

Forside masteroppgave

 Universitetet i Stavanger	
MASTEROPPGAVE	
Executive MBA	
STUDIEPROGRAM: Executive MBA	OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING: Ledelse ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
TITTEL: Karriereatferd blant kvinnelige og mannlige nivå-2 ledere ENGELSK TITTEL: Career behavior among female and male level-2 managers	
FORFATTER(E)	
Studentnummer: 761177 760342	Navn: Mari Melbye Alpert Anne Margrethe Skretting
VEILEDER: Aslaug Mikkelsen	
OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER	
Stavanger,/..... 2016 Underskrift UiS EVU:.....	

Alpert Mari Melbye og Skretting Anne Margrethe



Karriereatferd blant kvinnelige og mannlige nivå-2 ledere

Mari Melbye Alpert og Anne Margrethe Skretting

Mastergradsavhandling i Executive MBA
Handelshøgskolen ved UiS
Universitetet i Stavanger
2015/2016

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på studiet Executive MBA i regi av Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger. Temaet for studien er karriereatferd blant mannlige og kvinnelige ledere i norsk næringsliv. Problemstillingen ble valgt på bakgrunn av debatten de siste årene rundt valg av toppledere og fraværet av kvinnelige kandidater blant disse. Den siste og mest omtalte saken er Telenorsaken og ansettelse av ny konsernsjef, som for alvor satte fokus på fraværet av kvinner i toppledelsen. Vår hensikt er å undersøke karriereatferd blant ledere på nivå-2 innen olje- og gassbransjen og hvordan disse lederne begrunner sine valg. Vi ønsker samtidig å få belyst hva virksomhetene gjør for å tilrettelegge for karrieremuligheter, samt om karrierevalg er kulturelt betinget. Vi ønsker at vår studie skal være et bidrag til debatten om kvinner i lederstillinger og hvorvidt vi har et mangfold blant ledere i norsk næringsliv. Det kan være mange grunner til at kvinner og menn velger forskjellig i forhold til karriere, og i vår studie tenker vi å se på hva som motiverer dem for de ulike valgene.

Studien markerer slutten på en interessant og lærerik periode som student, og i den forbindelse ønsker vi å rette en takk til de som har inspirert og støttet oss i denne perioden. Vi vil takke våre informanter som alle stilte opp til intervju med umiddelbar positiv respons etter at vi tok kontakt. Det har vært en glede å få muligheten til å intervju så mange interessante og flotte ledere i vår region. Vi vil takke vår veileder, professor Aslaug Mikkelsen ved Universitetet i Stavanger for hennes tydelige og klare veiledning gjennom hele prosessen. Hun har utfordret oss og gitt oss gode råd underveis. Vi vil også takke våre respektive familier som har observert oss to sittende dypt inne i litteraturen ved spisebordet med kaffe, vann, kaker, frukt og alt man kan tenke seg, - og til slutt en flaske champagne ved innlevering ☺

Det har vært en reise som vi ikke ville vært foruten.

Sandnes, 11. mai 2016

Mari Melbye Alpert og Anne Margrethe Skretting

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å belyse karriereatferd blant kvinnelige og mannlige nivå-2 ledere i olje- og gassbransjen. Problemstillingen ble valgt på bakgrunn av den pågående debatten de siste årene rundt valg av toppledere og fraværet av kvinnelige kandidater. Vi ønsket å få belyst hva virksomhetene gjør for å tilrettelegge for karrieremuligheter, samt om karrierevalg er kulturelt betinget. Vi valgte en kvalitativ metode med dybdeintervju av tolv ledere, jevnt fordelt på kjønn, og baserte intervjuene på fire forskningsspørsmål.

Resultatene viser at vi ikke kan se vesentlige forskjeller i karriereatferd. Majoriteten av våre informanter vokste opp med et stereotypt kjønnsrollemønster med hjemmearbeidende mor og far som hovedforsørger. Våre mannlige informanter har i stor grad videreført dette stereotype kjønnsrollemønsteret, mens våre kvinnelige informanter har brutt med dette. Studien viser at kvinnene har like sterke karrierepreferanser som mennene. Alle informantene presiserte at karriereatferden hadde vært målrettet, men at den i stor grad også hadde vært preget av å gripe muligheter som dukket opp. Kvinnene i vår studie har måttet tilpasse seg «spillereglene» i en mannsdominert bransje. I denne studien tok kvinnene mer verdiorienterte og bevisste valg for å ivareta balansen mellom jobb og familie enn mennene. Majoriteten av våre informanter var ikke interessert i en topplederstilling. De var tilfredse på nivå-2 grunnet jobbinnhold snarere enn nivå, og topplederstillingen ble beskrevet som særdeles krevende og nesten umulig å kombinere med god balanse mellom familie og jobb.

Vi ønsker at vår studie skal være et bidrag til debatten om kvinner i lederstillinger i Norge og hvorvidt vi har et mangfold blant ledere i norsk næringsliv.

Summary

The purpose of this study was to illuminate career behavior among female and male level-2 leaders in the oil and gas industry. The issue was chosen in light of the ongoing debate in recent years concerning the selection of senior managers and the absence of female candidates. We wanted to shed light on what businesses are doing to facilitate for career opportunities, as well as if career choice is culturally determined. We chose a qualitative method with in-depth interviews of twelve executives, evenly by gender, and based our interviews on four research questions.

The results show that we cannot see significant gender differences in career behavior. The majority of our informers grew up with stereotypical gender roles with home working mother and father as the main breadwinner in the family. It appears that our male informers have continued the stereotypical gender roles, while our female informants have broken with this. The study shows that women have as strong career preferences as men. All our informers emphasized that their career behavior had been targeted, but it had also been influenced by seizing opportunities that emerged. Our female informers have adopted to the “game rules” in a men-dominated industry. In this study, women took more value-oriented and conscious choices to safeguard the balance between work and family than men did. The majority of our informers were not interested in a senior executive position. They were satisfied with their level-2 position due to the job content rather than the level. The senior executive position was described as very demanding and almost impossible to combine with a job family balance.

We wish that our study will be a contribution to the debate about women in leadership positions and whether we have diversity among managers in the Norwegian industry.

Innhold

1	INNLEDNING	1
2	TEORI.....	3
2.1	Hva er karriere?.....	3
2.2	Motivasjon.....	4
2.2.1	Behov.....	5
2.2.2	Selvdeterminering.....	6
2.3	Personlighetstrekk.....	7
2.4	Verdier.....	10
2.4.1	Jobb- og personlige verdier.....	11
2.4.2	Karriereanker.....	12
2.4.3	Likestilling.....	15
2.5	Kontekst.....	15
2.5.1	Kultur.....	16
2.5.2	Kjønn.....	16
2.6	Kognisjon.....	18
2.6.1	Mål og tilbakemelding.....	19
2.6.2	Livsfaseperspektivet.....	21
2.6.3	Autonomi.....	22
2.6.4	Affekt.....	23
2.6.5	Belønning.....	26
2.7	Oppsummering.....	28
3	METODE.....	29
3.1	Olje- og gassbransjen.....	29
3.2	Forskningsdesign.....	30
3.3	Datainnsamling.....	31
3.3.1	Intervjuguide.....	32
3.3.2	Informanter.....	33
3.4	Datanalyse.....	35
3.4.1	Gjennomføring av intervjuer og transkribering.....	35
3.4.2	Analyse.....	35
3.5	Reliabilitet og validitet.....	37
3.6	Etikk.....	38
4	RESULTATER.....	40

5	DISKUSJON	63
5.1	På hvilken måte begrunner kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 sine karrierevalg?	63
5.2	Er det forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til ønske om lederstilling på nivå 1?.....	68
5.3	Hvordan har virksomhetene lagt til rette for å gjøre karriereønsker mulig?	71
5.4	På hvilken måte har kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv påvirket karrierevalg hos kvinner og menn?.....	73
5.5	Kritisk refleksjon rundt diskusjonen.....	77
6	KONKLUSJON	78
6.1	Videre forskning	79
7	REFERANSER	80
8	VEDLEGG.....	87
8.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide	88
8.2	Vedlegg 2 – Samtykke- og konfidensialtetserklæring	93
8.3	Vedlegg 3 - Indikatorer for kjønnslikestilling 2014	94

1 Innledning

I nesten alle bransjer finner vi en etnisk hvit mann i 40-50 årene som toppleder, og det skrives kontinuerlig i norske medier om fraværet av kvinnelige toppledere (E24 7.1.2016). Hva skyldes det at vi har så få kvinnelige toppledere? Er det slik som noen hevder, at menn velger menn, eller er det slik at kvinner ikke har motivasjon til å bli toppledere, eller er det kulturelt forankret? Året 2015 ble året der toppledere og kjønn igjen ble et aktuelt tema, blant annet på grunn av ansettelsen av ny konserndirektør i Telenor og påstått mangel på kvinnelige kandidater. Oljebransjen, som vi har valgt å studere, er også mannsdominert. En kartlegging av kvinner og menns innflytelse på ulike nivå i olje- og gassbransjen fra 2015 viser at andelen kvinner i ledende stillinger er 21%. Dette er imidlertid en økning på 6% fra 2006. Det er på toppledernivået at det er flest kvinner (24%), og dette er en dobling sammenlignet med 2006. (Aftenbladet, 14.4.2016).

Nye tall viser at kvinneandelen i selskapsstyrer og toppledelse er økende ([www.nho.no/Kvinner i ledelse og styrer](http://www.nho.no/Kvinner_i_ledelse_og_styrer)), og at vi kanskje ikke lenger kan skylde på at det eksisterer noe «glasstak» som holder kvinner borte fra lederstillinger. I en artikkel i Aftenposten ble det uttrykt at det er kvinners egen innstilling som er den viktigste årsaken og ikke «glasstaket» (Aftenposten 3.1.2014). «Mange kvinner er ikke villige til å yte det som kreves, og det er ikke komfortabelt å være leder». Det kan oppleves som at det stilles ulike forventninger til hvordan kvinner og menn forholder seg til arbeid og familie, og at det skjer noe med både lønn og karriereutvikling etter at kvinner har fått barn. «Det er en bekymring at ansvaret for likestilling faller på den enkeltes kvinnes skuldre» (Aftenposten 3.1.2014). Kvinneandelen i styrene i landets 125 største virksomheter har imidlertid økt fra 22 % i 2004 til 33% i 2013 (Aftenposten 3.1.2014). Dette er primært grunnet innføringen av en lov om kvotering som krever minimum 40% av hvert kjønn i styrene for de statlige selskapene og allmennaksjeselskapene. Det er stadig flere kvinner som tar høyere utdanning, men til tross for at vi i Norge i 2016 har kvinnelig statsminister, finansminister, LO-leder, NHO-leder og politiske partiledere, er

det langt flere menn enn kvinner i topplederstillinger. Kvinneandelen på toppen i norsk bank- og forsikringsbransje har økt de siste ti årene fra 19 til 29%. Faktorer som har bidratt til dette, er at økonomiutdannelsen var en av utdannelsene kvinner tidlig kom inn i, og at bransjeorganisasjonene Finans Norge og Finansforbundet har utviklet programmer med den hensikt å fremme kvinners karriere og skape mangfold (Dagens Næringsliv, 29.12.2015). Ved en gjennomgang av selskap som er helt eller delvis statseid, er det kun 16 av 70 selskaper som har kvinnelig toppleder, altså en mannsdominans på hele 77%. Det stilles nå krav fra Næringsministeren om at personalpolitikken i de statlige selskapene skal preges av inkludering og mangfold, og at man etablerer strategier og gjennomfører tiltak med den hensikt å fremme likestilling og mangfold (E24. 6.1.2016).

«Tidsklemma» er et kjent begrep i vårt samfunn og brukes som en betegnelse for utfordringer knyttet til å balansere jobb og privatliv. For å forstå hvordan dette samspillet fungerer, kan det være nyttig å se på jobb-hjem-relasjonen i et livsfaseperspektiv. Det kan være mange grunner til at kvinner og menn velger forskjellig i forhold til karriere. Hensikten med vår studie var å undersøke hva som motiverer kvinner og menn for de ulike karrierevalgene og om det er kjønnsforskjeller i disse valgene. Problemstillingen for vår studie er: *«Er det forskjeller i karriereatferd blant kvinnelige og mannlige nivå-2 ledere i olje- og gassbransjen, og i så fall på hvilken måte?»*

På bakgrunn av denne problemstillingen søkte vi svar på hvordan kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 begrunnet sine karrierevalg og hvorvidt det var forskjeller i forhold til ønske om lederstilling på nivå-1. Vi forsøkte også å finne svar på hvordan virksomhetene hadde lagt til rette for å gjøre karriereønsker mulig, samt om kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv hadde påvirket karrierevalgene.

Studien er avgrenset til å se på motivasjon for karriereatferd blant kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 i olje- og gassbransjen.

2 Teori

2.1 Hva er karriere?

Med karriere mener vi en persons arbeidserfaring over tid. Karriere kan være basert på bevisste valg eller tilfeldigheter. Karriere kan også endre seg gjennom den enkeltes valg og de forskjellige fasene i livet. Arthur og Roussau (1996) hevder at karriere tradisjonelt handlet om å komme seg oppover i hierarkiet og få lederansvar, men det er også horisontale karriereveier, hvor man får et større faglig ansvar hvis man ikke har evner eller ønsker om å ha et tradisjonelt lederansvar som innebærer personalansvar. Forholdene kan legges til rette for at både medarbeideren og virksomheten skal nå sine mål. Virksomhetene kan etablere HRM-strategier som innebærer en systematisk karriereutvikling fra en ansettelse til avslutning av arbeidsforholdet. Nye organisasjonsformer med flate hierarkier og faktorer som geografisk beliggenhet, partners yrke, forpliktelser overfor familie og ikke minst balansen mellom arbeid og fritid, kan imidlertid begrense karrieremulighetene for den enkelte (Mikkelsen, 2014a).

Karriereplanlegging dreier seg i all hovedsak om å sikre virksomhetens fremtidige behov for kompetanse ved blant annet å gi medarbeiderne utfordrende arbeidsoppgaver, mentorprogrammer og lederutviklingsprogrammer. Som arbeidstaker kan man være opptatt av en faglig karriere eller en lederkarriere, og man kan også kombinere disse karriereveiene. Ved å etablere HRM-strategier i et livsfaseperspektiv, søker virksomheten å inkludere alle medarbeidere i alle livsfaser og alle aldre, samt bevare alle medarbeidernes ansettbarhet og arbeidsevne ved å ta hensyn til deres individuelle evner, ønsker og behov (Furunes m.fl. i Mikkelsen & Laudal, 2014c). Dette vil kunne gi virksomheten et konkurransefortrinn i form av tilfredse medarbeidere med en engasjert forpliktelse til virksomheten. Engasjert forpliktelse sier noe om styrken på en medarbeiders forpliktelse overfor virksomheten. Mowday, Steers & Porter (1984) beskriver engasjert forpliktene med tre dimensjoner. Den første er et ønske om å være en del av virksomheten, den andre er troen på og aksept av virksomhetens mål og verdier, og den tredje er en vilje til betydelig innsats for virksomheten. Virksomheter

med høy engasjert forpliktelse har lavere turnover og sykefravær, samt høyere prestasjoner. Det er derfor viktig å forstå hvilke faktorer som påvirker engasjert forpliktelse. Det som kan ses på som avgjørende for denne prosessen er gjensidighet mellom arbeidsgiver og medarbeidere (Mikkelsen, 2014b).

«Tidsklemma» brukes som nevnt som en betegnelse for utfordringer knyttet til å balansere jobb og privatliv. En jobb-hjem-konflikt oppstår når presset og kravene fra jobben kolliderer med familiens krav og forventninger, og for å oppnå forståelse for hvordan dette samspillet mellom jobb og privatliv oppfattes av medarbeideren, kan det være hensiktsmessig å se jobb-hjem-relasjonen i et livsfaseperspektiv. Det kan være ulike årsaker til at kvinner og menn velger forskjellig i forhold til karriere, og i vår studie ønsket vi å undersøke hva som motiverer dem for de ulike valgene.

2.2 Motivasjon

I vår studie undersøker vi karriereatferd hos kvinnelige og mannlige ledere i alderen 45 år til 65 år. Hva er det som motiverer dem, og hva er motivasjon? Motivasjon kan beskrives som en indre kraft som får oss til å strekke oss, handle og oppnå mål. Men det finnes ulike faktorer til denne drivkraften. For noen er det gleden ved selve jobben, løse problemer og se resultater, mens andre drives mer av lønn, status og sikkerhet. Det finnes forskning (Furunes m.fl. i Mikkelsen & Laudal, 2014c) på forskjeller i eldre og yngre sin motivasjon til å gjøre en god jobb. De eldre er drevet av sikkerhetsmotivet ved å være opptatt av jobbinnhold, få brukt sin kompetanse, føle at de utretter noe og ha en sikker jobb. De yngre drives derimot av vekstmotivet, det å ha utfordringer, karriereutvikling, få anerkjennelse, samspill med andre og belønning.

Mitchell (1997) definerer motivasjon som retning, intensitet og utholdenhet, og disse begrepene er høyst relevante for vår studie. Høyt motiverte personer tar valg og vet hvilke mål de vil gå for når de står overfor alternativer (retning). De bruker tid og krefter for å komme dit (intensitet) og klarer å holde ut og opprettholde aktiviteten til målene er nådd (utholdenhet). Disse valgene handler gjerne om familie eller jobb, og man kan stille spørsmål ved hvorvidt kvinner og menn velger forskjellig basert på ulike behov.

Latham (2012) beskriver syv begreper som kan brukes til å predikere, forklare og påvirke motivasjon; behov, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon, affekt og belønning. Det knyttes flere teorier til disse begrepene, og vi vil i denne studien gjennomgå noen av dem. Vi har tatt utgangspunkt i McClellands behovsteori (1967) og Deci & Ryan (1985) sin teori om selvdeterminering, som også er en behovsteori.

2.2.1 Behov

Mennesker har de samme grunnleggende behov, men hvor sterke de ulike behovene er kan variere, blant annet fordi vi har ulik personlighet og verdier. Våre behov endres også over tid. Vi kan spørre oss hva som gjør at vi velger å utføre jobbene våre og hva som får oss til å bli eller endre retning og hvilke krefter som driver oss. Behovsteorier tar utgangspunkt i at alle mennesker har noen basale biologiske, psykologiske og sosiale behov, og at disse påvirker ens handlinger basert på de intensjoner man har. Det knyttes i flere av disse teoriene en forbindelse mellom personlighet og ulike behov, og i enkelte av teoriene blir verdisynspunkter fremhevet, for eksempel menneskets behov for selvaktualisering, mens andre behovsteorier er av mer deskriptiv art (Martinsen, 2009). Maslows behovsteori fra 1954 fremhever at mennesket har noen grunnleggende behov de ønsker å tilfredsstille; fysiologiske behov, behov om trygghet, sosiale behov, behov for status og selvrealisering.

McClellands behovsteori (1967) tar utgangspunkt i at mennesker har forskjellige behovsstrukturer, og det er tre behov som mennesker preges av i varierende grad, som følge av individuelle påvirkninger i oppveksten. Disse behovene kan endres som følge av hendelser i livet eller om situasjonen endres. Avhengighetsbehovet beskriver det grunnleggende behovet for sosiale relasjoner og fellesskap og et ønske om å etablere og ta vare på vennlige og varme relasjoner til andre mennesker. Mennesker har en tendens til å være opptatt av å være godt likt og ikke bli avvist og forsøker derfor å unngå konflikter og kritikk. McClelland (1967) sitt tankesett går ut på at samhørighet er et grunnleggende menneskelig behov. Han hevder også at et høyt prestasjonsnivå kjennetegnes av usikkert fremfor sikkert jobbresultat, vanskelige fremfor lette oppgaver, personlig ansvar fremfor delt ansvarsforhold, kalkulert risiko fremfor ingen

risikoelementer, problembaserte oppgaver fremfor instruksjonsbasert, samt arbeid som vektlegger suksess fremfor unngåelse av feilhandlinger. Prestasjonsbehovet beskriver behovet for å prestere noe, gjerne være den beste og et ønske om å mestre kompliserte oppgaver. Personer med høyt prestasjonsbehov er ofte kreative, dersom forholdene ligger til rette for det. Noen er mer orientert mot prestasjoner enn andre og er mottakelige overfor utfordringer og ivrer etter å forbedre prestasjoner. Jo sterkere prestasjonsbehovet er, jo mer sannsynlig er det at den enkelte vil forlange mer av seg selv, og selve innsatsen blir et mål i seg selv. Behovet for prestasjoner defineres som drivkraften etter å gjøre noe bedre. Maktbehovet beskriver behovet for å ha ansvar, ta beslutninger og utøve innflytelse på andre. Styrken på disse behovene varierer mellom mennesker og utvikles over tid som del av de erfaringene som gjøres i livet. Makt defineres som å få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort (Mikkelsen, 2014b) «De beste ledere scorer høyt på behov for makt og lavt på behov for tilknytning» (Winter, 2002).

2.2.2 Selvdeterminering

Selvdetermineringsteori handler om indre og ytre motivert atferd (Deci & Ryan, 1985, Ryan & Deci, 2000). Den indre motivasjonen er en naturlig og spontan motivasjon som kommer fra menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning. Dersom arbeidsoppgavene og samhandling på jobb tilfredsstillende disse elementene, vil det påvirke hvilke mål medarbeiderne forfølger. «Empowerment», en følelse av medbestemmelse og stor interesse for arbeidet, oppnås når medarbeiderne gis frihet til å ta personlige valg (Mikkelsen, 2014b). Her er det selve arbeidsoppgavene som gir glede uten tanke på annen belønning. Dysvik og Kuvaas (2011) viser at jobbprestasjoner og opplevd jobbautonomi påvirker den indre motivasjonen, og medarbeidere med høy indre motivasjon synes å mestre økt ansvar. Den ytre motivasjonen drives derimot av ytre faktorer som lønn, ros, anerkjennelse, bonus og så videre. I følge Gagne og Deci (2005) er det slik at dersom man er for mye opptatt av ytre belønning vil man kunne miste gleden ved selve arbeidet, og man vil få konkurranse mellom indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen gir en del fordeler som utholdenhet (Hardre og Reeve, 2003), kreativitet (Amabile, 1983), læring og forståelse av begrep (Vankeenkiste

mfl., 2005) og personlig velvære (Moller, Deci og Ryan, 2006). Innen selvdetermineringsteorien beskrives tre personlighetstrekk som relaterer seg til indre og ytre motivasjon; autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Medarbeidere med autonomiorientering vil søke muligheten til å realisere interesser og ønsker, mens den kontrollorienterte vil regulere atferd utfra kontroll og begrensning. Den upersonlig orienterte vil ha fokus på informasjon om inkompetanse og at de ikke vil evne å lykkes, og denne mangel på motivasjon vil kunne bidra til at man føler seg hjelpeløs og deprimert og derav får en lite målrettet atferd (Gagne og Deci, 2005).

Selvledelsesmetodikk bygger på teori om selvbestemmelse og indre motivasjon, og denne retningen innenfor motivasjonspsykologi har blant annet opphav i arbeidene til Deci (1975) Deci og Ryan (1985, 1991) som forsket innenfor en ramme av humanistisk psykologisk teori og laget et konseptuelt rammeverk med fokus på selvbestemmelse og indre motivasjon. De hevder at den indre motivasjon er mer gunstig enn ytre motivasjon, og at utgangspunktet er at mennesket har tre behov ved siden av de biologiske. Det er behovet for å oppleve kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. Det samme hevder Gagne og Deci (2005) og sier at de grunnleggende behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi er forutsetninger for å kunne utvikle indre motivasjon. De hevder videre at relativ grad av autonomi støtter opplevelsen av kompetanse og selvstendighet og at dette igjen skaper motivasjon.

2.3 Personlighetstrekk

Forskjeller i folks ønsker og drømmer, følelsesliv og måten de uttrykker sine behov og følelser på, kan ses på som personlighetsforskjeller, og disse ulikhetene påvirker vår atferd, også atferd knyttet til jobben vår. Personlighet og behov får mennesker til å handle på bestemte måter, og gjennom disse prosessene skapes verdier og mål. Vi ser i denne studien på karriereatferd blant ledere på nivå-2 og hva som fremmer eller hemmer atferd. Så hva er det som kjennetegner gode ledere? I de tidligste teoriene om ledelse, inspirert av psykologiske tester fra 1920-1950 tallet, antok man at gode ledere hadde noen egenskaper, eller trekk, og at dette skilte dem fra andre personer. Teoriene omtales som «ledelsestrekk-teori», og man så etter spesielle personlighetstrekk som

kjennetegn på gode ledere (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Noen av de trekkene som ofte blir trukket frem er høyt aktivitetsnivå, intelligens (målt i IQ-tester), selvtillit, maktorientering, høyt prestasjonsønske og utadvendthet og selvsikkerhet (House&Aditya, 1997: 417-418). Man ser at gode ledere ofte har sterke fagkunnskaper om virksomhetens fagfelt, gode formuleringsegenskaper og har en stor evne til å behandle mye informasjon samtidig (Jacobsen&Thorsvik, 2002). I den senere tid har man også fokusert på det vi kaller «sosial intelligens», som vil si å kunne ha selvinnsikt og evne til å håndtere relasjoner til andre mennesker i ulike sosiale relasjoner, og det finnes studier som tyder på at gode ledere har en mer utviklet «sosial intelligens». Whetten&Cameron (1998) har klassifisert lederferdigheter på bakgrunn av empiriske studier og delt inn lederferdigheter i tre hovedkategorier: personlige, mellommenneskelige og gruppeorienterte ferdigheter. De personlige ferdighetene er selvinnsikt, kreativitet, stressmestring og løsningsorientert. De mellommenneskelige ferdighetene er evnen til å kommunisere med andre, være lyttende, støttende og motiverende, samt håndtere konflikter. De gruppeorienterte ferdighetene er evnen til å delegerer myndighet og bygge gode team.

Yukl (2013) viser til at ledelse dreier seg om en påvirkningsprosess hvor man får andre til å forstå hva som skal gjøres, enighet om at det bør gjøres og hvordan det skal gjøres. Kort sagt, gjøre den enkelte og grupper i stand til å mestre delte målsetninger. Ikke sjelden hører vi begrepet karisma, naturlig utstråling og sjarm, benyttet i forbindelse med beskrivelse av gode ledere. Yukl (2002) oppsummerer noen av de mest typiske kjennetegnene for karismatiske ledere som behov for makt, høy selvtillit, samt stor overbevisning om egen tro og egne idealer. Karismatiske ledere formidler verdier og holdninger, de er visjonære og dyktige formidlere av visjoner og «står på» ekstra i forhold til å realisere visjoner. Disse lederne er risikovillige, har høye forventninger til medarbeiderne, parallelt med at de uttrykker tillit og de kommuniserer med «følelser» til medarbeiderne (Portugal&Yukl, 1994). Men kan vi konkludere med at gode ledere i hovedtrekk kan kategoriseres som sosiale, flinke, pågående og arbeidsomme? Det kan være direkte feil å tenke at ledere som scorer høyt her er bedre ledere enn andre uten at vi tar hensyn til kontekst. Flere studier viser til ulike personers suksess som ledere

varierer med situasjonen, og i en studie av Fiedler&Garcia (1987) så man at uerfarne ledere fungerte bedre enn erfarne ledere i situasjoner med lite stress, mens de erfarne ble mer effektive under tidspress. Forklaringen ligger i at man under tidspress ikke har tid til å analysere situasjonen og arbeider utfra innlærte reaksjonsmønstre, noe man kun finner hos erfarne ledere. Den samme variasjon kan man også finne mellom ledelsesresultat og intelligens (Fiedler, 1996) hvor høy intelligens betydde god tid til å analysere under lite tidspress, men at det ble til hinder for effektivitet ved høyt stress.

Ledere fyller ofte opptil flere roller og ifølge Mintzberg (1973) sin observasjon av fem toppledere med lang erfaring identifiserte han ti ulike lederroller som han deretter kategoriserte i tre hovedgrupper som han kalte interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller. De interpersonelle er knyttet til kontakt med mennesker, både innenfor og utenfor virksomheten, og Mintzberg benytter rollebegrep som gallionsfigur, anfører og forbindelsesledd. Informasjonsrollen er knyttet til den posisjonen enhver leder har og all den informasjon som mottas. Beslutningsrollen er sentral for ledere, da de har høyest formell autoritet og fremstår som den mest sentrale i beslutninger.

I lang tid har man vært opptatt av å beskrive mennesker på forskjellige måter. McCrae og Costas (1999) sin fem-faktor teori («The Big Five») hevder at personlighetstrekk kommer av biologiske forhold, og at de utvikles endelig i tenårene. Fem-faktor-teorien baserer seg på de grunnleggende antakelsene om at fem brede og generelle personlighetsfaktorer forklarer systematisk varians i personligheten. På norsk kalles de fem trekkene: utadvendthet, nevrotisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Trekkteoretikerne beskriver videre at det er mindre eller ingen endringer etter tenårene (McCrae og Costa, 1999). Robert og Mroczek (2008) gjennomførte imidlertid en studie som viste at det selv i voksen alder (20-40) er det store forskyvninger i individers personlighetstrekk, noe som betyr at både lederutviklingsprogrammer, samt individets erfaringer og livssituasjon er faktorer som bidrar til å påvirke personlighetstrekk og motivasjon. Det foreligger metaanalyser som har påvist kjønnsforskjeller i personlighet, hvor kvinner har høyere gjennomsnittsverdier på

nevrotisme, ekstroversjon, omgjengelighet og høy grad av samvittighet. Dette er spesielt for rike, velutviklede land hvor man antar at det er mer legitimt å uttrykke individuelle forskjeller (Schmitt, Realo, Voracek og Allik, 2008). I Norge har man også data som viser til at kvinner har høyere verdier på nevrotisme, åpenhet og omgjengelighet (Martinsen, Nordvik og Østbø 2011).

Et annet perspektiv å beskrive personlighet på er selvregulering, som er en prosess hvor vi vurderer og tilpasser vår atferd til de målene vi har satt oss. I selvreguleringsteorien av Higgins (2005, 2006) beskrives to forskjellige måter å forfølge våre mål på; man kan ha et fokus på forfremmelse («promotion focus») eller et forebyggingsfokus («prevention focus»). I forfremmelsesfokuset vil menneskene forsøke å redusere gapet mellom det faktisk opplevde selv og idealet de har av seg selv. Slike mennesker er ofte nysgjerrige på nye ideer og praksis for å kunne realisere sine ønsker og velger mål som er utviklende og vil arbeide iherdig for å nå dem. Mennesker med forebyggingsfokus er mer opptatt av at mål er en plikt som skal realiseres uten negativ tilbakemelding eller annen straff. Deres behov for trygghet og sikkerhet skal ivaretas, og derfor unngår de å handle på en måte som gjør det vanskelig å innfri mål (Mikkelsen, 2014b). I en ledergruppe er det hensiktsmessig at man har ledere med begge typer fokus for å skape et mangfold i beslutningsprosessene, og det vil være interessant å finne ut hvilken preferanse nivå-2 ledere i vår studie har.

2.4 Verdier

Verdier sier oss noe om hva som er ønskelig, godt, fint og som er verd å strebe etter. I virksomheter er verdier og normer selve fundamentet for bedriftskulturen, og enkelt sagt «slik gjør vi det hos oss». Selznick (1949, 1957) påpeker at ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i virksomheter, og at ledelse er å velge noen nøkkelverdier som skal bidra til å bygge en sosial struktur rundt virksomheten. Man kan forvente at ledere har og praktiserer verdier som medarbeiderne kan identifisere seg med og som gir retning og skaper tillitt til virksomheten og omgivelsene. For ledere kan verdier være et virkemiddel for styring av interne forhold i virksomheten, mens for andre ledere kan verdier benyttes mer strategisk for å tilpasse virksomheten til omgivelsene

(Jacoksen&Thorsvik, 2002). Medarbeidernes verdier er knyttet til de valgene og prioriteringene man gjør i forhold til valg av partner, utdanning, jobb og valg av bosted, og det kan ha konsekvenser på mange plan. Gjennom disse valgene og prioriteringene forsterkes holdningene til hva man liker og ikke liker og hva man ønsker med livet sitt (Martinsen, 2009). Ledere som etterlever verdier og går foran som gode rollemodeller, utøver konsekvensledelse ved brudd på verdigrunnlaget som bidrar til å forsterke forventninger om akseptert atferd (Vik, 2007). Virksomheter som har et solid verdigrunnlag som medarbeiderne identifiserer seg med og arbeider etter, vil kunne bidra som retningsgiver for både medarbeidere og virksomheten. Videre tenker vi at det skapes et fundament som kan bidra til å forsterke følelsen av tilhørighet, og det vil kunne fungere som et utgangspunkt for handlinger og atferd både for medarbeidere og virksomheten.

2.4.1 Jobb- og personlige verdier

Verdiene innebærer ifølge Schein (1990) at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Mennesker har forskjellige personlighetstrekk og vil også kunne ha forskjellige verdier, og det styrer dem i ulike retninger (Van Dijk og Kluger, 2004). Personlighet og behov påvirker hvordan mennesker handler og skaper verdier og mål. Verdier er varige preferanser og uttrykker hvorvidt vi oppfatter ting som rett eller galt, men de kan også påvirkes avhengig av hvilken situasjon vi står ovenfor. Fordi vi har forskjellige verdier, vil vi også gjøre valg i ulike retninger både når det gjelder personlige eller jobberelaterte situasjoner. Til tross for at våre verdier er relativt stabile over tid, vil de kunne påvirkes av den situasjonen vi står i og derfor kunne variere i forhold til viktighet (Mikkelsen, 2014b). På hvilken måte har verdiene til våre ledere vært retningsgivende for deres karrieratferd? Har den pågående krisen i olje- og gassbransjen påvirket verdigrunnlaget hos våre ledere?

Jamieson og O'Mara (1991) utarbeidet en oversikt over hvilke verdier som oppfattes som sentrale på en arbeidsplass. Den viste at mennesker ønsker å bli sett, bli anerkjent og føle at deres bidrag blir verdsatt, og at man blir behandlet med respekt og verdighet. Mennesker ønsker også å ha frihet til å kunne ta egne valg, være autonome og beslutte

mer basert på egen dømmekraft. Inkludering er også en verdi som de fleste er opptatt av, særlig når beslutninger påvirker deres egen livskvalitet på jobb. Mennesker ønsker å gjøre en god jobb, og yrkesstolthet er derfor viktig. Et ønske om tid med familie og fritid for å oppleve en høy livskvalitet er stort. Samtidig er ønsket om å føle trygghet rundt det finansielle stort, slik at man kan ha en behagelig livsstil og takle dårlige tider. Mennesker har også et behov for kontinuerlig personlig utvikling for å nå sitt potensiale. Behovet for helse og velvære preger alle, men i særlig grad den aldrende arbeidsstyrken (Mikkelsen, 2014b).

«Verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at det gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene» (Deal og Kennedy, 1982, s 21).

Verdier er ofte det kjerneelementet som benyttes for å beskrive organisasjonskulturens innhold, og man skiller mellom forfektede verdier og bruksverdier (Argyris & Schön, 1996). Forfektede verdier omhandler virksomhetens strategi, målsetting og visjon, eller gjennom virksomhetens formulerte verdigrunnlag, slik som kundefokus, kremmerånd, åpenhet og ærlighet og ydmykhet (Argyris & Schön, 1996). Bruksverdier derimot er det som ligger bak handlingene våre, og vi tenker her på handlinger av en større gruppe og den kollektive atferd, seremonier og ritualer (Argyris & Schön, 1996). I følge Rokeach (1976) fungerer verdiene på forskjellige måter, og de kan virke som retningslinjer for oppførsel, holdninger, evalueringer, bedømmelser, belønninger og straff. Verdier kan være veiledende for konfliktløsning og beslutningstaking i situasjoner der motsetninger mellom verdier kan oppstå. De kan være motivasjonsfaktorer fordi man ved å forholde seg til verdiene kan oppnå den tilstanden man ønsker at de skal gi, og de kan bidra til økt selvaktelse ved at man oppfører seg i henhold til dem (Rokeach, 1976).

2.4.2 Karriereanker

Vi har alle personlige preferanser i forhold til våre valg av yrker. I Edgar Schein's teori om karriereutvikling fra mer enn 30 år tilbake, er karriereforankring et sentralt begrep. Teorien tar utgangspunkt i hva som motiverer og driver oss i vår karriere. Denne

karriereforankringen karakteriserer våre grunnmotiver i vårt arbeidsliv og virker ifølge Schein (1990) som en stabiliserende faktor, som leder mennesket i en bestemt retning. Karriereforankringen kan beskrives som den verdien eller det hensynet som mennesker ikke ønsker å gi opp om de står overfor et valg. Det er imidlertid slik at de fleste ikke er bevisst sine karriereankre før de står overfor viktige valg enten i forhold til familie, karriere eller selvutvikling. Karriereankre er ifølge Schein (1990) et uttrykk for menneskets selvoppfattelse av talent og evner, grunnleggende holdninger og verdier og den tilhørighet til motiver og behov som utvikles gjennom karriereløpet. Schein (1990) mener at tenkningen rundt karriereankre er spesielt relevant i vår tid, hvor stadig flere mennesker selv må ta ansvar for sin egen faglige og personlige utvikling. Et menneske kan ha en sterk indre motivasjon og et ønske om å bygge en karriere. Den tidlige karrieren kan betraktes som en tid med gjensidig oppdagelse mellom mennesket og virksomheten, og karriereforankringen er et resultat av det tidlige samspillet mellom mennesket og arbeidsmiljøet (Schein, 1990). Fra virksomhetenes side må man utvikle fleksible karriere- prestasjons- og belønningssystemer og stimulere til økt selvinnsikt og selvledelse, samt tydeliggjøre hva virksomheten ønsker seg av den enkelte. Hvis en virksomhet ikke har kunnskap om medarbeiderne sine karriereankre, vil de kunne oppleve å få medarbeidere som har karriereankre som ikke er forenlig med virksomhetens mål og kultur. Sterke motsetninger i karriereankre gir stor sannsynlighet for konflikter (Schein, 1990). Karriereankre utvikles i forhold til de livs- og arbeidsmessige erfaringene man har og vil gjerne endre seg over tid. Schein (1990) definerer åtte karriereforankringer. Vi vil ha innflytelse fra alle forankringene, men noen vil være mer dominerende enn andre. En teknisk funksjonell forankring kan beskrives som et menneskes ønske om å teste sine spesielle ferdigheter og evner og få utfordret disse. En karriereutvikling vil innebære å søke faglige utfordringer og avansere innen fagområdet. Disse menneskene vil bevisst unngå situasjoner hvor avansement innebærer overgang til generell ledelse, men søker i motsetning økt dyktighet, anerkjennelse og forfremmelse innenfor sitt spesifikke kompetanseområde. En forankring i generell lederkompetanse vil være kontrasten til den forrige og kan beskrives som at mennesket vil ha stor motivasjon om forfremmelse i virksomheten og vil se på spesialisering som et hinder i forhold til å få økt ansvar og lederansvar.

Mennesker med en sterk tilknytning til et slikt anker vil føle at de kan bidra til suksess for virksomheten. De motiveres gjerne av høy lønn. Selvstendighet og uavhengighet beskriver menneskets behov for å være fri til å utøve sin faglige eller teknisk funksjonelle kompetanse. Frihet som preferanse er viktig for dem, det å kunne jobbe i sitt eget tempo og på egne premisser. Slike mennesker vil ikke like å bli forpliktet av andres regler, standarder og prosedyrer, men søker autonomi og råderom. Mange mennesker har et stort behov for sikkerhet og stabilitet hvor fremtiden er forutsigbar. Dette ankeret kjennetegnes ved at menneskene har små ambisjoner og er lojale og stabile overfor virksomhetene. De har en tendens til å gjøre det arbeidsgiveren krever av dem for å kunne sikre en fremtid i form av en stabil og sikker jobb og opplevelsen av stabilitet rundt familie og integrering i samfunnet for øvrig. Et annet karriereanker er behovet for å jobbe innovativt og kreativt, starte nye konsepter, virksomheter eller produkter, hvor individene måler suksess i penger. Disse menneskene har et overordnet behov for å bygge, skape og eie noe og betegner det som sentrale faktorer for å oppnå lykke. Individene kjennetegnes ved av behovet for å oppnå økonomisk uavhengighet og suksess er et mål på deres prestasjoner snarere enn det primære motivet (Schein, 1990). Noen mennesker setter moral og verdier høyere enn lønn, og med en slik preferanse velger de gjerne yrker basert på å bidra i samfunnet. Penger er ikke sentralt for yrkesvalg, men de vil imidlertid ha en rettferdig lønn. De er lojale mot yrket snarere enn organisasjonen, og de søker anerkjennelse fra likemenn. Individene søker å gjøre en forskjell i en større sammenheng, gjerne for et verdig formål. Det syvende ankeret setter utfordringer høyest, og menneskene går lei av samme type arbeid og søker bevisst krevende utfordringer. Disse måler suksess i å løse utfordrende problemer og hindringer og det å være bedre enn konkurrentene. Det åttende og siste ankeret er livsstil. Disse menneskene har fokus på sitt privatliv, og med en slik preferanse ønsker de ikke at karrieren skal gå på bekostning av livsstil. De vil verdsette fleksibilitet høyere enn noe annet, og det er viktig for dem at virksomheten har en kultur som respekterer både mennesket og deres familier, slik at man kan ha en balansert livsstil (Schein, 1990). Kan vi forvente at ulike bransjer kan tiltrekke seg mennesker med samme karriereanker? Har olje- og gassbransjen i hovedsak tiltrukket seg mennesker med sterk forankring for teknologi og innovasjon?

2.4.3 Likestilling

I Norge har vi en sterk sosialdemokratisk tradisjon basert på en grunnleggende antagelse og verdi om at kvinner og menn skal behandles likeverdige og rettferdige, og Lov om likestilling mellom kjønnene ble vedtatt i 1978 og trådte i kraft i 1979. Loven innebærer i all hovedsak like rettigheter for kvinner og menn og har som formål er å fremme likestilling uavhengig av kjønn. Lovens virkeområde er alle områder i samfunnet, og den tar særlig sikte på å bedre kvinners stilling i samfunnet. Likestilling innebærer rettferdighet, likeverd, like muligheter og rettigheter, tilgjengelighet og tilrettelegging. Det vil i korthet si at menn og kvinner skal ha de samme rettigheter, muligheter og plikter innen alle samfunnsfelt. Vi skal alle behandles som individer, med de styrker og svakheter det innebærer og skal ikke diskrimineres på grunn av kjønn. På 1980-tallet kom loven om lik representasjon av kvinner og menn i styre og komiteer, og i 2003 kom loven om 40% kvinnelig representasjon i alle stats- og private offentlig eide bedrifter. På tross av denne lovgivningen har man ikke klart å korrigere ubalansen mellom kvinner og menn i arbeidslivet og en mulig forklaring kan være at loven mangler tilstrekkelig slagkraft eller lite egnede sanksjonsmuligheter (Richardsen & Traavik i Martinsen, 2012). Først i 2005 vedtok Stortinget en likestillingslov som omhandlet andre diskrimineringsgrunnlag enn kjønn, og med formål om «å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn» (Kommunal- og regionaldepartementet, 2005)

2.5 Kontekst

Personlighetstrekk, behov og verdier er betydningsfulle i forhold til vår atferd, men like viktig er konteksten og kulturen og den situasjonen vi er i. Verdier og kultur vil påvirke handlinger basert på hva det enkelte individ opplever som viktig og hva som er deres målsetting. Kontekst og situasjon påvirker også våre handlinger i forhold til karriereatferd og livsvalg.

2.5.1 Kultur

Kultur kan defineres som de felles verdier som holder en nasjon eller virksomhet sammen (Demers, 2007 i Mikkelsen, 2014b). Kulturen er kollektiv og sosialt lært og overføres mellom generasjoner. Schein (1992) definerer kultur som gruppe- eller organisasjonskultur som har felles oppfatninger av og syn på verden og gruppens plassering i forhold til den, forestillinger om tid og rom, menneskesyn og forholdet mellom mennesker. Videre skiller han mellom underliggende ubevisste oppfatninger og tilpassede verdier, som enten er i tråd med gruppens oppfatninger eller ikke. De tilpassede verdiene reflekterer ikke kulturen tilstrekkelig dersom det ikke er samsvar med de underliggende oppfatninger (Schein, 1992). Kultur motiverer til handling og begrenser hva slags atferd som anses som legitim, og fordi kultur er knyttet til verdier og normer og representerer relativt stabile atferds- og motivasjonsmønstre, kan disse være vanskelige å endre (Mikkelsen, 2014b). I det globaliserte samfunnet med økt samarbeid og mobilitet mellom mennesker med ulik kulturell bakgrunn, øker behovet for kunnskap og forståelse for verdien av mangfold i samfunnet.

GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-prosjektet) er et meget kjent forskningsprosjekt initiert av Robert J House (House m.fl. 2004), som studerte sammenhengene mellom samfunnskultur, organisasjonskultur og lederskap. Prosjektet var basert på tidligere forskning på området, blant annet Hofstede (1980). Hovedresultatene viste at noen lederkjennetegn hadde universell tilslutning og noen hadde universell forkastelse. Prosjektet viste imidlertid at de fleste lederegenskapene var kulturelt betinget. I Hofstede (1980) sine resultater beskrives Norge som et individualistisk land, hvor retten til å ha et klart skille mellom jobb og familie er viktig, slik at man oppnår balanse mellom arbeidstid og fritid. I følge Hofstede (1980) blir Norge definert som et feminint samfunn hvor livskvalitet og omsorg for andre er dominerende, og man ser på livskvalitet som et tegn på suksess.

2.5.2 Kjønn

I følge Wood (1994) forklares kjønn ved tre ulike perspektiv; det biologiske, det mellommenneskelige og det kulturelle. Wood (1994) sier videre at vi blir født som jente

eller gutt, men vi lærer oss å opptre feminint eller maskulint. Kjønn er et sosialt konstruert symbol som varierer på tvers av kulturer, over tid innen en gitt kultur, over tid i livsløpet til en person og i forhold til andre kjønn (Wood, 1994).

I det kulturelle perspektivet som kanskje er den mest utbredte måten å forstå kjønn på, møter kvinner og menn ulike krav og forventninger gjennom livet, og utvikler dermed ulike verdier. 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, men 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). 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, og at 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, og er mindre opptatt av årsak til kjønnsforskjeller, men heller å beskrive de fundamentale forskjeller. På bakgrunn av dette plasseres han innenfor et kulturelt perspektiv fordi han hevder at kjønnene kommuniserer ulikt, og at de tenker, føler, reagerer, oppfatter og vurderer på ulike måter. Det kulturelle perspektivet fokuserer på kulturelle mekanismer som påvirker kjønnene, og som dermed stiller ulike krav og forventninger til kvinner og menn (Drake og Solberg, 1995).

«Verdensbildet er som verden selv, mannens verk. De beskriver den ut fra sitt eget synspunkt, som de forveksler med den absolutte sannhet» (Simone de Beauvoir, 2012)

Den amerikanske feministen og sosiologen Joan Acker påpekte at de fleste av oss tilbringer dagene på en arbeidsplass dominert av menn, og at de mest betydningsfulle stillingene er besatt av menn med unntak av en sporadisk biologisk kvinne som opptrer sosialt som en mann (Sørensen, 1984 sitert av Acker, 1990). I konsernstyrer og utøvende nivåer kan kvinnelige ledere ha makt til å påvirke kjønns- og likestillingspolitikken.

Spesielt styrene kan bli sterkt påvirket av det eksterne institusjonelle presset om kjønn, mangfold, likestilling og inkludering som kommer fra investorer, aksjonærer og etablerte industrinormer (Rose og Bielby, 2011). Stainback, Kleiner og Skaggs (2016) mener å ha funnet at større andel kvinner i styrer og i ledende stillinger er knyttet til lavere nivåer av kjønnssegregering hos underordnede. På konsernnivå, kan kvinner i styrer og som ledere ofte fungere som en retningsgiver og påvirke den generelle retningen av selskapet, samt bedriftens retningslinjer og også andre virksomheter. Dermed blir representasjon av kvinner i styrer og i ledende stillinger en potensiell stemme og kraft til andre kvinnelige ledere (Stainback m.fl, 2016). Tradisjonelt sett ble kjønnsdiskrimineringen rettfærdiggjort gjennom oppfatninger om at menn var mer kvalifisert enn kvinner når det kom til lederposisjoner (Avotie, 2002). Oppfatningene omhandlet antagelser om nødvendige egenskaper og evner for effektiv ledelse, iboende forskjeller mellom kvinner og menn, og passende atferd for kvinner og menn. Det finnes imidlertid ingen empirisk støtte for antagelsen om at menn er mer kvalifisert enn kvinner til lederposisjoner (Yukl, 2013). Nå derimot er tendensen at man fremhever de egenskapene og holdningene som en kan betrakte som «kvinnelige», som noe positivt og bedriftsøkonomisk interessant (Avotie, 2002).

Vi har i den senere tid sett at det har vokst frem et syn på at kvinner i større grad tenderer i å besitte verdier og evner som er nødvendig for effektiv ledelse. Kvinner adopterer ikke menns lederstil eller fokuserer evner som er blitt bevist suksessfulle for menn. De bruker i stedet evner og holdninger som er blitt utviklet gjennom delte erfaringer med kvinner (Rosener, 1990). Slike evner og holdninger har kommet som et resultat av barndomserfaringer, foreldre-barneerfaringer og sosialiseringsspraksiser. Disse erfaringene reflekterer kulturelle kjønnsstereotyper og antagelser om både kjønn og passende yrker for menn og kvinner (Cockburn, 1991, i Yukl, 2013).

2.6 Kognisjon

Det er flere ting som påvirker individuelle forskjeller i hvordan mennesker når sine mål, og de reflekteres i både personlighet og verdier. Videre vil både verdier og kultur påvirke handling da det viser hva mennesker mener er viktig og hva som er deres mål. Mål er

det som forteller en medarbeider hva som må gjøres og hvor stor innsats de må ha for å nå sine mål (Locke, 1997). For vår oppgave har kognisjon relevans, da vi ønsker å kartlegge den enkeltes tanker og valg rundt deres respektive mål om karriere.

2.6.1 Mål og tilbakemelding

I dagens digitaliserte samfunn går kunnskapsutviklingen veldig raskt, og den generelle opplæringen den enkelte erverver seg gjennom utdanningssystemet er ikke lenger tilstrekkelig for å kunne utføre en jobb over tid. Kompetanse og kunnskap er virksomhetenes konkurransefortrinn og begrepet «livslang læring» er noe virksomhetene må legge til rette for både for å nå sine overordnede mål og ivareta medarbeidernes behov for vekst og utvikling.

«Mål forteller en medarbeider hva som må gjøres, og hvor stor innsats som trengs for å gjøre det», men mål kan ofte være ubevisste (Locke, 1997). Hovedkjennetegn for mål er innhold og intensitet, og innholdet er det resultatet man ønsker å oppnå på kort eller lang sikt. Det vil være målenes intensitet som gjenspeiler hvor viktig målet er for vedkommende som skal nå det og hvor viktig det er for den ønskede prestasjonen (Mikkelsen, 2014b). I følge Latham (2012) sin målsettingsteori vil mål påvirke oss til handling på minst tre måter. Målene i seg selv får oss til å handle og retter oppmerksomheten og hvordan vi agerer i forhold til målet. Verdier og mål påvirker intensiteten av handlingene våre og tilhørende følelser som avhenger av hvor viktig målet er for oss, og sist men ikke minst hvordan mål påvirker evnen til utholdenhet og hvor mye ressurser vi er villige til å bruke for å nå dem (Latham, 2012). Mål er mer spesifikke enn verdier, og er den mekanismen som styrer hvilke verdier som leder til handling (Latham, 2012). Mål kan defineres som det et individ eller en gruppe har som akseptabelt nivå for sine prestasjoner, og det gir retning for atferd (Mikkelsen, 2014b). Vi kan med fordel skille mellom prestasjonsmål og læringsmål, eller arbeidsmål og utviklingsmål. Prestasjons/arbeidsmål gjelder selve gjennomføringen av arbeidsoppgavene og er ofte veldig spesifikt, mens læringsmålene gjelder læring, kompetanseutvikling og personlig utvikling, det å forbedre prestasjoner og få bedre kunnskap og ferdigheter (Mikkelsen, 2014b). Prestasjonsbehovet er mer eller mindre til

stede hos alle mennesker, men noen er mer prestasjonsdrevet enn andre. Et av de viktigste aspektene ved et sterkt prestasjonsmotiv er kanskje det at man blir enda mer mottakelig for utfordringer og ytterligere anstrengelser. De fleste vil nok gjøre en ekstra innsats ved å bli utfordret på det, men en som er prestasjonsmotivert vil sannsynligvis overgå alle andre sin innsats når han blir utfordret på det. Jo sterkere prestasjonsbehov jo større sannsynlighet for at den enkelte kommer til å forlange mer av seg selv (Gellermann, 1974). I følge Gellermann (1974) er det fascinerende å se ved prestasjonsmotivet at innsatsen blir et mål i seg selv. «Den forskjellen det er mellom to typer mennesker, er vel den at det er de som har svakest prestasjonsmotiv som venter seg en merkbart større belønning for større innsats» (Gellermann, 1974, s. 126). Den som er sterkt prestasjonsdrevet vil ikke være negativ til belønninger, men det er ikke det som driver dem. Det er gleden ved å vinne en vellykket konkurranse under vanskelige forhold som virkelig betyr mer enn penger og skulderklapp (Gellermann, 1974).

Å nå mål er en stor tilfredsstillelse, og for at tilfredshet på jobben eller ved arbeidet skal gi bedre prestasjoner må det innfris noen forutsetninger (Latham, 2012). Det må utløses et engasjement og forpliktelse knyttet til virksomheten med spesifikke og utfordrende mål, og målene må ha betydning og en viss kompleksitet for den enkelte. Leder må gi tilbakemelding på leveranser slik at medarbeidere får tiltro til egen mestring. Tiltro til egen mestring (self-efficacy) er noe som kan utvikles, og ifølge Bandura (1997) er det sentrale den subjektive opplevelsen en person har av evne til å håndtere vanskelige situasjoner. Det være seg hvordan vi tenker om ting, innflytelse på prioritering av oppgaver, følelser og hvordan de motiverer oss, og også erfaringer som gir mening, retning og kontinuitet i livet. Medarbeidere kan lære gjennom egne feil eller suksesser, men også av det andre gjør og overføre til egen situasjon.

«Mål og tilbakemelding er gjensidig avhengig av hverandre og virker bedre sammen enn hver for seg» (Latham og Locke 2007, Locke og Latham 2002, 2005). Personer vil selv kunne søke tilbakemelding i forhold til prestasjoner, styrking av selvbilde eller for å kunne opprettholde eller styrke selvbildet (Ashford og Black, 1996). Dette vil imidlertid

utarte seg annerledes for de med lavt selvbilde da frykten for negativ tilbakemelding oppfattes som en forsterking av selvbildet (Bernichon, Cook og Brown, 2003). For øvrig vil det for ledere være mindre viktig med tilbakemelding da de i stor grad er selvregulerte. Ledere har ofte en naturlig og engasjert forpliktelse med en sterk tilhørighet til virksomheten. I følge Mowday, Steers og Porter (1979) vil de i tillegg til dette ha en sterk tro på og aksept av virksomhetens mål og verdier og stor vilje til å «gi jernet» for virksomheten (Mikkelsen, 2014b).

2.6.2 Livsfaseperspektivet

Schein (1990) definerer karrierebegrepet som hele utviklingen i en persons arbeidsliv og hvordan utviklingen oppfattes av personen selv. Han skiller mellom den indre og ytre karrieren. Den indre er den som omhandler selvbildet og selvoppfatningen som den enkelte bygger opp rundt sin karriere, selve forankringen av karrieren, og som blir til hinder eller hjelp i forhold til faktiske karrierevalg (Schein, 1990). Han definerer den ytre karrieren som de ytre betingelsene som påvirker utførelsen av et yrke; formell utdanning og karriereveier som fordrer spesielle eksterne krav. Donald Super (1980) ser karrierevalg fra andre innfallsvinkler enn de etablerte trekkfaktorteoriene, og hans grunnleggende antagelse er at karrierevalget til den enkelte ikke kan sees atskilt fra dets øvrige liv. Han hevder også at karriereutvikling pågår i en kontekst av både rom og tid gjennom hele livet. Hans antagelser bygger i hovedsak på at mennesket møter en rekke utviklingsoppgaver gjennom livet som er med på å forme selvoppfattelsen, og at man forsøker å takle disse utfordringene slik at man blir det mennesket man ønsker å være. Donald Super (1980) hevder at det beste er å finne jobber som passer den livssituasjonen man er i, og ikke motsatt. Teorien om karrierevalg har ifølge Super tre deler; livsforløpet, livsrommet og selvoppfattelsen, hvor livsforløpet handler om tidsdimensjonen i livet og de individuelle situasjonene, relasjonene, erfaringene og begivenhetene vi opplever og den forandringen vi er en del av til enhver tid. Både fortid og fremtidsforestillinger bidrar til å gi den enkelte mål og mening. Super (1980) kaller de utfordringene vi møter knyttet til det å være barn, ung, voksen, middelaldrende og eldre for maksisykluser, og han deler livsløpet inn i seks ulike stadier. Andre utfordringer vi kan bli utsatt for som kan gi ustabilitet i karrieren, slik som sykdom og arbeidsledighet,

kaller han for minisykluser. Den kontekstuelle dimensjonen hvor vi til enhver tid spiller ut våre individuelle og sosiale roller som alle påvirker og samhandler hverandre, kaller han for livsrommet (kontekst). Han deler dette inn i seks roller; barn, elev/student, privatperson, samfunnsborger, arbeidstager og familiemenneske. Vi har gjerne to til tre roller samtidig som er våre kjerneroller, som vi ser på som ekstra viktige, og våre verdier og mål er med på å forme hvilke roller vi prioriterer for å unngå at de kommer i konflikt med hverandre. Det er viktig å anerkjenne hvilke livsroller som er involvert i karrierebeslutningene for å kunne forstå menneskers karrierevalg. Selvoppfattelsen er våre helt personlige meninger om våre personlighetstrekk, og den utvikles og formes over tid som et resultat av både arv og miljø. Super (1980) hevder at selvoppfattelsen har både en subjektiv og en objektiv dimensjon, hvor den subjektive er personens egen oppfattelse av sitt «jeg» og den objektive er de synlige og målbare attributtene. Han hevder også at selvoppfattelsen er formet av personlige verdier og at disse er et uttrykk for hva man ønsker å oppnå og påvirker våre prioriteringer.

2.6.3 Autonomi

Autonomi kan beskrives som å opptre med en følelse av vilje og det å oppleve at man har valg, eller som filosofen Dworkins sier det: «*autonomi betyr å bifalle sine handlinger på det høyeste nivå av refleksjon*» (Gagné & Deci, 2005). Teorier om selvbestemmelse påstår at autonom motivasjon og kontrollert motivasjon skiller seg i form både når det gjelder de underliggende regulerende prosesser og deres tilhørende opplevelser (Gagné & Deci, 2005). Autonomi handler om at man opplever valgfrihet, og at man kan handle ut fra egen fri vilje uten å være styrt av andre. I egenmotivasjonsteori er autonomi en sentral faktor og blir regnet som en av de viktigste forutsetningene for å kunne utvikle og beholde indre motivasjon. I en metastudie er det gjort funn som tyder på at autonomi er den viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori (tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet) for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007, Lai, 2011). Dersom en medarbeider mener det er godt samsvar mellom oppgaver og egen kompetanse, vil det kunne føre til høy kompetansemobilisering. I studier av Lai og Kapstad (2009) og Lai (2011) ble fokus rettet mot betydningen av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori; tro på egen

kompetanse, opplevd autonomi i arbeidssituasjonen og opplevd tilhørighet. Troen på egen kompetanse kalles ofte mestringstro og gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til at man har de nødvendige forutsetningene for å møte ulike oppgaver og utfordringer (Wood og Bandura 1989). Mestringstro viser seg å ha betydning for hvordan man selv prioriterer oppgaver og hvilke områder man bruker krefter og energi på. De fleste vil søke å unngå situasjoner som de ikke tror de kan mestre, og heller bruke kreftene der de tror de kan yte godt (Bandura og Locke 2003). Vi har sett at mestringstro har vist seg å ha stor betydning for indre motivasjon, og da er det spesielt interessant å se på sammenhengen mellom mestringstro i jobben og opplevd kompetansemobilisering, og hvordan disse påvirker den indre motivasjonen. Det kan ifølge Lai (2011) synes plausibelt å anta at man kan se en positiv sammenheng mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering, og at jo større tillit medarbeidere har til egen kompetanse jo større vil opplevelsen av å få brukt kompetansen sin tilstrekkelig være enn medarbeidere med lav tillit til egen kompetanse. I så fall kan det være at mestringstro virker på indre motivasjon gjennom opplevd kompetansemobilisering, og den opplevde kompetansemobilisering fungerer som en formidler (Lai, 2011). I teorier som prestasjonsmotivasjon, forventningsteori, likeverdteori, indre og ytre motivasjon og teori om selvopplevd mestringsevne blir det hevdet at medarbeideres tiltro til egen kompetanse vil ha en sterk effekt på motivasjon. På bakgrunn av dette er det helt klart at så lenge man klarer å stimulere folks kompetanseopplevelse så vil det i praksis kunne være et av de sterkeste virkemidlene for motivasjon som kan benyttes som stimuli for økt innsats (Bandura 1997).

2.6.4 Affekt

Følelser i organisasjoner er ikke bare knyttet til det å føle glede ved å lykkes eller misnøye med stress og konflikter. Følelser er organisasjonens forutsetning for å kunne fungere og bidrar til at vi opplever tilhørighet og mening i samhandling med kollegaer, kunder osv. I nyere organisasjonsforskning finner man at følelser gjennomsyrrer hele organisasjonen og dens liv, og at den kan være en kilde til positiv energi, mobilisering av ressurser og gode jobbprestasjoner (Linley, Harrington og Garcea 2010).

Det finnes mange teorier om følelser i organisasjoner, men vi vil fokusere på positive følelser og organisasjonsatferd. Følelser er en underbevisst, automatisk vurdering av våre verdier i en gitt situasjon, og den er både psykologisk, fysiologisk og atferdsmessig (Locke 2003). Som medarbeidere påvirker følelser oss på to måter ifølge Lazarus og Cohen-Charash (2001). Den første måten er at følelser kan drive oss til affektdrevne handlinger, som for eksempel å skjelle ut en kollega. Den andre måten er at vårt tankemønster påvirkes av hvordan vi tenker om personer, situasjoner eller hendelser (Phelps 2006). Følelser hjelper oss i forskjellige situasjoner som for eksempel problemløsning eller beslutninger som skal tas (Mikkelsen, 2014b). Det er blitt hevdet av blant annet Martin Seligman at det innen psykologi er blitt fokusert altfor lite på menneskers positive trekk og erfaringer (Seligman og Csikszentmihaly, 2000). Forskning på positiv organisasjonsatferd har derfor fokusert på subjektive erfaringer og personlighetstrekk. De subjektive erfaringene er velvære, glede, håp, optimisme og optimale erfaringer, mens personlighetstrekkene er mot, utholdenhet, evne til å tilgi, elske, være åndelig, estetisk og å ha visdom. Dette er særlig relevant for HRM og ledelse å forstå atferd som handler om å hjelpe medarbeidere og hvilke betingelser som må være tilstede for å oppnå et forpliktende engasjement. Den positive psykologien fokuserer på identifikasjon og utvikling av positive kjennetegn ved en organisasjon som kan bidra til å skape eksepsjonelle prestasjoner både for medarbeider og virksomhet (Linley, Harrison og Garcea 2010).

Hovedhensikten med positiv organisasjonspsykologi er å benytte psykologisk teori og forskning for å forstå de positive trekk ved arbeidslivet som fører til tilpasning, gode resultater for virksomheten og en situasjon der medarbeiderne får utviklet sitt potensiale fullt ut og derved opplever gode følelser (Linley, Harrison og Garcea, 2010). Den positive psykologien definerer på nytt både debatten om forholdet mellom tilfredshet og produktivitet og hva som menes med velvære. Lykke referer til en emosjonell tilstand der personer har et behagelig humør og gode følelser for jobb, liv og seg selv, mens tilfredshet refererer til en mer helhetlig tankemessig vurdering av forskjellige aspekter ved jobb og liv i en mer kognitiv prosess. Luthans (2002) mener forskningsfeltet bør vektlegge positive tilstander og kapasiteter for å utvikle og lede

effektivt, slik at man kan skape optimale prestasjoner på arbeidsplassen. Det understrekes samtidig at disse nyttebaserte målene må tilpasses og balanseres i forhold til medarbeidernes lykke og helse som et mål i seg selv (Wright, 2003 i Mikkelsen, 2014b). Det handler om å komme i flytsonen, og det å være i flyt karakteriseres som en tilstand med balanse mellom utfordringer og ferdigheter slik at man jobber i en tilstand med intens konsentrasjon, tap av selvbevissthet og en følelse av utfordringer som er helt perfekte (Csikszentmihalyi, 1990). Csikszentmihalyi (1990) har identifisert ni indikatorer for hvordan man kan oppnå flytsonen; ha klare mål for hvert trinn, umiddelbar tilbakemelding, balanse mellom ferdigheter og utfordringer, handling og oppmerksomhet er slått sammen (man gjør det man tenker), distraksjoner er ekskludert fra bevisstheten, det er ingen bekymring å gjøre feil, selvbevisstheten forsvinner, tidsopplevelsen blir forstyrret og handlingen blir et mål i seg selv.

Ansatte sammenligner seg med personer det synes å være relevant å sammenligne seg med. Man ser på innsats, lønn, tid, utdanning, erfaring og kompetanse, og dersom man kommer likt ut oppleves resultatet som rettferdig. Dersom det imidlertid oppleves som urettferdig, kan det skape konflikter og irritasjoner, og kommer vi bedre ut kan vi føle skyld (Mikkelsen, 2014b). De vi sammenligner oss med kalles referenter ifølge rettferdighetsteorien (Adams, 1965). Dersom situasjonen oppleves urettferdig har man ifølge Greenberg (1990) seks handlingsalternativ; anstrenge seg mindre, endre innsatsen, produsere mer, endre resultatet, oppfatning av egen innsats, innse at man faktisk jobber hardere enn andre, oppfatning av andres innsats endres, finne andre å sammenligne seg med eller finne en ny jobb.

Det defineres tre typer rettferdighet; oppfatning av rettferdigheten ved belønning, at prosesser som fører frem til belønning er rettferdige, medarbeidernes oppfatning av å bli behandlet med verdighet og respekt. I følge Colquitt mfl. (2001) kan organisasjonsrettferdighet defineres som medarbeidernes generelle opplevelse av rettferdighet (Mikkelsen, 2014b). Organisasjonsrettferdighet påvirkes av tre typer rettferdighet; distributiv rettferdighet, prosedyrerettferdighet og samhandlingsrettferdighet. Den distributive rettferdigheten omhandler

medarbeidernes oppfatning av belønning i form av lønn, lønnsøkning eller andre goder, og om mengde/fordeling er rettferdig. Prosedyrerettferdighet er de oppfatninger om at prosessene som fører til en gitt fordeling er rettferdige, og da vil det være viktig at medarbeiderne har en viss kontroll over prosessen ved at de kan uttrykke meninger om hvordan fordeling skal skje, og dette kan ivaretas enten gjennom medarbeidersamtaler eller andre former for medvirkning. Samhandlingsrettferdighet omhandler medarbeidernes opplevelse av om leder behandler dem med verdighet og respekt. Medarbeiderne må se sammenheng mellom det de gjør og det som skjer med dem i organisasjonen (Mikkelsen, 2014b). En forutsetning for å få dette til er å tilrettelegge for positivt ladet kommunikasjon. Fredrickson og Losada (2005) studerte 60 lederteam og fant at team som hadde positiv kommunikasjon og omgangstone med støtte og oppmuntring bidro til bedre resultat enn de som var preget av misbilligelse, kynisme eller sarkasme. Virkemidler for å utvikle positive arbeidsorganisasjoner viser i tillegg til forskning på jobbdesign for å oppnå gode betingelser for autonomi, kompetanse og felleskap. Jobbdesign kjennetegnes ved oppgavevariasjon, autonomi, realistiske mål, tilbakemelding og sosiale nettverk (Mikkelsen, 2014b).

2.6.5 Belønning

Når man snakker om belønning tenker nok de fleste på penger, men belønning er langt mer enn penger. Hva er det som gjør at belønning er så viktig for oss? For mange kan det være et ønske om et liv med høy levestandard, status, og balanse mellom jobb og familie. Blant ledere hvor lønnsnivået normalt er høyt kan det imidlertid synes som at indre motivasjon og selve gleden ved jobbinnhold er primærdriveren, og ikke lønnen i seg selv. For ledere er det å få anerkjennelse av å få en viktig stilling med stor påvirkning- og beslutningsmulighet eller sitte i ledergruppen være langt viktigere enn selve lønnen. Den amerikanske forfatteren Daniel Pink, Al Gores tidligere taleskriver, uttalte følgende om lønn: «Penger er overvurdert. Faktisk så har lønn så lite, om enn noe, å gjøre med motivasjonen på en arbeidsplass». En følelse av autonomi, mestring og det å være en del av noe større er langt viktigere enn lønn (Pink, 2011).

Lederlønninger er som oftest på et akseptabelt nivå og da blir ikke det primærdriveren for motivasjon. Kanskje er det behovet for å ha makt og innflytelse som blir viktigst? Man tenker ofte at insentiver er av finansiell art, men det finnes det også andre former for belønninger som kan skape insentiver for ansatte. For å belønne på beste mulige grunnlag finnes det flere former for belønning. Ikke-finansielle belønninger kan for eksempel være autonomi, forfremmelse, anerkjennelse og ansvar (Merchant og Stede 2012). Lønn kan være et virkemiddel for å øke virksomhetens verdiskapning, da prestasjonsbasert lønn ofte kjennetegner beste praksis innen HRM (Mikkelsen, 2014a). Men det å benytte variabel lønn på denne måten er ikke helt ukomplisert, og både norsk og internasjonal empiri anslår en tredjedel av alle forsøk som mislykket (Mikkelsen, 2014a). Det finnes svært mange ulike tilnærminger til variabel lønn som bonuslønn, akkord, provisjon, aksjer og aksjeopsjoner. Som ett resultat av flere motivasjonsteorier vil det imidlertid være en naturlig konsekvens å tillegge bruk av incentiver, og alle disse forskjellige teoriene som behov-likeverd-forventning og målstyringsteorier vektlegger verdien av belønninger. Insentiver trenger verken å være koblet direkte til handling eller av finansiell karakter. Kollektive belønningssystemer (for eksempel overskuddsdeling), personlig utvikling, karrieremuligheter, delegering av ansvar, høy grad av autonomi og så videre, blir ansett som tiltak som fører til lojale, involverte og engasjerte ansatte, som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes (Gould-Williams 2003; Pfeffer & Veiga 1999).

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) kan belønning ha to mål, og det første målet kan være adferd- og holdningspåvirkning enten direkte eller indirekte insentiveffekter av belønningen. En direkte insentiveffekt vil få ansatte til å opptre på en måte de ellers ikke ville ha gjort. For at man skal oppnå dette er det viktig at det er en viss sammenheng mellom innsats og prestasjon. De indirekte insentiveffektene vil kunne skape større lojalitet, forpliktelse og psykologisk eierskap, som igjen kan bidra til å øke prestasjonene. Det andre målet med belønning kan dreie seg om utvelgelse av ansatte gjennom å ansette, beholde eller avslutte et arbeidsforhold. Målet med belønninger, uavhengig av hvilken form for belønning, er å få til overenstemmelse mellom de ansattes og

organisasjonens mål, slik at alle drar i samme retning til det beste for organisasjonen (Merchant og Stede 2012).

2.7 Oppsummering

Vi har i teorien ovenfor beskrevet ulike begreper som brukes for å forutsi og forklare motivasjon og hvordan disse begrepene påvirker hverandre. Behov skaper handling og personlighetstrekk påvirker hvordan behovene tilfredsstilles. Verdier og kultur påvirker hvilke behov vi prioriterer og hvordan vi handler for å tilfredsstille dem. Kognisjon handler om våre tanker og hvilke mål vi vil arbeide for og hvilken tilbakemelding vi får for utført arbeid. Om vi lykkes med det vi gjør og oppnår belønning vil det utløse følelser for både en selv og virksomheten som igjen utløser engasjement som bedrer både motivasjon og prestasjoner.

Med utgangspunkt i denne teoretiske forankringen har vi definert følgende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte begrunner kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 sine karrierevalg?
- Er det forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til ønske om lederstilling på nivå 1?
- Hvordan har virksomhetene lagt til rette for å gjøre karriereønsker mulig?
- På hvilken måte har kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv påvirket karrierevalg hos kvinner og menn?

3 Metode

I dette kapittelet presenteres design og metode for studien. Innledningsvis beskriver vi bransjen vi har valgt. Vi begrunner vårt valg av forskningsdesign, presenterer metoden for datainnsamling, samt beskriver valg av informanter som datakilde. Vi presenterer også valg av analysemodell, samt beskriver elementene rundt metodekvalitet og etikk.

3.1 Olje- og gassbransjen

Norsk olje- og gasshistorie er en fortelling om politiske beslutninger og industribygging i verdensklasse som har gitt landet vårt stor verdiskapning. Lite visste vi på slutten av 50-tallet hvor betydningsfull denne næringen skulle bli for vår økonomi. De første utvinningstillatelsene ble tildelt på midten av 60-tallet, og i dag er dette Norges viktigste næring både med hensyn til inntekter til statskassen og andel av total verdiskapning i landet. Starten på det norske oljeeventyret startet for alvor lille julaften 1969, da det amerikanske oljeselskapet Phillips Petroleum fant det som skulle vise seg å være ett av de største oljefeltene som noen gang er funnet til havs; Ekofisk-feltet. Norge ble for alvor en oljenasjon da produksjonen fra Ekofisk-feltet startet i 1971. Det var også store mengder gass både fra Ekofisk-feltet og Frigg-feltet, som ble oppdaget i 1971, som senere ble eksportert til de europeiske markedene. I 1972 tok staten grep og opprettet Statoil og Statens oljedirektorat. Myndighetene så viktigheten av en nasjonal oljepolitikk og vedtok samme år «De ti oljebud», som dannet grunnsteinene i den fremtidige oljepolitikken i Norge. Etter oljekrisen i 1973 fant man i 1974 nok et gigantisk funn; Statfjord-feltet, og produksjonen av dette feltet startet i 1979. Feltet ble kalt «juvelen i kronen» og er fortsatt verdens største oljefelt til havs. Troll-feltet ble funnet i 1979, og da dette feltet startet med leveranser av gass til Europa i 1996, ble Norge en av verdens viktigste leverandører av energi. I 1997 fant man også det store gassfeltet Ormen Lange. I 1977 kom den første ukontrollerte utblåsningen på norsk sokkel på Ekofisk-feltet (Bravoutblåsningen), og denne dannet grunnlaget for de strenge miljøkravene på norsk sokkel. Det var også i 1980 en tragisk ulykke da hotellfartøyet Alexander Kielland kantret og 123 mennesker omkom. Denne ulykken førte til skjerpende krav til sikkerheten på

norsk sokkel. Boring i nord har gjennom hele 70-tallet vært et politisk stridstema sett fra et miljøperspektiv. Det ble i 1979 åpnet for petroleumsvirksomhet nord for 62 breddegrad, og produksjon i Norskehavet startet i 1993 og i Barentshavet i 2007. Det siste store funnet i Nordsjøen, Johan Sverdrup, ble funnet i 2010/2011 og er et av de største funnene på norsk sokkel siden 80-tallet, og blant de største funnene i verden (www.norskoljeoggass.no/faktasider).

I startfasen dominerte utenlandske selskaper letevirksomheten og stod for utbyggingen av de første olje- og gassfeltene. Bransjen har vært og er fortsatt mannsdominert og er en av de mest kjønnsdelte arbeidsplassene i Europa, hvor kun én av fem er kvinner. Det pekes på tre hovedutfordringer knyttet mot denne manndominansen; det å få kvinner som er kvalifisert og ønsker å bli ledere, det å få bransjen til å være attraktiv for kvinner (i forhold til hva man kan jobbe med), og å spre kunnskap om hvilke karrieremuligheter man kan ha innen bransjen ved å skape interesse for fagene og utdanningen (www.norskoljeoggass.no/faktasider).

3.2 Forskningsdesign

Ved valg av metode måtte vi se på hva som var utgangspunkt for forskningen, og hva vi ønsket å få svar på. Vi valgte et hermeneutisk (fortolkende) utgangspunkt, hvor det fokuseres på tolkning av meningsinnholdet i de ytringene som kom frem. I intervjuene, som var kvalitative og dyptgående, forsøkte vi å avdekke meningen rundt fenomenet. Det ble det lagt til rette for felles refleksjon, og informantene ble gitt anledning til å beskrive sine erfaringer (Bush, 2013). Vi valgte en abduktiv (pragmatisk) tilnærming hvor vi beveget oss mellom empiri og teori. Ved en slik tilnærming vil det teoretiske utgangspunktet justeres etter hvert som empiri samles inn, og likeledes vil datainnsamlingen endres etter hvert som teorien blir utviklet. Vi tenkte at ved å veksle mellom teori og empiri, ville vi kunne få en bedre forståelse av hva som er årsakene til de ulike karrierevalgene den enkelte leder tar. Empirien ble sett i lys av den konteksten studien ble gjennomført i, slik at vi kunne se den overordnede strukturen i det våre informanter beskrev (Busch, 2013).

Vi valgte en kvalitativ metode med dybdeintervju, som ofte oppfattes som et naturlig valg for uerfarne forskere (Malterud, 2003). Vi mente dette vil være den beste metoden for å sikre oss den nødvendige informasjon og derved kunne belyse vår problemstilling. Vi valgte et intensivt design for vår studie, hvor vi fordypet oss i ett tema og samlet data fra et fåtall kilder (Busch, 2013), og vi intervjuet like mange kvinnelige og mannlige nivå-2 ledere i olje- og gassbransjen. Vårt mål var å finne forklaringer på den enkeltes karriereatferd. Den kvalitative metoden er blitt kritisert for å ikke være nøytral og analytisk nok til å kunne gi konklusjoner som er reproduserbare og troverdige, men vi mente at ved å velge kvalitativt metodisk design så kunne vi få bedre dybdekunnskap ved oppfølgingsspørsmål dersom vi var på sporet av noe vesentlig. Ved å få mer dybdekunnskap ville vår forståelse og innsikt øke.

Siden en masterstudie har relativt begrenset tid til rådighet, var det hensiktsmessig at studien hadde en tverrsnittsundersøkelse, hvor alle data ble samlet inn på ett tidspunkt og informantene ble intervjuet kun en gang.

3.3 Datainnsamling

Det ble gjennomført en grundig litteraturstudie før problemstilling og forskningsspørsmålene ble utarbeidet. De valgte teoretiske perspektivene er beskrevet i kapittel 2. Universitetsbibliotekets databaser ble benyttet for å finne bøker og artikler med høy faglig kvalitet, primært review-artikler. Det ble også utført søk i databaser, som Google Scholar med flere, etter artikler som omhandler relevant teori og det valgte temaet.

Vår studie ble utformet som et kvalitativt metodisk design med en mindre gruppe informanter. Intensjonen var å kunne ha en mest mulig åpen dialog med informantene for å kunne samle mest mulig forklaringer på karriereatferd blant kvinnelige og mannlige ledere, og hvor formålet var å søke å finne et mønster eller se sammenhenger. Tema for det kvalitative forskningsintervjuet var informantens livsverden og hans/hennes forhold til den. Intervjuet hadde som hensikt å innhente kvalitativ kunnskap gjennom dialog. Intervjuet var fokusert på spesifikke tema, men var verken stramt strukturert eller ikke-

styrende. Det kvalitative intervjuet er ofte utsatt for kritikk, og ifølge Kvale og Brinkmann (2014) er det standardinnvendinger som går på at det ikke er vitenskapelig fordi det kun avspeiler vanlig sunn fornuft. Videre at det ikke er kvantitativt, mangler objektivitet, ikke vitenskapelig hypotesetestende, ikke en vitenskapelig metode, ikke pålitelig på grunn av at det stilles ledende spørsmål, ikke intersubjektivt da informanter er forskjellige og finner forskjellige betydninger, ikke gyldig ettersom det er subjektive inntrykk og at det ikke kan generaliseres da det er for få informanter. Disse innvendingene kan vi snu helt om på og lese som tegn på sterke sider ved kvalitativ intervjuforskning, og styrken er privilegert tilgang til informantens livsverden. Det subjektive perspektivet kan være en styrke og bidra til at både forsker og informant kan få nye perspektiv som kan gi en langt bedre forståelse av den daglige livsverden. Dersom man er bevisst bruken av ledende spørsmål kan det føre til velkontrollert kunnskap. Vi kan si at det ikke finnes entydige kvalitetskriterier for forskningsintervjuer, men at forskerens håndverksmessige dyktighet vil gjenspeile intervjuets kvalitet. Forskerens håndverksmessige dyktighet dreier seg ikke bare om evnen til å mestre intervjuteknikker, men kunnskap om temaet, konfidensialitetshensyn, samt bevissthet rundt etiske sider av forskningsintervjuet. Forskningsintervjuet deles inn i syv faser; tematisering av intervjuprosjektet, design, selve intervjuet, transkribering eller utskriving av intervju, analyse, verifikasjon og rapportering (Kvale og Brinkmann, 2014).

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden, (vedlegg 1) ble utarbeidet basert på valg av teoretiske hovedperspektiver, den definerte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuguiden var delt inn i ulike temaer og tematisert på samme måte som forskningsspørsmålene. Innledningsvis hadde intervjuguiden noen spørsmål i forhold til informantens alder, utdanning, familiesituasjon, arbeidsdeling i hjemmet og interesser.

Temaene i intervjuguiden var:

- karriere og selvoppfattelse
- motivasjon og verdier
- lederstilling på nivå 1
- kontekst og kjønn

Spørsmålene i intervjuguiden var delt inn med tanke på å kunne gi svar på forskningsspørsmålene fra ulike vinklinger. Temaet for studien ble presentert i forespørselen, slik at informantene kunne danne seg et bilde av studien og reflektere i forkant av intervjuet. Temaet ble også presentert i innledningen av intervjuet. Det var utarbeidet både hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden. Alle spørsmål var nummererte for å gi en god oversikt.

3.3.2 Informanter

For å kunne belyse problemstillingen ville et strategisk utvalg på seks kvinner og seks menn kunne gi oss tilstrekkelig data for vår forskning. Et strategisk utvalg har som målsetting å belyse den problemstillingen som ønskes belyst, samt styrke validiteten i studien (Malterud 2003). Informantene ble valgt basert på bransjetilhørighet og geografi med kriterier som vist i tabell 3.1 under. Vårt utvalg av informanter ble gjort gjennom søk på LinkedIn, som er et forretningsorientert sosialt nettverk. Dette nettverket ble lansert i 2003 og har i dag mer enn 400 millioner registrerte brukere fra mer enn 200 land. LinkedIn lar brukere opprette profiler bestående av omtrentlig den samme informasjonen man normalt ville inkludere i en CV. Nettverkets formål er å samle profesjonelle kontakter og forretningsforbindelser og kan benyttes av brukere til å bygge nettverk, finne ledige stillinger, finne kandidater for ansettelse, samt at kandidater som er på jakt etter noe nytt blir oppdaget. LinkedIn er også et nettverk som består av bransjerelaterte og geografiske grupper, som benyttes til å dele faglige problemstillinger, blogge og diskutere disse. Nettverket kan også brukes av virksomheter i markedsføringsøyemed (www.linkedin.com).

Vi valgte å intervju kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 innen olje og gassbransjen i Rogaland. Våre kriterier vektla også at våre informanter var norske, de skulle være mellom 45-65 år og at de hadde høyere utdanning, enten bachelor eller mastergrad. Ledelseskriterium var at de hadde minimum 10 års erfaring som leder i virksomheter med mer enn 50 ansatte og at de skulle ikke være eiere. Bakgrunnen for kriteriene var

at vi mente å kunne finne interessante funn om karriereatferd sett opp mot vår problemstilling. Vi valgte følgende kriterier for valg av informanter:

- Lederfaring mer enn 10 år
- Bachelor eller Mastergrad
- Arbeider i olje- og gassbransjen
- Alder mellom 45 og 65 år
- Leder på nivå-2 i dag i virksomhet med mer enn 50 ansatte
- Ikke eiere av virksomheten
- Norske

Tabell 3.1 viser de tolv informantenes bakgrunn med hensyn til alder, utdanning, ledererfaring og kjønn.

Tabell 3.1 Informantenes bakgrunn

Informant	Alder	Utdannelse	Ledererfaring antall år	Kjønn
A	61	Master (Cand Real)	10+	M
B	51	Bachelor	10+	M
C	57	Bachelor	10+	K
D	50	Phd	10+	M
E	56	Bachelor	10+	M
F	46	Master	10+	K
G	54	Bachelor	10+	K
H	55	Master	10+	K
I	56	Master	10+	M
J	53	Master	10+	M
K	58	Master	10+	K
L	52	Master	10+	K

Tabell 3.1 viser at informantene var fra 46 til 61 år. Fire av informantene hadde Bachelorgrad, en hadde doktorgrad (Phd) og syv hadde Mastergrad. De hadde alle mer enn ti års erfaring som leder. Det var seks kvinner og seks menn.

3.4 Datanalyse

3.4.1 Gjennomføring av intervjuer og transkribering

Alle tolv informanter stilte til intervju, og vi opplevde at det var tilstrekkelig mange informanter i forhold til å oppnå metning i svarene. Vi gjennomførte alle intervjuer sammen i løpet av en måned, og de ble gjennomført på informantenes arbeidssted eller i nærheten. Forsker 1 hadde ansvaret for å intervju informantene, og forsker 2 hadde ansvaret for det tekniske i forhold til diktafon, samt å notere kontinuerlig gjennom intervjuene. Intervjuene tok omtrent en (1) time per informant. Vi var bevisste på å være aktivt lyttende og stimulere til felles refleksjon under intervjuene. I etterkant av intervjuene, satt vi sammen for å transkribere intervjuene. Dette gjorde vi ved hjelp av utskrift av notatene som forsker 2 hadde skrevet fra intervjuet. Dette notatet var delt inn med samme tematikk som intervjuguiden, slik at vi sikret oss at vi hadde fått svar på de forskningsspørsmålene. Vi foretok så lytting av intervjuene fra diktafon og tok individuelle notater. Disse notatene ble gjennomgått i etterkant for å sikre at det transkriberte notatet hadde fått med seg alle elementene i intervjuet. Intervjuene ble på denne måten transkribert fra lydopptak til tekst.

3.4.2 Analyse

Transkriberingene ble organisert etter emner i tabellarisk format og ble deretter kodet med nøkkelord for å senere kunne identifisere en uttalelse. Ved å benytte tabellarisk format fikk vi strukturert dataene fra intervjuene, og det gjorde det enklere å knytte svarene til forskningsspørsmålene. Informantenes svar på spørsmålene var ofte lange og inneholdt en del ord som ikke var meningsgivende («tja», «la meg nå se») eller rene digresjoner, og disse ble meningsfortettet. Meningsfortetting kan forstås som at lange setninger komprimeres og den umiddelbare mening i det som er sagt blir gjengitt med få ord (Kvale og Brinkmann, 2014).

For å gjøre det enklere å få et overblikk over de innsamlede kvalitative data, valgte vi å strukturere data etter en teknikk med utgangspunkt i Gioia (2012) sin teknikk for

dataanalyse. I denne teknikken for dataanalyse deler man opp i «første ordens konsept», «andre ordens tema» og til slutt «aggregerte dimensjoner». I første ordens konseptet gjorde vi et forsøk på å kategorisere for å begrense antall kategorier, da de ofte har en tendens til å bli omfattende på starten av en studie. Men det å «gå seg vill» er en viktig del på dette stadiet – som forfatteren uttrykker det; «*Du må gå tapt før du kan bli funnet*» (Gioia, 2012). Etter hvert som forskningen utviklet seg, startet vi søket etter likheter og forskjeller mellom de mange kategorier. Dette var en prosess som til slutt reduserte antall kategorier til et mer håndterlig antall, mellom 20-30. Disse kategoriene fikk videre etiketter, og vi satte opp en tabell for å gjøre arbeidet mer oversiktlig. I andre ordens analyse var vi over i det teoretiske riket og spørsmål om de nye temaene foreslår konsepter som kunne hjelpe oss å beskrive og forklare fenomener vi observerte. Når vi hadde et sett av temaer og begreper, undersøkte vi om det var mulig å trekke ut andre ordens temaer enda lenger inn i andre ordens «aggregerte dimensjoner» (Gioia, 2012). Etter hvert som vi hadde et komplett sett med førsteordens konsepter og andre-ordens temaer og aggregerte dimensjoner kunne vi danne grunnlaget for en datastruktur, og den avgjørende prosessen i hele vår tilnærming til forskningen. Denne form for datastruktur tillot oss å konfigurere våre data på en visuell måte, som viste hvordan vi hadde gått fra rådata til begreper og temaer i analysen. Dette er en viktig del i kvalitativ forskning. Ved å bruke denne metoden bygges en datastruktur som tvinger oss til å begynne å tenke på data teoretisk og ikke bare metodisk. Både ved datainnsamling og de innledende fasene av analysen gikk vi gjennom data, temaer, begreper og dimensjoner og relevant litteratur for å se om det vi fant hadde presedens eller om vi hadde oppdaget nye konsepter (Gioia, 2012). Vi måtte, avslutningsvis, i forsøket på å slutføre analysene av dataene, forholde oss til spørsmålet om hvorvidt vi tolket noe av informasjonen annerledes. Dersom vi fant uoverensstemmelser måtte vi tilbake til data, diskutere og se om vi kunne utvikle ny forståelse for å komme fram til omforente fortolkninger. Vi forenet de ulike fortolkningene og utviklet felles beslutningsregler for hvordan koding skulle skje. Ved å gjøre det på denne måten, styrket vi vår tillit til våre påstander (Gioia, 2012).

For å kunne presentere resultatene laget vi tabeller med tre kolonner som viste de ulike perspektivene vi ønsket å forske på. Kodene var korte og de definerte den handling eller opplevelse som var beskrevet av informanten (Kvale og Brinkman, 2014). Den første kolonnen viste hva informantene har uttalt i form av sitat, og den andre kolonnen viste hvilke begrep vi som forskere hadde et mål om å undersøke, og kolonne fire viste det overordnede teoretiske begrepet eller den aggregerte dimensjonen som var valgt basert på forskningsspørsmålene. Informasjonen fra informantene i 1. orden ble kategorisert etter temaene i intervjuguiden og sortert inn i 2 og 3. orden. Denne form for tandem-rapportering, hvor både informantens og intervjuerens uttalelser blir oppsummert, bidro til at vi fikk en kvalitativt streng demonstrasjon av sammenhengen mellom data og induksjon av dette nye konseptet som gir mening, og det skapte en form for innsikt som definerer forskning av høy kvalitet (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

3.5 Reliabilitet og validitet

Metodevalgene vil påvirke studiens kvalitet og indikere hvorvidt vi kan ha tillit til resultatene vi finner. Bush (2013) beskriver tre essensielle forhold: Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generalisering). Reliabilitet omhandler forskningsresultatenes konsistens og troverdighet, mens validitet er et uttrykk for sannhet eller riktighet. Generalisering omhandler hvorvidt vi kan overføre resultatene våre til andre situasjoner eller populasjoner. Reliabilitet eller troverdighet går på om et resultat kan reproduseres på et senere tidspunkt av andre forskere. Vil for eksempel informantene endre svar i et intervju med en annen forsker, hvordan var intervjuprosessen, har man stilt ledende spørsmål og så videre. Her vil det være viktig å balansere slik at for høye krav til reliabilitet ikke hemmer kreativ tenkning og variasjon, samtidig som man ikke vil ha vilkårlig subjektivitet (Kvale og Brinkmann, 2014). I vår studie valgte vi å gjennomføre alle intervjuene sammen for å sikre større objektivitet og mindre risiko for fordommer. Validitet i forskning dreier seg ofte om hvorvidt en metode er egnet til å få frem de svarene en ønsker å få besvart. Validiteten bestemmes ofte ved at man stiller spørsmålet; Måler du det du tror du måler? Ved å velge kvalitativt forskningsintervju som metode for vår studie medførte dette at innhenting av

datamateriell, samt analyse og fortolkning av innsamlet data i vesentlig grad har vært preget av oss som forskere. Vår egen forståelse og valg av teoretiske perspektiv har videre vært førende for de funn som blir presentert i studien vår. For å ivareta validitet valgte vi utvetydige, men samtidig åpne spørsmål som anbefalt (Kvale og Brinkmann, 2014). En normal innvending mot intervjuforskning, er at man tenker at for få intervjupersoner gjør det vanskelig å generalisere resultatene. Det kan også være en svakhet i vår studie. Vi hadde imidlertid i forkant av studien en oppfattelse av at vi gjennom å intervjuet tolv kvinnelige og mannlige ledere ville kunne få svar på om det er forskjeller i kvinner og menns karriereatferd. En kvalitativ studie som vår kan fortelle noe om forholdene blant en mindre gruppe nivå-2 ledere innenfor olje- og gassbransjen, men ikke nødvendigvis noe om hele bransjen, andre bransjer eller landet forøvrig. Vi antar allikevel at våre funn kan gi oss en indikator på karriereatferd blant nivå-2 ledere innen olje- og gassbransjen.

3.6 Etikk

Innenfor alle typer forskning kreves det at vi må være bevisste på hvilke valg som tas underveis i prosessen. Vi må være trygge på hvordan disse valgene kan påvirke informantene, resultatene og eventuelt gi konsekvenser for informantene som har bidratt i prosjektet. Etske spørsmål er ikke kun begrenset til den direkte intervjusituasjonen, men er integrert og en viktig del av alle fasene i en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi intervjuet til sammen tolv nivå-2 ledere innen olje og gassbransjen, og vi mener det var tilstrekkelig for å innhente nødvendig informasjon, samtidig som utvalget ikke er så stort at det blir for uoversiktlig og bredt. Alle informantene fikk både muntlig og skriftlig informasjon om studien, og de ble også informert om at deltakelsen var basert på frivillighet. Våre informanter kunne trekke seg når som helst fra studien uten å oppgi grunn. Vi forpliktet oss til å oppbevare alle erklæringer, lydbandopptak og informasjon om deltakerne på en forsvarlig måte i henhold til personopplysningsloven (Lov om behandling av personopplysninger § 31.2009). Hensikten med studien og de definerte

forskningsspørsmålene ble presentert informantene innledningsvis, slik at de fikk dannet seg et bilde av hva vi ønsket å forske på.

Vi hadde ved utarbeidelse av informasjonsskrivet tatt utgangspunkt i de fire områdene som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer om forskning (Kvale & Brinkmann, 2014); Det informerte samtykke, fortrolighet/ konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Det informerte samtykket ble ivaretatt ved at informasjon som beskrev hensikt og formål med prosjektet ble sendt ut i forkant. Vi beskrev hvordan konfidensialiteten skulle ivaretas og presiserte at det var frivillig deltakelse, og at det var tillatt å trekke seg fra undersøkelsen når som helst uten å oppgi grunn. Informasjonsskrivet omfattet også informasjon om fortrolighet og hvordan informasjonen skulle publiseres og hvem som ville få adgang til materialet. Det var viktig å fremheve at etiske problemstillinger oppstår gjennom hele undersøkelsen. Oppgaven er meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og godkjenning er mottatt. Samtykke- og konfidensialitetserklæringen (vedlegg 2) beskrev hvordan all informasjon ble anonymisert, lydopptak ville bli slettet og transkripsjoner makulerte etter endt bruk. Konfidensialitet i forskningen innebærer at private data som kan avsløre informanten anonymiseres av hensyn til potensielle skader som kan bli påført informanten. Dette gjelder ikke bare den enkelte informanten, men også for virksomhetene de representerer. Ifølge Kvale & Brinkmann (2014) er et intervju en muntlig undersøkelse hvor det knyttes moralske spørsmål til undersøkelsens midler og mål. «Det menneskelige samspillet under intervjuet påvirker personene, og den kunnskapen som produseres i intervjuet, påvirker vårt syn på menneskets situasjon» (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 79-80). Intervjuforskning er derfor fylt med moralske og etiske spørsmål, og Kvale og Brinkmann beskriver en bred definisjon av moral og etikk som henviser til «den menneskelige eksistens' bør-het», det vil si til den forestilling om at menneskelivet innebærer noen moralske fordringer om å handle, tenke, føle og være på de måtene som kreves (Kvale og Brinkmann, 2014, s 80). «Utførelsen av en forskningsprosess reiser spørsmål om verdien av den produserte kunnskap vedrørende studiens bidrag til samfunnet. Samfunnsforskning bør tjene både vitenskapelige og menneskelige interesser» (Kvale og Brinkmann, 2014, s 80).

4 Resultater

Basert på intervjuer av tolv informanter, seks kvinnelige og seks mannlige ledere på nivå-2 innen olje- og gassbransjen, presenterer vi nedenfor funnene for studien vår.

Tabell 4.1 Nivå-2 lederes tanker om behov

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Prestasjoner trigger, og energien er selve teknologien og menneskene. Både egne og ansattes prestasjoner. <i>Mann</i>	Prestasjoner	Behov
Jeg sier alltid ja til utfordringer, ser på det som positiv angst. <i>Kvinne</i>		
Noe av det kuleste er å få folk til å klikke sammen og dra i samme retning, teamarbeid. Evnen til å oppnå resultater, ikke fordi jeg er sjef men fordi det er fornuftig. Det trigger meg hvis noe er nytt og uklart, noe jeg må skape selv. <i>Kvinne</i>	Tilknytning	
Jeg henter energi fra selve teknologien og menneskene som presterer. <i>Mann</i>		
Det å kunne påvirke, besluttet og prestere i team er viktig for meg. <i>Kvinne</i>		
Jeg motiveres av å løfte organisasjonen dit som resulterer i at vi sammen når mål, dynamikken som gjør at vi når mål. Opptatt av å flytte folk på veien. <i>Kvinne</i>		
Forstod tidlig at jeg ville bli leder, trives med å ha maksimal påvirkning. <i>Mann</i>	Makt/ ansvar	
Jeg trives med maksimal påvirkning på det som skjer rundt meg. <i>Mann</i>		
For meg falt det naturlig å bli leder, jeg liker å ha påvirkning og ta beslutninger. <i>Mann</i>		
Motivasjonen ligger ikke i makt, men det å være premissgiver. <i>Mann</i>		
Jeg skjønnte allerede på ungdomsskolen at jeg ville bli leder. Jeg liker å ta beslutninger og å være med å påvirke. <i>Kvinne</i>		
Jeg skjønnte allerede i 6 klasse i elevrådet at jeg ville bli leder. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.1 beskriver funn om behov. Behovet for å prestere ligger dypt forankret hos de fleste, men våre ledere uttrykte at de hadde et stort behov for å prestere for å bli best og at de hadde et sterkt konkurranseinstinkt. Det var variasjon i hvorvidt de vektla egne prestasjoner eller prestasjoner i team. Flere av våre kvinner uttrykte gleden ved å prestere i team og synes å ha større behov for tilknytning. Som en kvinnelig leder uttalte; «Jeg motiveres av å løfte organisasjonen dit som resulterer i at vi sammen når mål, dynamikken som gjør at vi når mål. Opptatt av å flytte folk på veien». Alle lederne presiserte hvor viktig det var for dem å kunne påvirke og ta beslutninger. Det å være premissgiver ble fremhevet som motiverende av en mannlig leder. Det ble også fremhevet at de tidlig skjønnte at det var ledere de ønsket å bli, nettopp for å kunne påvirke maksimalt.

Tabell 4.2 Nivå-2 lederes tanker om selvdeterminering

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Den indre motivasjonen kjenner du når du har jobbet noen år. Du har stått i stormen og kjenner deg selv godt. <i>Mann</i>	Kompetanse	Selvdeterminering
Du står godt i deg selv etter mange års erfaring. <i>Kvinne</i>		
"Been there, done that" Trygg på hva jeg vil bruke tid på. <i>Mann</i>		
Jeg er blitt tryggere med årene, setter pris på å ha den friheten som det innebærer å være leder. <i>Kvinne</i>	Felleskap	
Jeg motiveres av å løfte organisasjonen dit som resulterer i at vi sammen når mål, dynamikken som gjør at vi når mål. Opptatt av å flytte folk på veien. <i>Kvinne</i>		
Jeg tenker at det må være mye enklere å være leder enn sykepleier eller lærer, du trenger ikke forklare når du er ledig for møter og det er bedre betalt og friere. <i>Kvinne</i>	Autonomi	
"Jeg er autonom" <i>Kvinne</i>		
Det å være leder i min alder, med trygghet etter modning, gjør at jeg er trygg på mine prioriteringer. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.2 beskriver funn om selvdeterminering. Våre ledere uttrykte stor grad av autonomi og de beskrev seg selv som selvledet, med en indre drivkraft og trygghet rundt egne prioriteringer. Som en av våre kvinner sa; «*Du står godt i deg selv etter mange års erfaring*». Sitatet beskriver trygghet rundt egen kompetanse. Våre ledere beskrev seg selv som kompetente og selvregulerte i sitt arbeid og var motivert av leveranser i team. Deres erfaring hadde gjort dem tryggere på seg selv med årene.

Tabell 4.3 Nivå-2 lederes tanker om personlighetstrekk

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg er strategisk, lojal og forutsigbar. Tillitsskapende og tydelig, viktig å bli god i det du driver med. <i>Mann</i>	Omgjengelig- het	Personlighets- trekk
Mine sterkeste sider er at jeg er analytisk, og forstår hvor vi skal. Jeg er strategisk og god med folk. Jeg ser etter muligheter heller enn problemer. Endringsprosjekter er <i>gøy</i> . <i>Kvinne</i>	Åpenhet	
Jeg er åpen, inkluderende og en sånn godt nok person. Det er viktig å bli bedre enn gjennomsnittet i det du gjør. <i>Kvinne</i>		
Jeg er god til å skape entusiasme og vise retning. Jeg har stor arbeidskapasitet og er flink til å prioritere og gi blaffen i det som er mindre viktig. Det er det samme hvilken retning du velger, bare bli dyktig. <i>Mann</i>	Utadvendthet	
Jeg er pragmatisk av natur. Jeg er ikke redd for å ta upopulære avgjørelser, er du dyktig i noe vil du lykkes. Hvis ikke vil du kjede deg. <i>Kvinne</i>	Nevrotisme	
Vi må lære oss at noe er godt nok, 80-20 regelen. Jeg liker å ha tilstrekkelig oversikt, men delegerer og gir ansvar under tillit. <i>Mann</i>	Samvittighets- fullhet	

Tabell 4.3 beskriver våre funn om personlighetstrekk. Våre ledere beskrev seg selv med ulike personlighetstrekk som ofte brukes ved beskrivelse av ledere; entusiastisk, analytisk, strategisk, lojal, åpen og inkluderende og forutsigbar. Som en av våre mannlige ledere beskrev seg selv; «*Jeg er strategisk, lojal og forutsigbar. Tillitsskapende*

og tydelig, viktig å bli god i det du driver med.» Flere av våre ledere fremhevet hvor viktig det var å bli dyktig, bedre enn gjennomsnittet i det du gjør. Noen uttrykte at valgene de hadde tatt var preget av deres åpenhet for nye utfordringer, strategisk orientert og at de var utadvendte av natur. Funn viste at kvinnene hadde sterkere preferanser mot åpenhet og nevrotisme enn mennene.

Tabell 4.4 Nivå-2 lederes tanker om selvregulering

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg tar utfordringer på strak arm, ser på det som positiv angst. <i>Kvinne</i>	Utviklingsfokus	Selv-regulering
Jeg trigges av at noe er nytt og uklart, noe jeg må skape selv. <i>Kvinne</i>		
Jeg var veldig målrettet og skulle gjøre karriere i et oljeselskap. <i>Kvinne</i>		
Jeg var bevisst på at jeg ikke skulle jobbe på fabrikken i bygda hvor alle andre jobbet. <i>Mann</i>		
Higer ikke etter ny CEO-stilling, er fornøyd der jeg er. <i>Mann</i>	Trygghetsfokus	
Jeg er ikke klar for en nivå-1 stilling enda, det er for mye ansvar akkurat nå. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.4 beskriver funn om selvregulering, og viser ledernes fokus på utvikling og målrettethet i forhold til karriereatferd. Som en av våre kvinner uttrykte; «*Jeg var veldig målrettet og skulle gjøre karriere i et oljeselskap*». Våre funn viste bevissthet rundt det å ta utfordringer og utvikle seg, selv om det kunne bety store endringer både med tanke på bosetting og familiesituasjon. Som en av våre ledere uttrykte; «*Jeg var bevisst på at jeg ikke skulle jobbe på fabrikken i bygda hvor alle andre jobbet. Mann*». Vi fant at flere av våre informanter søkte trygghet der de var ikke hadde behov for videre utvikling i form av stillingsnivå.

Tabell 4.5 Nivå-2 lederes tanker om verdier

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg har vært toppleder, men det har ikke vært et mål i seg selv. Jeg har blitt forespurt om to CEO-stillinger. "Been there, done that". Viktig med åpenhet og samspill og balanse mellom familie og jobb. <i>Mann</i>	Balanse familie og jobb er viktig	Verdier
Jeg har hatt en CEO stilling, men tenker ikke på den type stilling lenger med mindre det er et lite selskap under oppbygging. Åpenhet, samspill og balanse mellom familie og jobb er viktig for meg. <i>Mann</i>		
Jeg har hatt to CEO stillinger, et privilegium å sitte på toppen og oppnå resultat. Higer ikke etter ny CEO-stilling, er fornøyd der jeg er. Viktig å være god rollemodell, viktig med balanse mellom familie og jobb. <i>Mann</i>		
Jeg har det bra men en høyere stilling betyr at jeg må ofre mer i forhold til familien og det vil jeg ikke. <i>Kvinne</i>		
Skulle vært mer hjemme da barna var små. <i>Mann</i>		
I selskapet i dag er det en nivå-1 stilling som jeg ikke er interessert i. Det er et umenneskelig press og det vil jeg ikke ha. Det er en bevisst prioritering mellom familie/jobb. <i>Mann</i>		
Jeg er klar for en nivå 1 stilling nå. <i>Kvinne</i>	Livsfase-perspektivet	
Åpen for nivå-1 stilling. Frihet og voksne barn gjør det enklere å ta en slik jobb nå. <i>Mann</i>		
Jeg har opplevd at verdier ikke har vært sammenfallende, det har vært sprik og jeg sluttet. <i>Kvinne</i>	Virksomhetens verdier	
Viktig at verdier er sammenfallende, men det vil ofte være litt sprik. Det kan man leve med, men viktig å bygge stein på stein. <i>Mann</i>		

Tabell 4.5 viser funn om verdier. Vi fant at våre ledere var opptatt av verdier og at det var viktig for dem. Det kom klart frem at balanse mellom familie og jobb var viktig til

tross for at de har hatt en karriere, og at det hadde blitt enda viktigere med årene, særlig for mennene. Flere av de mannlige lederne hadde hatt hjemmearbeidende ektefeller og vært hovedforsørgere ut fra et økonomisk perspektiv. Tre av våre ledere hadde vært på nivå-1, men hadde ikke lenger et ønske om et slik type stilling, grunnet oppfatning om at en slik stilling ikke var forenlig med deres verdier i forhold til balanse mellom familie og jobb. Flere av våre ledere uttrykte tilfredshet med nivå-2 i forhold til at det er forenlig med fornuftig balanse mellom familie og jobb. Som en av våre mannlige ledere uttrykte; *«Jeg har vært toppleder, men det har ikke vært et mål i seg selv. Jeg har blitt forespurt om to CEO-stillinger. En annen uttrykte: "Been there, done that. Viktig med åpenhet og samspill og balanse mellom familie og jobb»*. Funn viste at to av våre ledere, en kvinne og en mann, var klar for nivå-1 stilling grunnet endret familiesituasjon med voksne barn og større frihet. En av våre mannlige ledere uttrykte at det kunne være aktuelt i et mindre selskap; *«Jeg har hatt en CEO stilling, men tenker ikke på den type stilling lenger med mindre det er et lite selskap under oppbygging. Åpenhet, samspill og balanse mellom familie og jobb er viktig for meg»*. Funn viste at våre ledere, kvinner som menn, var opptatt av samsvar mellom virksomhetens verdier og egne verdier, og at en av våre ledere hadde sluttet i en stilling grunnet sprik mellom egne verdier og virksomhetens verdier.

Tabell 4.6 Nivå-2 lederes tanker om karriereanker

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg begynte som nyutdannet ingeniør, men innså at jeg ønsket å gjøre lederkarriere og grep muligheten da den bød seg. <i>Mann</i>	Teknisk-funksjonell kompetanse	Karriereanker
Jeg er teknisk utdannet, men forstod tidlig at det var generell ledelse som var målet. <i>Kvinne</i>		
Jeg startet som ingeniør, gikk så fra teknisk ledelse til ledelse. <i>Kvinne</i>		
Det er viktig for meg å ha fleksibilitet og frihet, det å hente seg inn med å koble av med skogbruk. <i>Mann</i>	Frihet og livsstil	
Jeg bruker mest tid på ledelse, og har omgitt meg med folk med den rette kompetansen slik at jeg har tid til å lede. <i>Kvinne</i>	Generell lederkompetanse	
Jeg blir sprø av administrative rutiner, det er demotiverende. Det å få muligheten til å se resultat fra start til slutt. <i>Kvinne</i>	Innovasjon og kreativitet	
Jeg trigges av komplekse problemstillinger. <i>Kvinne</i>		
Det trigger meg hvis noe er nytt og uklart, noe jeg må definere selv. <i>Kvinne</i>		
Jeg liker å jobbe i fred og ro, og styre min egen dag. <i>Mann</i>	Selvstendighet og uavhengighet (autonomi)	
Jeg trives best med å styre min egen dag, fleksibilitet og uavhengighet er viktig for meg. <i>Kvinne</i>		
Jeg sier alltid ja til utfordringer, ser på det som positiv angst. <i>Kvinne</i>	Utfordringer	

Tabell 4.6 viser funn om karriereanker, og beskriver variasjon i hvilke karriereanker som har vært dominerende hos den enkelte leder, og hvordan endringer har skjedd i karrieren. Vi fant følgende karriereanker hos våre ledere; Teknisk-funksjonell, generell lederkompetanse, frihet og livsstil, innovasjon og kreativitet, selvstendighet og uavhengighet samt utfordringer. Alle lederne hadde et teknisk-funksjonelt eller faglig

anker som utgangspunkt, men uttrykte at de tidlig følte en sterkere knytning mot ledelsesankeret. Våre ledere uttrykte også sterke preferanser mot innovasjon og kreativitet, samt autonomi. Flere av våre kvinnelige ledere uttrykte et behov for å skape noe, være kreative og få utfordringer, og som en av våre kvinnelige ledere sa; «Jeg sier alltid ja til utfordringer, ser på det som positiv angst.»

Tabell 4.7 Nivå-2 lederes tanker om likestilling

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Kvinner må ikke ta «copy-paste» av mennenes karriereutvikling. Virksomheter må si til kvinner; Vi har sett deg, det er ok å få barn, vi er klare til å vente på deg og lage en karriereplan. De beste kandidatene er mest sannsynlig kvinner i 40 årene. Kjønn er irrelevant, kompetanse er viktigst. Mer bevissthet i bestilling til head-huntere. <i>Mann</i>	Tilrettelegging for likestilling	
I min første lederjobb offshore, måtte jeg tilpasse meg mannskulturen, så det ble flanellskjorte og «badla» på lommen. Ble imidlertid raskt akseptert av gutta. <i>Kvinne</i>		
Liker ikke kvotering, biologiske forskjeller med underliggende interesseområder styrer karrierevalgene. La de gamle mennene dø. Kvinner kan innrømme at en topplederjobb ikke er noe for dem, mens en mann ikke har så lett for å gjøre det. Hjemmeværende kone. <i>Mann</i>	Biologiske forskjeller	Likestilling
Ikke tilhenger av ekstremkvotering, bør påvirke ansettelsesprosessene og gi klare bestillinger til head-huntere. Mangfold er viktig ikke bare kjønn, den beste skal velges. Annerledes er også en kompetanse. Mangfold må ses på langs alle akser. Hjemmearbeidet delte vi på men jeg tok nok det meste grunnet syk mann. Jeg tenker at det må være mye enklere å være leder enn sykepleier eller lærer, du trenger ikke forklare når du er ledig for møter og det er bedre betalt og friere. <i>Kvinne</i>	Mangfold, person versus kjønn	
Kvotering har vært viktig for likestillingen i Norge. <i>Kvinne</i>		
Vi får først likestilling når vi slutter å snakke om kjønn. Se på kompetanse og sammensetning. Ikke kvotering. Hjemme tar kona mest, hun jobber 60%. <i>Mann</i>		
Ikke fokus på å ansette kvinner, rett person til rett jobb. Kompetanse og væremåte er essensielt. Generelt mangfold blant de ansatte er viktig. <i>Mann</i>		

Tabell 4.7 beskriver funn om likestilling, og forskjeller i oppfatning av begrepet likestilling. Det ble påpekt av to ledere at rekrutteringsprosessen måtte ha et større fokus på å finne kvinnelige kandidater, og at det å tilrettelegge for karriere parallelt med familie og barn må få et større fokus i karriereplaner. Vi finner at våre kvinnelige ledere i starten av sin karriere hadde måttet tilpasse seg en mannsdominert bransje. Som en av våre kvinner uttrykte: *«I min første lederjobb offshore, måtte jeg tilpasse meg mannskulturen, så det ble flannelskjorte og «badla» på lommen. Ble imidlertid raskt akseptert av gutta»*. En av våre mannlige ledere påpekte at likestilling er under endring, og uttrykte følgende; *«La de gamle mennene dø»*. Våre ledere, kvinner som menn, var imidlertid veldig opptatt av mangfold generelt, ikke bare kjønn. Som en av våre kvinner uttrykte; *«Mangfold er viktig ikke bare kjønn, den beste skal velges. Annerledes er også en kompetanse. Mangfold må ses på langs alle akser»*. Noen av våre ledere uttrykte at de ikke var tilhengere av ekstrem-kvotering, og at beste kandidat skulle velges, men det ble presisert at kvotering har vært viktig for likestillingen i Norge.

Tabell 4.8 Nivå-2 lederes tanker om kultur

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg kommer fra bygd, og vokste opp med stereotypt kjønnsrollemønster. Ikke stress karriere mens barna er små, viktig med balanse mellom jobb og familie. <i>Mann</i>	Stereotypt kjønnsrollemønster videreført	Kultur
Jeg vokste opp med stereotypt kjønnsrollemønster. Veldig opptatt av at det er balanse mellom jobb og familie, har gjort bevisste valg. <i>Mann</i>		
Vokst opp med stereotypt kjønnsrollemønster, mor ønsket at jeg skulle bli sekretær men hadde en åpen holdning til likestilling. <i>Kvinne</i>		
Kom fra et tradisjonelt kjønnsrollemønster, men ville aldri gitt forskjellig råd til mine egne barn. Alle har samme mulighet. <i>Mann</i>		
Hadde med meg det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret, og mener det skal bli spennende å se om 20 år. Tror det vil skje endringer på både mellomledernivå og toppladernivå. <i>Mann</i>		
Utradisjonelt kjønnsrollemønster, begge foreldrene var yrkesaktive og jeg hadde en sterk yrkesaktiv farmor. Jeg har hatt kvinnelige rollemodeller og gjort bevisste valg i forhold til balanse jobb og familie. Men litt utradisjonelt, flytt møtene hjem, tilpass livsfasene. <i>Kvinne</i>	Utradisjonelt kjønnsrollemønster videreført	
Utradisjonelt kjønnsrollemønster, både mor og far var akademisk utdannet og jobbet. Mor var i tillegg politisk aktiv og andre kvinner var skeptiske til min mor. <i>Kvinne</i>		
Viktig med samspill mellom familie og jobb. <i>Mann</i>	Feministisk samfunn	
Jeg skulle gjerne ha vært med hjemme med barna da de var små. <i>Mann</i>		

Tabell 4.8 viser funn om kultur. Flertallet av våre mannlige ledere hadde vokst opp i og videreført et stereotypet kjønnsrollemønster. En av lederne uttrykte imidlertid følgende; *«Kom fra et tradisjonelt kjønnsrollemønster, men ville aldri gitt forskjellig råd til mine egne barn. Alle har samme mulighet»*. Funn viste at to av våre kvinner hadde vokst opp i utradisjonelle kjønnsrollemønster og hadde videreført dette. Imidlertid hadde de fire andre kvinnene vokst opp i stereotype mønster, men hadde brutt med dette. En av våre kvinner uttalte; *«Utradisjonelt kjønnsrollemønster, begge foreldrene var yrkesaktive og jeg hadde en sterk yrkesaktiv farmor. Jeg har hatt kvinnelige rollemodeller og gjort bevisste valg i forhold til balanse jobb og familie. Men litt utradisjonelt, flytt møtene hjem, tilpass livsfasene»*.

Våre mannlige ledere uttrykte at de ville ha tatt andre valg i dag og tilbrakt mer tid med sine barn da de var små.

Tabell 4.9 Nivå-2 lederes tanker om kjønn

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Biologisk forankret med forventninger til gutt- og jenterollen. Kvinner har mer risikoaversjon. Kona var hjemme da ungene var små, sett fra et økonomisk perspektiv. <i>Mann</i>	Kjønn har betydning	Kjønn
Til tross for glimrende resultater i lederutviklingsprogram, måtte det ekstra godkjenning til fra ledelsen for forfremmelse. Jeg har alltid følt at vi kvinner må bevise mer. <i>Kvinne</i>		
Kvinner må bevise mer enn menn, vi stempler hverandre fra vi er unge. Vi kan glemme at dette vil endre seg, vi vil måtte kjempe denne kampen så lenge lever. <i>Kvinne</i>		
Fokus på å ansette kvinner, virksomheten har en bevisst strategi på dette. Like viktig som likestilling er personens væremåte og kompetanse. Likestilling er viktig, men det handler om muligheter både for kvinner og menn. Eks barselpenger som er knyttet til morens inntekt, det vil si vi henger etter. Mannen jobbet redusert, men vi har en god fordeling. <i>Kvinne</i>	Tilrettelegging er viktig	
Viktig at det er mangfold. Det er tilstrekkelig med kvinnelige kandidater og kvotering har vært riktig. Jeg er overbevist om at beslutninger blir bedre med begge kjønn. Arbeidsfordelingen hjemme var delt. <i>Kvinne</i>	Mangfold, person versus kjønn	
Opptatt av at best person, og ikke kjønn. Plenty av damer å ta av, og på sikt vil det bli enda flere kvinner å velge mellom til topplederjobben. Damer er veldig ivrige inntil de får barn, og så ser man et frafall av ambisiøse damer. Kvinner er bedre rustet til å være toppledere, men vil ikke ofre så mye for en sånn jobb. Topplederjobben blir mer og mer krevende, og at kvinner lettere tar denne prioriteringen. Kona har vært hjemme eller jobbet redusert. Tatt seg av det meste. <i>Mann</i>		

Tabell 4.9 viser funn om kjønnsforskjeller, og som flere av våre kvinnelige ledere påpekte så opplevde de at de måtte bevise mer enn menn på tilsvarende ledernivå, og at kampen om likestilling vil måtte kjempes for evig. En av våre kvinner uttrykte; *«Til tross for glimrende resultater i lederutviklingsprogram, måtte det ekstra godkjenning til fra ledelsen for forfremmelse. Jeg har alltid følt at vi kvinner må bevise mer»*. Våre ledere, både kvinner og menn, uttalte at det var ulike forventninger til kjønnsroller og at dette var biologisk betinget, og som en mannlig leder uttrykte; *«Biologisk forankret med forventninger til gutt- og jenterollen. Kvinner har mer risikoaversjon»*.

En av våre kvinner uttrykte at likestilling var viktig og at likestilling handler om både kvinner og menn; *«Som det at barselpenger er knyttet til morens inntekt, det vil si vi henger etter»* Det ble av en kvinnelige ledere lagt vekt på hvor viktig det var at virksomhetene hadde valgt en rekrutteringsstrategi som ivaretok mangfold, men vi fant at kun en av virksomhetene hadde en bevisst rekrutteringsstrategi i forhold til det å rekruttere kvinner. Våre funn viser at det var en oppfatning om det finnes tilstrekkelig av kvinnelige kandidater å velge mellom og at de er like godt rustet som menn til å være toppleder. En av våre mannlige ledere mente at kvinner prioriterer annerledes enn menn og ikke er villige til å ofre så mye i en topplederstilling; *«Kvinner er bedre rustet til å være toppledere, men vil ikke ofre så mye for en sånn jobb. Topplederjobben blir mer og mer krevende, og at kvinner lettere tar denne prioriteringen»*. En av våre kvinner uttrykte; *«Jeg er overbevist om at beslutninger blir bedre med begge kjønn»*

Tabell 4.10 Nivå-2 lederes tanker om mål

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg har hatt mentor. Virksomheten er opptatt av å få frem talentene, alle skal ha en plan og de skal vite hvor de ønsker å gå. Vi tilrettelegger for livsfaseperspektivet. Jeg har tatt masse videreutdanning i voksen alder gjennom virksomheten. <i>Kvinne</i>	Talent- og karriereutvikling	Mål
Har hatt en karriereplan, del av talentprogram, mentor for yngre kollegaer. Har deltatt i mentorprogram og fått spesialbehandling og oppfølging. Utenlandske selskap er langt bedre på jobbrotasjon og å identifisere talent enn de norske selskapene. <i>Mann</i>		
I oljeselskapene, hvor jeg har jobbet, har det vært stor bevissthet rundt karriereutviklingsprogram, men ikke i de mindre og små selskapene. Det går det mer på å gripe mulighetene. <i>Kvinne</i>		
Jeg har ikke hatt en plan, men har fått delta på lederutviklingsprogram. <i>Kvinne</i>	Lederutvikling	
Har vært en del av mange lederutviklingsprogram. Det er ikke alltid at disse karrieresystemene får frem de rette kandidatene, kan bli overstyrt. <i>Mann</i>		
Nettverk har påvirket min karriere og jeg har hatt noen gode rollemodeller. <i>Mann</i>	Nettverk	
Nettverk har betydd mye for min karriere, og åpnet muligheter for interessante tilbud. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.10 viser funn om ledernes karrieremål og utvikling. Våre ledere uttrykte at i det var forskjeller mellom de store og små virksomhetene de hadde vært ansatt i. De store oljeselskapene hadde det vært stor bevissthet rundt karriereutviklingsprogram, mentorordninger og talentutviklingsprogram. I de mindre virksomhetene hadde ikke

dette hatt samme fokus, men at det der hadde vært mer det å kunne «gripe muligheter». Funn viser at lederne hadde vært del av ulike lederutviklingsprogram, både i store og små virksomheter, men at det også her hadde vært en større bevissthet i de store virksomhetene. Som en av våre mannlige ledere uttrykte; *«Har hatt en karriereplan, del av talentprogram, mentor for yngre kollegaer. Har deltatt i mentorprogram og fått spesialbehandling og oppfølging».*

Nettverk har hatt betydning for den enkelte leders karriere og åpnet muligheter, og en av våre ledere uttrykte at han hadde hatt noen gode rollemodeller.

Tabell 4.10 Nivå-2 lederes tanker om mål – fortsettelse

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Å lykkes er ren frelse. <i>Mann</i>	Mestring	Mål
Jeg sier alltid ja til utfordringer, ser på det som positiv angst. <i>Kvinne</i>		
Det som driver meg er å bygge noe, å bli bedre enn konkurrenter. Det driver meg at vi skal være i det øvre sjiktet, og det å nå mål er en stor seier for meg. <i>Mann</i>	Prestasjon	
Jeg har ikke hatt et mål om å få en nivå 1 stilling, men er opptatt av innholdet i jobben mer enn tittel. <i>Kvinne</i>	Jobbinnhold	
Jeg er ikke så ambisiøs på nivå, men mer på type stilling og innhold. At den er strategisk og har påvirkningsmulighet. <i>Kvinne</i>		
Jeg var veldig målrettet og skulle gjøre karriere i et oljeselskap. <i>Kvinne</i>	Retning	
Jeg var målrettet i forhold til utdanning, skulle komme meg videre i livet og ikke bli igjen i bygda. <i>Kvinne</i>		
Jeg var veldig målrettet og skulle gjøre karriere i oljeselskap. Jeg har grepet de muligheter som kom. <i>Kvinne</i>		
Jeg har hatt mentor. Virksomheten er opptatt av å få frem talentene, alle skal ha en plan og de skal vite hvor de ønsker å gå. Vi tilrettelegger for livsfaseperspektivet. <i>Kvinne</i>		
I de oljeselskapene jeg har jobbet i har det vært stor bevissthet rundt karriereutviklingsprogram, men ikke i de mindre og små selskapene. Det går det mer på å gripe mulighetene. <i>Kvinne</i>	Gripe muligheter	
Jeg var opptatt av å få meg en utdanning, og hadde søkt min første jobb og skulle starte i hjembyen min. Fikk en telefon fra en bekjent i Stavanger som sa det skjedde store ting her og ba meg komme. Slik startet karrieren min, litt tilfeldig. <i>Mann</i>		

Tabell 4.10 viser funn om karrieremål. Vi finner et behov for å prestere og mestre som preferansebehov hos noen av lederne, og som en av våre mannlige ledere uttrykte; «*Det som driver meg er å bygge noe, å bli bedre enn konkurrenter. Det driver meg at vi skal være i det øvre sjiktet, og det å nå mål er en stor seier for meg. Mann*». Våre kvinnelige ledere presiserte at de ikke var så ambisiøse på nivå, heller type stilling og jobbinnhold, men samtidig at det var viktig at den var strategisk og at de hadde påvirkningsmulighet

Alle våre ledere hadde vært veldig målrettet i forhold til å få seg en utdanning slik at de kunne gjøre karriere, men pekte på at mye var tilfeldig i karrieren. En av våre kvinner uttalte; «*Jeg var veldig målrettet og skulle gjøre karriere i oljeselskap. Jeg har grepet de muligheter som kom*». En av våre mannlige ledere uttrykte; «*Jeg var opptatt av å få meg en utdanning, og hadde søkt min første jobb og skulle starte i hjembyen min. Fikk en telefon fra en bekjent i Stavanger som sa det skjedde store ting her og ba meg komme. Slik startet karrieren min, litt tilfeldig*».

Tabell 4.11 Nivå-2 lederes tanker om livsfaseperspektivet

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Virksomheten er fleksibel i forhold til hjemmekontor, og vi er opptatte av å tilrettelegge på en profesjonell måte i forhold til arbeidstidsordninger. <i>Mann</i>	Autonomi	Livsfaseperspektivet
I virksomheten er det vilje til både hjemmekontor, junior og seniorpolitikk. <i>Mann</i>		
Vi har fleksible ordninger, ingen kjernetid, hjemmekontor, seniorpolitikk samt selvutvikling og videreutdanning. <i>Kvinne</i>		
Vi har tilrettelegging av livsfaseperspektivet, vi er fleksible men forventer også mye. Det er mulig å gå ned i stillingsprosent men leveransen skal skje. <i>Kvinne</i>		
Normal tilrettelegging for hjemmekontor og avspasering. <i>Kvinne</i>		
Det er mulighet for fleksibilitet i forhold til karriere og familie. Jeg har frihet til å jobbe når jeg vil, og følger mine egne vurderinger i forhold til forpliktelser og hva som må gjøres for at jeg skal kunne slappe av og ta en lang helg. Jeg tilrettelegger også overfor mine ansatte. <i>Mann</i>	Livsforløpet	
Virksomhetene som jeg har jobbet for har alle tilrettelagt for livsfaseperspektivet. Da jeg var småbarnsmor jobbet jeg i et amerikansk selskap og det var aldri et problem. <i>Kvinne</i>		
Vil ha mer ledererfaring og prioritere familien først nå som ungene er små. En topplederstilling er ikke aktuelt for meg nå. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.11 beskriver livsfaseperspektivet. Funn viser at virksomhetene som våre ledere har vært en del av har lagt til rette for livsfaseperspektivet, i form av hjemmekontor, arbeidstidsordninger, junior- og seniorpolitikk, samt muligheter for avspasering. Lederne beskrev at de opplevde å ha hatt stor grad av autonomi i sine respektive virksomheter. Som en av våre kvinner uttrykte; «*Virksomhetene som jeg har jobbet for har alle tilrettelagt for livsfaseperspektivet. Da jeg var småbarnsmor jobbet jeg i et amerikansk selskap og det var aldri et problem.*» Dette sier noe om hensyn til livsforløpet

og de grep som skal til for at det håndteres på en tilfredsstillende måte. En annen kvinne påpekte at hun ønsket mer ledererfaring og ikke anså det som forenlig med balanse familie og jobb å ta en topplederstilling mens barna er små.

Tabell 4.12 Nivå-2 lederes tanker om autonomi

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg er selvledet og i flytsonen. <i>Kvinne</i>	Selvledelse	Autonomi
Jeg er bevisst på hva jeg bruker tid og har anledning til. <i>Mann</i>		
Jeg liker å levere, ha mål og få jobbe i fred og ro uten innblanding. Da blir jeg ganske frustrert. Opptatt av leveransen. Forventningsavklaring i leveranse. <i>Mann</i>		
Frihet til å kunne hente seg inn. <i>Kvinne</i>		
Jeg tar meg frihet til å ta hensyn til meg selv. <i>Kvinne</i>		
"Jeg er autonom" <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.12 beskriver våre lederes oppfatning av det å være selvledet. Autonomi er viktig for våre ledere, og at de var selvledet. Som en av våre kvinner uttrykte seg; «*Jeg er selvledet og i flytsonen*». Det er bevissthet i forhold til hva en bruker tid på, og hva en har anledning til. Frihetstanken, det å kunne disponere tiden slik de mente var best, ikke bare for virksomheten men også for seg selv, ble fremhevet.

Som en av våre kvinnelige ledere uttrykte; «*Jeg tar meg frihet til å ta hensyn til meg selv*».

Tabell 4.13 Nivå-2 lederes tanker om affekt

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg har gode følelser for organisasjonen. Har opplevd rettferdighet og fått tillit. <i>Mann</i>	Samhandlings- rettferdighet	Affekt
Jeg har opplevd mye positivt og har vært heldig. Opplevd rettferdighet og fått muligheter og tillit. <i>Mann</i>		
Jeg har jobbet i positive miljø, og blitt godt behandlet. Det har blitt tilrettelagt for muligheter for familie og karriere. <i>Kvinne</i>		
Mine karrieresteg har vært preget av tillit og rettferdighet. <i>Mann</i>		
Jeg har opplevd å bli behandlet urettferdig og skiftet da jobb. Blir behandlet rettferdig i dag. <i>Kvinne</i>		
Jeg har opplevd rettferdighet og tillit i forhold til forfremmelser. <i>Kvinne</i>		
Jeg har tilhørighet og stolthet til virksomheten og har opplevd rettferdighet. <i>Mann</i>		
Jeg har stolthet for selskapet og produktene våre, men har opplevd urettferdighet. <i>Mann</i>		
Jeg har hatt en fantastisk karriere og virksomhetene har lagt til rette for min karriere. <i>Kvinne</i>		

Tabell 4.13 beskriver funn knyttet til affekt. Følelser er ofte knyttet til positiv organisasjonsatferd, og subjektive erfaringer. De subjektive erfaringene til våre ledere var blant annet det å bli behandlet med rettferdighet, få tillit og tilrettelegging for karriere. Flere uttrykte at dette har styrket tilhørighet og stolthet til virksomheten, og som en av våre mannlige ledere uttrykte; «*Mine karrieresteg har vært preget av tillit og rettferdighet*». Funnene viser en engasjert forpliktelse hos våre ledere overfor virksomheten de er en del av. En av våre informanter hadde opplevd urettferdighet og det medførte så mye misnøye at hun byttet jobb.

Tabell 4.14 Nivå-2 lederes tanker om belønning

Sitat - Første orden	Andre orden	Aggregert dimensjon
Jeg er blitt headhuntet til stillinger og har bygget et godt omdømme. <i>Mann</i>	Anerkjennelse	Belønning
Jeg ble headhuntet og har hele tiden fått anerkjennelse og rettferdig belønning. <i>Kvinne</i>		
Det er viktig med bekreftelse av vel utført arbeid. Jeg ble headhuntet. Følelsen av å lykkes er god. <i>Mann</i>		
Jeg har blitt gitt muligheten til å klatre, bygge omdømme og bli headhuntet. <i>Kvinne</i>		
Jeg fikk tilbud om høyere stilling da jeg var gravid, det følte veldig godt. <i>Kvinne</i>		
Jeg har alltid fått anerkjennelse gjennom mine forfremmelser. Har blitt spurt og tatt muligheten. Sier dette til alle jenter, grip muligheten. <i>Kvinne</i>		
Lønn mindre viktig, det å skape noe er viktig. <i>Mann</i>	Jobbinnhold	
Lønn er viktig, men ikke det viktigste. Jobbinnhold, mestringfølelse og det å oppnå resultat. Ganske enkelt det å lykkes. <i>Kvinne</i>		
Lønn er ikke det viktigste men har en viss relevans. Jeg liker å ha råd til det jeg har lyst til. Menn er bedre betalt enn kvinner. <i>Kvinne</i>		
Lønn betyr noe, men ikke primærdriveren. Har fylt opp "gi-faen" kontoen. <i>Mann</i>	Ikke primærdriver	
Lønn og annen motivasjon betyr noe, men er ikke drivkraften. <i>Kvinne</i>		
Nevner ikke lønn, leveransen er viktigst. <i>Kvinne</i>		
Lønn er viktig, men ikke en primærdriver. Muligheten av å se et resultat fra start til slutt, selve resultatoppnåelsen er belønning. <i>Mann</i>		

Tabell 4.14 beskriver funn om belønning. Belønning er knyttet til motivasjon og blir ofte forbundet med penger, men belønning er så mye mer enn det. For noen kan det være jobbinnhold, for andre kan det være anerkjennelse, mestring eller ansvar. Flere av våre ledere synes å være mer opptatt av det å lykkes og få anerkjennelse enn lønn. De uttrykte at opplevelsen av det å bli sett, få muligheten til å klatre og bygge omdømme var viktig. En av våre kvinnelige ledere uttrykte at lønn betyr noe, og at menn er bedre betalt enn kvinner. Flere av lederne uttrykte at lønn ikke var primærdriveren, men at resultatoppnåelse var belønningen.

5 Diskusjon

Hensikten med vår studie var å belyse om det finnes forskjeller i kvinner og menns karriereatferd på nivå-2 i olje og gassbransjen. Våre hovedfunn viste at resultatene var relativt sammenfallende, men at det allikevel var noen forskjeller som vi vil utdype i vår analyse nedenfor. Vi vil drøfte funnene knyttet opp mot våre fire forskningsspørsmålene som beskrevet i kapittel 2.7

5.1 På hvilken måte begrunner kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2 sine karrierevalg?

Med karriere mener vi en persons arbeidserfaring over tid og om den er basert på tilfeldigheter eller bevisste valg. Valg av karriere knyttes til den enkeltes karriereanker, som karakteriserer grunnmotiver og leder den enkelte i en bestemt retning. Den enkeltes karriereanker kan endres over tid. Det er normalt at man i løpet av en karriere opplever å kunne identifisere seg med ett eller flere ankre. Schein (1990) peker på at det er først når man står overfor et valg at man oppdager hvilke anker man legger mest vekt på og som man ikke vil gi opp. Våre informanter var alle bevisste på å få seg en utdanning, og de valgte alle en faglig utdanning i bunn. De ble allikevel tidlig bevisste på at det var ledelse som var målet, og deres motivasjon var å få maksimal påvirkning- og beslutningsmulighet. De har vært drevet av behovet om å bygge eller skape noe og å være innovative. Motivasjon handler om retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997), og våre informanter var tydelige på at deres motivasjon hadde vært drevet av behov for maksimal påvirkning- og beslutningsmulighet. Informantene var opptatt av mål, som var selve leveransen og det å lykkes med prestasjoner i team. Både McClelland (1967) og Yukl (2013) viser til at ledere har sterke preferanser mot makt og ansvar. Våre informanter, både kvinner og menn, uttrykte at det ikke dreide seg om makt men snarere muligheten til å være der det skjer og å kunne ta beslutninger.

Latham (2012) viser til hvordan mål påvirker handling ved at de retter oppmerksomhet og innsats mot aktiviteter relevant for målet, og hvor intenst og utholdende man er i

prosessen med å nå mål. Videre påvirker mål våre prestasjoner ved at vi bruker eller oppdager den nødvendige kunnskapen og strategien vi trenger for å nå målene. Flere av våre informanter uttrykte et sterkt konkurranseinstinkt, både for virksomheten de var en del av og seg selv. Det å bli bedre enn konkurrentene og å være dyktigere enn gjennomsnittet ble dratt frem som essensielt av flere informanter, kvinner som menn. Våre informanter uttrykte at de var prestasjonsdrevet, at de stilte store krav til seg selv, og at selve prestasjonen ble målet. Gellermann (1974) beskriver at individer med stort behov for å prestere har store krav til seg selv for å nå mål, og at de forlanger mer av seg selv. Det er gleden av å vinne som driver dem og ikke belønningen, i form av penger. Målet med belønninger, uavhengig av hvilken form for belønning, er å få til overenstemmelse mellom medarbeidernes og virksomhetens mål, slik at alle drar i samme retning til det beste for virksomheten (Merchant og Stede 2012). Vi mener å kunne se fra studien av våre informanter er drevet av et sterkt prestasjonsbehov sammen med et behov for maksimal påvirkning- og beslutningsmulighet (McClelland, 1967). Winter (2002) beskriver at de beste lederne scorer høyt på behov for makt og lavt på behov for tilknytning. Våre informanter vektla tilhørighet og samspill og at leveranser i team påvirket deres motivasjon. Det var særlig kvinnene som fremhevet gleden ved å prestere i team. Parallelt med dette uttrykte flere at de hadde et sterkt prestasjonsbehov sammen med et behov for maksimal påvirkning- og beslutningsmulighet. Våre informanter har hatt en preferanse for å søke krevende utfordringer og et ønske om å bli bedre enn konkurrentene, samt at de har verdsatt fleksibilitet og en kultur som bifaller en balansert livsstil (Schein, 1990).

Funn fra vår studie viste at lederne hadde en egen oppfatning av å ha trekk som kan knyttes til typiske lederegenskaper som prestasjons- og konkurranseorientering, samt evnen til å vise retning og å være visjonær (Portugal & Yukl, 1994). Våre informanter hadde en sterk orientering mot autonomi og hadde søkt muligheter som hadde bidratt til selvrealisering (Gagne&Deci, 2005). Deres valg var knyttet mot at de beskrev seg selv som modne, trygge i sin rolle, og de kjente sitt mestringsnivå. Bandura og Wood (1989) beskriver troen på egen kompetanse og at mestringstroen gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til at man har de nødvendige forutsetningene for å møte ulike oppgaver og

utfordringer. Til tross for en sterk autonomiorientering, uttrykte flere av våre informanter gleden ved å oppnå resultater sammen med andre og de hentet sin motivasjon i å «flytte folk på veien».

Våre informanter viste videre til at den indre motivasjonen hadde blitt sterkere etter hvert som de hadde opparbeidet seg erfaring og følte seg tryggere på seg selv. På tross av bevissthet rundt karrieremål, viste våre funn at både kvinner og menn uttrykte at karrieremålene i stor grad hadde vært preget av det å gripe mulighetene og ta utfordringer. Olje- og gassbransjen har vært preget av stor ekspansjon og knapphet på ressurser i en årrekke. Det å ha skapt seg et godt omdømme i form av resultater i en relativ liten bransje mener vi har vært medvirkende årsak til at våre informanter har fått muligheter til en spennende karriere. Våre informanter kan synes å ha vært preget av et «promotion focus», som betyr at man velger utviklende mål for å realisere sine ønsker (Higgins, 2005, 2006).

Locke og Latham (1994) har også skrevet om selvledelsesteorier og målsetting med en litt annen innfallsvinkel til motivasjon og effektivitet. De peker på at vår atferd endres når vi får ta del i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Det grunnleggende i teori om selvledelse er at vi definerer små og store mål for oss selv, hva vi ønsker å oppnå både i jobb og privat. De målene en setter for seg selv skal ifølge målstyringsteori ha en slik form at det lett kan omformes til atferd eller atferdsmål. Selv om våre informanter vektla målstyring og selvledelse som en naturlig del av det å være leder på nivå-2, finner vi noen forskjeller. Kvinnene er mer opptatt av type stilling og jobbinnhold enn nivå, mens mennene er mer tydelig i forhold til ambisjonsnivået.

Vi synes å se at de fleste av våre informanter hadde en engasjert forpliktelse til virksomheten de var en del av, og de uttrykte stolthet overfor virksomhetene og prosjektene de hadde vært en del av i sin karriere. Mowday, Steers & Porter (1984) beskriver engasjert forpliktelse med tre dimensjoner; det første er et ønske om å være en del av virksomheten, det andre er troen på og aksept av virksomhetens mål og verdier, og det tredje er en vilje til betydelig innsats for virksomheten. Virksomheter

med høy engasjert forpliktelse har lavere sykefravær og turnover, samt høyere prestasjoner (Wasti, 2003). Noen av våre informanter uttrykte et stort behov for frihet, for å kunne prioritere og disponere tiden til beste for både virksomheten og dem selv.

De fleste av våre informanter uttrykte at lønn ikke hadde vært primærdriver, men at selve jobbinholdet hadde vært viktig. Dette tenker vi kan skyldes at lederlønninger, og da særlig olje- og gassbransjen, har vært på et høyt nivå. Våre informanter ga klart uttrykk for hvor viktig det var med frihet, fleksibilitet og det å kunne få være en del av spennende utvikling av nyvinninger. Man tenker ofte at insentiver er av finansiell art, men det finnes også andre former for belønninger som kan skape insentiver for ansatte. For å belønne på best mulig grunnlag finnes det flere former for belønning, og ikke-finansielle belønninger kan for eksempel være autonomi, forfremmelse, anerkjennelse og ansvar (Merchant og Stede, 2012.)

Nettverk viste seg å ha hatt betydning for karriereatferden og muligheter til å få nye stillinger. Flere av informantene vektla at de hadde hatt mentorer og gode rollemodeller som hadde bidratt til utvidelse av nettverk og nye muligheter for karriereutvikling. Selvinnsikt og selvfølelse kan være avgjørende på hvordan vi håndterer forskjellige situasjoner og dermed hvilke relasjoner vi får til andre (Traaseth, 2014). Gjennom relasjoner kan man bli anbefalt til stillinger og bygge omdømme, og dette påvirker karrierevalgene. Våre informanter hadde i liten grad søkt lederstillinger, men blitt hentet til disse. Dette er relativt normalt i privat næringsliv når man skal besette lederstillinger, og særlig olje- og gassbransjen. Virksomhetene bruker «headhuntere» til å kartlegge interessen hos allerede definerte kandidater, gjerne i konkurrerende virksomheter. I en artikkel i Aftenposten uttalte prorektor Fjeld ved Universitetet i Oslo at vi fortsatt har kjønnsdiskriminering her i landet og dette skaper utfordringer for kvinner. Fjeld viser til menns' nettverk og hvordan de aktivt jobber for å markere seg overfor hverandre for å få viktige stillinger. «For mange kvinner er det reelle hindringer som er årsaken. Hvis man som kvinne skal komme seg opp og frem, så hjelper det å være søt og snill – og å kunne flørte litt. Fortsatt er det jo flest middelaldrende menn som foretar ansettelser» (Aftenposten, 3. januar 2014). Flere av våre informanter uttrykte at

det ikke hadde vært nok fokus på å lete etter kvinnelige kandidater og at nettverkene, som gjerne bestod av flest menn, var preferansen.

Vår studie viste imidlertid at flere av våre kvinner hadde et mer bevisst forhold til balansen mellom familie og jobb og at verdier var viktigere for dem enn det kunne synes å være for mennene. Van Vianen og Fisher (2002) forklarer at for kvinner er det å ha balanse mellom familie og jobb og mulighetene for selvutvikling de viktigste motivene for å godta en forfremmelse, mens hos menn er lønn og status viktige virkemidler for valget om forfremmelse. Kvinners bekymring rundt balansen mellom familie og jobb finnes på alle nivåer i virksomheter og er uavhengig av ambisjonsnivået til kvinnene. Dette kan medføre at kvinner tidlig i sin karriere ikke ønsker en forfremmelse, og dette bekreftet også en av våre kvinnelige informanter. Sivilstatus, omsorgsforpliktelser og partners jobbsituasjon er viktige faktorer som påvirker når kvinner velger eller velger bort topplederstillinger. Man kan ofte se en sammenheng mellom kvinners sivile status og om de velger å gå inn i en lederstilling eller ikke. Ofte er antall barn, barnas alder og partnerens levestandard viktige faktorer for om kvinner velger å bli ledere eller ikke (Friedman & Greenhouse, 2000).

Våre informanter beskrev en opplevelse av å ha blitt behandlet rettfærdig og fått muligheter til en karriere. Anerkjennelse og tilbakemelding hadde blitt uttrykt gjennom forfremmelser og at de var blitt «head-hunted» til nye stillinger. Tilbakemelding er den informasjonen en medarbeider får eller søker i forhold til sine prestasjoner, og den henger ofte sammen med mål, og disse er gjensidig avhengig av hverandre og virker bedre sammen enn hver for seg (Latham og Locke, 2007; Locke og Latham, 2002, 2005). Våre informanter ga uttrykk for at de i sin voksne karriere i liten grad hadde søkt lederstillinger, men at de enten var blitt anmodet om å ta kontakt eller var blitt kontaktet. De var veldig trygge på eget omdømme og at de hadde oppnådd anseelse basert på prestasjoner som var blitt lagt merke til. For medarbeiderne kan tilbakemelding være et virkemiddel for å få bekreftelse på prestasjoner og utviklingsmuligheter (Ashford, Blatt og Vande Walle, 2003). Vi tenker at dette også vil

være gjeldende for ledere i deres karriereutvikling ved at bekreftelsen er forfremmelsen.

5.2 Er det forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til ønske om lederstilling på nivå 1?

Vi ønsket å finne ut hvorfor det er så få kvinnelige toppledere kontra mannlige? Som nevnt i innledningen er majoriteten av norske toppledere hvite, etniske menn i 40-50 årene. I vår studie ble det uttrykt fra informantene at noe av utfordringene i forhold til å få mangfold ligger i selve bestillingen. Virksomhetene tenker stereotypet og det letes ofte etter en mannlig toppleder som ligner mye på bestiller selv. Stemmer det at kvinner ikke har motivasjon til å søke disse stillingene eller er det et verdivalg i forhold til å balansere jobb og familie på en hensiktsmessig måte?

Topplederstillingen forbindes ofte med umenneskelig arbeidspress og lite forenlig med en god balanse mellom jobb og familie. I følge ledelsesforsker Øyvind Hagen ønsker kun 15% av norske ledere å bli nivå-1 leder i en stor virksomhet, mens internasjonalt er denne andelen 29%. I Norge har det å være toppleder mindre anerkjennelse og anseelse enn i resten av verden, primært grunnet lavere lønninger og fokus på balanse mellom arbeid og fritid (Dagens Næringsliv, 14. 9.2015). Dette bekrefter Hofstede (1984) sine resultater hvor Norge er definert som et feminint samfunn hvor man ser på livskvalitet som et tegn på suksess. Alle våre informanter, kvinner som menn, bekreftet at de trivdes med nivå-2 stilling. Det var imidlertid to informanter, en kvinne og en mann, som kunne tenke seg en nivå-1 stilling, gitt rett type virksomhet og størrelse. Vår oppfatning er at informantene var meget tilfredse med nivå-2 stilling grunnet tilfredshet med jobbinnhold snarere enn nivå. De hadde påvirknings- og beslutningsmulighet, frihet, fleksibilitet og konkurransedyktige betingelser. Vi tenker at bakgrunnen for at ti av våre tolv informanter ikke ønsket en nivå-1 stilling kan knyttes til oppfatningen om at topplederstillingen er nesten umenneskelig, og at våre informanter var opptatt av en god balanse familie og jobb. Vi fant at kvinnene hadde en mer ydmyk innstilling til det ansvaret en nivå-1 stilling innebærer, men vi opplevde imidlertid at en av våre kvinnelige

informanter kunne tenke seg en nivå-1 stilling, og tenker at dette kan skyldes at hun har tilegnet seg tilstrekkelig erfaring som nivå-2 leder og gjerne har innsett at hun har kompetanse til å kunne mestre en nivå-1 stilling. «Det handler om å tørre å rekke opp hånden, gjøre seg sårbar og se muligheter når det er lett å gå seg bort i utfordringene» (Traaseth, 2014). Yukl (2013) bekrefter også at det ikke er empirisk støtte for at menn er mer kvalifisert enn kvinner til lederposisjoner. Det hevdes ofte at kvinner ikke ønsker eller tør ikke bli ledere, men en undersøkelse viser imidlertid at kvinner i større grad velger lederjobber når arbeidsforholdene bærer preg av et støttende og positivt klima (Davies, Spencer og Steele, 2005). Nå er tendensen derimot at en fremhever de egenskapene og holdningene som en kan betrakte som «kvinnelige», som noe positivt og bedriftsøkonomisk interessant (Avotie, 2002). Vi har i den senere tid sett at det har vokst frem et syn på at kvinner i større grad tenderer å besitte verdier og evner som er nødvendig for effektiv ledelse. Kvinner adopterer ikke menns lederstil eller fokuserer på evner som er blitt bevist er suksessfulle for menn. De bruker i stedet evner og holdninger som er blitt utviklet gjennom delte erfaringer med kvinner (Rosener, 1990).

Våre informanter var alle modne mennesker med lang erfaring og høy kompetanse, og dette kan nok ha påvirket hvorvidt de ønsket en nivå-1 stilling. Furunes et. al, (i Mikkelsen & Laudal, 2014c) viser til forskning som underbygger at eldre medarbeidere er drevet av sikkerhetsmotivet og det å få brukt sin kompetanse kontra yngre som er drevet av vekstmotivet, som lønn og karriereutvikling. Noen av våre mannlige informanter hadde hatt nivå-1 stillinger men uttrykte at dette ikke lenger var et mål. De var tilfreds på nivå-2, fordi det var lettere å få god balanse mellom familie og jobb. Vi tenker at utviklingen i bransjen de siste to årene, kan være medvirkende årsak til at sikkerhetsbehovet blir styrende for karrierevalgene.

Våre kvinnelige informanter var veldig tydelige på viktigheten av at det var samsvar mellom personlige verdier og jobbverdier og at integritet var viktig for dem, mens en del av mennene var mer pragmatiske i forhold til dette og gjerne kunne akseptere avvik. Latham (2003) viser til mål som appellerer til følelser og dermed griper «hjertene», og dersom virksomhetens verdier ikke samsvarer med ens egne vil man ikke gå på akkord

med det. I en studie av Meyer og Allen 1997 (Lai, 2011) så man på hypotesen om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og affektiv organisasjonsforpliktelse og i hvilken grad det gjenspeiler medarbeidernes stolthet og glede over å jobbe i organisasjonen. Affektiv organisasjonstilknytning er positiv, og ser bort fra tilknytning basert på ansvar og forpliktelser, og i forhold til en tilknytning som baseres på at det ikke er så mange andre alternativer. Man testet i to utvalg fra offentlig sektor med 1.432 respondenter, hvorav 881 medarbeidere og ledere i det ene utvalget og 551 ledere i det andre. Resultatene fra studien støtter opp under hypotesen om en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og affektiv organisasjonsforpliktelse, og viser at medarbeidere som opplever å få brukt kompetansen sin, er sterkere affektivt knyttet til organisasjonen (Lai, 2011).

Det finnes forskning (Coltrane & Adams, 2001, Galvin, 2006, Greenberg, 2001, Orenstein 2000) som dokumenterer både det fysiske og psykologiske stresset som følge av å forsøke å være «super-woman». Kanskje man må innse at «Super-woman» er fiktiv, og at i det virkelige liv så er ikke endringer i arbeidslivet tilpasset endringer på hjemmebane og at man derfor kanskje heller burde tenke en kombinasjon av karriere og familie, full karriere eller full familie (Wood, 2011). Våre informanter, kvinner og menn, uttrykte ambisjoner mer enn nivå, og at følgende ville være avgjørende for om de takket ja til en jobb; type stilling, jobbinnhold, påvirkningsmulighet og at den var utfordrende. Gagné & Deci, (2005) forklarer autonomi om at man opptrer med en følelse av vilje og opplever at man har valg. Filosofen Dworkins sier det på en annen måte: «autonomi betyr å bifalle sine handlinger på det høyeste nivå av refleksjon». Alle informantene var bevisste i forhold til selvledelse, fleksibilitet og frihet, og kvinnene uttrykte en større bevissthet rundt dette. Deres erfaringer tilsa at virksomhetenes tilrettelegging hadde vært enestående, og at de selv hadde gjort bevisste valg i forhold til å få balanse mellom familie og jobb.

5.3 Hvordan har virksomhetene lagt til rette for å gjøre karriereønsker mulig?

Forskjellige HRM-praksiser blir praktisert avhengig av virksomhetens størrelse, og vi så at det ikke var forskjeller basert på hvorvidt virksomhetene var norske eller internasjonale. Flere av våre informanter har jobbet eller jobber i oljeselskap og fortalte om en stor bevissthet rundt karriereprogrammer. Våre informanter, både kvinner og menn, hadde sterke preferanser i forhold til retning og bevissthet rundt det å lykkes, men uttrykte at til tross for karriereprogrammer, var det allikevel viktig å være pådriver for egen karriereutvikling. Vi fant at våre informanter ble drevet av å oppnå resultater sammen med andre. De fleste virksomhetene hvor våre informanter hadde jobbet, hadde tilrettelagt for livsfaseperspektivet i varierende grad med enten hjemmekontor, senior- og juniorpolitikk eller karriereplan tilpasset livssituasjon. Beste praksis HRM (Pfeffer, 1994, Sung & Ashton, 2005) består av blant annet av sofistikert rekruttering og utvelgelse, ansettelsestrygghet, involvering og deltakelse, kompetanseutvikling, team, belønning og anerkjennelse, interne forfremmelser og balanse mellom jobb og familie. For å lykkes må virksomhetens HRM-praksiser tilpasses strategien og konteksten (Mikkelsen, 2014a). I et høyprestasjons arbeidssystem praktiserer man målrettet HRM. Primært ble det uttrykt fra våre kvinnelige informanter stor tilfredshet med virksomhetenes tilrettelegging i forhold til det å være leder og mor; eksempelvis fleksibel arbeidstid, flytte møtene hjem ved syke barn eller at barn ble med på forretningsreise. Flere av våre mannlige informanter uttrykte at de hadde samarbeidet godt med kvinnelige ledere men at kvinnene ofte endret seg i småbarnsfasen og ikke opplevdes så karrierebevisste lenger. Det kan synes som om det kan ha hatt en sammenheng med at virksomhetene ikke hadde tilrettelagt for livsfaseperspektivet på en god nok måte, eller at det fra kvinnene sin side var et bevisst verdivalg. Som flere av de mannlige informantene uttrykte; «Jeg skulle ha tilbrakt mer tid med familien». I vår studie viste noen av informantene til at man kanskje ikke burde ha samme type karriereutvikling for kvinner og menn, og at man i større grad burde tilrettelegge for at kvinner kan ha muligheten til å være en del av karriereplan hvor foreldrepermisjon tilrettelegges på en konstruktiv måte og at kvinnene får klare tilbakemeldinger på hvor viktige de er for virksomheten. Innføringen av den obligatoriske fedrekvoten som en del

av foreldrepermisjonen har vært et steg i retning en jevnere fordeling av omsorgsplikten. I 2014 benyttet 68,2% menn hele fedrekvoten (Tabell 5.1).

Sett i lys av forholdet mellom jobb og familie, anerkjenner «Beste praksis HRM» at det skal være en balanse mellom jobb og familie, og at arbeidsgiver skal tilrettelegge for det (eksempelvis hjemmekontor, fleksitid, teknologiske løsninger). Norge har en individualistisk kultur og retten til privatliv er en viktig del av kulturen. Hofstede (1984) beskriver Norge som et av de mest feminine landene i verden hvor man vektlegger livskvalitet og omsorg for andre. Våre informanter var alle modne mennesker (45-65 år) med flere års erfaring som ledere. Vi opplevde at de hadde alle reflektert over de viktigste verdiene i livet, og at deres karriereanker hadde endret seg over tid, og at de nå synes å ha preferanser mot frihetsankeret og søker autonomi og råderom. Våre informanter påpekte hvor viktig balanse mellom familie og jobb var, og at de ikke var villige til å nedprioritere familien. Selv om de fleste av våre informanter nå hadde voksne barn så var de allikevel opptatt av dette med frihet, det å kunne disponere sin egen tid og også mulighet til å hente seg inn igjen. Det er forskjeller mellom eldre og yngre ansatte med hensyn til motivasjon og hva som motiverer dem til å gjøre en god jobb. I følge forskning på den enkeltes arbeidsevne og motivasjon i de ulike livsfaser finner man forskjeller mellom eldre og yngre ansatte i forhold til motivasjon. For de eldre dreier det seg mer om de indre motiver som interessant arbeid, bruke ferdigheter og evner, føle at man utretter noe, hjelpe andre, autonomi og å ha en sikker jobb. De yngre derimot har vekst eller ytre motiv som karriereutvikling, jobbe sammen med andre, oppnå anerkjennelse og belønning som preferanse (Furunes m.fl. i Mikkelsen & Laudal, 2014c). Donald Super (1980) antar at karrierevalg ikke kan ses atskilt fra personens øvrige liv, og at må ta hensyn til kontekst og den enkeltes livsforløp.

5.4 På hvilken måte har kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv påvirket karrierevalg hos kvinner og menn?

Våre informanter var voksne kvinnelige og mannlige ledere mellom 45 og 65 år, og de vokste opp midt i den store likestillingskampen på 60-80 tallet. Det var derfor interessant å belyse hvorvidt foreldrenes kjønnsrollemønster hadde hatt påvirkning på informantenes karrierevalg. Videre ønsket vi å belyse hvorvidt de kom fra bygd eller by, og om dette hadde hatt noen påvirkning på deres karrierevalg. Fordelingen viste en jevn fordeling på hvorvidt de kom fra bygd eller by, og vi fant ikke noe som kunne tilsi at det hadde hatt noen betydning for karrierevalgene. Majoriteten av våre informanter vokste opp med stereotypt kjønnsrollemønster med utearbeidende far og hjemmearbeidende mor. Vi kunne imidlertid ikke finne et mønster som tilsa at dette hadde påvirket våre kvinnelige informanters karrierevalg, men at de var veldig målbevisste på at de skulle få seg en solid utdanning og en karriere. Våre mannlige informanter representerte et stereotypt kjønnsrollemønster med mannen som hovedforsørger og med ektefeller som enten hadde vært hjemme eller arbeidet deltid, og at det økonomiske aspektet hadde vært avgjørende for disse valgene. Dette kan nok knyttes til at menn ofte var bedre betalt enn kvinner, og at kvinner valgte stereotype kvinneyrker som tradisjonelt var dårligere lønnet. Våre mannlige informanter bekreftet dette med at det økonomiske aspektet hadde vært avgjørende for deres prioriteringer. Våre kvinnelige informanter representerte derimot ikke et stereotypt mønster. En av våre kvinner hadde hatt ektefelle som arbeidet deltid, en annen hadde måttet ta begge roller grunnet sykdom, og vi så også at våre kvinnelige informanter i stor grad hadde kjøpt tjenester for å få balansen mellom familie og jobb til å fungere sammen med det å ha en lederstilling. Det fremkom fra våre kvinnelige informanter at de hadde hatt hovedansvaret for organisering av hjemmet parallelt med lederjobben og at de hadde løst «tidsklemma» ved å kjøpe seg tjenester.

Flere av våre mannlige informanter var tydelige på at det stereotype kjønnsrollemønsteret var i ferd med å forsvinne, og at man forventet økt antall kvinnelige ledere på både mellom- og toppledernivå i årene fremover. De mannlige

informantene var også klare på at de ikke differensierte når de ga råd om karriere til sine barn, enten det var gutt eller jente. To av våre kvinnelige informanter synes derimot ikke å være av den oppfatning at dette er noe som går over av selv, og mente at likestilling var en kamp vi vil måtte kjempe for alltid. De påpekte videre at kvinner og menn konkurrerer under ulike forutsetninger. Tall fra Statistisk Sentralbyrå viser at kvinner tjener i snitt 165 000 kroner mindre i året enn sine mannlige kollegaer på tross av at de er høyere utdannet. En gjennomsnittlig norsk mann tjener 503 600 kroner i året mens norske kvinners snittlønn derimot er på 338 900 kroner (Statistisk Sentralbyrå, 2016). Som tabellen i vedlegg 3 viser er andelen kvinner som tar høyere utdanning 6,2% høyere enn den mannlige andelen, men til tross for dette så er andel mannlige ledere på henholdsvis 64,2% mot 35,8% kvinner.

Så hva skyldes denne skjevfordeling, både innen lønn og ikke minst innen antall kvinnelige ledere kontra mannlige? Finnes det usynlige barrierer eller et «glasstak»? Tradisjonelt sett ble kjønnsdiskrimineringen rettfærdiggjort gjennom oppfatninger om at menn var mer kvalifisert enn kvinner når det kom til lederposisjoner (Avotie, 2002). Vi ser at på tross av flere kvinner i arbeidslivet, flere kvinnelige ledere, roller og verdier under endring at diskriminering og fordommer mot kvinnelige ledere fremdeles til stede. Det er ikke tilstrekkelig å fremme likestilling, men man må tilrettelegge i virksomhetene slik at kvinner lykkes som ledere. For å lykkes med dette må man ha kontinuerlig evaluering av barrierer og hindringer samt være åpne for nye usynlige barrierer (Barreto et al. 2009). Det finnes internasjonal forskning (Morrison et al; 1992; Burke og McKeen, 1995) som peker på en del barrierer for kvinners mulighet for avansement, og de mest vanlige årsakene er mangel på rollemodeller, mentorer, fleksibel tilrettelegging og synlige jobboppgaver. Flere av våre kvinnelige informanter bekreftet at de tidlig i sin karriere opplevde å måtte bevise mer på grunn av at de var kvinner, og at de måtte tilpasse seg «spillereglene» i den mannsdominerte kulturen. Eksempler som ble gitt fra våre kvinnelige ledere var ytre tilpasning i form av bekledning, språk og andre artefakter, og ved forfremmelse måtte en av våre kvinner ha høyere godkjenning enn en mannlig kollega. I en artikkel fra Aftenposten bekrefter Margareth Øvrum denne problemstillingen. Margareth Øvrum sitter i konsernledelsen i Statoil, og

jobbet i 1984 som produksjonsoperatør og eneste kvinne på en plattform på britisk sektor. «I lunsjen ble det vist porno, og mennene om bord var ikke spesielt opptatt av å vaske og stelle seg». Hun var nyutdannet sivilingeniør og hadde bedt om å få en praksisperiode «på gulvet». Hun kunne ha valgt en enklere og mer komfortabel tilværelse på land, men hun ble raskt akseptert av mennene offshore. Hun har siden vært en rollemodell for kvinner og brøytet vei i en mannsdominert bransje. Øvrum er skeptisk til kvotering og understreker at i hennes ledergruppe som består av 40% kvinner har ingen fått jobben fordi de er kvinner, men fordi at de er dyktige. Hun presiserer viktigheten av mangfold i en ledergruppe både med hensyn til kjønn, alder og bakgrunn. Hun tror også at kvinnelige ledere er flinkere til å prioritere familien og at fleksibilitet er viktig i forhold til å kunne ha en lederjobb (Aftenposten, 12.10.2011). Det finnes relativt lite forskning i Norge på kvinners mulighet for likeverdig deltakelse i arbeidslivet, men noen studier viser til at disse barrierene er knyttet til lavere jobbtilfredshet, karriere, færre muligheter til avansement og dårligere helse (Richardsen, Mikkelsen og Burke, 1997; Richardsen, Burke og Mikkelsen, 1999). Pierre Bourdieu (2001) hevder at det er maskulin dominans som er så dypt integrert i vår underbevissthet at vi knapt kan forstå dens dimensjoner, og hvordan den utøves i form av skjult makt på alle områder i samfunnet. Er det kanskje slik at maktrelasjoner reproduseres over tid basert på kjønnsbasert tradisjon for rekruttering, arbeidsdeling, belønning og karriere (Jacobsen & Thorsvik, 2002)?» Flere av våre informanter bekreftet at de ikke hadde vært bevisste nok selv i forhold til rekruttering og mangfold, og at ved å øke egen bevissthet om dette ville de kunne bidra til endring. Kanskje er det slik som en av våre mannlige informanter sa: «La de gamle mennene dø» eller som en annen av våre mannlige informanter sa: «Det skal bli spennende å se om 20 år. Jeg tror vi da vil se langt flere kvinnelige mellomledere og toppledere».

Acker (1992) fremhever poenget ved å definere kjønn som sosialt produserte forskjeller mellom kvinner og menn. Ferguson (1994) peker på at betydningen av det språket man bruker i virksomheter, og at det ofte gjenspeiler hvilke kjønnsrollestereotyper som dominerer ved at det benyttes begrep eller metaforer som man assosierer med kvinner eller menn. Solberg (2012) har i en doktorgrad «Et kjønnsperspektiv på

innovasjonsledelse» undersøkt forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere og påpeker at forskjellene er marginale. Videre påpeker Solberg (2012) at dersom man skal dra nytte av de påståtte kjønnsforskjellene må man endre kommunikasjonskultur til en kommunikasjon som inkluderer at folk er forskjellige – uavhengig av biologisk kjønn. Man må dyrke frem forskjelligheten og derved skape mangfold. Flere av våre informanter pekte på at det var vel så viktig med mangfold, og ikke bare fokusere på kjønn. Forskjellig er også en del av mangfold, det være seg kjønn, rase, alder og så videre. Sigtona Halrynjo (2010) har i sin doktorgradsavhandling skrevet om mødre og fedre i møte med «karrierelogikkens spilleregler». Å utforske disse spillereglene betyr i den sammenheng å undersøke hvilke tilpasninger, ressurser og egenskaper som reelt sett belønnes med avansement eller annen karrieresuksess. Halrynjo (2010) tar utgangspunkt i tre sentrale samfunnsmessige utviklingstrekk som peker i retning av et mer likestilt familie- og arbeidsliv; kvinners økte utdanningsnivå, menns nye fedre-rolle og utviklingen av familievennlige rettigheter. Hun ønsket å belyse hvorvidt disse endringene hadde medført et likestilt arbeidsliv blant høyt utdannede med omsorgsansvar, og hennes avhandling viser at høyt utdannede kvinner har like sterke karrierepreferanser som menn og foretrekker lik fordeling av lønnet arbeid og omsorg for barn. Den viser at mødre tar mer av omsorgsansvaret enn menn, og dette får betydning for realisering av karriere – mors karriere får vikeplikt for fars karriere. Avhandlingen viser også at fedre som tar hovedansvar hjemme har de samme utfordringene i forhold til jobb og karrier som mødre (Halrynjo, 2010).

I den senere tid har kjønn blitt stadig mer fokusert på innen organisasjonslitteratur og interessen har vært sentrert rundt lønnsforskjeller, karrieremuligheter, makt og innflytelse. Resultatene taler for at kvinner gjennomgående kommer dårligere ut enn menn (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Interessen for å studere hvilken betydning kjønn kan ha for organisasjonskulturen er imidlertid relativt lav men det finnes studier som tilsier at kvinner lettere utvikler sterkere sosiale relasjoner til kollegaer enn menn, og at menn er mer opptatt av å utvikle sine nettverk som er relatert til oppgaver og det å ha innflytelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

5.5 Kritisk refleksjon rundt diskusjonen

Det er viktig å påpeke at resultatene fra vår studie ikke nødvendigvis representerer ledere på nivå-2 generelt, men utvalget representerer et valid og reliabelt utvalg for vår studie. Vi tenker også at den senere tidens krise i olje- og gassbransjen kan ha vært med på å påvirke ledernes oppfatning rundt hvilke verdier de preferer mot, og at de blir mer bevisst på hva som er viktig i livet. Risikoen for at vi kan ha tillagt sitatene en subjektiv mening vil alltid være tilstede, men vi har etter beste evne sørget for å ivareta dette ved å være to personer under hele prosessen, både under intervjuene og i analysearbeidet. Da vi begge er kvinner, kan vår persepsjon og opplevelse av informantenes utsagn ha påvirket våre valg av litteratur og slutninger i diskusjonen.

6 Konklusjon

Vår studie tar utgangspunkt i ulike teoretiske begreper som brukes for å forutsi og forklare motivasjon og hvordan disse begrepene påvirker hverandre, med det formål å belyse karriereatferd blant nivå-2 ledere i olje- og gassbransjen.

Resultatene fra studien viser at vi ikke kan konkludere med at det er vesentlige forskjeller i kvinnelige og mannlige lederes karrierevalg. Vi ser at alle våre ledere har et stort behov for påvirknings- og beslutningsmulighet, samt et stort prestasjonsbehov. Vi ser videre at våre ledere har like sterke karrierepreferanser, uavhengig av kjønn, og at de har vært målrettet i forhold til karrierevalg. Vi finner allikevel at deres karriereatferd til dels har vært preget av det å gripe muligheter, og å være proaktiv i forhold til egen karriere i en svært ekspansiv bransje. Våre kvinnelige ledere har måttet tilpasse seg spillereglene i en mannsdominert bransje.

Virksomhetenes evne til å tilrettelegge for fleksibilitet og det å gi muligheter blir satt mer pris på av våre kvinnelige informanter, og de uttrykte en opplevelse av å ha blitt behandlet rettferdig og at dette hadde påvirket lojalitet og engasjert forpliktelse til virksomheten. Det kan synes som at våre mannlige informanter ikke har vært opptatt av dette da de alle har hatt ektefelle som enten har vært deltids- eller fulltids hjemmearbeidende, slik at behovet for tilrettelegging fra virksomhetenes side har vært begrenset.

Vi har sett på kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv og resultatene viser at flertallet av våre informanter har vokst opp i hjem med stereotypet kjønnsrollemønster, hjemmeværende mor og far som hovedforsørger. Våre mannlige informanter har i stor grad videreført dette kjønnsrollemønsteret, mens kvinnene har brutt med dette mønsteret. Det fremkom fra våre kvinnelige informanter at de hadde hatt hovedansvaret for organisering av hjemmet parallelt med lederjobben og at de hadde løst «tidsklemma» ved å kjøpe seg tjenester. Våre funn samsvarer i stor grad med resultatene fra doktoravhandling til S. Halrynjo (2010) som viser at høyt utdannede

kvinner har like sterke karrierepreferanser som menn, men at mødre allikevel tar mer av omsorgsansvaret og at dette påvirker karriereatferden.

Det mest overraskende funnet i vår studie var at majoriteten av våre informanter ikke var interessert i en nivå-1 stilling. De var veldig tilfredse på nivå-2, og nivå-1 stillingen ble beskrevet som særdeles krevende og nesten umulig å kombinere med god balanse mellom familie og jobb. Vår oppfatning av dette var at informantene var meget tilfredse med nivå-2 stilling grunnet tilfredshet med jobbinnhold snarere enn nivå. De hadde påvirknings- og beslutningsmulighet, frihet, fleksibilitet og konkurransedyktige betingelser. Mangfold og like muligheter ble sett på langs alle akser, og det ble påpekt at karriere må knyttes mot kompetanse og personlighet, uavhengig av kjønn.

6.1 Videre forskning

I arbeidet med denne studien har vi gjort oss noen refleksjoner rundt kjønn og karriereatferd og hva som ligger til grunn for de ulike verdivalg og handlinger. Vi er av den oppfatning at nivå-2 ledere i olje- og gassbransjen gjerne har et så attraktivt jobbinnhold at en nivå-1 stilling med det ansvar det innebærer ikke er så interessant.

Vår anbefaling til videre forskning vil være å gjøre en tilsvarende studie i offentlig sektor eller annen privat sektor og gjerne inkludere flere bransjer og flere ledere, og på den måten kunne få en mer generell innsikt i forskjeller i karriereatferd blant kvinnelige og mannlige ledere på nivå-2. Det vil videre være interessant å forske på karriereatferd blant nivå-2 ledere om 20 år for å se om det er endringer i forhold til det kulturelle perspektivet.

7 Referanser

- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. I: A.J. Mills og P. Tandered (red.) Gendering Organizational Theory. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice. Reading: Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Avotie, L., (2002). Ledelse: Et mannlig territorium?. I: A. Skogstad & S. Einarsen, red. Ledelse på godt og vondt. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 213-232
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Stanford, NY: W.H. Freeman
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 805.
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2013, Juni 9). Loven om likestilling mellom kjønn (likestillingsloven). Hentet 10. mars 2016 fra Lovdata: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>
- Barreto, M. E., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association.
- Bernichon, Tiffany, Kathleen E. Cook, and Jonathon D. Brown. "Seeking self-evaluative feedback: The interactive role of global self-esteem and specific self-views." *Journal of personality and social psychology* 84.1 (2003): 194.
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination*. Stanford University Press.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1995). Work experiences, career development, and career success of managerial and professional women. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 81.
- Busch, Tor. *Akademisk skriving: for bachelor-og masterstudenter*. Fagbokforlaget, 2013.

Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of personality and social psychology*, 88(2), 276.

Deal, T. E & Kennedy, A.A (1982). Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Drake, I og Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse. Gjennom glasstaket?*. Oslo: Tano.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.

Ferguson, K. E. (1994). On bringing more theory, more voices and more politics to the study of organization. *Organization*, 1(1), 81-99.

Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 241-250.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.

Friedman, S.D. & Greenhause, J.H. (2000). *Work and family allies or enemies. What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford University Press.

Furunes, T, van der Heijden, B.I.J.M og de Lange, A.H, (2014c), *HRM i et livsfaseperspektiv?* i Mikkelsen A, & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, Cappelen Damm.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Gellermann, Saul W., (1974). *Motivasjon og produktivitet*; Johan Grundt Tanum Forlag 1974; norsk utgave

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, and Aimee L. Hamilton (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology." *Organizational Research Methods* 16.1 :15-31.

Gray, J: (1995), *Menn er fra Mars, Kvinner er fra Venus. Kunsten å forstå det motsatte kjønn*. Hilt og Hansteen. Oslo

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*,14:28-54.

Halrynjo, S, (2010). *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*, (Doktoravhandling) Universitetet i Oslo.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kommunal- og regionaldepartementet. (2005, Juni 3). Lov-2005-06-03-033: Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion mv. (diskrimineringsloven). Hentet 10. mars 2016 fra Lovdata: <http://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-03-33>

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S og Brinkmann, S, (2014), *Det kvalitative forskningsintervju*, 2.utg, 4. opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS

Lai, Linda. MAGMA (2011, 20 mars) 0311 Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. Hentet 1.3.2016 fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93376/Lai%20Magma%200311.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.

Latham, G.P. (2012). *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. (2. utg). Los Angeles: Sage Publications Inc.

Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. *Emotions at work: Theory, research and applications for management*, 4584.

Lewis, Hilde Øvrebekk, (2016, 14. april); *Antall kvinnelige toppledere doblet i oljå*, Aftenbladet Hentet 15. April 2016 fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Antall-kvinnelige-toppledere-doblet-i-olja-3907859.html>

Likestillingsloven (1978). *Lov om likestilling mellom kjønnene*. Hentet 23. mars 2016 fra <http://www.lovdataba.no/all/nl-19780609-045.html>

Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). Finding the positive in the world of work.

Locke, E., & Latham, G. (1994). *Goal-setting theory*. i: H.F.O'Neill jr. og M. Drillings (red.), *Motivation Theory and research*, s. 13-30. New York: Lawrence Earlbaum

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2005). Goal setting theory. Theory by induction, i K. Smith & M. Hitt red. *Great minds in Management. The process of theory development*. New York: Oxford University press.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.

McClelland, D. (1967) *The Achieving Society*. The Free Press

McCrae, Robert R., and Paul T. Costa Jr. (1999) "A five-factor theory of personality." *Handbook of personality: Theory and research 2* (1999): 139-153.

Malterud K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*, 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

- Martinsen, Ø.L., H. Nordvik og L. Østbø (2011). The NEO PI-R in a North European Context. *Scandinavian Journal of Organisational Psychology*, 3:58–75.
- Merchant, Kenneth A. & Wim van der Stede. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Mikkelsen, A, (2014a), *Finnes en beste praksis innenfor HRM?* i Mikkelsen A, & Laudal, T. (2014). *HRM 1 Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*, Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A, (2014b), *Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon?* i Mikkelsen A, & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, Cappelen Damm.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Basic Books.
- [NHO, \(2015, 16. februar\) hentet 12. november 2015 fra https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/kvinner-i-naringslivet/2015/kvinner-i-ledelse-og-styrer/Olje_og_gassbransjen](https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/kvinner-i-naringslivet/2015/kvinner-i-ledelse-og-styrer/Olje_og_gassbransjen), hentet 2. februar 2016 fra <http://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Oljehistorie/>
- Pfeffer, J. & J.F. Veiga (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13:37-48
- Phelps, E. A. (2006). Emotion and cognition: insights from studies of the human amygdala. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 27-53.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3), 271-276.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (1999). Job pressures, organizational support, and health among Norwegian women managers. *International Journal of Stress Management*, 6(3), 167-177.

Richardsen, A. M., Mikkelsen, A., & Burke, R. J. (1997). Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), 209-218.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.

Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I E.P. Hollander & R.G. Hunt (red.), *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Schein, Edgar H. *Organizational culture*. Vol. 45. No. 2. American Psychological Association, 1990.

Schmitt, D.P., A. Realo, M. Voracek og J. Allik (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94:168–182.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization* (Vol. 3). Univ of California Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press

Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*, (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo.

Stainback, Kevin, Sibyl Kleiner, and Sheryl Skaggs (2016). "Women in Power Undoing or Redoing the Gendered Organization?." *Gender & Society* 30.1.2016: 109-135.

Statistisk Sentralbyrå; Indikatorer om kjønnslikestilling, 2014. Hentet 25. april 2016 fra <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

Strømdahl, Monica S, (12.10.2011). *Aftenposten*, Oljeboss og kvinnelig rollemodell Hentet 23.03.2016 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Oljeboss-og-kvinnelig-rollemodell-5112328.html>

Super, Donald, (1980). *A Life-Span; Life-Space Approach to Career Development*, Journal of Vocational Behaviour, 16, 282-298

Traaseth, A. K. (2014). *Godt nok for de svina* (1 ed.). Oslo: Cappelen Damm

Vik, Sigurd (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1998). *Developing managerial skills*.

Wig, Karl (2016, 7 januar) «Hodejeger om direktørene: Hvit, etnisk norsk mann i 40-50-årene» Hentet 8 mars 2016 fra <http://e24.no/naeringsliv/nho-aarskonferanse-2016/hodejeger-om-direktoerene-hvit-etnisk-norsk-mann-i-40-50-aarene/23591852>

Winter, D. G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Wood, J.T: (1994). *Gendered Lives. Communication, Gender and Culture*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Wood, J. "Growing up masculine, growing up feminine." (2011) *Journal of Marriage and the Family* 62 (2011): 172.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledende spørsmål

1.1. Deg

- a) Alder
- b) Utdannelse
- c) Fra by eller bygd
- d) Hvilken stilling har du i dag
- e) Arbeidstid

1.2. Familiesituasjon / sivilstatus

- a) Gift / samboer / skilt / enslig
- b) Partners yrke
- c) Alder på barn
- d) Særkullsbarn
- e) Felles barn
- f) Hvem var hjemme med barna da de var små? (*Kontekst- Hofstede, Globe, Kjønn*)

1.3. Arbeidsfordeling i hjemmet (*Kontekst- Hofstede, Globe, Kjønn*)

- a) Renhold (rydding/ klesvask)
- b) Matlaging (ukedager / helg)
- c) Innkjøp
- d) Leksehjelp

1.4. Hvilke spesielle interesser har du som tar mye av din tid? (*Kontekst/ Kultur*)

- a) Deltakelse i barnas aktiviteter
- b) Egne aktiviteter
- c) Hva bruker du mest tid på, barnas aktiviteter eller egne?

1. På hvilken måte begrunner kvinnelige og mannlige ledere på nivå 2 sine karrierevalg?

Din karriere og selvoppfattelse:

- a) hva gjorde du etter endt utdanning?
- b) når forstod du at det var leder du ville bli? (*karriereanker*)
(på hvilken måte? startet du med faglig karriere eller direkte på en lederkarriere?)
- c) når fikk du din første lederstilling med personalansvar?
- d) hvordan fikk du stillingen du har i dag?
- e) hvem konkurrerte du mot?
- f) hva motiverer deg for videre karrieresteg? (*McClelland*)
 - i. prestasjoner?
 - ii. makt?
 - iii. annet? behov for anerkjennelse? belønning? (*indre og ytre motivasjon, selv kategorisering, selvregulering, selvdeterminering*)
- g) hva bruker du mest tid på i stillingen i dag?
 - i. hva kunne du ønsket å brukt mer tid på?
 - ii. kunne du tenke deg andre arbeidsoppgaver?
- h) hvordan ser du på deg selv og hvilke sider er de viktigste ved deg?
(*Personlighetstr*)(*selv kategorisering*)
- i) hvilke valg har du gjort i forhold til familie; var det bevisste valg? (*verdier*)
 - i. hva har du ofret for å nå dit du er i dag?
 - ii. var innsatsen verdt strevet?
 - iii. beskriv de trekk ved din personlighet som ligger til grunn for disse valgene?
 - iv. i forhold til selvoppfattelse, hva er dine viktigste roller i livet? Jobb, familie, leder (*Verdier*)
 - v. hvordan har balansen mellom familie og jobb og mulighet for selvutvikling vært?

2. Er det forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til lederstilling på nivå 1?

- a) er topplederstillingen blitt ledig mens du har vært i denne virksomheten?
 - i. hvem fikk den? (kvinne/ mann) (*likestilling, kjønn*)
 - ii. vurderte du å søke? hvorfor, hvorfor ikke?
 - iii. er du like godt kvalifisert som den som fikk den?
 - iv. har det vært skifte flere ganger?
 - v. hva måtte du hatt om du skulle fått den (kompetanse, endret familiesituasjon ol.)? (*belønning, kontekst, verdier*)
- b) har du søkt på en nivå-1 stilling tidligere (andre virksomheter)?
 - i. hvis ja, hvilke?
 - ii. hvis nei, hvorfor ikke?
 - iii. hva skal til for at du skal søke en slik stilling?
- c) har du blitt forespurt om en nivå-1 stilling og hvem spurte?
- d) har du hatt en nivå-1 stilling?
 - i. hvilken periode
 - ii. varighet
 - iii. hva er årsaken til at du ikke har denne stillingen lenger?
- e) tenker du på en nivå-1 stilling senere i karrieren?
 - i. hvorfor?
 - ii. hvorfor ikke?

Jobbrelaterte verv og nettverk (selvkategorisering, kontekst /kultur)

- a) hvilke verv har du/har du hatt?
- b) hvorfor er dette viktig for deg?
- c) hvilke nettverk har du?
- d) på hvilken måte har dette påvirket dine karrierevalg?
- e) hvor viktig er det for deg å være aktiv i nettverksbygging?

3. Hvordan har virksomhetene lagt til rette for å gjøre karriereønsker mulig?

Hva gjør virksomheten i forhold til karriereutvikling og balanse mellom karriere og familie?(Super, livsforløpet, livsrommet)

- a) legger virksomheten til rette for livsfaseperspektivet? (eks hjemmekontor, junior og senior politikk)
- b) har det vært et bevisst forhold til talentledelse og karriereutvikling i virksomheter du har arbeidet ved? (*karrieremål*)
- c) På hvilken måte opplever du at dine karrieresteg har vært preget av tillit og rettferdighet? (*Kognisjon-autonomi, affekt-organisasjonsrettferdighet*)
- d) hvilke mentorprogram har du eventuelt deltatt i?
- e) hvilke videreutdanning har du hatt anledning til å gjennomføre? (*Karrieremål*)
- f) hvilke traineeprogram har du gjennomført?
- g) På hvilken måte er virksomhetens verdier og dine personlige verdier sammenfallende?
- h) Hva skjer i praksis? (*verdier*)
- i) Har du opplevd situasjoner i din karriere hvor verdiene var motstridende? Hvis ja, hva var resultatet?
- j) Hva gjør virksomheten for å kunne få kvinner til nivå-1 stillinger? (*likestilling/kjønn*)
- k) På hvilken måte har du som leder satt mål og strategi når det gjelder likestilling?
 - a. i ansettelsesprosesser
 - b. i karriereutvikling
- l) Hvordan er kjønnsfordelingen i din ledergruppe?
- m) Kjenner du til styrets sammensetning og kjønnsfordeling?

4. På hvilken måte har kjønnsforskjeller fra et kulturelt perspektiv påvirket karrierevalg hos kvinner og menn?

- a) Hvilken holdning til likestilling og kvinner i arbeidslivet har du med deg hjemmefra? (*kontekst, kultur*)
- b) Var begge dine foreldre yrkesaktive? Hvis ja, hva slags type stilling?
- c) Når hadde du din første jobb? Sommerjobb, plikter hjemme....
- d) Hvordan har dine egne oppfatninger om likestilling og kvinners karriere endret seg over tid?

- e) Dersom du var 16 i dag, hva ville du gjort annerledes?
- i. utdannelse?
 - ii. karriere?
 - iii. familiesituasjon?

8.2 Vedlegg 2 – Samtykke- og konfidensialtetterklæring

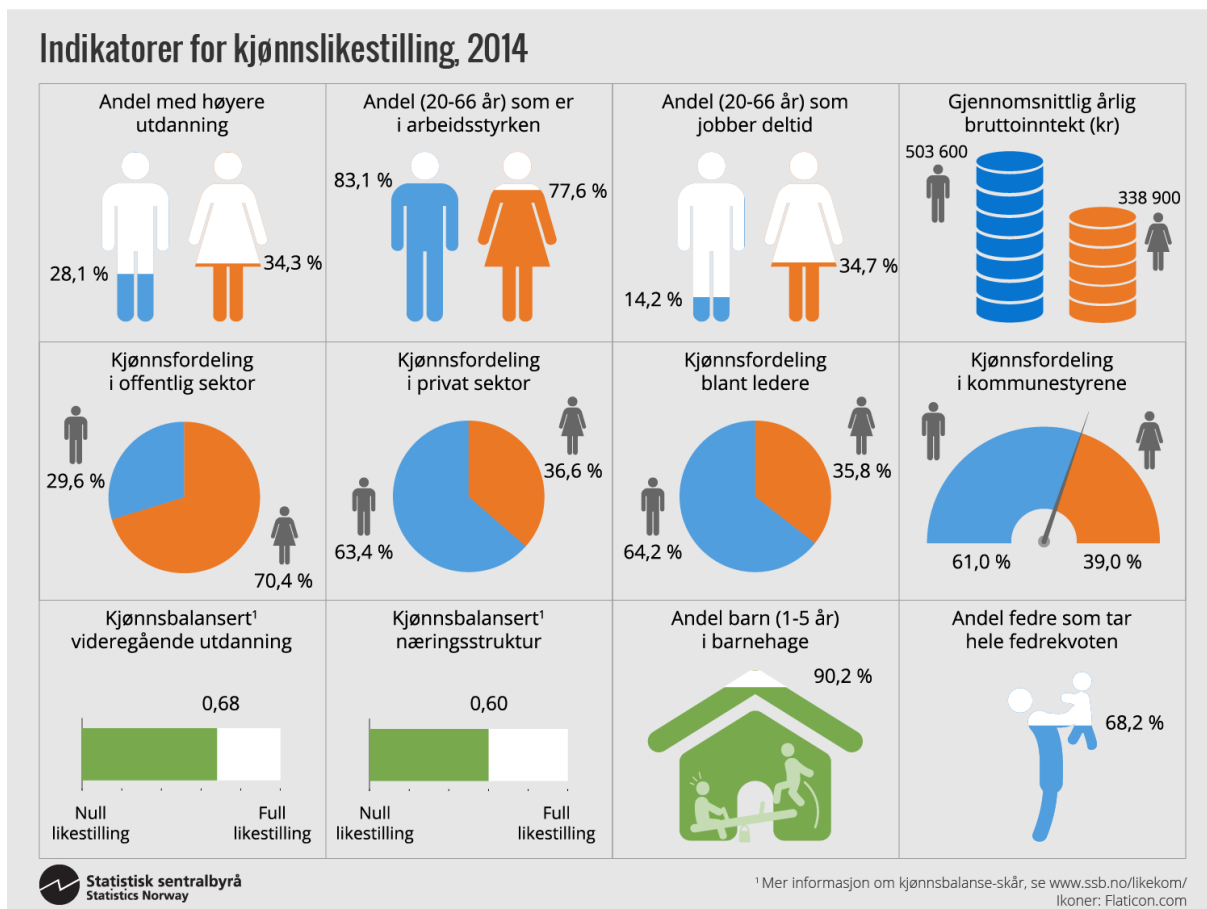
SAMTYKKEERKLÆRING OG KONFIDENSIALITET

JEG ER GJORT KJENT MED BAKGRUNN FOR STUDIEN OG HAR TAKKET JA TIL Å DELTA I INTERVJU. JEG ER GJORT KJENT MED AT INFORMASJON VIL BLI BRUKT ANONYMISERT FOR BRUK I EN MASTEROPPGAVE, OG AT SAMME INFORMASJON KAN BLI BENYTTET I FAGARTIKLER MM.

NAVN:.....

DATO/STED:.....

8.3 Vedlegg 3 - Indikatorer for kjønnslikestilling 2014



Kilde: <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>