har jeg utledet tre antakelser. Gjennom denne studien vil jeg bekrefte eller avkrefte de utarbeidede antakelsene. Jeg vil også redegjøre for de eventuelle praktiske konsekvensene disse kan ha for politiet.

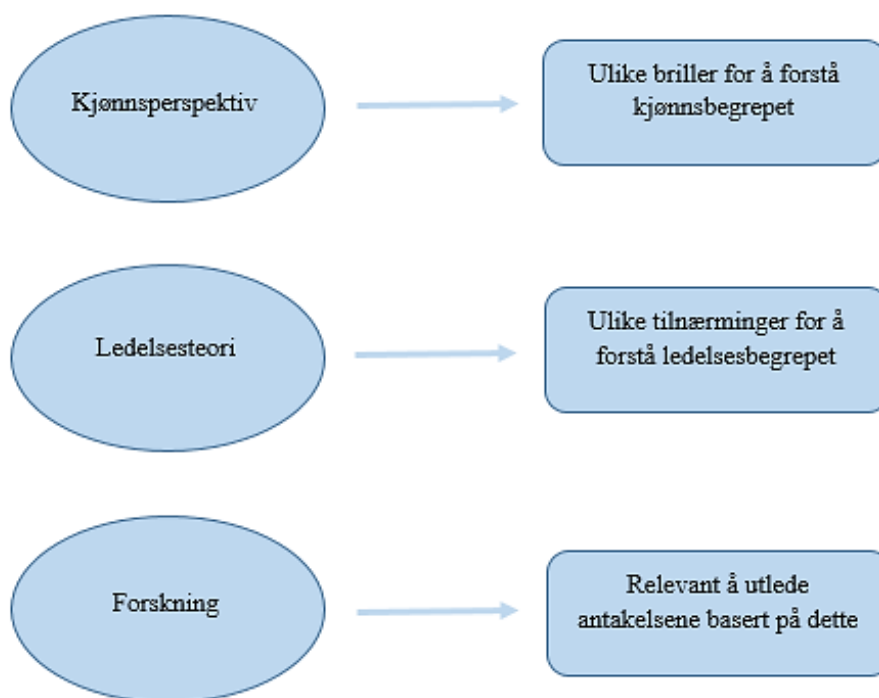
Studiens tre antakelser er som følger:

- *Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn*
- *Kvinner ønsker ikke en lederstilling*
- *Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet*

Den teoretiske redegjørelsen og den tidligere forskningen som er presentert skal tillate meg å forstå hvorvidt de overnevnte antakelsene gjør seg gjeldende i politiet.

Teorikapitlet er strukturert etter disse tre antakelsene og en redegjørelse av *kjønn* og *ledelse* som to sentrale begreper. I redegjørelsen av begrepet *kjønn* har jeg tatt utgangspunkt i tre kjønnsperspektiver. Informantenes forståelse av begrepet *kjønn* vil ha betydning for studiens resultater, og ikke minst for politiets videre jobb med de eventuelle utfordringene knyttet til forståelsen av *kjønn*. Jeg har videre gjort rede for begrepet *ledelse* med utgangspunkt i to ledelsesteorier – trekkteori og atferdsteori. Her har jeg også presentert feminin, maskulin og androgyn ledelse som sentrale begreper, og belyst sammenhenger mellom disse. Jeg har tatt utgangspunkt i disse teoriene og begrepene, og ønsker med bakgrunn i disse å forstå

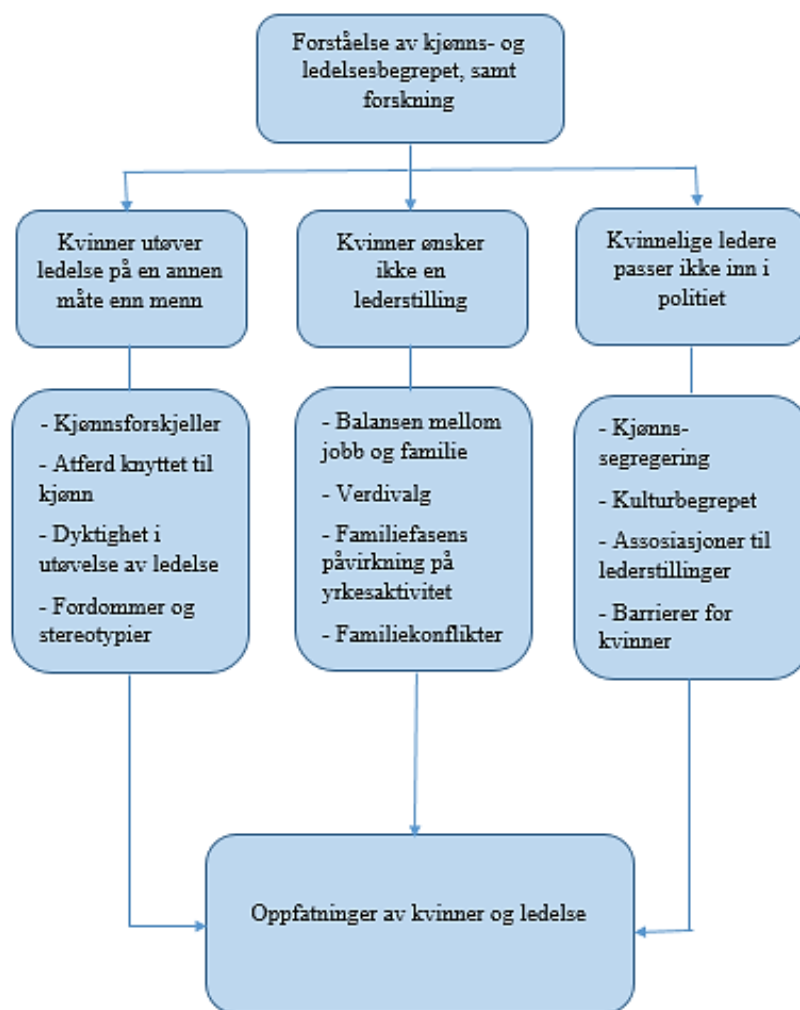
informantenes oppfatning av utøvelse av ledelse. Jeg vil forsøke å plassere informantenes oppfatning av ledelse innenfor de kategoriseringene jeg har gjort. Den tidligere forskningen som er presentert danner grunnlaget for å kunne utlede de tre antakelsene som denne studien bygger på. For å illustrere strukturen og relevansen av innholdet i teorikapitlet, har jeg utarbeidet en illustrerende figur nedenfor.



Figur 1: Teorikapitlets struktur

Studiens tre hovedelementer befinner seg til venstre i figuren. Summen av disse skal tillate meg å forstå oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og på bakgrunn av dette bekrefte eller avkrefte de utarbeidede antakelsene.

Som nevnt overfor, er oppgavens tre antakelser utgangspunktet for denne studien. Med bakgrunn i disse skal jeg gjennom analysen forsøke å forstå informantenes oppfatninger og syn om kvinner og ledelse. Med bakgrunn i dette har jeg utarbeidet analysefiguren nedenfor.



Figur 2: Analysefigur

Ved hjelp av denne analysefiguren, vil jeg i analysekapitlet diskutere og presentere mine funn. Øverst i figuren finner vi informantenes forståelse av kjønns- og ledelsesbegrepet, samt forskning. Som nevnt tidligere vil informantens forståelse av begrepet kjønn, og begrepet ledelse være av betydning både for hvordan de evaluerer kvinner og menn i ledelse, og hvordan de evaluerer lederskap i en kjønnskontekst. Videre er det utledet tre antakelser fra tidligere forskning. Disse antakelsene skal sammen danne grunnlaget for å si noe om informantenes oppfatninger av kvinner og ledelse.

3 Metode

Formålet med denne studien er å undersøke hvorvidt det eksisterer noen bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og hvilke eventuelle praktiske konsekvenser disse fører med seg.

I dette kapitlet vil jeg redegjøre og begrunne valg av forskningsdesign og metode som er anvendt i denne studien. Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og teoretiske grunnlag. Jeg vil gjøre rede for den kvalitative næringen jeg har benyttet i oppgaven, og utvalget jeg har brukt til å belyse problemstillingen. Datainnsamlingen, da med hovedvekt på intervjuer og bruk av intervjuguide, vil bli utdypet. Jeg vil også utdype analysen som er gjennomført i denne studien. Det er viktig å ha et kritisk blikk på eget arbeid og jeg belyser derfor reliabilitet, validitet og generalisering til dataene, i tillegg til å drøfte analysen og drøftingene jeg har gjort. Avslutningsvis vil jeg presentere de etiske refleksjonene jeg har gjort underveis i arbeidet med oppgaven.

3.1 Valg av forskningsdesign

For å komme fra begrepsplan og det teoretiske nivået, og til det empiriske, altså de konkrete sosiale fenomener en skal undersøke, må en utarbeide det som kalles et forskningsdesign, også kalt forskningsopplegg. Dette er en overordnet plan for hvordan studien skal gjennomføres og hvordan problemstillingen skal svares ut (Halvorsen, 1993).

Ifølge Saunders og Lewis (2012) har man tre ulike former for design å velge mellom, da henholdsvis utforskende, beskrivende og forklarende, eller en kombinasjon av disse. Valg av design avhenger av formålet med studien og forskningsspørsmålene.

Et utforskende design (også kalt eksplorerende design), er best egnet når formålet med studien er å utforske nye områder, eller å få en bedre forståelse av et fenomen eller et problem. Et slikt design brukes ofte når det er lite eller ingen kunnskap om fenomenet en skal undersøke. Kvalitative tilnæringer er mest vanlig å benytte her, og da særlig intervjuer. I slike undersøkelser skal en være forsiktige med å dra bastante konklusjoner (Saunders & Lewis, 2012). I slike design vil det ofte være hensiktsmessig å utvikle hypoteser om mulige

sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Et beskrivende design (også kalt deskriptivt design) anvendes i tilfeller der formålet med studien er å beskrive en hendelse, person eller en gitt situasjon. Slike studier er ofte forløperen til utforskende forskning. Det siste designet, forklarende design (også kalt kausalt design), tar det beskrivende design et steg videre ved å lete etter årsakssammenhenger mellom sentrale variabler (Saunders & Lewis, 2012). I slike design benytter en ofte eksperimenter for å se ulike sammenhenger (Gripsrud et al., 2004).

Formålet med denne studien er å øke forståelse av hvilke syn og oppfatninger en har av kvinner og ledelse i politiet. Jeg ønsker å forstå kvinners lave representasjon i lederstillinger gjennom å undersøke hvorvidt det foreligger noen oppfatninger, da både fra ledere og underordnede. Formålet med studien er også å forsøke å beskrive situasjon slik den er i politiet, da med fokus på kvinners lave representasjon i lederstillinger. På bakgrunn av dette benytter jeg meg av en kombinasjon av utforskende og beskrivende design i denne oppgaven.

Videre har jeg valgt å benytte en deduktiv tilnærming. Jeg har startet studien med å studere den teorien og forskningen som allerede foreligger om tematikken min (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet tre antakelser. Deretter har jeg gått ut i feltet og samlet inn empiri for å se om disse antakelsene gjør seg gjeldene i dagens politi. Jeg ønsker altså å bekrefte eller avkrefte de utarbeidede antakelsene.

3.2 Kvalitativ tilnærming

Når studiens forskningsdesign er bestemt, vil neste steg være å fastsette hvordan datainnsamlingen skal foretas. Her skiller en gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode, eller en kombinasjon av disse. Kvantitativ metode uttrykkes i talldata, mens kvalitativ metode uttrykkes i tekstdata (Ringdal, 2001). Hvorvidt man bruker den ene, eller den andre metodiske tilnærmingen vil ofte avhenge av problemstillingens formulering (Gripsrud et al., 2004). Det kvalitative intervjuet er den vanligste innsamlingsmetoden i kvalitative undersøkelser. Å velge en kvalitativ tilnærming kan ofte indikere at forskeren foretrekker en personlig interaksjon med informantene istedenfor anonyme undersøkelser, som ofte blir benyttet i kvantitative metode (Saunders & Lewis, 2012).

I denne studien ønsker jeg å skape en bedre forståelse av kvinner og ledelse i politiet. Ved et slikt formål benyttes ofte en kvalitativ tilnærming for å svare ut problemstillingen (Halvorsen, 1993). Jeg ønsker å gå i dybden på fenomenet, samtidig som jeg vil uttrykke meg i verbal form. Fortolkninger og forståelse av kvinner og ledelse står sentralt i denne studien (Jacobsen, 2005), og på bakgrunn av dette har jeg valgt en kvalitativ tilnærming.

Når fortolkning spiller en stor rolle, innebærer dette å ta i bruk et hermeneutisk vitenskapssyn. Dette vektlegger at egentlige sannheter nødvendigvis ikke finnes, men at fenomener kan tolkes på ulike måter (Thagaard, 2009). Med utgangspunkt i dette tas det med i betraktning at både forsker og utvalget som er anvendt påvirker studiens resultater og drøftinger (Hennink, Hutter & Bailey, 2010).

3.3 Utvalg

Gjennom denne studien har jeg hatt et samarbeid med politidirektoratet ved Karin Aslaksen, HR-direktør i politidirektoratet. Gjennom dette samarbeidet har jeg fått gode faglige innspill og gode råd, og ikke minst hjelp til både å velge ut informanter, og komme i kontakt med disse. Dette samarbeidet har gjort det mulig å samle inn data både i Oslo og Tromsø. I utvelgelse av informanter i Oslo har Karin Aslaksen og lederassistent Marie Jareid fungert som mine kontaktpersoner. De har satt meg i kontakt med informantene som er intervjuet i denne studien. I Tromsø har Astrid Nilsen, forvaltningssjef i Troms politidistrikt, fungert som en kontaktperson som har både kontaktet, og satt meg i kontakt med informantene fra Tromsø som er brukt i denne studien. Kontaktpersonene mine valgte ut informanter som de mente hadde reflektert rundt temaet kvinner og ledelse, og som potensielt kunne gi meg verdifull informasjon om tematikken i oppgaven. Disse kontaktpersonene har gjort det mulig for meg å få innpass i den gruppen jeg ønsket å studere.

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, valgte jeg å intervjuje både kvinner og menn, samt personer med og uten en lederposisjon. For å få et mest mulig representativt utvalg har jeg intervjuje to kvinnelige ledere, to mannlige ledere, to kvinner som ikke hadde en lederstilling, samt to menn som ikke hadde en lederstilling. På denne måten ble det ingen skjevfordeling mellom verken mann/kvinne, eller leder/underordnet. Utvalget mitt utgjorde totalt åtte informanter. Av disse åtte informantene var fire av de fra Troms politidistrikt, mens

resterende fire var fra Oslo, da både fra politidirektoratet og Oslo politidistrikt. I Tromsø valgte jeg å intervju en kvinnelig leder, en mannlig leder, en kvinnelig medarbeider og en mannlig medarbeider. Den samme fordelingen gjaldt i Oslo.

Kontaktpersonene mine i Tromsø og Oslo kontaktet først de mulige informantene for å høre hvorvidt de var interessert i å stille til intervju. Deretter tok jeg dialogen med informantene, og sendte hver av disse en e-post med beskrivelse av studien, dets tematikk og hva jeg ønsket å undersøke (se vedlegg 1). Jeg informerte også informantene om at jeg ville benytte meg av båndopptak underveis i intervjuet, og dette samtykket alle i. Anonymisering i oppgaven ble også informert om. Anonymisering er valgt på bakgrunn av at informantene skal kunne gi et dypere innblikk i deres syn og oppfatninger. Navn, tjenestested og andre gjenkjennbare vinklinger er også anonymisert i oppgaven. På denne måten håpet jeg at informantene skulle klare å åpne seg og være ærlige i besvarelsen av mine spørsmål underveis i intervjuet.

Med tanke på oppgavens anonymitet, vil jeg i analysekapitlet referere til informantene som enten «medarbeider» eller «leder».

3.4 Datainnsamling

Både anskaffelse av informantene som ønsket å delta i undersøkelsen, gjennomføring av intervjuene og etterarbeidet som krevdes var tidkrevende prosesser. Gripsrud et al.. (2004) peker på at man blant annet kan samle inn data gjennom kommunikasjon, observasjon og/eller dokumentanalyse. På samme måte presenteres deltakende observasjon, casestudier, dybdeintervjuer og fokusgrupper som eksempler på innsamlingsmetoder en kan benytte seg av i en kvalitativ undersøkelse (Blumberg, Cooper & Schindler, 2011). I gjennomføringen av denne studien har jeg benyttet meg av kommunikasjon i form av dybdeintervjuer for å sikre meg den nødvendige informasjon for å kunne belyse oppgavens problemstilling.

3.4.1 Semi-strukturerte dybdeintervjuer

I et forskningsintervju ønsker forskeren å få belyst temaet og problemstillingene som er valgt ut på forhånd. Her skiller man gjerne mellom åpne og mer strukturerte intervjuer. I et åpent intervju er målsettingen at informanten skal fortelle fritt om sine livserfaringer, eller andre ting som er relevant for tematikken og problemformuleringen. En slik åpen tilnærming kan

være utfordrende, da forsker ikke har utarbeidet spørsmål på forhånd, og dermed er en helt avhengig av at informanten er villig til å snakke fritt rundt tematikken. De mer strukturerte eller fokuserte intervjuene krever litt mer planlegging, men her har forsker utarbeidet spørsmål i forkant av intervjuet (Dalen, 2004). Mellom ytterpunktene åpne og strukturerte intervjuer finner en den mye brukt intervjuformen innenfor kvalitativ metode – semistrukturerte dybdeintervjuer, også kalt intervjuer basert på intervjuguide (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det er denne formen for intervju jeg har benyttet meg av i denne studien.

Individuelle dybdeintervjuer benyttes når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse for forskeren. Slike intervjuer gjennomføres i én-til-én- situasjon, og med en intervjuguide som utgangspunkt for samtalen. Vanligvis har slike intervjuer en varighet på ca. én time. En slik intervjuemethode brukes som regel når temaet er vanskelig å behandle i spørreskjemaer, eller når man ønsker å få innblikk i informantenes individuelle syn eller erfaringer. En av hovedfordelene med slike intervjuer er at informanten kommer med utfyllende svar, hvor også forsker kan komme med oppfølgingsspørsmål (Gripsrud et al., 2004).

I forkant av intervjuene hadde jeg gitt informantene informasjon om undersøkelsens tematikk og overordnede mål. De ble også informert om anonymiseringen og bruken av lydopptak som ville slettes etter transkriberingen. De fleste intervjuene ble gjennomført på informantens kontor, med noen unntak hvor intervjuet ble gjennomført ved et større kontor på informantens arbeidsplass. Alle intervjuene hadde en varighet på mellom 40 og 60 minutter, med påfølgende transkriberingsarbeid.

3.4.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

For å samle inn den informasjonen som var nødvendig utarbeidet jeg en intervjuguide til bruk underveis i intervjuene. Intervjuguiden inneholder en liste over sentrale temaer jeg ønsker å belyse, og underspørsmål jeg ønsket å få svar på (Saunders & Lewis, 2012). Temaene i intervjuguiden og spørsmålene som stilles er knyttet opp til den overordnede problemstillingen, og antakelsene i studien. Utarbeidelsen av intervjuguiden kan være krevende og ta lang tid. Viktigheten av å stille de «rette» spørsmålene kan være avgjørende

for studiens resultater. På bakgrunn av dette er det en fordel at intervjuguiden testes ut før den brukes i gjennomføring av intervjuene. I tillegg er det viktig at intervjuguiden er utarbeidet i henhold til den teorien som er presentert i oppgaven (Heyink & Tymstra, 1993). Jeg gjorde små justeringer av intervjuguiden etter de to første intervjuene. Disse justeringene gikk først og fremst på at jeg fjernet noen av spørsmålene, da jeg så at disse spørsmålene ble besvart gjennom de andre spørsmålene, samtidig som jeg hadde litt for mange spørsmål i forhold til den tidsrammen jeg hadde satt meg. I tillegg gjorde jeg små justeringer underveis i forhold til oppfølgingsspørsmålene jeg stilte.

Intervjuguiden (se vedlegg 2) starter med noen generelle spørsmål til informanten. Dette valgte jeg å ta med både for å gi informanten en enkel og myk start, men også for å få litt innsikt i hvilken posisjon informanten hadde og litt om bakgrunn til vedkommende.

Spørsmålene her omhandlet daværende stilling i politiet, hvor mange år informanten hadde jobbet i politiet, hvorvidt informanten hadde en kvinnelig eller mannlig leder på daværende tidspunkt, om informanten hadde ledererfaring, og hvordan kjønnsfordelingen var på informantens avdeling. På denne måten fikk jeg raskt et innblikk i arbeidssituasjon til informanten, slik at jeg hadde litt bakgrunnsinformasjon med meg inn i intervjuet. Jeg opplevde at dette var en god måte å starte intervjuene på, både for meg som forsker og for informantene.

Deretter er intervjuguiden delt inn i studiens tre hovedtemaer, hvor hver av disse temaene er de oppsatte antakelsene i denne studien. Til sammen skal spørsmålene under hvert tema være med på å danne et bilde av hvilken oppfatning informanten hadde omkring tematikken. Jeg opplevde flere ganger i intervjuene at informantene hadde utfordringer med å gi dype og direkte forklaringer rundt egne refleksjoner og oppfatninger. Etter hvert som informantene ble mer sikker og bekvem med intervjusituasjonen, opplevde jeg også at de åpnet seg mere. Det virket som om informantene ofte trengte litt tid før de følte seg trygge på situasjon, og det å reflektere rundt et slikt tema.

Under intervjuene benyttet jeg meg av båndopptak. Dette ga meg muligheten til å gå tilbake og høre gjennom intervjuene hvis noe skulle være uklart. Å bare benytte seg av notater underveis i intervjuet, uten båndopptak, ville ikke gitt meg like rik empiri. Fordelen med å

gjennomføre slike intervjuer er at jeg har mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål, avdekke misforståelser på stedet og observere informantenes kroppsspråk. Dette samsvarer med Mordal (1989) som mener at en slik intervjusituasjon gjør det enklere for informanten å åpne seg, og komme med viktig informasjon.

3.5 Dataanalyse

Etter at alle intervjuene var gjennomført satte jeg igjen med store mengder data. For å gjøre arbeidet med analysen både lettere og mer håndterlig gjorde jeg både en datareduksjon, en analyse og en tolkning av de innsamlede dataen. Som nevnt tidligere hadde intervjuene en varighet på mellom 40 og 60 minutter. Jeg hadde opplyst informanten om denne tidsrammen før intervjuet, og etter litt justeringer av intervjuguiden fant jeg ingen utfordringer med å overholde denne tidsrammen. Dalen (2004) peker på viktigheten av å skrive ut intervjuene umiddelbart etter at intervjuene er gjennomført. En umiddelbar transkripsjon gir de beste mulighetene for en god gjengivelse av det informanten faktisk har fortalt. I tillegg pekes det på viktigheten av at forskeren transkribere intervjuene selv, slik at en får anledning til å bli kjent med eget datamateriale. Det gir også mulighet for en spesiell nærhet til intervjuene, noe som styrker den senere analyseprosessen. På bakgrunn av dette transkriberte jeg alle intervjuene mer eller mindre umiddelbart etter at de var gjennomført. I de situasjoner hvor jeg hadde flere intervjuer på en dag, lot jeg vente med transkriberingen av det ene intervjuet til dagen etterpå.

Etter at transkriberingen var gjennomført, tok jeg for meg det transkriberte intervjuet og analyserte dette nærmere. Kvale (1997) peker på fem analysemetoder for intervjuforskningen. Disse er meningskategorisering, meningsfortretning, meningsstrukturering gjennom narrativer, meningstolkning og ad hoc metoder for meningsgenerering. I denne studien har jeg benyttet meg av en analysemetode som har til hensikt å tematisere dataene. Denne tilnærmingen kalles meningskategorisering, slik som Kvale (1997) presenterer det, og innebærer at analyse materialet deles inn i ulike kategorier for å systematisere innholdet. Under denne systematiseringen tok jeg for meg de transkriberte intervjuene, gikk gjennom dem, for deretter å trekke ut essensen av dem. Jeg satte opp tabeller for hver informant, hvor essensen av empirien ble kategorisert ut fra oppgavens tre antakelser. På denne måten fikk jeg

en oversiktlig, og en fin strukturering av det informantene hadde fortalt under intervjuene. Allerede i starten av dette arbeidet så jeg noen mønster i funnene mine. En slik kategorisering så jeg som høyest nødvendig for å kunne trekke ut noen funn.

3.6 Metodekvalitet

Det er viktig å vurdere hvor «god» en undersøkelse er. Her dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet, validitet og generalisering opp. Begrepene brukes ofte når man skal ta stilling til hvor godt man måler fenomener (Gripsrud et al., 2004).

3.6.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er hvorvidt dataene er pålitelig. Det er dette som betegnes som reliabilitet i kvantitative studier (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet innebærer at dersom andre gjentar undersøkelsen, skal de oppnå de samme resultatene som er oppnådd i denne studien. Mulighetene for tilfeldige feil må altså være minst mulig (Gripsrud et al., 2004). Johannessen et al., (2011) peker på at pålitelighet er kritisk i kvantitative studier, og at det finnes forskjellige måter å teste dataens pålitelighet på. Slike krav om pålitelighet i kvalitative studier er derimot lite hensiktsmessig. Begrunnelsen ligger i at kvalitative studier er samtalestyrt, og jeg som forsker kan i stor grad påvirke studiens pålitelighet.

Erfaringsbakgrunn til meg som forsker kan ikke overføres til andre, og dermed vil en ikke tolke ting på eksakt samme måte. Mulighetene for at en annen forsker kan gjennomføre en identisk undersøkelse vil dermed være tilnærmet umulig. Likevel kan forskeren styrke studiens pålitelighet gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten under hele studien. Dette innebærer en beskrivelse av prosessen samt en forklaring for valg av metode og avgjørelser tatt underveis (Johannessen et al., 2011). Gjennom denne studien har jeg benyttet meg av semi-strukturerte dybdeintervjuer, noe som ga meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Dette kan føre til at svarene ikke nødvendigvis blir de samme dersom et tilnærmet likt studie gjennomføres ved en senere anledning. Andre feilkilder som kan oppstå er at informanten svarer «feil» eller ikke utdyper svarene sine på grunn av tidspress, eller at intervjuet gjennomføres på et sted hvor informanten ikke føler han kan svare ærlig. Feile tolkninger av de svarene informantene gir, min mening som forsker og det faktum at en ikke får med seg alt informantene prøver å uttrykke kan også være trusler mot

påliteligheten (Saunders & Lewis, 2012). I denne studien har jeg beskrevet metoden slik at det skal være mulig for leseren å vurdere hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført. Fremgangsmåten er beskrevet på en ryddig måte slik at det skal være mulig å forstå hvordan jeg har kommet frem til konklusjonen min.

3.6.2 Validitet

Validitet, også kalt troverdighet, viser til hvorvidt forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien, altså hvorvidt en undersøger det studien har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2011). For å sikre troverdigheten i en undersøkelse har forskeren flere muligheter. En prosedyre for å sikre troverdigheten er å kontrollere undersøkelsen og dets konklusjon med konklusjoner fra lignende studier. Sammenfall mellom en eller flere undersøkelser vil styrke studiens troverdighet. En annen måte er å selv ta en kritisk gjennomgang av den prosessen du har gjennomgått. På denne måten kan du sikre validitet gjennom å forsikre deg om at det ikke har forekommet feiltolkninger i analysen av dataene (Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven har jeg transkribert intervjuene ordrett fra båndopptakene. Kun enkelte setninger som ikke ga mening ble rettet opp i, for å kunne presentere materialet med mest mulig forståelse og sammenheng. Jeg prøvde å være så nøyaktig som overhodet mulig da jeg behandlet råmaterialet. Troverdigheten styrkes når leseren får et innblikk i hva som blir sagt av informantene, og hva som tolkes av meg som forsker. På bakgrunn av dette har jeg i analysen brukt sitater for å belyse utsagn fra informantene. Jeg har også forsøkt å styrke troverdighetene ved å forklare de ulike stegene i forskningsprosessen, slik at det er mulig å vurdere mitt arbeid.

3.6.3 Generalisering

Generalisering, også kalt overførbarhet, tilsvarer den eksterne validiteten i kvantitativ forskning. Overførbarhet viser til at studiens resultater kan gjelde i andre situasjoner, settinger eller kontekster. Hensikten med kvalitative studier er sjeldent å kunne generalisere funnene til en større populasjon (Jacobsen, 2005). Det vil heller ikke være formålet i denne studien. I denne studien har jeg intervjuet åtte informanter som alle jobber i politiet, både ledere og

underordnede. Det vil ikke være mulig å si at resultatene mine gjelder for en hel populasjon. Informantene jeg har brukt er en del av en generasjon som er oppdratt i en samfunnsmessig og historisk tid. Deres verdier, oppfatninger og holdninger vil være preget av den tiden de har blitt oppdratt i. På bakgrunn av dette vil fremtidige studier høyst sannsynlig gi andre resultater.

3.7 Forskningsetiske refleksjoner

Som forsker er det viktig å være bevisst på det maktforholdet som oppstår mellom meg som forsker og informantene. Jeg skal analysere og tolke det informanten sier underveis i intervjuet, og her er det ikke sikkert at informanten vil like de konklusjoner som trekkes. Etiske dilemmaer kan oppstå dersom jeg som forsker konkluderer med å beskrive noe som informantene ikke ønsker å identifisere seg med, og som de ikke kjenner seg igjen i (Hammersley & Atkinson, 2006). Det krever en viss etisk bevissthet hos meg som forsker, men likevel må jeg være bevisst på at dette hensynet ikke må få uheldige konsekvenser for forskningen min. Ifølge forvaltningsloven skal informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner være taushetsbelagt. Resultater som inneholder personopplysninger skal formidles anonymt, slik at informasjon ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner. I tillegg skal dataen som samles inn bare brukes til det tenkte formålet, og kan ikke brukes i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2011).

Jeg har i denne studien prøvd å rette meg etter de etiske retningslinjene for forskning. Jacobsen (2005) peker på tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og informanter i en undersøkelse: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli konkret gjengitt. Førstnevnte viser til at informantene må delta på frivillig basis, de må informeres om studiens hensikt og tematikk, og hva studien skal brukes til (Kvale 1997; Jacobsen 2005). Informert samtykket ble overholdt i denne studien. Informantene fikk først en forespørsel per mail, hvor de selv kunne avgjøre hvorvidt de ønsket å delta eller ikke. Jeg opplevde ingen utfordringer med å få tak i informanter som ønsket å delta i studien, men dette kan også ha noe med at det var ledere på de respektive stedene som sendte ut en forespørselen til de mulige informantene. Likevel hadde informantene full rett til å takke nei til deltakelse i undersøkelse, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Konfidensialitet viser til at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre identiteten til informantene (Kvale, 1997). Jacobsen (2005) viser til konfidensialitet, ved å peke på viktigheten av at enkeltpersoner ikke kan identifiseres, og følsomheten av det som skal samles inn og undersøkes. Informantene brukt i denne studien ble tidlig informert om anonymiteten i studien. Navn på informantene og hvilket politidistrikt og avdelinger de tilhører er anonymisert i oppgaven. Hvilket nivå de leder på er også anonymisert. Jeg har valgt å ikke anonymisere politiet som organisasjonen i denne oppgaven, da dette ikke har noe hensikt, og da det ikke ble sett på som en utfordring fra organisasjonens side. Undersøkelsens resultater kan avdekke informasjon som nødvendigvis ikke er positiv for etaten, men dette bør være innenfor akseptabel ramme i et slikt studie. Gjennom en kritisk tilnærming kan det også skapes endring.

Den siste etiske vurderingen viser til krav om å presentere data på en riktig måte (Jacobsen, 2005). I denne studien har jeg prøvd å ivareta informantene på best mulig måte. Dette har jeg gjort ved å minimere skadene intervju situasjonen kan skape. Hvis informantene har gitt uttrykk for at de ikke ønsker å si noe om enkelte saker, har jeg skapt bevissthet rundt anonymiteten i oppgaven, i tillegg til sletting av båndopptak etter transkribering av intervjuene. Jeg opplever at samtaler rundt anonymiteten i oppgaven har gjort at informantene har åpnet seg og vært ærlige under intervjuene. I tillegg har jeg forsøkt å gjengi resultatene i sammenheng, og på en mest mulig fullstendig måte.

4 Presentasjon og analyse av funn

Med utgangspunkt i den innsamlede empirien fra intervjuene vil jeg i dette kapitlet presentere og analysere mine funn. Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i oppgavens teoretiske grunnlag og den presenterte forskningen, hvor jeg vil forsøke å forstå funnene ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Strukturen i kapitlet er bygd opp etter oppgavens antakelser. Hver antakelse, med sine funn, vil bli redegjort for i den rekkefølgen de har blitt presentert i teorikapitlet. Underveis i denne analysen vil jeg oppsummere funnene, og på bakgrunn av dette presentere en delkonklusjon tilhørende de utarbeidede antakelsene. Delkonklusjonene, da med en bekreftelse eller avkreftelse, vil danne grunnlaget for den endelige konklusjonen og svaret på den overordnede problemstillingen som presenteres i konklusjonskapitlet.

4.1 Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn

I dette avsnittet vil jeg presentere og analysere funnene fra den første antakelsen. Den første antakelsen er som følger:

«Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn».

Denne antakelsen er utarbeidet på bakgrunn av forskningen som fokuserer på menn og kvinners ulikheter i utøvelse av ledelse. For å bekrefte eller avkrefte denne antakelsen, vil jeg diskutere hvorvidt informantene uttrykker at kvinner og menn utøver lederskap på ulike måter, og at det på bakgrunn av dette er en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på annen måte enn menn. Jeg vil også se på hvorvidt disse forskjellene, eller likhetene mellom kvinner og menn gjenspeiler seg i arbeidshverdagen. De ulike beskrivelsene av den kvinnelige lederen vil presenteres for å belyse de uttalte forskjellene. Flere av informantene uttrykte viktigheten av å ha både menn og kvinner i lederstillinger, og på bakgrunn av dette vil jeg presentere funnene som er knyttet til dette.

4.1.1 Kjønnsmessige forskjeller

Jeg startet intervjuene med å la informanten beskrive den kvinnelige lederen, både hva hun gjør og hva hun legger vekt på i utøvelse av ledelse. Slik lot jeg også informantene beskrive den mannlige lederen, slik at jeg fikk en beskrivelse av begge kjønn i utøvelse av ledelse.

Eventuelle forskjeller eller likheter mellom kjønnene ble også oppsummert her. Å starte med denne typen konkrete spørsmål la føringer for de neste spørsmålene jeg stilte. Avhengig av hva informanten fortalte, falt noen av spørsmålene i intervjuguiden bort, mens jeg også inkluderte oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det som ble fortalt.

Et gjennomgående funn i tilknytning til denne antakelsen er at informantene som ikke umiddelbart beskriver den kvinnelige og mannlige lederen ulikt, synes likevel å ha en formening om at kjønnene er ulike. Med noen få unntak, er et typisk svar på spørsmålet om kvinners og menns utøvelse av ledelse som følger:

«Jeg synes det er vanskelig å finne klare forskjeller. Jeg synes ofte det er myter når en hører at kvinner er bedre på menneskelige relasjoner og har en mykere lederstil. Det er nødvendigvis ikke mitt inntrykk. Dette er nødvendigvis ikke kjønnsbetinget».

– Leder.

Sitatet ovenfor er fra en av lederne i politiet, og dette har jeg valgt å ta med for å belyse et av de vanligste svarene jeg fikk på det direkte spørsmålet om forskjeller på kjønnene i utøvelse av ledelse. Flertallet av informantene svarer dette, men likevel ser jeg et mønster i at informantene åpner seg lengere ut i intervjuet. Da kommer det ofte frem at det foreligger betydelige forskjeller blant kvinner og menn. Det ser ut til at informantene ønsker å uttrykke likestilling mellom kjønnene, men at dette på mange måter ikke holder hele veien. Jeg ser et mønster i at det først uttrykkes ingen, eller liten, forskjell mellom kjønnene, men at informantene etter hvert i intervjuet beskriver den kvinnelige lederen som mer relasjonsorientert og demokratisk i sin opptreden. Dette tolker jeg som en redsel fra informantenes side for å bli tolket som kjønnsdiskriminerende, og et forsøk på å fremme likestilling mellom kjønnene. For å illustrere dette, presenterer jeg to sitater nedenfor. Begge sitatene er fra samme informant:

«En leder er en leder. Jeg ser ikke at det foreligger forskjell blant kjønnene». – Leder.

Her ser vi at informanten er veldig klar i sitt svar. Vedkommende uttrykker at det ikke foreligger forskjeller blant kjønnene, og at det dermed ikke er slik at kvinner og menn utøver

ulik type ledelse. Sitatet ovenfor er hentet fra et direkte spørsmål omkring hva en kvinnelig leder gjør, og hva kvinnelige ledere legger vekt på i utøvelse av ledelse.

Lenger ut i intervjuet kom det likevel frem at informanten hadde klare meninger om både den kvinnelige, og den mannlige lederen. Her er det verdt å merke seg at spørsmålet som ble stilt i denne sammenhengen ikke var like direkte som det spørsmålet som er illustrert ovenfor. Spørsmålet som ble stilt her var av mer åpen karakter, og ga informanten rom for å snakke friere.

«En kvinne tar jo ofte et større helhetsperspektiv. De er flinke på å se helheten, og tar jo en veldig omsorgsrolle i sin utøvelse av ledelse». – Leder.

De to sitatene ovenfor illustrerer godt det som gikk igjen i flere av intervjuene. Informantene uttrykker at det ikke foreligger forskjeller mellom kjønnene, men lenger ut i intervjuet uttrykkes noe annet. Da kommer det fram at informantene har en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn det menn gjør basert på disse forskjellene.

Forskning har pekt på at det biologiske skillet på kjønnene i utøvelse av ledelse ikke er gyldig, men troen om at det foreligger forskjeller blant kjønnene i utøvelse av ledelse er fortsatt gyldig. Tidligere forskning har generelt vist et tydelig sprik, og uenigheter omkring hvorvidt det foreligger forskjeller blant menn og kvinner i utøvelse av ledelse (Appelbaum et al., 2003). Denne uenigheten gjenspeilet seg også gjennom min empiri. Det var et tydelig sprik i forhold til hva informantene mente omkring denne tematikken. En av informantene uttrykker følgende på spørsmålet om det foreligger forskjeller blant menn og kvinner i utøvelse av ledelse:

«Jeg tror nødvendigvis ikke at det er så stor forskjell, eller at det er kjønnnet som er en avgjørende faktor her. Jeg har opplevd kvinnelige ledere i politiet som har vært leder på det jeg kaller veldig maskuline verdier». - Leder.

På tross av denne uttalelsen mente flertallet av informantene at det forelå noen forskjeller blant kjønnene. En uttalt forskjell som gikk igjen hos informantene, var menns interesse for makt, status, belønninger og posisjon. Begge kjønnene har et konkurranseinstinkt, da i varierende grad, men dette blir mer tydelig hos den mannlige leder. Menn synes å virke mer

opptatt av karriere og det å tenke egen sak, og mister dermed i en del sammenhenger helhetsperspektivet og virksamhetsperspektivet.

Her er det også verdt å nevne at et av mønstrene jeg så underveis i innsamlingen av empirien var at informantene hadde problemer med å beskrive den kvinnelige lederen atskilt fra den mannlige. På spørsmålet om å beskrive den kvinnelige lederen og hva hun gjør virket det utfordrende å svare. Hvis jeg omformulerte spørsmålet, og heller ba informanten gjøre rede for noen forskjeller blant den kvinnelige og den mannlige lederen, var det enklere for informantene å svare.

Personer med feminin lederstil beskrives som lyttende, entusiastisk, samarbeidsvillig og formidlende (Drake & Solberg, 1995). Solberg (2012) viser til at feminine personer i større grad er rettet mot sosial interaksjon og har flere mellommenneskelige ferdigheter enn maskuline personer. På direkte spørsmål omkring kvinners utøvelse av ledelse er det et sprikende resultat om hvorvidt de tilegner den kvinnelige lederen de typiske feminine trekkene. Det er likevel noen av informantene som er veldig klar på at det foreligger betydelige forskjeller blant kjønnene. Beskrivelser av den kvinnelige lederen som går igjen hos informantene er at den kvinnelige lederen er mer omsorgsfull, flinkere på kommunikasjon, har et klokhetsperspektiv, er medmenneskelig, har et morsinstinkt, er omtenkssomme, og er mer tenkende enn det menn er. Her kommer det også frem at informanten mener at den kvinnelige lederen tar en morsrolle i sin utøvelse av ledelse. En av informantene, som var klar og tydelig på at det forelå forskjeller, uttrykker følgende:

«Kvinner vurderer for og imot veldig mye mer enn det menn gjør. Kvinner er litt mer opptatt av hva alle rundt tenker og føler – alle skal ha det bra. De er også mer omsorgsfulle, og er opptatt av å innhente alle mulige synspunkter før de tar avgjørelser. Generelt kan man si at kvinner er opptatt av å gjøre en riktig jobb i forhold til regelverket». – Medarbeider

En annen informant uttrykker følgende:

«Kvinner er opptatt av å lytte til sine ansatte, er mer medmenneskelig og omtensksom enn det menn er. Den kvinnelige lederen er også litt mer jordnær, på den måten at hun ønsker å være på vårt nivå, men samtidig ta avgjørelser. – Medarbeider.

De informantene som umiddelbart uttrykker at det foreligger en forskjell blant kjønnene, beskriver kvinner som ledere med de typiske atferdene og egenskapene en tilegner den feminine lederstilen.

Oppsummert ser vi at det foreligger ulike synspunkter og meninger omkring kvinners utøvelse av ledelse. Det mest interessante funnet her er at informantene umiddelbart uttrykker at det ikke er noe forskjell på kvinner og menn i utøvelse av ledelse, og at det dermed ikke er slik at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn det menn gjør. Dette kan, som nevnt ovenfor, være et tegn på at informantene ikke ønsker å bli tolket som kjønnsdiskriminerende. Informantene prøver å skjule sine egentlige meninger og oppfatninger av den kvinnelige lederen kontra den mannlige. Likevel ser jeg underveis i intervjuene at informantene synes å ha en formening om den kvinnelige lederen, og hvordan kvinner utøver ledelse. Det er også verdt å merke seg at flere av informantene ikke hadde hatt en kvinnelig leder, men de fleste hadde likevel synspunkter og formeninger om både kvinner og menn som ledere.

I besvarelsen av hvilke ulikheter som foreligger blant kjønnene, uttrykker også informantene viktigheten av å ha både mannlige og kvinnelige ledere i et team, og viktigheten av å få inn flere kvinnelige ledere i politiet. Dette viser en oppfatning om at menn og kvinner er ulike i utøvelse av ledelse, og at de på bakgrunn av forskjellene utfyller hverandre. En av informantene uttrykker følgende:

«Kvinner og menn har ulike tilnæringsmåter, det tror jeg. Vi tenker på ulike måter, og finner ulike alternativer. Noen ganger er det en styrke slik som kvinner gjør det, og noen ganger er det en styrke sånn som menn gjør det. Det er ikke noe som er rett eller galt, eller bedre enn det andre, men jeg er veldig for en miks – at man utfyller hverandre litt på en god måte». – Leder.

Viktigheten av å ha både kvinner og menn i lederstillinger uttrykkes hos informantene ovenfor, og dette presiseres av flere informanter. Dette tyder på at en ser viktigheten av å få flere kvinner inn i lederstillinger på bakgrunn av at kvinner og menn utfyller hverandre. En har ulike tilnæringsmåter, tenker ulikt og bringer inn ulike perspektiver. En av informantene uttrykker følgende etter å ha forklart betydningen av en miks i ledende stillinger:

«Kvinner har et klokhetsperspektiv som menn har godt av å ha med på laget». – Leder.

Ledelsen og lederteam vises i noen tilfeller utad, både gjennom media og i situasjoner hvor det er nødvendig at ledelsen er synlig. Hvis man går flere år tilbake i tid, vil man se at politiet har endret seg, og viktigheten av å vise publikum akkurat dette belyses også gjennom en av informantene.

«... Det tror jeg er ekstremt viktig. Utad, til publikum. Vi har jo et samfunnsoppdrag som politi, som er ekstremt viktig. I ulike sammenhenger vises jo også ledelsen utad, og da er det viktig at vi viser et mangfold». – Leder.

Når informantene snakker om kvinner og menns utøvelse av lederskap, ser det ikke ut til at de har et biologisk perspektiv på kjønn. I beskrivelser av menn og kvinner som ledere, er informantene rask med å tilføye at disse forskjellene ikke nødvendigvis kan forklares med bakgrunn i kjønnskategorien en tilhører. Dette tolker jeg som et forsøk på å ikke oppfattes som kjønnsdiskriminerende. Flertallet av informantene bruker begreper som eksempelvis maskulin, feminin og relasjonsorientert i sine beskrivelser av kjønnene. Generelt ser jeg en tendens til at informantene tilegner den kvinnelige lederen de typiske feminine ledertrekkene.

Delkonklusjon antakelse 1: Det er en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn.

I dette ligger det at informantene tilegner den kvinnelige lederen andre egenskaper enn de tilegner den mannlige lederen. På bakgrunn av dette har de en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn. Funnene mine viser at kvinner i større grad blir tilegnet den feminine lederstilen, og at kjennetegn på den feminine stilen er avvikende fra beskrivelsen av den mannlige lederen. Informantene uttrykker også viktigheten av å ha begge

kjønn i eksempelvis lederteam, da kvinner og menn utfyller hverandre på en god måte. Det mest interessante funnet i forbindelse med denne antakelsen, er informantenes forsøk på å ikke gjøre et skille mellom menn og kvinner, men hvor det etter hvert kommer frem noen oppfatninger av forskjeller som foreligger mellom kjønnene.

4.2 Kvinner ønsker ikke en lederstilling

I dette avsnittet vil jeg presentere og analysere funnene fra den andre antakelsen i denne oppgaven. Antakelsen er som følger:

«Kvinner ønsker ikke en lederstilling».

Denne antakelsen er utledet av tidligere forskning som presenterer kvinners balansegang mellom familie og jobb samt kvinners verdivalg, og på bakgrunn av dette ikke ønsker en lederstilling.

For å bekrefte eller avkrefte denne antakelsen vil jeg først og fremst presentere empirien rundt informantenes arbeidshverdag, og hvorvidt arbeidshverdagen påvirker deres hjemmesituasjon. Videre vil jeg diskutere politiets personalpolitiske ordninger, hvordan disse praktiseres og hvilke eventuelle mønster jeg ser i benyttelsen av disse ordningen. Jeg vil også diskutere hvorvidt informantene har en formening om at kvinners livsfase er av avgjørende betydning for når kvinner bør innta en lederstilling.

4.2.1 Arbeidshverdagen

For å fastslå hvorvidt det er en oppfatning om at kvinner ikke ønsker en lederstilling, startet jeg med å la informantene beskrive en normal arbeidshverdag. Her fulgte jeg opp med å få dette konkretisert ved at informantene fikk beskrive hvorvidt arbeidshverdagen var stabil, eller om det skjedde mye uforutsett. Deretter gikk jeg inn på i hvor stor grad en slik arbeidshverdag påvirket hjemmesituasjonen til informantene. Her er det verdt å merke seg at jeg har intervjuet både menn og kvinner.

Mer eller mindre alle informantene uttrykker at balansegangen mellom jobb og hjem fungerer fint for dem. De finner verken utfordringer eller belastninger knytte til dette. Dette kan ha noe

med mitt utvalg å gjøre, da ingen av informantene jeg har brukt i denne studien befinner seg i en småbarnsfase.

Som en naturlig del av samtalene med informantene, gikk de inn på et større perspektiv som ikke nødvendigvis omhandlet dem, og deres hjemmesituasjon. En av informantene uttrykker følgende:

«For en ung kvinne i etableringsfasen, med små barn, så har jeg på mange måter beundret de som går inn i lederstillinger, eller stillinger som er svært krevende, for det er åpenbart krevende å ha en slik jobb (...) Hvis en kvinnelig ansatt hadde spurt meg om råd dersom de vurderte å søke en slik stilling, så ville jeg gitt positive råd, men det ville også inkludere en prosess hvor jeg ville ha bedt vedkommende virkelig tenke gjennom om tiden er rett nå». – Leder.

Det pekes på at kvinner generelt opplever større utfordringer når det gjelder å balansere arbeid og familie, særlig når en befinner seg i en livssituasjon med små barn. Når barna blir eldre, og en beveger seg bort fra småbarnsfasen, vil kvinners belastning avta noe (Higgins et al., 1994). Dette kommer også frem i min empiri. Selv om mine informanter ikke opplever det som utfordrende å balansere jobb og familie, uttrykker et flertall av informantene at det er krevende for en kvinne å innta en lederstilling i en småbarnsfase. En av informantene beskriver det på denne måten:

«Å være leder i politiet er ikke nødvendigvis forenlig med å ha verdier som tilsier at du ønsker å være mer med barna når de er små. Du kan jo sjeldent skru helt av, og du kan sjeldent skru av telefonen. Det krever veldig mye, så det er jo litt verdivalg i livet og, tror jeg». – Medarbeider.

Enkelte av informantene uttrykker at det er utfordrende å balansere familie med jobb. De informantene som har barn uttrykker at disse utfordringene var til stede når barna var små.

«Det hadde vært helt uaktuelt å ha denne stillingen hvis barna var små (...) Jeg kunne ikke hatt stillingen hvis det ikke hadde vært for at barna er såpass store som de er nå». – Leder.

Disse sitatene illustrerer oppfatningen om at det er krevende for en kvinne å balansere familiesituasjon med en lederstilling når en har barn som er små. Når kvinner går gjennom det en gjerne kaller småbarnsfasen, hvor barna er under skolealder, er kvinner minst yrkesdeltakende og benytter seg oftere av tilpassede ordninger. De ulike fasene i livet byr på ulike utfordringer (Alvesson & Billing, 2009). Politiet har fleksible arbeidstidsordninger for de som kommer utenom turnusordninger, og så langt det lar seg gjøre. Et fåtall av informanten uttrykker at dette er en ordning som flest kvinner benytter seg av. De som likevel uttrykker at de ser et mønster i hvem som benytter seg av disse, presiserer at dette er en naturlig årsak av den kjønnsfordelingen som eksisterer. De fleste avdelinger og seksjoner som har mulighet til å benytte seg av disse ordningene er avdelinger hvor flertallet er kvinner.

«Blant de som er inne på fleksitidsordninger så er det kanskje flere kvinner. Men det tror jeg er mest fordi de avdelingene som praktiserer det er de avdelingene som har relativt mange kvinner, som støttefunksjoner og administrasjonen og lignende». – Medarbeider.

Med dette som utgangspunkt ser jeg ikke et mønster i at det er flest kvinner som benytter seg av den fleksible arbeidstidsordningen.

Hansen (2001) peker på at det ofte er kvinnen som innretter arbeidet sitt etter omsorgsforpliktelsene, og som dermed jobber deltid eller redusert stilling. Mulighetene for forfremmelse svekkes av kvinners permisjoner, redusert stillingsprosent samt et behov for tilrettelegging av arbeidet. En av informantene uttrykker følgende:

«Når tiden for barn kommer, så er det kvinnen som i all hovedsak blir hjemme, og bruker muligheten til å jobbe redusert, eller eventuelt tar på seg en dagtidsstilling. De går ned på ambisjonsnivået for å være fleksible til å ta både henting og levering, mens mannen utdanner seg og skaffer seg erfaring». – Leder.

Her belyser informanten kvinners verdivalg, og at kvinner ofte prioriterer familie fremfor karriere. Informanten ovenfor uttrykker at det er et særskilt mønster at det er kvinner som jobber redusert, og som tar hovedansvaret i hjemmet. Her ønsker jeg å påpeke at de

informanter som uttrykker dette, tilføyer også at dette mønsteret var svært vanlig før, men at dette ser ut til å være i endring.

I en studie gjort av Friedman og Greenhaus (2000) fant de at hele 43 prosent av kvinnene følte at de måtte velge mellom hva som var viktigst, og dermed gjøre et valg mellom karriere og familie. Kvinners prioritering av familielivet kan på denne måten føre til at kvinner ikke ønsker å innta en lederstilling. Når det gjelder problematikken rundt mangelen på kvinnelige ledere, og prioriteringer av familie fremfor karriere, uttrykker en av informantene noe som er av interesse: Når kvinner tar på seg hovedansvaret i hjemmet, og gjerne jobber redusert stilling, går de glipp av nødvendig erfaring som en må opparbeide seg for å innta en lederstilling. Gjennom denne småbarnsfasen, og særlig etter endt permisjon, velger flere kvinner å jobbe redusert. På denne tiden har mannen klart å opparbeide seg den nødvendige erfaringen en må ha for å innta lederstillinger. Dette gir menn et fortrinn i ansettelsesprosessen, og det blir vanskeligere for kvinner å konkurrere om en lederstilling.

4.2.2 Tidspunkt for å innta lederstilling

For å kunne svare på hvorvidt det foreligger en oppfatning om at kvinner ikke ønsker en lederstilling, stilte jeg informantene spørsmål om de hadde noe formening om når en kvinne burde innta en lederstilling i forhold til hvilken livsfase en er i. Dette gjorde jeg for å få et klarere bilde av hvorvidt det var en oppfatning av at kvinner eksempelvis burde vente til småbarnsfasen var over, eller om barn og hvilken livsfase en befinner seg i ikke er av betydning for det å ha en lederstilling.

Higgins et al.. (1994) har i sitt studie anbefalt at kvinner bør starte en karriere når barna er eldre og småbarnsfasen av livet er over. En lederstilling er utfordrende, og krever at tid og energi legges ned i det som skal gjøres. En av informantene uttrykker følgende:

«I utgangspunktet bør man kjenne på hva man selv ønsker, hvordan utfordringer man ønsker, og hvordan man selv er som person. Som leder gjennom mange år vet jeg at det er mange plusser, men også veldig mange minuser, avhengig av hvilken type lederstilling du har». – Leder.

Overnevnte sitat illustrerer mange av de svarene jeg fikk gjennom intervjuene. Flere informanter pekte på de store forskjellene som ligger i lederstillinger. En lederstilling kan bety så mangt, og arbeidstynge og krav til tilstedeværelse varierer i stor grad. Dette er avhengig av både nivået du er leder på samt hvilke type oppgaver du skal løse som leder. Likevel er det en av informantene som uttrykker følgende veldig eksplisitt:

«En kvinne bør innta en lederstilling hovedsakelig når en har overskudd på privaten, fordi det krever såpass mye å ha en lederstilling. Du må være mye mer tilgjengelig. Og der tenker jeg at hvis du har fullt opp på privaten, så tror jeg ikke du har kapasitet til å gjøre en god jobb». – Medarbeider.

Sitatet ovenfor viser en klar og tydelig formening om at kvinner bør vente med å innta en lederstilling til småbarns livet er over, eller eventuelt før denne fasen av livet har startet. Informanten viser her til at privatlivet har betydning for hvorvidt en bør innta en lederstilling.

Informantene uttrykker at kombinasjon av småbarnslivet og en lederstilling er krevende. Likevel finner jeg ikke tilstrekkelig bevis for å fastslå at det foreligger en oppfatning om at kvinner som befinner seg i en småbarnsfase bør vente med å innta en lederstilling.

Forskning viser at menns karriereambisjoner er vesentlig høyere enn kvinners. Mange flere menn enn kvinner streber etter en lederjobb, i tillegg til at menn i langt høyere grad har et ønske om å bli leder. Menn med mest ambisiøse karriereambisjoner viser seg å være de med en hjemmeværende partner. I partnerskap hvor begge parter jobber, og hvor de har barn, er det mannen som jobber mest, og som også prioriterer karrieren høyest (Friedman & Greenhaus, 2000). På spørsmål om informantene tror det er flere kvinner enn menn som ønsker seg en karriere i politiet, uttrykker en av informantene følgende:

«Menn som ledere er mer opptatt av makt, posisjon og lønn. De bestemmer seg fort at de ønsker å være ledere. Dette gjelder ikke for kvinner (...) Kvinner som ledere møter veldig mye motstand». – Leder.

Her belyser informanten at det foreligger en forskjell blant kvinner og menn når det gjelder ønsket om en lederstilling, og hva en er opptatt av. I tillegg viser empirien at kvinner ikke nødvendigvis streber etter en lederstilling på lik linje med menn:

«Menn er mer karrieresøkende enn kvinner. Det handler om verdivalg, og hvor mye man ønsker å bruke av tid og energi, og legge av arbeidsinnsats i det. Det er kanskje noe ulike prioriteringer hos kvinner og menn». – Medarbeider.

Menn synes å være mer opptatt av karriere og å nå til toppen. Informantene viser generelt til de ulike verdivalgene menn og kvinner har, men de peker også på at dette ikke er avgjørende for hvorvidt en velger å søke en lederstilling. Ingen av informantene i denne studien ser på familielivet som en hindring for å innta lederstillinger.

Delkonklusjon antakelse 2: Jeg finner ikke bevis for å fastslå at det foreligger en oppfatning om at kvinner ikke ønsker en lederstilling.

Ingen av informantene i denne oppgaven har små barn, og de finner det ikke utfordrende å balansere jobb med familie. Jeg ser en tendens til at noen av informantene har en formening om at det er krevende å innta en lederstilling i småbarnsfasen, men ser ikke dette som tilstrekkelig til å fastslå at denne antakelsen kan bekreftes. På bakgrunn av dette har jeg i dette avsnittet avkreftet den utarbeidede antakelsen.

4.3 Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet

I dette avsnittet vil jeg presentere og analysere funnene fra den tredje antakelsen i denne oppgaven. Den tredje antakelsen er som følger:

«Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet»

Denne antakelsen er utarbeidet på bakgrunn av det kjønnssegregerte arbeidsmarkedet som viser at kvinner og menn arbeider innenfor ulike yrker, bransjer og sektorer, i tillegg til at den hierarkiske fordelingen av kvinner og menn er ulik. Tall viser at kvinner er langt mindre representert i lederstillinger enn det menn er (NOU 2008:6).

For å bekrefte eller avkrefte denne antakelsen vil jeg først og fremst presentere empirien rundt politiets kultur. En forståelse av politiets kultur vil være avgjørende for å kunne bekrefte eller avkrefte denne antakelsen. Deretter vil jeg gå inn på rekruttering av kvinner, og hvilke eventuelle tiltak som gjøres for å rekruttere flere kvinner til lederstillinger.

4.3.1 Kulturen i politiet

For å kunne svare på om det foreligger en oppfatning om at kvinner ikke passer inn i politiet, startet jeg med å la informantene beskrive kulturen i politiet. På denne måten ønsket jeg å fange opp om det er noe ved kulturen som gjør at kvinner eventuelt ikke passer inn i politiet som organisasjon.

Denne delen av intervjuet, som tok for seg begrepet kultur, var en av de mest utfordrende delene for informanten å svare på. Flertallet finner det utfordrende å beskrive kulturen, og det virker som om bevisstheten rundt kulturen er noe lav. En av informantene uttrykker følgende:

«Jeg synes det er vanskelig å skulle beskrive kulturen Vi har jo på en måte mange kulturer ...» - Medarbeider.

Det pekes her på at politiet har mange ulike kulturer, og at et av de største skillene går på hvorvidt du er politi, jurist eller sivil. På tross av utfordringer knyttet til å beskrive kulturen i organisasjonen, synes det å være en felles oppfatning om at politiet er preget av et sterkt samhold. Informantene uttrykker at politiet generelt er en fin plass å jobbe, og at arbeidshverdagen preges av samhold og et godt kollegium hvor alle tar ansvar. Kulturen beskrives generelt som «en god kultur» i politiet. En av informantene uttrykker følgende:

«Vi har en god korpsånd, og har en kultur med sterke indre verdier. Vi er en politifamilie som er veldig god». – Leder.

Informantene beskriver generelt kulturen som god, og mange trekker frem et godt samhold, gode verdier, en sterk tilhørighet og et dedikert personell som de faktorer som preger kulturen. Colbjørnsen (2004) peker på at kulturen er organisasjons viktigste suksessfaktor for hvordan organisasjonen drives. Jo mer medarbeiderne opplever kulturen som sin egen, desto sterkere effekt vil den ha på de ansatte. Det kan se ut til at mine informanter opplever kulturen som sin egen, både gjennom beskrivelser av en «god kultur», og ved bruk av begreper som «politifamilie».

Likevel synes kulturen også å være preget av noen holdninger og synspunkter som var sterkt rådende flere år tilbake i tid. Schein (2010) har definert kulturen som et sett av felles

grunnleggende forutsetninger som organisasjon kommer fram til eller utvikler internt. Disse har fungert lenge nok til at de er akseptert, og betraktes som gyldige. De overføres og læres bort til andre medlemmer som den riktige måten å tenke, føle, oppfatte og handle på overfor organisasjonen. På bakgrunn av dette finner jeg det ikke rart at de holdninger og grunnleggende antakelsene som rådet i politiorganisasjon flere år tilbake i tid, enda har gjenklang i organisasjonen. En av informantene uttrykker følgende:

«Enkelte har kanskje holdninger som er gammeldagse, og det er dette som noen ganger danner uro». – Medarbeider.

I sammenheng med dette uttrykker flere av informantene at politiet fortsatt er preget av en macho-kultur, som var sterkt rådene før:

«Jeg tror det er noe som sitter igjen – at på enkelte områder er det det som enkelte ville betrakte som en litt sånn macho-kultur». – Leder.

Flere av informantene trekker frem macho-kultur som et kjennetegn på kulturen. Det vises til at politiet fortsatt er preget av denne kulturen, og at dette er noe som sitter igjen fra eldre tider hvor politiet var forbeholdt de «store og sterke gutta». Her er det verdt å nevne at både kvinner og menn uttaler at den gamle macho-kulturen enda preger politikulturen slik den er i dag.

I sammenheng med menn og kvinners ulike verdivalg, peker flere av informantene på at kvinner i langt større grad finner unnskyldninger for å ikke søke en lederstilling. Kvinner finner flere svakheter ved seg selv som gjør at de ikke søker lederstillinger. En av informantene uttrykker følgende:

«Kvinner leter etter alt som står i stillingsannonser, og dersom de finner en ting de ikke har, så søker de ikke. De finner både unnskyldninger hos seg selv og omgivelsene eller i selve jobben der de mener at de ikke passer. Dette er liksom blitt en del av oss, og det preger organisasjon, men det er helt omvendt med menn». – Medarbeider.

Sitatet ovenfor illustrerer kvinners mangel på selvtilit, i motsetning til menn som har lav terskel for å søke seg til lederstillinger. Det kan se ut til at politiet har en kultur for at kvinner ikke søker lederstillinger.

4.3.2 Rekruttering av kvinner

Når det gjelder rekruttering av kvinner i politiet, uttrykkes det ingen bevissthet rundt hva som gjøres for å flere kvinner inn i politiet. Dette tolker jeg som at politiet ikke har noen strategier og planer for hvordan de skal rekruttere flere kvinner inn i lederstillinger. Hvorvidt dette skyldes en kultur hvor kvinner ikke passer inn kan diskuteres.

En av informantene uttrykker følgende på spørsmål om hva som gjøres for å rekruttere flere kvinner til lederstillinger:

«Jeg tror det er veldig begrenset hva man egentlig gjør. Jeg er ikke kjent med at det gjøres noe. Det er ikke noe planlagt fra overordnet». – Leder.

Sitatet ovenfor illustrerer det de fleste informantene svarte på dette spørsmålet. Likevel er det to tiltak som mer eller mindre alle informantene trekker frem. Dette er kvinnenettverk og spesifiserte utlysningstekstene som oppfordrer kvinner til å søke:

«Jeg vet at det har vært slike kvinnenettverk, men jeg vet ikke om det fortsatt eksisterer». – Leder.

Kvinnenettverkene trekkes frem under mer eller mindre alle intervjuene, men informantene kan ikke si noe mer om dette. Verken i forhold til om de enda eksisterer, eller en utdypning av hva disse nettverkene inneholder. En av informantene, som den eneste som har litt innsikt i disse nettverkene, uttrykker følgende:

«Det ble opprettet såkalte kvinnenettverk ute i alle politidistrikt – som en motvekt mot det mannsdominerte miljøet vi er i. Det ble ingen suksess. Det ble kraftig motarbeidet fra menn, og det ble bare latterliggjort hele greia. Og det er jo akkurat det som er problemet med kulturen i politiet – at kvinner ikke skal ha noen fortrinn». – Leder.

Informanten ovenfor uttrykker en av kulturutfordringene politiet står overfor. Her kan det trekkes noen linjer til macho-kulturen, og en kan spørre seg hvorvidt dette viser en kultur hvor kvinner ikke passer inn. Informanten uttrykker at kvinner nedvurderes, og at det foreligger noen oppfatninger om at kvinner ikke skal ha noe fortrinn i organisasjonen. Storvik (2006) har presentert noen strukturelle og kulturelle barrierer for kvinner som kan sees i sammenheng med denne informantens oppfatning.

Når det gjelder utlysningstekstene, uttrykker flere av informantene at de har kjennskap til at utlysningstekstene oppfordrer kvinner til å søke. En av informantene uttrykker:

«Det eneste jeg ser når det lyses ut stillinger er at kvinner oppfordres til å søke. Men det tror jeg de er pliktig til, at det er noe likestillingsdepartementet har krevd». – Medarbeider.

Jeg ser et generelt mønster i at informantene er opplyst om at utlysningstekstene oppfordrer kvinner til å søke, men utenom dette ser det ut til at politiet ikke har spesifikke planer og strategier for å rekruttere flere kvinner til lederstillinger. En annen informant uttrykker følgende:

«Når utgangspunktet er at 9 av 10 ledere er menn, så er det nok en stor barriere for kvinner å ønske seg inn i en lederstilling. Det hadde vært noe annet hvis det var 50/50 fordeling. Så allerede der har man en motbakke for kvinner». – Leder.

Her belyser informanten hvor vanskelig det kan være for kvinner å søke en lederstilling når majoriteten av lederstillingene består av menn. Det ser ut til at mannsdominansen i organisasjon er et hinder for kvinner, og at det dermed allerede i søkeprosessen skapes motbakker for kvinner.

Storvik (2006) har sett på begrepet homososial reproduksjon, som viser til at ledere rekrutterer ledere basert på noen likhetskriterier. Ledere som er lik en selv anses i slike situasjoner som de best egnede for lederstillinger. Denne tendensen kan jeg også se i politiet, og ses på som en kulturell og strukturell hindring for kvinner (Storvik, 2006).

Etatsutdanningen pekes på som en av årsakene til akkurat dette. En informant uttrykker følgende:

«Vi har jo en etatsutdanning, og det gjør jo at det er mange gamle kompiser i denne etaten Det er kjønnsdelt i forhold til hvem man var i kompisgjengen, og at det ikke var mange jentekompiser i disse guttegjengene. Når disse lagene kommer høyere opp, så rekrutteres det i samme bås. Nesten litt sånn innavl ...». – Leder.

Tendensen til å rekruttere etter noen likhetskriter vises seg i flere av intervjuene. Det rekrutteres i egne rekker, og ofte er det ganske forutbestemt hvem som kommer opp i stillinger. På bakgrunn av dette vil det være noen begrensninger for kvinners mulighet til å innta lederstillinger i politiet. Dette kan også sees på som en konsekvens av at informantene i denne studien uttrykker at det er en forskjell på kvinnelige og mannlige ledere.

Empirien min peker også på at kvinner og menn blir motivert på ulike måter. Du må være motivert for å søke en lederstilling, og her foreligger det noen forskjeller på kjønnene. Menn kan i stor grad velge å søke en lederstilling basert på at utlysningsteksten gir noen søkekriterier, og hvor av vedkommende føler at et par av kriteriene er oppfylt. Kvinner, på den annen side, vegrer seg nok litt mer for å søke lederstillinger. Appelbaum et al., (2003) peker på at kvinner har blitt oppfordret til holdninger som signaliserer en «annenklasser»-holdning i forhold til menn. Denne holdningen fører både til dårlig selvtillit og uoverensstemmende forventninger til lederrollen:

«... Menn og kvinner blir motivert på ulike måter, og man har en kultur som trigger den mannlige lederen til å søke. Kvinnen trenger en individuell samtale.» - Medarbeider.

Informantene har en oppfatning om at kvinner har et større behov for en individuell samtale hvor noen gir de en bekreftelse på at de er kompetente og dyktige nok til å innta en lederposisjon:

«I det operative er det formelle ledere. Og så trener vi på scenarioer der vi alltid peker ut en leder. Og der er det veldig sjeldent at en kvinne sier at hun kan være leder... Så jeg mener at kvinner i mye større grad må motiveres individuelt for å søke til den type roller». – Medarbeider.

Selv om dette synes å være en oppfatning mange av mine informanter sitter inne med, ser det ikke ut til at politiet gjør noe for å motivere aktuelle ledere. Kvinner har andre behov enn det menn har, og en må bli bedre på å forstå hva det er som motiverer den kvinnelige lederen for å få flere kvinner til å søke lederstillinger:

«Vi har en del å gå på når det gjelder utformingen av utlysningstekster, for å se det fra kvinnenens ståsted, i forhold til hva slags faktorer som er viktige for kvinner». – Leder.

En må få en bredere forståelse av hvordan det er å være kvinne og hva som motiverer kvinner til å søke en lederstilling. Er de opptatte av fleksible arbeidsdager, og å ha muligheten til fleksitidsordninger, eller er de mer opptatt av det kollegiale. En av informantene peker i denne sammenhengen på viktigheten av å forså kvinnen bedre, for å kunne legge til rette for å jevne ut disse forskjellene, og å få flere kvinner til å søke seg til lederstillinger i politiet. Her vil jeg også nevne at flere av informantene uttrykker at det er en kultur i politiet for at kvinner ikke søker lederstillinger. Det uttrykkes en mangel på de kvinnelige søkerne, og på bakgrunn av dette er det først og fremst her en må iverksette noen tiltak.

Jeg vil avslutte med å trekke frem at de fleste informantene uttrykker at kulturen i politiet er i ferd med å endre seg. Det har skjedd mye de siste årene, og disse endringene vil fortsette i årene som kommer.

Delkonklusjon antakelse 3: Det tyder på at politiet som organisasjon gjør at kvinner ikke «passer inn».

Selv om informantene ser ut til å ha utfordringer med å beskrive kulturen, uttrykkes det at politiet har en god kultur, preget av godt samhold og et kollegium hvor alle tar ansvar. Likevel ser jeg en tendens til at gamle holdninger og syn som rådet mange år tilbake i tid enda preger politikulturen. Det er verdt å merke seg at disse ser ut til å være i endring, men at politiet enda har en lang vei å gå. Det ser også ut til at politiet har utfordringer knyttet til rekruttering av kvinner inn i lederstillinger, da de ikke har iverksatt tiltak for å løse denne utfordringen. Informantene trekker frem viktigheten av å motivere aktuelle lederkandidater, og å forstå hva som motiverer kvinner til å søke en lederstilling.

5 Drøfting og praktiske konsekvenser

I analysekapitlet har jeg presentert og analysert mine funn. Med bakgrunn i dette har jeg bekreftet to av mine antakelser, mens en er avkreftet. Den første og den tredje antakelsen er bekreftet, mens nummer to er avkreftet (se tabell 4).

Antakelse 1: Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn	√
Antakelse 2: Kvinner ønsker ikke en lederstilling	×
Antakelse 3: Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet	√

Tabell 4: Studiens antakelser

Empirien i denne studien har gitt meg grunnlag for å bekrefte og avkrefte de overnevnte antakelsene. Her er det verdt å merke seg at generalisering ikke er et mål i denne studien, men jeg velger likevel å bruke begrepene *bekreftede* og *avkreftede* da disse forklarer hva som har vært målet i studien gjennom det utvalget jeg har benyttet.

Studiens første antakelse er bekreftet. Det eksisterer en oppfatning om at det foreligger kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse, og at det dermed er slik at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn. En bekreftelse av denne antakelsen er i samsvar med tidligere forskning som har sett på kjønnsforskjeller i utøvelse av ledelse. Oppfatningen om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn, vil høyst sannsynlig føre med seg noen konsekvenser for kvinner som er ledere. Forskjell på kjønnene i utøvelse av ledelse vil også kunne føre til at man vektlegger kjønnene ulikt, og dermed har en formening om at det ene eller det andre kjønn utøver ledelse på en mer tilfredsstillende måte. For å endre denne oppfatningen, kreves det en holdningsendring, noe som kan være tidkrevende og vanskelig. Likevel er det avgjørende at politiet gjør noen grep for å forsøke å endre denne oppfatningen. Dette funnet tydeliggjør viktigheten av å endre oppfatninger av kvinner og ledelse, og å

bevege seg bort fra det maskuline som overordnet det feminine ved lederskap. En må forsøke å endre oppfatningen om at det foreligger kjønnsforskjeller i lederskap, slik at kvinner blir likestilt med menn når det gjelder utøvelse av ledelse.

Videre har jeg avkreftet studiens andre antakelse. Funnene mine viser at den lave andelen kvinner i lederstillinger ikke kan begrunnes i kvinner selv, og studien finner dermed ikke bevis for å fastslå at kvinner ikke ønsker en lederstilling. Det ser ut til at utfordringene ligger i politiet som organisasjon, og ikke i kvinners verdivalg og balanse mellom hjem og jobb.

I likhet med oppgavens første antakelse er også oppgavens tredje antakelse bekreftet. Funn i denne studien viser at kulturen i politiet bærer preg av gamle holdninger og syn på kvinner og ledelse, og på bakgrunn av dette preges fortsatt politiet av en machokultur. Jeg betrakter denne oppfatningen som den mest sentrale og viktigste i denne studien, da det ser ut til at hovedutfordringene til politiet ligger her. I tillegg til at kulturen beskrives som en machokultur, ser jeg en kultur hvor kvinner som ledere ikke har en sentral og naturlig plass. Dette vil skape noen ringvirkninger, hvor kvinner ikke søker lederstillinger, eller hvor kvinner ikke vurderes som egnede ledere. På bakgrunn av at informantene uttrykker at det er iverksatt få tiltak for å rekruttere flere kvinner inn i lederstillinger, anser jeg det som både overkommelig, og ikke minst nødvendig, å iverksette tiltak med det formål å øke kvinneandelen i politiet. Det virker som om de tiltak som eksisterer i dag, ikke har den gjennomslagskraften og tyngden som trengs. Det ser generelt ut til at politiet har en sterk kultur som er implementert i hele organisasjonen.

Det pekes på at en sterk organisasjonskultur er vanskelig å endre. Sterke kulturer har en høy grad av forpliktelse overfor en etablert måte å forstå verden på, og dermed vil det være vanskelig å endre denne (Sørensen, 2002). Mennesker innenfor en kultur skaper felles oppfatninger av fenomener, og av hvordan ting skal gjøres. En kan derfor trekke linjer mellom kulturen i en organisasjon og oppfatninger som eksisterer. På bakgrunn av dette peker denne studien på kultur som politiets største utfordring. Det tyder på at politiet må endre kulturen for å skape en bedre kjønnsbalanse i ledelsen, og for å endre de oppfatningene som eksisterer av kvinner og ledelse.

6 Oppsummering og konklusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg kort oppsummere de resultatene jeg har kommet frem til gjennom oppgavens analyse og drøfting, samt konkludere opp mot oppgavens overordnede problemstilling. Avslutningsvis vil jeg presentere teoretiske implikasjoner knyttet til de funnene som har blitt gjort, og presentere begrensninger og forslag til videre studier.

Opgavens overordnede problemstilling er:

Eksisterer det bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og hvilke praktiske konsekvenser fører dette med seg?

Opgavens formål er altså å undersøke om det foreligger bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet. Dette har jeg gjort gjennom tre utarbeidede antakelser. Gjennom åtte dybdeintervjuer med både ledere og underordnede, og både kvinner og menn, har jeg samlet inn et rikt empirisk materiale. Dette har gitt meg grunnlag for å enten bekrefte eller avkrefte oppgavens antakelser som er som følger:

- *Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn*
- *Kvinner ønsker ikke en lederstilling*
- *Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet*

Gjennom mine empiriske funn har jeg funnet grunnlag for å bekrefte to av disse, mens en er avkreftet. Oppgavens første og tredje antakelse er bekreftet, mens oppgavens andre antakelse er avkreftet.

Funnene i denne studien illustrerer på mange måter kvinnekrisa politiet står overfor. Informantene i denne studien synes å ha en oppfatning om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn. Dette baserer seg på informantenes beskrivelse av den kvinnelige lederen som avviker fra beskrivelsen av den mannlige lederen. På bakgrunn av dette har jeg bekreftet antakelsen om at kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn. I utgangspunktet hadde jeg trodd at en bekreftelse av denne antakelsen ville føre til at oppgavens to andre antakelser også ville bekreftes. Dette viste seg å ikke stemme, da en av oppgavens antakelser er avkreftet.

En avkreftelse av studiens andre antakelse viser at en ikke kan begrunne den lave andelen kvinner i lederstillinger med kvinners egne ønsker og valg. utfordringene må sees i et langt større perspektiv. Mine funn tyder på at utfordringene ligger i politiet som organisasjon, og den rådende kulturen som preger politiet. På bakgrunn av studiens empiri er antakelsen om at kvinner ikke ønsker en lederstilling avkreftet.

Når det gjelder studiens tredje antakelse viser informantene til en «god» kultur, preget av godt samhold og et kollegium hvor alle tar ansvar. Likevel kommer det til uttrykk at politiet preges av gammeldagse holdninger og en macho-kultur. Mannsdominansen, med en kultur skapt av menn, skaper noen konsekvenser for den kvinnelige lederen. Det tyder på at politiet ikke har en kultur for begge kjønn, som igjen fører til at kvinner i lederstillinger ikke har en sentral og naturlig plass.

Med bakgrunn i oppgavens antakelser, med sine bekreftelser og avkreftelse, ser det ut til at hovedutfordringene til politiet ligger i kulturen. De tiltak som er iverksatt for å øke andelen kvinnelige ledere ser ikke ut til å ha den gjennomslagskraften og tyngden som trengs. I tillegg ser det ut til at politiet har en sterk kultur som er implementert i hele organisasjonen. Kulturen er preget av gamle holdninger og bærer preg av en macho-kultur.

Denne studien viser at det eksisterer bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet. Funnene viser at oppfatninger og holdninger som var gjeldende flere år tilbake i tid enda gjør seg gjeldende i politiet. Disse skaper hindringer og vanskeligheter for kvinner som ønsker en lederstilling, samtidig som det skaper utfordringer for de kvinnene som allerede besitter en lederstilling i politiet. Politiet har i tillegg en kultur for at kvinner ikke søker lederstillinger, noe som kan være et resultat av machokulturen som preger politiet.

6.1 Teoretiske implikasjoner

I litteraturgjennomgangen som ble utført i startfasen av studien ble det avdekket mye forskning rundt tematikken kjønn og ledelse, og kvinner og ledelse. Dette har vært forsket på dette fenomenet i årevis, og dermed foreligger det også mye eldre forskning på området. Jeg har dermed prøvd å benytte meg av både nyere og eldre forskning i mitt teoretiske rammeverk.

Studiens tre antakelser er utledet av tidligere forskning, og det vil dermed være naturlig at resultatene mine samsvarer med tidligere forskning om tematikken. Unntaket her er antakelsen om kvinner ikke ønsker en lederstilling. Jeg ser likevel at en del av den tidligere forskning samsvarer med mange av mine funn innenfor denne tematikken.

Det sentrale bidraget i denne studien er å kartlegge noen oppfatninger knyttet til kvinner og ledelse, og dermed vise til noen utfordringer politiet står overfor. Dette er gjort gjennom en redegjørelse av de oppfatninger informantene har om kvinner og ledelse, slik at en eventuelt kan iverksette tiltak mot de oppfatningene som svekker kvinners muligheter i politiet.

Tidligere forskning er bekreftet gjennom to av antakelsene i denne studien. Antakelsen som avkreftes i denne studien kan blant annet skyldes antall informanter jeg har benyttet. I tillegg befinner ingen av informantene seg i småbarnsfasen, noe som kan minimere utfordringene i forhold til å balansere familie og karrierelivet. Denne studien fremkommer altså som et bidrag til å utvikle et mer fullstendig rammeverk i forhold til oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet.

6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre studier

Studiens overordnede problemstilling er besvart med utgangspunkt i åtte gjennomførte intervjuer med både ledere og medarbeidere i politiet. Generaliserbarheten har ikke vært et mål i seg selv, og anses som begrenset i dennes studien da jeg har gjennomført åtte intervjuer. Målet med studien har heller vært å skape en bedre forståelse, og å kartlegge oppfatninger av kvinner og ledelse. Utvalget i denne studien kan dermed karakteriseres som en begrensning.

Underveis i denne skrive- og arbeidsprosessen har jeg erfart og oppdaget mulige forbedringsområder, og alternative måter jeg kunne gjennomført studien på. Eksempelvis har jeg under bearbeidingen av dataene, og under analysearbeidet, oppdaget andre spørsmål som jeg gjerne skulle inkludert i intervjuguiden for å kunne gå dypere inn i oppfatningene til informantene.

Dersom studien skulle gjennomføres med et lengre tidsperspektiv, og flere tilgjengelige ressurser, ville det vært hensiktsmessig å intervju flere informanter. I tillegg ville det vært

hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i flere politidistrikter. Når det gjelder framtidig forskning, kunne det også vært interessant å gjennomføre intervjuene med fokus på bare medarbeidere, eller bare ledere. På denne måten kunne en sett eventuelle mønstre og forskjeller når det gjelder oppfatningene, og eventuelt hvor de største utfordringene ligger. På samme måte kunne en kartlagt hvorvidt det er menn eller kvinner som har slike oppfatninger, og i hvilken grad en ser en forskjell blant kjønnene her.

Med tanke på politiets fremtid, og de endringer som vil iverksettes i årene fremover, ville det vært interessant å gjennomføre en liknende studie noen år frem i tid. På denne måten vil en kunne undersøke hvilke tiltak som er iverksatt, og hvorvidt oppfatninger og syn på kvinner og ledelse har endret seg.

7 Referanseliste

- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (2009). *Understanding gender and organizations*. (2 utg.). California: Sage Publications.
- Andenæs, A., Folgerø Johannessen, B. & Ødegård, T. (1992). Kjønnen som forsvant? Om betydning av kjønn i psykologien». I Taksdal, A. og Widerberg, K. (red): *Forståelser av kjønn i samfunnsvitenskapens fag og kvinneforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). *The nature of leadership*. London: Sage Publications.
- Appelbaum, S.H. & Shapiro, B.T. (1993). Why can't men lead like women? *Leadership & Organizational Development Journal*, 14(7), 28-34.
- Appelbaum, S.H., Audet, L. & Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. (4. utg.). New York: The Free Press.
- Billing, Y. (2005). *Ledere under forandring?* Danmark: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bjerrum Nielsen, H. & Rudberg, M. (1989). *Historien om jenter og gutter*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1968). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blumberg, B., Cooper, D. & Schindler, P. (2011). *Business research methods*. London: McGraw-Hill Higher education.
- Boal, K.B. & Hoojiberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Brandth, B. & Kvande, E. (2003). *Fleksible fedre. Maskulinitet, arbeid og velferdsstat*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brief, A.P. & Nord, W.R (1990). *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Bull, T. (2010). *Combining employment and child care: The subjective well-being of single woman in Scandinavia and in Southern Europe*. (Doktoravhandling, Universitetet i Bergen). Bergen: Universitetet i Bergen
- Bystrøm, F.A. (2014). *Ny som leder i politiet*. (Masteravhandling, NTNU). Trondheim: Norges tekniske- og naturvitenskapelige universitet.
- Chodorow, N.J. (1989). *Feminism and psychoanalytic theory*. Yale University Press.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap – AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cronin, T.E., & Genovese, M.A. (2012). *Leadership matters. Unlashing the power of leadership*. London: Paradigm Publishers.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.

- Donnell, S. & Hall, J. (1980). Men and women managers: A significant case of no significant differences. *Organizational Dynamics*, 8(4), 60-77.
- Drake, I. & Solberg, A. (1995). *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: Tano
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Psychological Review*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A., Makhijani, M. & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(2), 3-22.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Ely, R.J. (1995). The power in demography: Women`s social construction of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 3, 589-634.
- Fagerland, B.S. & Rambøl, I.B. (2015). *Sheconomy*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory leadership. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family – allies or enemies?* Oxford: Oxford University Press.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Glynn, M.A. & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens. I N. Nohria & R. Khurana (red.), *Handbook of leadership theory and practice* (s. 119-157). Boston Mass: Harvard Business Press.
- Gray, J. (1995). *Menn er fra Mars, Kvinner er fra Venus. Kunsten å forstå det motsatte kjønn*. Oslo: Hilt og Hansteen.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.

- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management review*, 10(1), 76-88.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Haavind, H. (1982). Makt og kjærlighet i ekteskapet. I R. Haukaa (red.), *Kvinneforskning: Bidrag til samfunnsteori*. Oslo: Universitetsforlaget
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utg.). Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2006) *Feltmetodikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hansen, M.N. (2001). Karriere og familie: en undersøkelse av variasjoner i inntekt blant mannlige og kvinnelige jurister. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18, 205-214,
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2010). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- Heyink, J.W. & Tymstra, T. (1993). The function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305
- Higgins, C., Duxbury, L. & Lee, C. (1994). Impact of Life-Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Family Relations*, 43(2), 144-150.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. utg.). New York: John Wiley.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kolb, J. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Maccoby, E.E. & Jacklin, C.N. (1974). *The psychology of Sex Differences*. Stanford University Press
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mordal, T. (1989). *Som man spør får man svar. Arbeid med Survey-opplegg*. Oslo: Tano
- Mortimer, J.T., Lorence, J. & Kumka, D. S. (1986). *Work, family, and personality: Transition to adulthood*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- NOU 2008:6. *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/NOUer/2008/nou-2008-6.html?id=501088>
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership*. (6. utg.). London: Sage Publications.
- Nye, J.S. (2008). *The power to lead*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (2006). What is strategy? I M. Mazzucato (red.), *Strategy for business* (s. 10-31). London: Sage Publications.
- Rigg, C. & Sparrow, J. (1994). Gender, diversity and working styles. *Women in Management Review*, 9(1), 9-16.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Solberg, A.G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. (Doktoravhandling, Oslo). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Solheim, J. & Teigen, M. (2006). Det kjønnssegregerte arbeidslivet – Likestillingens snublestein? *The Gender-Segregated Working Life-Tripwire of Gender Equality*. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 3, 5-20.
- Springer, S.P. & Deutsch, G. (1993). *Left Brain, Right Brain*. (4. utg.). New York: W.H. Freeman and Company
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Storvik, A. E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14(3), 219-253.
- Sørensen, J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*: New York: Bedminster Press.
- West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.
- Wicks, D. & Bradshaw, P. (1999). Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: implications for creating an equitable workplace. *Management Decision*, 37(4), 372-381.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. (7. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Ås, B. (1982). Tilbakeblikk og sideblikk på begrepet kvinnekultur. I Haukaa, R., Hoel, M., og Haavind, H. (red.): *Kvinneforskning, bidrag til samfunnsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Internettreferanser:

Amelie, M. (2014). *Står valget mellom kvinnelig og mannlig leder – vær tøff nok til å ansette kvinnen*. Hentet 27.05.2015, fra <http://www.tu.no/karriere/2014/10/28/-star-valget-mellom-kvinnelig-og-mannlig-leder---var-toff-nok-til-a-ansette-kvinnen>).

Bartnes, A (2014). *Vi har en kvinnekriser, og slik skal jeg løse den*. Hentet 20.05.2015, fra http://www.dagbladet.no/2014/08/21/nyheter/innenriks/politiet/odd_reidar_humlegard/politidirektoratet/34904197/

Dagens næringsliv (2014). *Politidirektoratet: - For få kvinnelige toppledere*. Hentet 24.05.2015, fra <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/08/21/0704/Politidirektoratet/politidirektoratet-for-f-kvinnelige-toppledere>

Holm, R & Bykjelo, B. (2013). *Opplevd lederstøtte for kvinner i lederutdanning i politiet*. Hentet 24.05.2015, fra <http://www.politiforum.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=69385>

Karim, N. (2015). *Machokulturen i politiet*. Hentet 22.05.2015, fra http://www.dagbladet.no/2015/05/21/kultur/debatt/kronikk/meninger/seksuell_trakassering/39290779/

Kløvstad L, Ø. (2015). *Likestillingslandet Norge er blitt likestillingssinke*. Hentet 26.05.2015, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html>.

Lillegård, H. & Hansen, A. (2014). *Politiet var inne i en god utvikling som nå ser ut til å ha snudd*. Hentet 18.05.2015, fra <http://www.dagbladet.no/2014/08/21/nyheter/innenriks/likestilling/politi/34898277/>

Vedlegg

Vedlegg 1: notat tilsendt informantene

Masteroppgave – kvinner og ledelse i politiet

Vårsemesteret 2015 skal jeg skrive min avsluttende mastergradsoppgave ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet. Jeg studerer på mitt femte, og avsluttende år på studieprogrammet ledelse, innovasjon og marked. Oppgaven skal ferdigstilles 1. juni 2015.

Temaet for denne studien er kvinner og ledelse i politiet. Dette er valgt på bakgrunn av egen interesse, og tidligere bacheloroppgave skrevet om temaet. Tematikken er svært relevant i dagens samfunn, og diskuteres stadig i media. Mangelen på kvinnelige ledere, politiets rekruttering av kvinnelige ledere, samt mulige forklaringer på den lave andelen kvinnelige ledere er noe av det som tas opp i denne diskusjonen.

I min oppgave ønsker jeg å undersøke hvorvidt det foreligger noen oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet.

Politidirektoratet ser denne oppgaven som svært interessant og et viktig bidrag til etatens arbeid for å fremme mangfold, og ikke minst for å øke antallet kvinner i lederposisjoner i politietaten.

Tema og problemformulering for denne oppgaven er:

Tema:

Kvinner og ledelse i politiet – en studie om oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet

Problemstilling:

Eksisterer det bestemte oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og hvilke praktiske konsekvenser fører dette med seg?

Jeg vil ta i bruk en kvalitativ undersøkelsesmetode i oppgaven, hvor dybdeintervjuer vil være hovedfokus.

Gjennom intervjuene ønsker jeg å undersøke hvorvidt det lave antallet kvinnelige ledere i politiet kan skyldes noen oppfatninger av kvinner og ledelse. Jeg har utarbeidet tre antakelser som tar for seg noen oppfatninger av kvinner og ledelse.

- Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn menn
- Kvinner ønsker ikke en lederstilling
- Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet

Utgangspunktet for denne oppgaven vil være at det foreligger noen oppfatninger av kvinner og ledelse i politiet, og formålet vil dermed være å kartlegge hvorvidt de overnevnte oppfatningene gjør seg gjeldende i dagens politi.

Jeg skal gjennomføre intervjuene både i Tromsø og i Oslo. På hvert av disse geografiske områdene vil jeg intervju en kvinnelig leder, en mannlig leder, samt både en kvinne og en mann som ikke besitter en lederstilling. Til sammen vil dette utgjøre åtte informanter.

Undersøkelsen vil holdes anonymt.

Håper dette er noe du finner interessant og vil ta deg tid til å delta på. Intervjuene vil ta omtrent en time. Tid og sted for intervjuet vil avtales nærmere.

Mvh

Mona Lyngmo v/Universitetet i Tromsø

Mail: mly000@post.uit.no

Vedlegg 2: intervjuguide

Generelt

1. Hvilken stilling har du i politiet?
2. Hvor mange år har du jobbet i politiet?
3. Har du en mannlig eller en kvinnelig leder?
4. Har du noe ledererfaring?
5. Hvordan er kjønnsfordeling på din avdeling?

Antakelse 1: Kvinner utøver ledelse på en annen måte enn det menn gjør

1. Hva legger kvinner vekt på i utøvelse av ledelse? Beskriv en kvinnelig leder.
2. Hva legger menn vekt på i utøvelse av ledelse? Beskriv en mannlig leder.
3. Kan du oppsummere noen forskjeller og likheter mellom kvinner og menn i utøvelse av ledelse?
4. Gjenspeiler disse forskjellene eller likhetene seg i jobbhverdagen? Forklar. Gi eksempler.
5. Kan du komme med noen eksempler hvor politiet innretter seg etter disse forskjellene eller likhetene? (Rekruttering/muligheter)
6. Hvilken rolle tar kvinner, kontra menn i lederposisjoner i politiet? Forklar
7. Hvis det er en forskjell på kjønnene: er det kvinner eller menn som drar nytte av denne forskjellen?
8. Ville du foretrukket en mannlig eller en kvinnelig leder? Forklar

Antakelse 2: Kvinner ønsker ikke en lederstilling

1. Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg? Beskriv.
2. Er arbeidshverdagen sin stabil, eller skjer det mye uforutsett?
3. Påvirker arbeidshverdag din, din motivasjon, eller ditt ønske om å være leder/bli leder? Forklar.
4. Hvilke personalpolitiske ordninger fins i politiet?
5. Hvordan blir disse ordningene praktisert i politiet? Hvem benytter seg av de?

6. Hva er det som mangler for at det skal tilrettelegges bedre for ansatte med barn/familie?
7. Opplever du det som en konflikt, eller en utfordring å kombinere jobb med hjemme/familiesituasjon?
8. Har du noe formening om når kvinner bør innta lederposisjoner i forhold til livsfase?
9. Har kvinner og menn samme muligheter for å bli innstilt og ansatt i lederstillinger i politiet?
10. Tror du det er flere kvinner enn menn som ønsker en karriere i politiet? Forklar

Antakelse 3: Kvinnelige ledere passer ikke inn i politiet

1. Hvordan vil du beskrive kulturen i politiet?
2. Hvilke konsekvenser får denne kulturen for kvinner i lederposisjoner?
3. Hvilke konsekvenser får denne kulturen for menn i lederposisjoner?
4. Hva slags ledere mener du politiet bør ha? Beskriv
5. Hvordan er din erfaring med å være kvinne/mann i politiet? Gi eks, forklar
6. Hvilke tiltak gjøres for å rekruttere flere kvinner inn i lederstillinger?
7. Hvilke kriterier ville du lagt til grunn i en ansettelsesprosess av en ny leder?
8. Organiseringen og måten politiet fungerer på, får det konsekvenser for kvinner?

Avslutning

1. Er det noe du føler du ikke har fått sagt i dette intervjuet – noe mer du vil tilføye?