

To virksomme tiltak for kjønnsbalanse – i spennet mellom institusjonelle logikker

Christin Thea Wathne & Anne Grethe Solberg

Sammendrag

Kjønnsbalanse i ledelse er et høyaktuelt tema både i akademia og i næringslivet. Gjennom dokumentstudier og intervjuer med HR-ledere i 23 store nasjonale og internasjonale selskaper i Norge undersøker vi hvilke kjønnsbalansetiltak som kan vise seg effektive for å inkludere kvinner i ledelse. Vår studie viser at målstyring som kjønnsbalansetiltak og bruk av rollemodeller kan gi resultater. Mens målstyring fikk feste i arbeidslivet gjennom New Public Management (NPM), kan ikke-styrte trender som det «å dele» på digitale sosiale plattformer forstås å påvirke rollemodeller for ledelse og gi nye handlingsrom for kvinner, men også kommodifisering. Når kvinners rolle i ledelse settes i spill mellom institusjonelle logikker relatert til marked og demokrati, kan utfallet påvirkes av dynamikken mellom de ulike logikkene på måter som kan analyseres ved eksisterende teori, men også på måter som kan kreve en videreutvikling av de analytiske verktøyene.

Nøkkelord: kjønn, kjønnsbalanse, institusjonell logikk, organisasjonsutvikling, likestilling

Innledning

Kvinnens deltagelse i arbeidslivet i Norge økte gradvis utover 1960- og 70-tallet. Samtidig beveget den dominerende logikken i arbeidslivet seg fra en paternalistisk logikk hvor menn styrte, i retning av en mer demokratisk logikk. Bevegelsen var ulik på samfunnslivets områder og i institusjonene. Det var særlig i offentlig sektor at kvinner gjennom lederstillinger etter hvert fikk mer makt og innflytelse. Selv om de i dag utgjør et stort antall ansatte også i privat sektor, er kvinners rolle i toppledelse relativt beskjeden. Av de 200 største bedriftene i Norge er kun 14 % kvinner toppledere og 25 % i toppledergruppene på nivå to er kvinner. For daglige ledere

i aksjeselskaper er andelen 15 % kvinner og av toppledere på nivå 1 i børsnoterte selskaper er 6 % kvinner (Core 2020; Kunze, 2016). I Sverige er det 23 % kvinnelige toppledere blant de 30 største selskapene med synkende trend, mens vi finner 36 % kvinnelige ledere totalt i næringslivet. I Danmark har kun 75 av de 1000 største selskapene kvinnelig toppsjef (Dalgaard, Lundberg & Saabye, 2019).

Teoretisk har Nordiske kjønns- og ledelsesforskere vært sterkt influert av amerikansk forskning. For å gi en oversikt over teoretiske utviklingslinjer i en nordisk og vestlig kontekst, tar vi derfor utgangspunkt i en samleartikkel i *Academy of Management Journal* (AMJ) der Joshi, Neely Emric og Ge-

orge (2015) beskriver de mest fremtredende forskningstemaene gjennom de siste tiår. Joshi et al. går gjennom artikler som belyser relevante teorier om kjønn og ledelse på tvers av fagdisipliner i perioden 1958 til 2015 (2015). De skriver at den feministiske bølgen kom tidlig på *1970-tallet* med fokus på at kvinnelige ledere ble diskriminert i arbeidslivet blant annet fordi de ledet annerledes enn menn. Kvinnelige ledere var mer relasjonsorienterte sammenlignet med de mer rasjonelle mannlige lederne, noe som ble forklart med at kvinner og menn hadde ulike kjønnsstereotypiske rolleforventninger til seg (Joshi et al., 2015, s. 1461). I Norge fikk sosial rolleteori fremgang på *70-tallet*, hvor tesen var at kvinnelige og mannlige ledere tilegnet seg og internaliserte ulike normer og verdier (Holter, 1989). En strukturfunksjonalistisk variant rammet rollefordelingen inn som funksjonell (Østerberg, 1988). Etter hvert vokste det frem en mer kritisk forskning med fokus på ulik kjønnsbetinget makt og ressursfordeling hvor menn undertrykte kvinner (Holter, 1989). Til tross for at forskning har vist at kvinner ikke nødvendigvis opererer med annen ledelse enn menn i en og samme organisasjon (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Indvik & Storvik, 2000; Paris, 2004; Solberg, 2012), forklares kjønnsforskjeller i ledelse med at kvinner og menn tar ulike roller. På *1980-tallet* handlet det om å identifisere og forstå barrierene som stoppet kvinner fra å ta ledelse. En sentral forklaring var at kvinner og menn ble vurdert og verdsatt ulikt. Flere av artiklene i AMJ handlet om lønnsforskjeller og at kvinner og menn hadde ulike muligheter til å gjøre karriere. Den psykologiske dyaden mellom leder og ansatt ble beskrevet som noe i ubalanse, og resulterte i en interesse for teorien om glasstaket (Joshi et al., s. 1461). Teorien går ut på at det er usynlige, uformelle og ubevisste mekanismer over mellomledernivået som hindrer kvinner fra å bli ledere. Mekanismene blir opprettholdt

av mannlige maskuline eldre ledere øverst i hierarkiet, og disse ble ansett som normleverandører for lederadvansemang (Acker, 1992). Selv om kvinnelige ledere forsøkte å praktisere maskulinitet ble de allikevel ikke akseptert som kvalifiserte ledere (Wiley & Eskilson, 1982 i Joshi et al., s. 1461). I Norge fikk teorien om glasstaket mye oppmerksomhet blant forskere, politikere og ledere, godt hjulpet av boken «Nye kvinneliv» om forholdet mellom organisasjonsstrukturer og kvinners manglende lederposisjoner (Kvande & Rasmussen, 1991). I løpet av *1990-tallet* publiserte AMJ betydelig færre artikler om kjønn og ledelse enn de to foregående tiårene. Teorien om glasstaket var fremdeles tema i mange av de publiserte artiklene, men vi finner også artikler om effekten av ulike tiltak. Det ble diskutert om disse tiltakene i seg selv kunne bidra til at kvinner og menn ble oppfattet å prestere forskjellig og ga ulikheter i kompensasjon. Ely (1995 i Joshi et al., s. 1462) argumenterte for at kvinners bidrag inn i team medførte styrke i prosesser og beslutninger. På samme tid i Norge oppsto argumenter om at kvinner representerte et verdifullt mangfold i ledelse, og at det kunne føre til lønnsomhet. Tesen var at flere handlingsalternativ ble tilgjengelig som underlag for beslutningene (Drake & Solberg, 1995). På *2000-tallet* handlet artiklene i AMJ for alvor om mangfold i team, hvor positivt resultat ble relatert til kvinners deltakelse i beslutningsprosesser og verdiskapning. Det ble også satt søkelys på at kvinner bidro med andre ting enn menn i arbeidsprosessene, og at kvinner og menn derfor måtte ledes ulikt. Fleksibilitet og balanse mellom jobb og familie ble studert for å finne ut hva som kunne minske gapet mellom kvinner og menn. Det neste tiåret ble det satt søkelys på gravide kvinner i arbeid og kvinners inntreden i styrerommene (Joshi et al., 2015, s. 1462). På *2000-tallet* hadde arbeidslivet gjennomgått betydelige strukturelle endringer relatert til digital kom-

munikasjon og krav til kunnskapsintensive og innovative organisasjoner. De hierarkiske strukturene var ikke lenger så sterke, og det tvang seg frem mer dynamiske og fleksible organisasjoner (Kanter, 2000; Kvande, 2007). Kvande (2007) fant at nedbrutte hierarkiske strukturer og desentralisering knyttet til digitalisering ga større utfordringer til kvinner og derfor større muligheter for å vise at de tok ansvar.

Som vist i gjennomgangen har mye av forskningen dreid seg om å skaffe innsikt i *hvorfor* vi har kjønnsbalanse i ledelse (Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995; Ellingsæther & Solheim, 2002; Halrynjo, 2010; Kvande & Rasmussen, 1992; Solberg, 2012; Storvik, 2006), men vi finner også studier som stiller spørsmål om *hvordan* ubalansen kan bedres, for eksempel kvoteringsforskningen om kvinner i styret i allmennaksjeselskap (ASA) (Teigen, 2015). Lov om kvotering av minimum 40 % av hvert kjønn i styret ble i Norge vedtatt av et samlet Storting i 2003, og førte til at kravet om kjønnsfordeling relativt raskt ble oppfylt. De som gikk inn for loven, hadde mange forhåpninger til hva som skulle oppnås. I Ot.prp. nr. 97 (2002-2003) står det at økt mangfold i styrerommene ville bidra til bedre beslutninger, mer innovasjon, raskere omstillinger og bedre lønnsomhet. Hvorvidt kvotering er et effektivt tiltak eller ikke, er en pågående diskusjon. Enkelte andre land har valgt en frivillig eller selvregulerende strategi, der bedrifter og eiere tar ansvaret for å få flere kvinner inn i styret. Finland er et eksempel på dette og har også klart å bedre kjønnsbalansen i styret. Kvoteringsregulering av kjønnsbalanse har blitt kritisert for at kvinner ikke ønsker å ta styreverv fordi de er kvotert inn, eller at ukvalifiserte kvinner kommer inn i styret (Chang & Zhang, 2020). Kvoteringsloven har ikke resultert i økt andel kvinner blant topplederne eller i konsernledelsen (Fasting, 2015; Teigen, 2015). Toppledere i næringslivet er lite

opptatt av kjønnsbalanse i forhold til toppledere i andre sektorer (Teigen & Reisel, 2017). Teigen & Reisel (2017) fant at det eksisterer liten kunnskap i Norge om hva slags tiltak som settes i gang for å bedre kjønnsbalanse og hvordan slike tiltak virker. Vår tematiske gjennomgang viser en rekke innfallsvinkler til kjønnsbalanse i arbeidslivet. Joshi et al. (2015, s. 1472) utfordrer forskningen til å gå både bredere og dypere for å forstå kompleksiteten i kjønnsbalansen.

I denne artikkelen utforsker vi hvordan en ved å gå rett på endring av praksis kan forandre strukturelle, organisatoriske og individuelle forhold som kan fungere som årsaker til kjønnsbalansen. På denne måten forsøker vi å ta Joshi et al.s utfordring (2015, s. 1472) om å gå både bredere og dypere for å forstå kompleksiteten i kjønnsbalansen. Teoretisk tar vi utgangspunkt i perspektivet om institusjonell logikk i betydningen *sosialt konstruerte, historiske mønstre av kulturelle symboler og materiell praksis, inkludert antagelser, verdier og tro, som enkeltpersoner og organisasjoner gir mening til sin daglige aktivitet, organiserer tid og gjengir liv og opplevelser* (Thornton & Ocasio, 2008). Slik institusjonelle logikker former så vel kollektive som individuelle organisasjonsidentiteter, kan et skifte i praksiser også endre logikkene og identitetene (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2013, s. 130).

I tråd med forståelsen av at logikker kun har effekt og blir håndgripelige i konkrete settinger gjennom praksis og identitet (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2013, s. 132), utforsker vi hvordan kjønnsbalanse-tiltak påvirker lederpraksis og etablerte organisasjonsidentiteter, forstått som «en god rollemodell» i 23 markedsstyrte bedrifter i Norge. Kjønnsbalanse operasjonaliseres i denne artikkelen som at virksomheten har likt antall av begge kjønn i ledergruppen. Vi drøfter hvordan kjønnsbalansetiltak og erfaringer med kvinnelige toppledere kan

føre til endring i hva som oppfattes som god ledelsespraksis og gode rollemodeller. For selv om institusjoner legger begrensende føringer på ansattes handlinger, kan de også fungere som kilde til handlingsfrihet og endring (Friedland & Alford, 1991). Fremfor å sette søkelys på hvordan strukturer kan begrense kvinners vei til ledelse, belyser vi hvordan endring i praksis kan utvikle nye sosiale lederidentiteter og rollemodeller som utfordrer institusjonelle logikker. Ved å relatere diskursen om likestilling og kjønnsbalanse til at endring av organisasjonspraksis kan åpne for endring av sosial identitet og institusjonell logikk, problematiseres et underliggende premiss for mye av kjønnsforskningen (Alvesson & Sandberg, 2011)

I det følgende eksempelet skal vi vise hvordan logikkskifter kan ha utgangspunkt i praksis. Røykeloven, som under stor motstand ble innført i Norge i 2004, innebar at det ikke lenger var lov til å røyke på restauranter og på mange offentlige steder. Røykeloven førte også til endring i praksis ved at flere etter hvert sluttet å røyke. Over tid fikk antirøykeholdninger et godt feste i den brede befolkningen. Antirøykeholdningene har ført til at røykere opplever seg som en 'stemplett' gruppe som defineres gjennom negative stereotypiske trekk som kleber seg til røykernes sosiale identitet (Scheffels og Sæbø, 2012). Nye former av 'governmentality' knyttet til selvkontroll og selvovervåkning kan relateres til både innføring av røykeloven og antirøykeholdningene hvor en posisjonerer seg som rasjonelle og selv-kontrollerte individer (Poland, 2000 i Scheffels & Sæbø, 2012). Med andre ord kan tiltak føre til endringer, ikke bare i praksis, men også i sosiale identiteter og institusjonelle logikker. Pollitt mener at logikkene kan opptre på ulike måter; utspille seg side ved side i konkurrerende dynamikker, krasje sammen eller samarbeide basert på inndeling av territorier (Pollitt, 2013, s. 347). Når de institusjonelle logik-

kene står i motsetning til hverandre, kan de også skape multiple logikker, tilgjengelig for organisasjoner og individer. Ved å utnytte disse motsetningene kan endring finne sted (Friedland & Alford, 1991). Ved å ta utgangspunkt i kjønnsbalansetiltak og se disse i sammenheng med alternative institusjonelle logikker og ansattes praksisendringer, vil vi analysere *hvordan* slike tiltak kan bidra til å endre kjønnsbalansen. Vi drøfter hvordan markedslogikken og demokratilogikken kan forstås å utspille seg på måter som skaper multiple logikker tilgjengelig for handling og endring, og hvordan disse logikkene kan opptre på måter som sprenger grensene for Pollitts kategorier referert over.

I det følgende vil vi redegjøre for metodisk fremgangsmåte, før vi går over til å redegjøre for vårt teoretiske perspektiv og analytiske begreper. Deretter vil vi analysere hvordan bedriftenes forestillinger om kjønn kan forstås i lys av ulike logikker. Etter det vil vi drøfte bedriftenes fokus på kjønnsbalanse i spennet mellom ulike institusjonelle logikker, med vekt på betydningen av rollemodeller og målstyring. Avslutningsvis drøfter vi verdien av å starte med å endre praksis gjennom en form for tvang ved å vise hvordan tiltak og handling kan medføre endring og bedring av kjønnsbalansen. Vi tematiserer også hvordan institusjonell logikk gir en hensiktsmessig teoretisk inngang til feltet, men at teorien om logikkens dynamikk kan kreve en videreutvikling.

Metodisk tilnærming

Artikkelen bygger på empiri fra et forskningsprosjekt som hadde til hensikt å skaffe kunnskap om gode tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse i norsk næringsliv. De 23 virksomhetene som inngikk i utvalget kan deles inn i bank og forsikring, varer og tjenester, konsulentvirksomhet innen IKT, energi, revisjon og ingeniørtjenester og halvoffent-

lige virksomheter. Samtlige virksomheter hadde over 100 ansatte. Rekrutteringen skjedde ved en forespørsel til HR-lederen i virksomheten om å delta i studien, samt ved hjelp av snøballmetoden. Mens noen av virksomhetene var preget av høy grad av teknologi og til dels standardiserte oppgaver, og hadde sentralisert styring (for eks. produksjonsbedrifter), var andre mer preget av fleksibilitet, innovasjon og desentralisert styring. I utvalget inngikk også virksomheter som kan plasseres mellom maskinbyråkratiet og adhokratiet på skalaen, mer i retning av såkalte profesjonelle byråkratier med komplekse arbeidsprosesser (Mintzberg, 1989).

Dokumentstudier og intervjuer

I kartleggingen av bedriftenes kjønnsbalanse analyserte vi bedriftenes organisasjonskart, plandokumenter og årsrapporter, samt annen relevant dokumentasjon. Hensikten var å belyse bedriftenes kjønnsbalanse og kartlegge hvordan de eventuelt jobbet for å oppnå balanse. En sentral del av analysen var å kartlegge hvorvidt bedriftene hadde mål for kjønnsbalanse, om ev. mål var i tekst og/eller tall, og å finne ut hvordan målene ble fulgt opp.

Vi gjennomførte semi-strukturerte dybdeintervju med 23 HR-direktører som hadde erfaring med å gjennomføre kjønnsbalanserende tiltak, 18 kvinner og 5 menn. Intervjuene tok utgangspunkt i Positive Organisational Scholarship-tradisjonen (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Dutton, 2003; Dutton & Ragins, 2007), som omhandler refleksjon rundt kjønnsbalansetiltak som hadde fungert godt i bedriften.

Intervjuguiden besto av spørsmål om biografi, strukturelle forhold i bedriften, målsettinger for kjønnsbalanse, holdninger til kjønnsbalanse, og type bedriftsinterne tiltak for å bedre kjønnsbalansen og evaluering av tiltakene. Intervjuene varte ca. en time og

foregikk i bedriftene. Selv om intervjuene med HR-direktørene opprinnelig var ment som kilde til kunnskap om virksomhetens kjønnsbalanserende tiltak og effektene av disse, fikk vi gjennom intervjuene også empiri på hvordan ikke-styrte tiltak hadde påvirket HR-direktørene selv.

To forskere var sammen på intervjuene bortsett fra tre av intervjuene hvor kun en forsker deltok (ett av disse var telefonintervju). Begge forskerne tok notater, en på papir og en på PC. Intervjuetekstene ble anonymisert og kategorisert etter temaer i intervjuguiden og andre temaer som kom frem i intervjuene. Delhistoriene ble analysert og sett i sammenheng med de overordnede narrativene (Patton, 1990).

Koblinger mellom institusjonell logikk og ledelse

Ledelse består av individuelle preferanser og organisatoriske interesser, og utvikles gjennom utdanning og arbeidspraksiser preget av institusjonelle logikker (Friedland & Alford, 1991, s. 232). Ledelse og styring kan betraktes som to virkemidler for å koordinere og påvirke atferd. Styring handler om å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom formaliserte styringsinstrumenter, mens ledelse er direkte og dialogbasert påvirkning med utgangspunkt i lederen som person. Ledelse kan også utøves indirekte gjennom verdier og ideologi, som igjen kan danne grunnlag for å utfylle både organisatoriske mål og styringssystemer (Ladegård & Vabo, 2010, s. 17, 35). Med andre ord relaterer ledelse seg også til institusjonelle logikker.

Lederlogikker har historisk sett preget det norske samfunnet på ulike måter. Kenning-tradisjonen vokste frem i etterkrigstiden og fikk en betydelig innflytelse over synet på ledelse også i Norden (Byrkjeflot, 2002). På 1990-tallet ble Kenning-tradisjonen og den nordiske samarbeidstradisjonen

utfordret av New Public Management-ideer om hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes. NPM-ideene har hatt en enorm evne til å trenge inn i moderne organisasjoner og prege strukturer, aktører, aktiviteter og diskurser (Røvik, 2009). NPM har en klar ideologisk-politisk dimensjon, basert på økonomismens logikk (Røvik, 2009, s. 34). Hovedhypotesen er at grepene skal ha positive effekter på kostnadseffektivitet og ikke negative sideeffekter på andre mål (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2010). Målstyring står sentralt i NPM-reformenes påvirkning i både private og offentlige organisasjoner.

En vis form for målstyring fungerer som et allment overordnet prinsipp, mens en smal målstyring fungerer som en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk og er særlig utbredt i mindre komplekse private virksomheter (Christensen, Egeberg, Larsen, Læg Reid & Roness, 2012). Målstyring innebærer at lederne belønner gode resultater og straffer dårlige. Selv om NPM-grepene kun skulle ha positive effekter på kostnadseffektivitet, har forskningen vist at de nye styringsformene og ledelseskonseptene utfordrer etablerte arbeids- og organisasjonsidentiteter (du Gay, 2000). For eks. har tiltak for å øke intern konkurranse medført at ansatte i større grad følger egne interesser fremfor organisasjonens (Ferraro, Jeffrey & Sutton, 2005). I et institusjonelt logikkperspektiv kan dette stå som eksempel på hvordan organisasjonstiltak kan påvirke praksis, organisasjonsidentitet og organisasjonens institusjonelle logikk.

Rollemodeller for ledelse

I tråd med at institusjonell logikk er formende for organisasjonsidentiteter og praksis, vil vi vise hvordan endringer i logikk kan komme til uttrykk i rollemodeller for ledelse. Rollemodell som analytisk begrep vil i denne sammenheng ikke kobles til rolleteoriene

som hadde sterk fremvekst i 1970-årene og som senere ble kritisert for ikke å problematisere forholdet mellom normer og atferd (Connell & Messerschmidt, 2005). I denne artikkelen forstås begrepet rollemodell mer som en prosess enn som en statisk modell som sådan. Val Singh, Vinnicombe and James hevder at «*Role models are created when people observe the behavior of others in given situations, note the outcomes of those behaviors, and use this knowledge to shape their own behavior in similar contexts with expectations of similar outcomes*» (2006, s. 68). Modellenes atferd fungerer som en guide til hva som er «passende oppførsel» for de ulike organisasjonene, for nivået som observatøren aspirerer til, og relevansen for den spesifikke kulturen og konteksten hvor hen bygger sin identitet, og kan relateres til hva som kan betraktes som en «passende sosial identitet» innen gitte institusjonelle logikker (Thornton og Ocasio, 2008). Ved å koble individnivå og praksis med normative organisatoriske og institusjonelle føringer, gir rollemodell som analytisk verktøy en link mellom institusjoner og praksis. Når ansatte bruker kunnskapen fra observasjonen av rollemodellen til å forme egen atferd i lignende kontekster, kan også den dominerende institusjonelle logikken påvirkes. Dette betyr at handlingsreportearet fra en rollemodell kan påvirke praksis både som reproduksjon og endring av institusjoner (Meyer, Egger-Peitler & Höllerer, 2014).

Gradvise og ikke-styrte endringer i institusjonell logikk

Eksempelet med røykeloven over illustrerer hvordan ønskede og styrte tiltak kan føre til endringer i verdier og normer, og kan være langt mer effektive enn holdningsendring-kampanjer. På samfunnsnivå kan endring i institusjonell logikk også relateres til gradvise og ikke-styrte endringer beskrevet i boken *Intimitetstyranniet*, hvor skillet mellom of-

fentlig og privat sfære bryter sammen og blir til en felles forståelsesramme (Sennett, 2019). Kulturen styres av intime følelser som målestokk på virkelighetens mening, hvor man i det moderne sosiale liv må handle narsissistisk for å være i tråd med samfunnets normer (Sennett, 2019, s. 119, 120 & 131). I dag er det ca. 30 år siden Sennett skrev sin bok, og vi ser tendenser til at utviklingen har forsterket seg. Vi finner tv-serier som baserer seg på å følge tilsynelatende virkelige liv og familier over år, i all dere gjøren og laden, og hvor deltagerne i disse realityseriene er kommersielle aktører, som i en finmasket serie av handlinger promoterer egne produkter og seg selv (for eks. *Keeping Up With The Kardashians* og *The Osbornes*). Parallelt med utbredelsen av sosiale medier som Facebook og Instagram, har blogger i ulike varianter blomstret opp. De digitale plattformene bidrar til en normalisering av intim og privat informasjon om venner, bekjente, arbeidskolleger og ledere. Toppledere bruker SoMe til å fortelle om selskapet de jobber i og livet som leder. I Norge ble denne trenden startet av Anita Krohn Traaseth med egen blogg da hun var toppleder for HP Norge, og av konsernsjef Rune Bjerke i DNB med blant annet instagram-kontoen «runeerkul». For bloggere som lever av å skrive om sitt liv og promotere produkter, er plattformene butikk i kommersiell forstand. Men også for ledere kan deling av personlig informasjon gi uttelling i anerkjennelse og symbolsk makt, dvs. makten til å konstruere virkeligheten (Bourdieu & Prieur, 1996). Det «å dele» i betydning av å gå ut offentlig med personlige historier, har etablert seg som et positivt konnotert begrep i den offentlige diskursen, og indikerer at en er raus og modig. Selv om «deling» av personlige historier kan være risikabelt fordi informasjonen på ulikt vis kan slå tilbake på en selv, kan det altså «lønne seg». Som Byrkjeflot skriver: «Vi ønsker oss ledere vi kan identifisere oss med og la oss

representere ved; unike personligheter som også er mer kompetente enn oss selv» (Byrkjeflot, 2002, s. 41). Dette bringer oss over til organisasjonsidentiteter, som sammen med organisasjonspraksis og institusjonell logikk henger grunnleggende sammen (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2013, s. 132).

Organisasjonsidentitet

Institusjonelle logikker strukturerer verden og gir betingelser for meningskonstruksjon og opplevelse av identitet (Meyer et al., 2014). Organisasjonsidentitet kan defineres av de attributter som medlemmene føler er fundamentale og sentrale for organisasjonen, og som kjennetegner organisasjoner med varighet over tid (Pratt & Foreman, 2000, s. 20). Organisasjonsidentitet kan forstås som en motivasjonsfaktor som er knyttet til selvoppfatning, hvor spørsmål om hvem man er og hvordan man bør opptre, står sentralt (Alvesson & Sandberg, 2011). Det dialektiske forholdet mellom institusjonen og organisasjonsidentiteten gjør at de kan styrke eller svekke hverandre (Valstad, 2004). Institusjonelle endringer relatert til NPM kan føre til en bevegelse fra offentlig identitet til markedsidentitet (Valstad, 2004, i Busch & Wennes, 2012), noe som delvis kan forklares ved at beslutninger påvirkes av logikken bak et bestemt selvilde og at yrkesidentitet henger sammen med identiteten som ansatt (Alvesson & Sandberg, 2011). Ledere kan bruke referanserammene og rasjonaliteten fra en spesifikk institusjonell logikk i en gitt situasjon og slik aktivere en sosial identitet på et gitt tidsrom og en annen på et annet tidspunkt (Meyer et al., 2014; Wathne, 2020). Sosial identitet som analytisk begrep gjør det mulig å forstå reproduksjon og endring av institusjoner, fordi den synliggjør hvordan aktørens oppfatninger og handling springer ut av dette medlemskapet i en sosial gruppe (Meyer et al., 2014).

Forestillinger og argumenter om kjønnsbalanse mellom ulike logikker

Forskning har vist at ledes holdninger til hvorfor det bør være likestilling mellom kvinner og menn, påvirker arbeidsmiljøet og lederpraksis (Adler, 2002; Dennis & Kunkel 2004; James, 2002; Kossek & Zonia, 2001). I tråd med hvordan institusjonelle logikker organiserer tid og skaper mening i daglige aktivitet (Thornton & Ocasio, 2008), er gjerne holdninger til kjønn subtile og innbakt i arbeidslivets organisatoriske prosesser og praksis (Acker 1992; Solheim, 2002). En holdning om at likestilling er en rettighet kan relateres til demokratilogikken og fundert i at kvinner og menn har lik rett til å delta der beslutninger tas. Likhet mellom kvinner og menn er den bærende grunnholdningen, ikke kjønnsforskjeller (Skjeie & Teigen, 2003; Thomas & Ely, 2001). Holdninger relatert til en markedslogikk kobler argumenter for likestilling til at det øker attraktiviteten til organisasjonen fordi likestilling gir god profilering i markedet og kan gi økt lønnsomhet (Berg, 2002; Williams & Bauer 1994). Holdninger om at likestilling øker effektiviteten fordi kvinners og menns bidrar med ulike ting fordi de er ulike (Thomas & Ely, 2001) kan også relateres til en markedslogikk. Studiene viser at de ulike holdningene gjerne kan opptre samtidig i samme organisasjon og individ. For å få kunnskap om hvilke institusjonelle logikker som kunne forstås å prege bedriftenes antagelser og verdier relatert til kjønn (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2013), stilte vi HR-lederne spørsmål om kvinner og menn ble oppfattet som like eller ulike i deres bedrift.

Empirien viser en dobbelthet i synet på kjønn, og bedriftene kan derfor forstås å relateres til ulike logikker. På den ene siden mente HR-lederne at bedriften oppfattet kvinner

og menn som helt like og at de derfor skulle motta samme goder og krav, inkludert lederstillinger. Argumentasjonen kan relateres til en *demokratilogikk* med vekt på like rettigheter og plikter. På den andre siden mente majoriteten av HR-lederne at kjønnsbalanse i ledergrupper representerte et mangfold som ville bidra til bedre arbeidsmiljø, bedre beslutninger og bedre resultater. Hovedargumentene gikk på at god kjønnsbalanse minimerte sjansen for «gruppetenkning», ville tiltrekke seg den beste kompetansen og appellerte til en bredere kundekrets. Disse argumentene for kjønnsbalanse kan relateres til en *markedslogikk* hvor bedre beslutninger og bedre resultater på bunnlinjen er sentrale verdier. Denne dobbeltheten i synet på kjønn kan relateres til den kontekstuelle betydningen av likhet og ulikhet, at begrepene ikke opptrer fiksert, men i flyt (Scott, 1988, s. 35). I tråd med slik poststrukturalister mener at begrepene må analyseres i kontekst, analyserer vi forestillingene om likhet og ulikhet mellom kjønn relatert til den institusjonelle logikken med tilhørende sosialt konstruerte historiske mønstre, verdier og tro (Thornton & Ocasio, 2008).

Vi fant at argumentet om kvinners positive bidrag til markedsandeler og inntjening sto sterkest, noe som må ses i sammenheng med at vårt utvalg av HR-ledere arbeidet i private bedrifter hvor bunnlinjen er den sterkeste markør for suksess. Selv om HR-lederne slik kan assosieres med en markedslogikk, støtter vår empiri tesen om at alle medlemmer av en gruppe ikke alltid relaterer seg til samme type logikk (Pollitt, 2013, s. 348). Vår analyse viser at HR-lederne relaterte seg til konkurrerende institusjonelle logikker da de argumenterte for kvinner i ledelse. Imidlertid fant vi at demokratilogikken og markedslogikken utspilte seg side ved side i samarbeid på et felles territorie, og ikke i konkurrerende dynamikker slik Pollitt hevder:

«Om kvinner og menn er like eller ulike er ikke en diskusjon vi har hatt i ledergruppen. Det spriker i toppledergruppen. Jeg har snakket med administrerende direktør og han har en rasende dyktig datter på vei opp og han mener det samme som meg; at kjønn spiller ingen rolle, det handler om hva du er villig til å ofre. Faren ved å være en homogen gruppe er at man klarer ikke se ut over de beslutninger som tas. Vi fikk ny kvinnelig regionsdirektør i forrige prosess og jeg vet ikke om det er fordi hun er kvinne eller har en annen bakgrunn, men hun kommer inn med fantastiske innspill på hvordan vi kan kjøre prosesser på annen måte osv. Alle er enige i at det er fint med et nytt syn».

HR-lederens refleksjoner kan ses som et eksempel på hvordan ansatte på et gitt tidspunkt kan aktivere referanseramme og rasjonalitet fra en spesifikk institusjonell logikk, samtidig som andre sosiale logikker anerkjennes (Meyer et al., 2014). HR-lederen aktiverer demokratilogikken når hun sier at hun og administrerende direktør er enige i at kjønn ikke spiller noen rolle. Når hun nevner faren ved å være en homogen gruppe, trekker hun på en logikk som betrakter kvinner og menn som ulike og derfor kan representere ulike bidrag, selv om hun tar forbehold om at det i tilfellet med den kvinnelige regionsdirektøren kan handle om fagbakgrunn. Også når det gjaldt opplevelsen av hva som har betydning for kjønnsbalanse fant vi eksempler på at demokratilogikkens referanseramme ble aktivert, samtidig som at markedslogikkens krav til effektivitet gjorde seg gjeldende. Det følgende sitatet er fra en HR-leder i en konkurranseutsatt bedrift med uttalt verdilogikk relatert til bærekraft og kjønnsbalanse:

«Kjønnsbalanse er noe som vi egentlig har dårlig samvittighet for. Men det er så mange prosjekter her at jeg blir irritert når jeg får

mailer om å melde inn ditt og datt. Hvis du da skal legge til et prosjekt om kjønn hvor de ikke forstår helt hvorfor det er prekært...».

I sitatet over gir HR-lederen uttrykk for ambivalente følelser for tiltak for kjønnsbalanseprosjekter. På den ene siden antyder hun at de har noe som kan ligne på dårlig samvittighet for at de egentlig ikke har jobbet med tiltak for kjønnsbalanse, mens hun på den andre siden er frustrert over at hun mangler legitime argumenter for å bruke ressurser på slike tiltak. I sitatet antydes det at premisene for de legitime grunnene springer ut av en markedslogikk og at det er demokratilogikken som taper i denne konkurrerende dynamikken.

I andre bedrifter var det mer i tråd med gjeldende forestillinger om kjønn og effektivitet å bruke ressurser på kjønnsbalanserende tiltak, og den gode kjønnsbalansen ble av noen aktivt brukt som en konkurransefordel i markedskommunikasjonen:

«Vi jobber med branding og sier at vi er attraktive for alle typer mennesker; kompetente alenefedre og alenemødre eller tokarriereforeldre», «Vi har høy bevissthet på merkenavnet og profilerer menn og kvinner likt i kampanjer» og «Når vi gir brandet et ansikt, har vi historier fra både unge kvinner og unge menn».

En bedrift endret bedriftens visuelle uttrykk i en mer humanistisk retning for å tiltrekke seg kvinner:

«Vi ble mykere og tok et nytt brand med sterke farger og myke bilder. Nå fokuserer vi på sluttbrukeren, det er eldre og barn osv. på bildene. Vi er blitt mer attraktive blant kvinner. Vi økte 14 plasser frem blant kvinner mens vi bare økte 3 plasser totalt sett (på en popularitetsskala). Vi er ikke lenger så dølle og ingeniøraktig som tidligere. Nå er brandet vinklet mye mer mot bærekraftige samfunn».

I sitatet over fremkommer det hvordan bedriften markedsføres som mer bærekraftig og demokratisk nettopp for å styrke bunnlinjen innenfor en markedslogikk, noe som kan stå som et eksempel på hvordan markedslogikken og demokratilogikken kan forstås å utspille seg side ved side og nærmest flettes sammen.

Markedsføring av kjønnsbalanse kan gi ulik effekt avhengig av mottakers sosiale identitet og kjønn. For eksempel viser en studie at både kvinner og menn mente at mer likestilling ville være bra for kvinnene, men kvinner mente i større grad at likestilling også vil være bra for næringslivet (Kitterød, Teigen & Halrynjo, 2015). En annen studie viser at kvinner i større grad så fordeler ved jevn kjønnsbalanse i ledelse, mens menn i noe større grad så ulemper ved jevn kjønnsbalanse, med unntak av det øverste ledelsesnivået (Rønning & Karlsen, 2014).

Bedriftenes fokus på kjønnsbalanse

Vår dokumentanalyse viser at ca. 1/3 del av virksomhetene hadde henholdsvis god kjønnsbalanse, dårlig kjønnsbalanse og en mellomting. Mens noen hadde strategier og kvalitative eller kvantitative mål for kjønnsbalanse, manglet andre dette. Da vi sammenlignet skrevne mål for kjønnsbalanse med faktisk kjønnsbalanse ved å telle antall menn og kvinner i toppledelsen i bedriftene, fant vi at det ikke nødvendigvis var slik at bedriftene med strategi og mål for kjønnsbalanse også var de som hadde best kjønnsbalanse i praksis. Det var heller ikke slik at bedrifter som ikke hadde strategi og mål for kjønnsbalanse hadde dårlig kjønnsbalanse. Vår analyse viser at enkelte av bedriftene ikke var opptatt av kjønnsbalanse fordi de var preget av en demokratilogikk og at de gjennom praksis allerede hadde oppnådd

en god balanse i bedriften. En HR-leder i vår studie sa det slik:

«Vi har systematisk bygd inn kjønnsbalanse i alle programmene vi har, det vil si begge kjønn er representert, det gjelder for 'career development', 'facilitation' og 'employee network'. Vi snakker her om inkludering av mangfold som handikap, men er ikke eksplisitt om kjønn».

Andre bedrifter fokuserte ikke på kjønnsbalanse fordi det ikke var en del av de sosialt konstruerte, historiske mønstrene av kulturelle symboler som ga mening (Thornton & Ocasio, 2008). HR-ledere i bedrifter med en sterk markedslogikk hvor konkurranse og økonomiske resultater sto sentralt, måtte argumentere for at kjønnsbalanse var relevant:

«Et tema som kom opp i ledergruppen, var om det var behov for å gjøre noe aktivt for å fremme kvinner i selskapet. Direktøren svarte at han ville ha argumenter for hvorfor det skulle være behov for det».

Når fokus for kjønnsbalanse måtte begrunnes i virksomheter med en markedsstyrt logikk, var det argumenter om økt produktivitet og effektivitet som var legitime. Fordi fraværet av multiple logikker ga lite friksjon og rom for alternative forståelser, fikk ansatte også mindre kraft til endring.

Sitatet over står i kontrast til en norsk studie som fant at flere bedrifter ikke argumenterte for sine kjønnsbalansetiltak, fordi målet om likestilling var noe naturlig det var enighet om, og som derfor ikke måtte forklares (Christensen, 2015). Enkelte av våre bedrifter hadde stort fokus på kjønnsbalanse i sine strategier og planer, uten at innsatsen avspeilet seg i resultater da vi talte opp antall menn og kvinner i ledelse. Ingen av bedriftene hadde gjort systematiske effektstudier

av tiltakene de hadde gjennomført. Et av tiltakene som flere av bedriftene tematiserte som viktig, og som kan relateres til endringer i institusjonelle logikker, var betydningen av gode rollemodeller.

En god rollemodell er en som «deler»

I tråd med andre studier, viser vår analyse at sannsynligheten for at kvinner finner seg til rette i bedriften kan øke gjennom gode rollemodeller (Solberg, 2017). Et par HR-ledere sa det slik:

«Man må ha kvinner i ledelsen, slik at andre kvinner blir motivert til å jobbe i bedriften»

«Kvinner må føle at «her er det godt å være» og da må du ha rollemodeller».

I våre intervjuer ble betydningen av å ha rollemodeller som evnet å formidle gleden ved å lede understreket:

«Kvinner blir lurt og tror at ledelse er så slit-somt, lederne klager og tar offerrollen. Vi har fått frem noen rollemodeller som sier noe positivt om ledelse i stedet. Vi har kjørt workshop med disse positive lederne i mindre grupper med kvinner, og vi har også jobbet en-til-en med kvinnene».

Vår empiri indikerer at de beste rollemodellene for å fremme kjønnsbalanse ikke er de «perfekte glansbildene». Vi fant at de mest motiverende rollemodellene, og kanskje viktigste guide for handling, kom fra det motsatte av et «glossy image» av hva det innebærer å være toppleder. Noen av disse rollemodellene delte sine personlige, faglige eller karriererelaterte erfaringer gjennom sosiale medier som fungerte som en sterk og effektiv delingskanal. Toppledere som utfordret etablerte forestillinger om topplederrollen

ved å fremheve gleden ved ledelse og også dele negative erfaringer, trer i vår analyse som viktigere rollemodeller enn toppledere som fremsto som perfekte glansbilder. Ledere som avmystifiserte og menneskeligjorde topplederrollen ble av våre informanter fremhevet som viktige for kvinners ønske om å bli toppleder:

«Toppledere som er åpne og viser at du ikke behøver å være perfekt for å være toppleder, gjør at kvinner tør å søke lederstillinger».

Det å by på seg selv og invitere til innsyn gjennom økt transparens i lederrollen sto sentralt. Det handlet blant annet om å vise frem handlingsrommet lederstilling ga, og ikke kun forsakelsene. Å dele erfaringer om hvordan lederrollen både innebar krav, men også fleksibilitet og frihet, kunne bli formidlet gjennom bilder og historier i sosiale medier. En HR-leder formidlet en kulturell norm om at en som toppleder ikke kan regne med å delta i alle barnas sosiale begivenheter:

«Det er viktig å avmystifisere lederrollen. Her er det lov å ha familie, samtidig kan ingen være med på alle skoletilstelninger. Vi vil ikke myke opp ting bare for at kvinner skal ta lederjobber».

Men fremfor å ramme inn normen om tilstedeværelse som et sosialt tap, formidlet de gode rollemodellene interrollekonfliktene som løsbare dilemmaer. Som en HR-leder sa det:

«Det er jo lettere å være leder enn å sitte i kassa i matbutikken når det gjelder å være til stede for barna».

Ved barnehageavslutninger og lignende som krevde fysisk tilstedeværelse, kunne de gode rollemodellene dele slike hendelser i sosiale medier og fremheve verdien av at far del-

tok. Slike praksiser kan forstås å knytte an til en demokratilogikk. En HR-leder beskrev opplevelsen av å ha en toppleder som dette:

«Jeg får mindre dårlig samvittighet av å være sammen med henne for da skjønner jeg at man ikke trenger å gjøre alt selv».

Det å lære at en ikke må gjøre alt selv på hjemmebane eller på jobb, kan relateres til hvordan institusjonell logikk legger begrensede føringer på ansattes handling, men også kan fungere som kilde til handlingsfrihet og endring (Friedland & Alford, 1991). HR-direktørene besitter, i kraft av sin rolle, relativt stor makt i organisasjonen når det gjelder å definere hva som er en god rollemodell for (kvinnelige)ledere, og kan således legge betingelser for lederens handlinger. Som vi ser i sitatene over kles en god rollemodell inn med attributter som åpenhet, positivitet, evnen til å dele bragder og nederlag, og det å «slippe andre til» på hjemmebane. Denne guiden til hva som er «passende oppførsel» i organisasjonen (Thornton & Ocasio, 2008), kan legge føringer for både lederne i posisjon og ansatte som ønsker å komme i lederposisjon. Den nye rollemodellen og bedriftens normer for lederrollen strekker seg inn i den private sfære og tangerer forelderrollen. Gjennom dette reflekteres en intimitet som kan ses i relasjon til Sennetts teori om «intimitetstyranni», og som i vår studie kommer til uttrykk gjennom kvinnelige topplederes bruk av sosiale medier hvor de kan være personlige og til dels utleverende. De digitale oppslagene leses av mange yngre kvinner med karrieren foran seg. Delingen er både individuelt refleksive og dialektisk kollektive, og normbevegelsen kan analytisk forstås som en bevegelse fra en institusjonell logikk til en annen. Samme handling kan forstås ulikt. Innen en markedslogikk kan forståelsen være at kvinnen prioriterer jobben fremfor barna, men innen en demokratilogikk slipper

hun mannen til. Ved å dele det på sosiale medier, oppnår hun symbolsk makt og blir mer attraktiv på arbeidsmarkedet. Slik kan sosiale media «reframe» hva som skjer når kvinnen jobber mens far deltar på barnehegeavslutningen. Både evnen til reframing og reframingen i seg selv kan gjøre kvinnen mer attraktiv som lederemne og rollemodell for andre kvinner, noe som kan forsterke bevegelsen i dominerende institusjonelle logikker. Men slik Bourdieu stiller spørsmål om hvem som er den virkelige produsenten av kunstverkets verdi: maleren eller kunsthandleren (Bourdieu, Broady & Palme, 1993, s. 158), kan det stilles spørsmål om hvem som konstruerer de nye rollemodellene; kvinnene selv eller nye logikker med alternative forståelsesrammer. Slik kunsthandleren ikke kun gir verket en kommersiell verdi, men også kan proklamere verdien av den opphavsmann han forsvarer (Bourdieu, Broady & Palme, 1993, s. 159), kan rollemodeller som trekker på demokratilogikken, likevel kommodifiseres gjennom markedslogikken. Således flettes de konkurrerende institusjonelle logikkene sammen på en så uklar måte, at de to ikke-kompatible logikkene kan fremstå som ett og det samme. For selv om virksomhetens ønske om gode rollemodeller kan være strategisk og uttalt, er gjerne innholdet i hva som er en god rollemodell mindre tydelig og i bevegelse. I motsetning til hvordan innholdet i gode rollemodeller er i flyt, er målstyring for kjønnsbalanse et virkemiddel hvor innholdet er fiksert og kan telles.

Målstyring virker

Vår empiri viser at bedriftene som lyktes med å øke kjønnsbalansen gjerne hadde kvantitative overordnede mål og spesialiserte delmål. De overordnede delmålene var utformet som måltall for antall kvinner og menn i ledelse, hvor avdelingene ble pålagt å

sette mål på kjønns sammensetning i ledelse, og dokumentere tiltak for å øke kjønnsbalanse. Måltall for kvinner og menn i bedriften kunne danne grunnlag for strategiarbeid, markedsføring og rekruttering, og ikke minst: måling av ledernes prestasjoner. Måltallene kunne være en «speiling» av antallet kvinner totalt i bedriften, eller det kunne være «stretched target», som innebar et høyere mål enn hva som kunne fremstå som oppnåelig ut fra de eksisterende fordeling. I intervjuer med HR-ledere var det flere som ga uttrykk for at oppmerksomheten mot kjønnsbalanse ble skjerpet når målene på kjønnsbalanse ble tallfestet og ikke kun var en del av en overordnet strategi. En sterk målkultur kan dermed fungere som et virksomt styringsverktøy for å oppnå kjønnsbalanse:

«I hver forretningslinje settes det tall for hva som forventes å nås. Det ligger sterke føringer for målsetting og for å nå dem for hver medarbeider. Hvis de ikke nås, tas det samtaler for hver enkelt i januar og februar. Generelle målsettinger er oppsummert på vår webside og forankret i øverste ledelse. Målene skal eies og være forankret hos hver enkelt leder».

«Kommer du som leder bare med menn som er nominert, da har du ikke gjort hjemmeleksa di og da blir du bedt om å gå tilbake og se bedre og skjerpe din bevissthet gjennom diskusjon og prosess. HR er prosesseier på å definere talent. Hvis noen ledere sier «Nei, jeg tror ikke vi skal ta med henne», ja da blir han arrestert».

«Vi bruker ikke tid på å overbevise om at kjønnsbalanse er viktig, det er infiltrert her hos oss. HR påminner om dette i likhet med inkludering av handikappede. Vi holder øye med hvor inkludert folk føler seg gjennom mangfolds- og inkluderingsindexen. HR lager så en oversikt der ser vi hvilke ledere som trenger hjelp til å skåre høyere på inkludering

av sine medarbeidere. HR går inn og finner ut hva som skjer».

I sitatene over understrekes at kjønnsbalanse er en del av bedriftenes verdier og normer for godt lederskap, og manglende kjønnsbalanse defineres som et problem hos lederen selv og ikke hos kvinnene. Målstyring av kjønnsbalanse er et godt eksempel på hvor den smale formen for målstyring fungerer godt. Direkte ansvarliggjøring av lederne for kjønnsbalansen er en interessant tilnærming fordi den ser bort fra andre forklaringer på forholdene. I likhet med hvordan ledere blir holdt ansvarlig for bunnlinjen uavhengig av andre strukturelle forhold som valutasvingninger osv., holdes lederne ansvarlig for kjønnsbalansen uavhengig av ev. strukturelle årsaker til at kvinner ikke kommer til lederstillinger.

Bruk av målstyring i denne sammenheng innebærer at markedslogikken i NPM-ideene kan forstås å inngå samarbeid med demokratilogikken i arbeidet med kjønnsbalanse. Målstyringen er fortsatt basert på økonomis logikk med fokus på effektivitet (Røvik, 2009), mens bruken av målstyring for å få kvinner inn i lederstillinger er forankret i en demokratilogikk. Således samarbeider markedslogikken og demokratilogikken på måter som utfordrer de etablerte organisasjonsidentitetene.

I tråd med hvordan målstyring også kan innebære at lederne belønner gode resultater og straffer dårlige, står den norske finansbransjen i dag bak et samlet initiativ som vil trekke lederne i lønn hvis de ikke etterlever likestillingsmål (Meisingset, 2021).

Investeringsdirektør i Skagenfondene Alexandra Morris har sammen med Turid E. Solvang fra Futureboards lansert «Kvinner i finans charter» hvor selskaper kan signere en kontrakt som forplikter til å sette mål for kjønnsbalanse og årlig rapportere om utviklingen. Tilsvarende initiativ ble lan-

sert i Storbritannia i 2016, med stor suksess (Meisingset, 2021). I *Dagens Næringsliv* blir Morris spurt om hun er klar for at det kan gå ut over hennes lønn hvis målene ikke blir nådd, hvorpå hun svarer:

«Det er helt greit for meg! Jeg tror på dette av de riktige årsakene. Det er ikke på grunn av sosial rettferdighet, det handler om å finne de beste talentene fra hele talentgruppen» (Dagnes Næringsliv 18.06.21, s. 21).

Her ser vi hvordan «den riktige årsaken» har feste i en markedslogikk, i kontrast til en demokratilogikk hvor kvinners deltagelse er en verdi i seg selv. Selv om krav til kjønnsbalanse kommer inn under fanen til en markedslogikk, vet vi fra tidligere forskning at nye styringsformer og ledelseskonsepter kan utfordre etablerte arbeids- og organisasjonsidentiteter (du Gay, 2000). På samme måte som tiltak for å øke intern konkurranse har medført at ansatte i større grad følger egne interesser fremfor organisasjonens (Ferraro, Jeffrey & Sutton, 2005), kan det tenkes at kjønnsbalansetiltak for å øke konkurransevnen kan føre til at ansattes interesser og preferanser endres. Vi har ikke grunnlag for å si noe om hvorvidt ledernes verdier og forestillinger om kjønn kan påvirkes av målstyring for kjønnsbalanse, men vår studie peker mot at målstyringen kan påvirke ledelsespraksiser.

Avslutning

Vi har belyst hvordan forsøk på styrt endring gjennom NPM-reformer og ikke-styrte endringer gjennom digitale sosiale plattformer kan virke sammen med organisatoriske kjønnsbalanserende tiltak og påvirke praksis, sosiale identiteter/rollemodeller og dominerende institusjonelle logikker. Når kvinners rolle i ledelse settes i spill mellom en markedslogikk og demokratilogikk, kan det oppstå intenderte og ikke intenderte endringer.

Når det gjelder målstyring som tiltak, er et hovedfunn i vår analyse at selv om kjønnsbalanse kan ha rot i ulike forhold, kan den beste løsningen være å tvinge frem praksiser som fremmer organisatorisk ansvarliggjøring for endring og tiltak (Kalev, Kelly & Dobbin, 2006). Vår studie viser at det kan være mer hensiktsmessig å hoppe bukk over årsaker til manglende kjønnsbalanse i bedrifter, og heller gå rett på måltall som enkelttiltak for organisasjonsutvikling og endring av praksis. Våre funn indikerer at en økonomisk og kvantifisert styringsteknikk fungerer godt for mindre komplekse målsettinger som kjønnsbalanse. I motsetning til mange andre kjønnsbalanserende tiltak, kan dette tiltaket ganske enkelt rulles ut som et nytt teppe, og standardiserte måleindikatorer kan implementeres i bedriften. Denne tilnærmingen står i kontrast til hvordan målstyring har vist seg å gi negative sideeffekter i organisasjoner der de ikke tilpasses arbeidets kompleksitet, lokale betingelser og bransjenes særegenheter (De Bruijn, 2007), nettopp fordi målet om kjønnsbalanse ikke er komplekst, men kan avdekkes ved å telle antall kvinner og menn. Et interessant poeng er at selv om målstyring springer ut av markedslogikken NPM-bølgen brakte med seg, kan den det som styringsverktøy være godt egnet til å fremme en demokratilogikk hvor begge kjønn deltar på arenaer som legger premisser for virksomheten. Markedslogikken og demokratilogikken kan forstås å utspille seg side ved side i samarbeidende dynamikker på måter som skaper multiple logikker, som er tilgjengelige for å fremme kvinners lederandel i virksomheten. Når måltall for kjønnsbalanse gir konkrete resultater, kan antagelser og verdier rundt kvinners lederevner justeres og logikkens innflytelse på organisasjon endres over tid (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2013). Måltall for kjønnsbalanse kan både fremme en styrt prosess for læring ved å finne frem til mest mulig effektive kjønnsbalanserende

tiltak, men også en mer holistisk form for kollektiv og individuell læring som skjer gjennom bevegelse i institusjonelle logikker.

Mens målstyring innebærer forsøk på kontrollert endring, er rollemodell et tiltak det er vanskeligere å styre. Når digitale plattformer bidrar til å viske ut grensen mellom organisasjonene og omverden, trenger alternative logikker lettere inn og påvirker normer, antagelser og verdier for ledelse. Slik skapes nye handlingsrom for «passende oppførsel» og en «passende sosial identitet» for ledere. Vår studie viser at de mest sentrale rollemodellene for å fremme kjønnsbalanse ikke er glansbilder av ledere, men mennesker som deler både positive og negative erfaringer ved det å være toppleder. Slike rollemodeller når ved hjelp av digitale plattformer langt utenfor organisasjonens grenser og kan fungere effektivt som et kjønnsbalanserende tiltak, fordi en kvinne i en bedrift kan påvirke mange kvinner i mange bedrifter. De delende digitale rollemodellene er båret oppe av intime følelser som målestokk på virkelighetens mening (Sennett, 2019) hvor de digitale plattformene fungerer som speil ut.

Mens markedslogikken og demokratilogikken relatert til målstyring for kjønnsbalanse

samarbeider i konkurrerende dynamikker, kan logikkene relatert til rollemodeller forstås å være flettet sammen på måter som gjør det vanskelig å få øye på hvilke sosialt konstruerte, historiske mønstre av kulturelle symboler og materiell praksis, antagelser og verdier som til enhver tid er virksomme. Selv om lederen som rollemodell ikke er en vare som kan kjøpes og selges, kan deling av unike og personlige erfaringer likevel delvis kommodifisere lederen innen en markedslogikk. Men kommodifiseringen hjelper også til med å spre nye rollemodeller som kan skape handlingsrom for andre kvinner og åpne for mer demokrati mellom kjønn i arbeidslivet. Denne tilsynelatende friksjonsfrie sammensmeltingen av logikker i de nye rollemodellene gir grunn til å stille spørsmål ved Pollitts teori om at logikkens dynamikk begrenser seg til at de kan konkurrere side ved side, krasje sammen eller inngå i territorielle samarbeid (Pollitt, 2013, s. 347). Vår analyse indikerer at logikker, ved hjelp av nye digitale drivere som sosiale plattformer, kan flettes så tett sammen at det skapes «hybridlogikker» det er utfordrende å analysere med de teoretiske verktøyene som i dag er tilgjengelige.

REFERANSER

- Acker, J. (1992). *Gendering Organizational Analysis*. Sage.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. In A. J., Mills & P., Tancred (Eds). *Gendering Organizational Analysis* (pp. 248-260). Newbury Park: Sage.
- Adler, N. (2002). Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743 – 760.
- Alvesson, M. & Sandberg, J., (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Berg, B. (2002). Mangfold fra besvær til begjær. I U., Forseth & B. Rasmussen. *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bourdieu, P., Broady, D., & Palme, M. (1993). *Kultursociologiska texter*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag.
- Bourdieu, P., & Prieur, A. (1996). Symbolsk makt: artikler i utvalg. Oslo: Pax.
- Busch, T. & Wennes, G. (2012). *Holdning til markedsløsninger: organisasjonsidentitet og verdiorientering*. Universitetsforlaget, Beta, (01), 20–39. Hentet fra: http://www.academia.edu/4466418/Holdning_til_

- markeds1%C3%B8sninger_i_offentlig_sektor_–_betydningen_av_ansattes_organisasjonsidentitet_og_verdiorientering
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I A. Skogstad, & S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s. 41–60). Bergen: Fagbokforlaget.
- Chang, Y-H. & Zhang, R. (2020). *Women in Business and Management*. ILO International Labour Organizations. Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)y. Switzerland www.ilo.org/employer_wcms_754631.pdf (ilo.org).
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H.O., Læg Reid, P., & Roness, P.G. (2012). *Forvaltning og politikk*. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, M.E.L. (2015). Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering. I M. Teigen (red.). *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*. Rapport Institutt for samfunnsforskning.
- Connell, R.W. & Messerschmidt, J.W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society*, 19(6), 829–859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>
- CORE Topplederbarometer 2020 – CORE – Senter for likestillingsforskningsamfunnsforskning. no
- Dalgaard, M., Lundberg, T., & Saabye, S.E. (2019). *Kun 75 ud af landets 1.000 største virksomheder har en kvindelig topchef. Det er rystende få*. Berlingske Business, Arbejdsliv.
- de Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector*. 2. Edition. New York: Routledge.
- Dennis, M.R. & Kunkel, A. (2004). Perception of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behaviour and personality*, 32(2), 155 – 172.
- Drake, I. & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket*. Tano Aschehoug.
- du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. København: Sage publications.
- Dutton, J.E. (2003). *Breathing life into organizational studies*. *Journal of management Inquiry*, 12(1), 5-19.
- Dutton, J.E. & Ragins, B.R. (eds) (2007). *Exploring Positive Relationships at Work*. Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A., Karau, S.J., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, 125 – 145.
- Ellingsæter, A.L. & Solheim, J. (red.) (2002). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Fasting, M. (2019). *Virkninger av kjønnskvalitering I norsk næringsliv*. Civita-kommentarartikkel publisert 6.7.19 Teigen, Mari (red): *Virkninger av kjønnskvalitering i norsk næringsliv – Civita*
- Ferraro, F., Jeffrey, P., & Sutton, R.I. (2005). *Economics Language and assumptions: how theories can become self-fulfilling*. *Academy of management review*, 30(1), 8–24. doi:10.5465/AMR.2005.15281412
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing Society Back. *Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-67), edited by P. J. DiMaggio & W.W. Powell. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- Halrynjo, S. (2010). *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*. Doktorgrad fullført i 2010, gjennomført ved Universitetet i Oslo.
- Halrynjo, S., Teigen, M., & Nadim, N. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lov- krav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. I M. Teigen (red.), *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*. Rapport Institutt for samfunnsforskning.
- Holter, H. (1989). Teoriutvikling i norsk samfunnsvitenskapelig kvinneforskning. Muligheter og ambisjoner. *Nytt om kvinneforskning*, 1, 22- 27.
- Indvik, J. (2001). Kvinner og ledelse. I Ø.V Martinsen, *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- James, D. & Drakich, J. (1993). Understanding gender differences in amount of talk: A critical review. In D. Tannen (Ed.), *Gender conversational interaction* (pp. 231-280). NY: Oxford University Press

- Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., & George, G. (2015). *Gender Research in AMJ: AN Overview of Five Decades of Empirical Research and Calls to Action*. 58, 1459–1475. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4011>
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006). Best practices or best guess? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kitterød, H., Teigen, M., & Halrynjo, S. (2015): «Holdning til likestilling blant toppledere». I M. Teigen (red.), Sammenheng av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse.
- Kossek, E.E. & Zonia, S.C. (1993). Assessing diversity climate: A fieldstudy of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behaviour*, 14, 61 – 81.
- Kunze, A. (2016). *Kvinner og ledelse*. NHH .
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1992). *Nye kvinnelig – Kvinner i menns organisasjoner*. Ad Notam Gyldendal AS.
- Kvande, E. (2007). *Doing Gender in Flexible Organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. (2010). Roller og relasjoner i lederutvikling. I S. I. Vabo & G. Ladegård (red.), *Ledelse og styring* (s. 205–218). Bergen: Fagbokforlaget.
- Meisingset, S. (2021) *Vil ha lavere lønn til finansledere som ikke utjevner kjønnsbalansen*. Dagens Næringsliv 18.juni 2021.
- Meyer, R.E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M.A., & Hammerschmid, G. (2014). Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation. *Public administration*, 92(4). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x>.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.
- Paris, L.D. (2004). *The Effects of Gender and Culture on Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study*. Academy of Management. Best Conference Paper.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluations and research models*. Beverly Hills: Sage.
- Poland, B.D. (2000). *The 'considerate' smoker in public space: the micro-politics and political economy of 'doing the right thing*. *Health & Place*, 6(1), 1–14.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363. doi: 10.1177/1356389013505040
- Pratt, M. & Foreman, P.O. (2000). *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*, *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. doi: 10.5465/AMR.2000.2791601.
- Rønning, M. & Karlsen, B. (2014). *Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskaper*, AFF ved NHH.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scheffels, J. & Sæbø, G. (2012). De andres blikk: røykeres opplevelse av denormalisering av tobakksbruk. I G. Sæbø (red.) (2012), «Vi blir en sånn utstøtt gruppe til slutt...» Røykeres syn på egen røyking og denormaliseringsstrategier i tobakkspolitikken. SIRUS-rapport nr. 3/2012 Statens institutt for rusmiddelforskning. Oslo
- Sennett, R. (2019). *Intimitetstyranniet*. Norge: Cap-pelen Akademiske Forlag.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & James, K. (2006). Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review*, 21(1), 67–81. Emerald Group Publishing Limited 0964-9425. DOI:10.1108/09649420610643420
- Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Gyldendal Akademisk.
- Solberg, A.G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. UiO.
- Solberg, A.G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cap-pelen Damm.
- Solheim, J. (2002). Kjønn, kompetanse og hege-monisk makt. I A. L. Ellingsæter & J. Solheim (red.). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Storvik, A.E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14, 219–253.
- Storvik, A.E. (2000). *Mellomleder på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Teigen, M. (red) (2015). *Virkningen av kjønnskvote- ring i norsk næringsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Teigen, M. & Reisel, L., (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, academia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. Institutt for samfunnsforskning. Rapport 2017:11
- Thomas, D.A. & Robin, E.J. (2001). Making Differences Matter. A new Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity*, 33 – 66.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2013). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, edited by Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin-Andersson and Roy Suddaby, 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Valstad, S.J. (2004). *Organisasjonsidentitet. En teoretisk og empirisk studie av endring i organisasjonsidentitet*. (Doktoravhandling) Copenhagen Business School, København.
- Wathne, C.T. (2020). New Public Management and the Police Profession at Play. *Criminal Justice Ethics*. *Criminal Justice Ethics*, 2020. <https://doi.org/10.1080/0731129X.2020.1746106>
- Weick, K.E., Sutcliffe, M.K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wiley, M., & Eskilson, A., (1982). *The interaction of sex and power base on perception of managerial effectiveness*. *Academy of Management Journal*. 25: 671 – 677
- Williams, M.L. & Bauer, T.N. (1994). The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295 – 308.
- Østerberg, D. (1988). *Sosiologiske Essays*. Pax Forlag.

NOTER

Dette arbeidet er delvis finansiert av Norges forskningsråd gjennom prosjekt nr. 314486 – Digital Prism and the Nordic Model of Workplace Democracy under Pressure (DigiWORK).