



Universitetet
i Stavanger

Masteravhandling våren 2020
Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger



Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?

Silje Mari Tollaksen
Kandidatnummer 9347

Institutt for medie- og samfunnsfag



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Åpen

Forfatter: Silje Mari Tollaksen

Silje M. Tollaksen

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Ingrid Rusnes

Tittel på masteroppgaven: Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?

Engelsk tittel: How can the companies facilitate more women in management positions?

Emneord: Likestilling, kjønnsbalanse, vertikal segregering, glasstak, homososial reproduksjon, kulturelle stereotypier, ubevisst kjønnsdiskriminering

Sidetall: 65

+ vedlegg/annet: 78

Karmøy, 30.08.2020

.....
dato/år

Forord

Dette året har så langt vært et utrolig spesielt og krevende år, hvor alt er litt på unntakstilstander. Midt oppi en pandemi skulle en masteroppgave skrives for å markere en avslutning på min mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en utrolig utfordrende, men også lærerik prosess.

Det er mange mennesker en kan, bør og ikke minst *ønsker* å takke under slike store skriveprosesser. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min dyktige veileder, Ingrid Rusnes. Tusen takk for at du har vist fleksibilitet, bidratt til gode innfallsvinkler og konstruktive tilbakemeldinger. Uten deg og dine gode og støttende ord så hadde ikke skriveprosessen eller sluttresultatet vært det samme.

Dessuten ønsker jeg å rette en spesiell takk til mine informanter som takket ja til å stille til intervju, selv oppi all Korona-kaoset. Det har vært svært interessant å bli bedre kjent med kvinnelige ledere, hvordan deres arbeidshverdag fungerer, hvordan mangel på kjønnsbalanse i ledelse oppleves for dem og hvordan de tenker vi best mulig skal arbeide for å minimere kjønnsbalanse-gapet.

Avslutningsvis ønsker jeg å rette en hjertelig takk til alle de rundt meg. Takk til gode arbeidskollegaer som har tilrettelagt slik at denne skriveprosessen ble mulig å kombinere med en fulltidsstilling. Takk til min kjære samboer for tålmodighet, gode ord og latter innimellom skriveøktene. Takk til familie og venner for både veiledning, støtte og gode heiarop under frustrerende øyeblikk. Jeg er jammen meg heldig!

2020, du har vært litt krevende til nå, men du har også lært oss mye. Blant annet hvordan stå sammen uten å fysisk være sammen, finne alternative og kreative måter å arbeide på og ikke minst hvor viktig det er med dyktige og talentfulle ledere.

Karmøy, august 2020

Silje Mari Tollaksen

Sammendrag

Denne masteroppgaven retter fokus mot kvinner i ledelse, og da spesielt kjønnsbalanse i lederstillinger. Formålet med oppgaven er å undersøke kvinnelige lederes erfaringer og opplevelser i arbeidet for å øke kjønnsbalansen i ledelse. I den anledning ble følgende problemstilling formulert: «Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederposisjoner?». Problemstillingen undersøkes i stor grad ut fra Mari Teigens (2014) forklaringsmodell for vertikal segregering.

For å studere denne problemstillingen ytterligere ble det foretatt semistrukturerte intervjuer med ni kvinnelige ledere i tre ulike virksomheter. I intervjuene kom det frem at det fremdeles den dag i dag er et stort problem at kvinner opplever og erfarer kjønnsstereotypifiserende prosesser, samt ubevisst diskriminering i arbeidslivet. Dette selv om vi har en likestillings- og diskrimineringslov som slår hardt ned på både stereotypifisering og diskriminering.

Dersom virksomheter ønsker å øke kjønnsbalansen i lederstillinger er det flere ting de kan gjøre. Virksomhetene kan blant annet fokusere på mentor- eller rådgiverordninger, holdnings- og motivasjonsarbeid eller endre rekrutteringspolitikk. Dessuten kan det også være aktuelt med tiltak som fokuserer på balansen mellom arbeid og fritid, som vil oppleves positivt for begge kjønn (eksempelvis tidsbegrensninger på møtebooking og mindre jobbreiser).

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Hvorfor studere kjønnsbalanse i lederstillinger?.....	1
1.2	Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3	Oppgavens oppbygning.....	3
2	Teorigrunnlag	4
2.1	Hva er kjønn?.....	4
2.2	Hva menes med begrepet «likestilling»?.....	5
2.3	Forskjellen mellom begrepene kjønnsbalanse og kjønnsmangfold.....	6
2.4	Ulike diskurser for kjønnsbalanse i ledelse.....	7
2.5	Den kjønnsdelte virksomheten.....	8
2.6	Mulige forklaringer knyttet til vertikal segregering.....	8
2.6.1	Tilbudssideforklaringer for vertikal segregering.....	9
2.6.2	Etterspørselsforklaringer for vertikal segregering.....	11
2.6.3	Forklaringer som kan forstås både i et tilbuds- og etterspørselsperspektiv.....	13
2.6.4	Hvordan forstå de ulike forklaringene?.....	13
2.7	Har kvinner og menn reelt like muligheter for å bli ledere?.....	14
2.8	Hvordan få bedre kjønnsbalanse i lederposisjoner?.....	15
2.8.1	Eksisterende virkemidler: politikk.....	16
2.8.2	Tiltak sett ut fra tilbudsside- og etterspørselsperspektivet.....	17
2.9	Virksomhetens forutsetninger.....	18
2.10	Mål- og strategiformuleringer for økt kjønnsbalanse.....	19
3	Metodekapittel	20
3.1	Metodisk ståsted og valg.....	20
3.2	Utforming av intervjuguide.....	21
3.3	Rekruttering av informanter og utvalg.....	22
3.4	Gjennomføring og transkribering av intervjuene.....	25
3.6	Hvordan analysere intervjumaterialet?.....	27
3.7	Håndtering av personopplysninger.....	28
3.8	Forskningsetiske vurderinger.....	29
3.8.1	Informert samtykke.....	30
3.8.2	Konfidensialitet og anonymitet.....	30
3.8.3	“Hva innebærer det for meg å delta?”.....	31
3.8.4	Min rolle i forskningsprosessen.....	31
3.9	Har jeg undersøkt det jeg ønsket å undersøke?.....	32
4	Analysekapittel	32
4.1	Kvinner og menn – ulike fra biologiens side eller på grunnlag av sosialisering og kultur?.....	33
4.2	Hva bør være hovedmotivasjonen for å ha kjønnsbalanse i ledelse?.....	36
4.3	Den kjønnsdelte virksomheten: Hvordan forklare fraværet av kjønnsbalanse i lederstillinger?.....	39

4.3.1 Tilbudssideforklaringer for kjønnssegregering blant ledere	40
4.3.2 Etterspørselsforklaringer for kjønnssegregering blant ledere	43
4.3.3 Kan mangelen på kjønnsbalanse forklares ut fra manglende kompetente kvinnelige kandidater? ..	48
4.4 Hvilke barrierer opplever kvinnelige ledere for trivsel i arbeidshverdagen sin?	50
4.5 Spiller alder inn på informantenes forståelser og erfaringer?	52
5 Videre drøfting	53
5.1 Hvordan få kvinner til å stå i lederposisjoner?	54
5.2 Hvordan bør tiltak for å få kvinner inn i lederposisjoner ideelt sett utformes for å fungere best mulig? ..	55
5.2.1 Virksomhetenes allerede implementerte tiltak	55
5.2.2 Tilbudsbaserte tiltak for økt kjønnsbalanse i lederstillinger	57
5.2.3 Etterspørselsbaserte tiltak for økt kjønnsbalanse i lederstillinger	58
5.3 Må kvinner ta større del av ansvaret selv?	62
6 Konklusjon – Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?	62
6.1 Forslag til videre forskning	64
Referanseliste	66
Vedlegg	71
1. NSD sin vurdering av prosjektet	71
2. Informasjonsskriv	73
3. Intervjuguide for prosjektet «Kjønnsbalanse blant ledere»	76

Tabelloversikt

Tabell 1 Kategorier for mangel på kjønnsbalanse blant ledere	8
Tabell 2 Forklaringsmodellene sortert på makro-, meso- og mikronivå	14
Tabell 3 Fordelingen av tilbudsbaserte- og etterspørselsbaserte tiltak for å øke kjønnsbalanse	18
Tabell 5 Informantenes argumenter for økt kjønnsbalanse	36
Tabell 5 Alders innvirkning på informantenes forståelser og erfaringer	53
Tabell 6 Kategorisering av de følte barrierene blant kvinnelige ledere	54

1 Innledning

I oppgavens første kapittel vil leseren bli bedre kjent med oppgavens bakgrunn, formål, problemstilling og hvilke forskningsspørsmål som er blitt formulert. Leseren vil gjennom kapittel én blant annet bli bedre kjent med motivasjonen for å skrive om temaet kjønnsbalanse i lederstillinger, og da spesielt rettet mot kvinner og ledelse. Dette blir gjort gjennom en aktualisering av disse temaene, ved å vise til hvorfor det fortsatt er viktig å forske på kjønnsbalanse i lederstillinger. Avslutningsvis vil oppgavens videre oppbygning bli presentert.

Det er omtrent like mange kvinner og menn i Norges arbeidsstyrke, men kun én av tre ledere er kvinner. Kvinner er i flertall når det kommer til høyere utdanning, men blant topplederne i Norge er i underkant én av fire kvinner. Dette er tall fra 2018. Ifølge tall fra 2019 kan vi se at kvinner i gjennomsnitt tjener 89 kr per 100-lapp menn tjener.
(Faktaside om likestilling, Statistisk sentralbyrå, u.å.)

1.1 Hvorfor studere kjønnsbalanse i lederstillinger?

Når vi nevner Norge i likestillingssammenhenger vil vi som regel si at vi er blant de «beste i klassen». Likevel viser flere studier at det er en helt annen virkelighet i næringslivet, og da spesielt knyttet til kjønnsbalansen i topplederstillinger. Kvinner er det underrepresenterte kjønn, og den norske næringslivstoppen er fremdeles i stor grad representert av menn (se statistikk fra Statistisk sentralbyrå over). Kjønnsbalanse, likestilling og kvinner i ledelse har vært sentrale tema helt siden debatten om likestilling i næringslivet innenfor ledelsesfeltet startet i slutten av 1960-årene (Danielsen & Larsen, 2013). Ifølge Danielsen og Larsen (2013) ble fraværet av kvinner i ledelse den gang forklart med kvinners manglende høyere utdanning. I dag er vi derimot kjent med at dette ikke er en god forklaringsmodell for manglende kjønnsbalanse, og vi må derfor undersøke andre mulige forklaringsmodeller for problemet.

En stor utfordring i diskusjonen om kjønnsmangfold, er at menn typisk har vært og fortsatt er normen i organisasjoner og ledelse (Alvesson & Billing, 2009). En del tidligere litteratur viser at det som oppfattes som sentrale lederegenskaper, i hovedsak er egenskaper som forbindes med menn (Martinsen, 2009). Mangel av kvinner i ledelse kan ut fra dette muligens knyttes opp til underliggende mekanismer og holdninger/fordommer som ubevisst favoriserer den

mannlige lederen. Det er lite som tyder på at menn skal være mer kvalifisert for lederstillinger enn kvinner, og det blir derfor viktig å undersøke hvorvidt kvinner i lederstillinger har møtt på slike mekanismer. Det er også viktig å understreke at kjønn ikke er en form for egenskap, og det er derfor ikke mulig å si at «kvinner er slik» og «menn er slik». Vi må studere hvordan vi tillegger kvinner og menn ulike egenskaper, og gjennom ubevisste holdninger og fordommer forskjellsbehandler kjønnene.

Dersom vi retter blikket mot den historiske endringen, viser statistikk at vi i stor grad beveger oss i riktig retning, men at denne utviklingen går for sakte. Ifølge statistikk fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2019) kan vi se at andelen kvinnelige ledere har økt med 4,2 prosent i en 10-års periode fra 2008-2018 (32,1-36,3 prosent). Ved samme utviklingstendens fremover, vil vi ikke ha nådd kjønnsbalanse i lederstillinger før rundt år 2052. Det vil derfor være viktig å forsøke å komme frem til tiltak på hvordan virksomheter kan øke kjønnsbalansen, i håp om at denne utviklingen vil gå noe raskere.

I tillegg til å undersøke hvordan man kan rekruttere flere kvinner til lederstillinger, blir det også viktig å studere hvordan en skal få flere kvinner til å stå i disse stillingene lengre. Vi vet ikke sikkert om kvinner blir kortere i lederstillinger enn menn, men flere studier indikerer at flere kvinner trer ut av sine lederposisjoner før eller senere i livet. Det er også et kjent fenomen at kvinner bevisst velger bort lederstillinger eller at de etter hvert søker seg over til jobber og bransjer som er mer familievennlige (Halrynjo & Lyng, 2010). Vi har sett at slike avgjørelser typisk henger sammen med familieførøkelse og omsorgsansvar i hjemmet (Halrynjo, 2015). Det er gjort interessante funn som viser at det å få barn virker som et springbrett i karrieren for far, mens en midlertidig stopp eller et skritt tilbake for mor (Halrynjo & Lyng, 2010). Hvorvidt dette kan knyttes opp mot tilbudsside- eller etterspørselsforklaringer er det store diskusjoner om i forskningslitteraturen. Jeg ønsker derfor å undersøke hvorvidt kvinnelige ledere opplever noen barrierer knyttet til det å stå i lederstillinger gjennom ulike livsfaser.

Å studere kjønnsbalanse i lederstillinger er altså viktig for å undersøke hvorvidt det er noen mekanismer som bidrar til at mannsdominansen fremdeles står sterkt den dag i dag. Dette kan være mekanismer på individnivå (tilbudssideforklaringer) eller virksomhetsnivå (etterspørselsforklaringer), og dette vil undersøkes ytterligere i løpet av oppgaven. Dersom virksomhetene ikke får flere kvinner opp i lederstillinger, vil de gå glipp av dyktige talenter

og ledere. En må altså inkludere hele rekrutteringsgrunnlaget, samt åpne for flere kvinner i lederstillinger, og ikke minst undersøke underliggende mekanismer for hvorfor kvinner ikke kommer opp.

1.2 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å studere temaet kvinner og ledelse. Jeg ønsker å utforske kvinnelige lederes opplevelser og erfaringer. Avslutningsvis ønsker jeg å forsøke å komme frem til tiltak for å minimere kjønnsbalanse-gapet. Selv om det allerede finnes en del relevant forskning på feltet, er det likevel et behov for videre forskning på hvordan virksomheter aktivt kan arbeide for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger.

På bakgrunn av dette er problemstillingen for oppgaven:

«Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?»

For å svare på problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

- Hvilke barrierer opplever kvinnelige ledere for trivsel i arbeidshverdagen sin, samt å fortsette i lederposisjoner?
- Hvordan bør tiltak for å få kvinner inn i lederposisjoner ideelt sett utformes for å fungere best mulig?

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er i alt delt inn i seks hovedkapitler, med tilhørende underkapitler. I kapittel to, vil vi bevege oss over til teorigrunnlaget for besvarelsen. Her presenteres relevant teori som vil legge grunnlaget for den senere analysen. Teorikapittelet vil belyse tema som likestilling, kjønnsbalanse, tilbudsside- og etterspørselsforklaringer ut fra en vertikal segregering og tiltak for kjønnsbalanse.

I kapittel tre presenteres det metodiske opplegget for oppgaven. Her vil det blant annet fremkomme hvorfor en kvalitativ metode ble valgt og hvilke begrensninger metodevalget har for besvarelse av problemstillingen. I slutten av kapitlet vil jeg bevege meg over til etiske aspekter ved besvarelsen.

Etter hvert vil vi bevege oss over til selve analysen. Denne finner vi i kapittel fire og kapitlet har som formål å presentere og analysere funnene fra datainnsamlingen. Her vil jeg forsøke å finne svar på forskningsspørsmålene og ikke minst komme nærmere den videre drøftingen (kapittel fem) og konklusjonen som presenteres avslutningsvis, i kapittel seks.

2 Teorigrunnlag

Formålet med dette kapitlet er å sette problemstillingen “Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?” inn i en faglig og teoretisk kontekst. Dette gjøres ved å gi en oversikt over hvilken relevant litteratur som allerede finnes på forskningsfeltet.

Teorikapitlet skal blant annet bidra med å konkretisere ulike fagbegreper, sette begrepet kjønnsbalanse inn i en teoretisk kontekst, samt å forankre det teoretiske grunnlaget for den senere analysen. I løpet av kapitlet vil vi derfor blant annet bli bedre kjent med vertikal segregering og hvordan vi ut fra tilbudsside- og etterspørselsperspektiver kan forklare mangelen på kjønnsbalanse. Avslutningsvis vil jeg vise til eksisterende virkemidler eller tiltak for å øke kjønnsbalanse i lederstillinger.

2.1 Hva er kjønn?

Det finnes mange ulike forståelser av kjønn, og i dette underkapitlet vil vi bli bedre kjent med to av tilnæringsmåtene for hvordan vi snakker om kjønn. Kjønn kan i stor grad forklares ut fra biologiske begrunnelser eller med utgangspunkt i kulturelle opprinnelser (Lykke, 2008). Ut fra et biologisk perspektiv kan vi si at kjønn er bestemt fra naturens side (Holst, 2017). Det vil si at det altså er forskjeller i hjernen, hormoner og/eller evolusjoner som forklarer forskjeller mellom kvinner og menn (Lorentzen, 2006). Biologiske forklaringer for kjønn er mer eller mindre statiske, og det skal mye til for å endre på dem. Det er derimot ikke helt umulig at biologisk kjønn kan forandres over tid (Holst, 2017). Disse forandringene avhenger av at vi mennesker utvikler oss og at evolusjonen endres, og det er derfor ikke noe enkeltmennesker kan endre på ved én enkelt handling.

Kjønn forstått ut fra sosialisering og kultur fokuserer på kjønn som et produkt av samfunnets normer og forventninger til hva det vil si å være en kvinne eller en mann. Ut fra en slik forståelse av kjønn vil disse normene eller forventningene forklare hvordan «[...] kvinner og menn er og bør opptre, for hva som er kvinnelig og mannlig» (Holst, 2017, s. 35). Kjønn er derfor et produkt av at vi sosialiseres inn i en kjønnsrolle, gjerne på bakgrunn av vårt

biologiske kjønn (Solbrække & Aarseth, 2006). Dette kan komme til uttrykk ved reaksjoner fra andre mennesker dersom en avviker fra disse normene eller forventningene. Det er dermed mulig å oppleve at mennesker har forventninger eller stiller krav til at du skal gjøre noe, kun fordi du er kvinne eller mann (Holst, 2017).

Disse perspektivene eller forståelsene av kjønn vil gi ulike konsekvenser for studien min. Dersom informantene snakker ut fra et biologisk perspektiv vil det være vanskeligere å komme frem til tiltak for å øke kjønnsbalansen, ved at kjønn mer eller mindre er statisk. Kjønn forstått ut fra sosialisering og kultur åpner mer opp for muligheten for en endring i positiv retning. Ved å utfordre samfunnets normer og forventninger, kan vi være med på å øke kjønnsbalansen i lederstillinger. Hvilke perspektiver som derimot preger studien min, samt hvor jeg befinner meg i dette landskapet vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.

2.2 Hva menes med begrepet «likestilling»?

Begrepet *likestilling* er ikke lenger kun en definisjon på like rettigheter og muligheter, samt lik fordeling av makt og ressurser blant kjønnene “kvinner” og “menn”. Likestilling inkluderer etter hvert også flere viktige dimensjoner slik som blant annet etnisk bakgrunn, religion, klassetilhørighet, seksual legning så vel som den tradisjonelle kjønnsstilmærkingen. Bakgrunnen for en endring i hva vi legger i likestillingsbegrepet, er i stor grad knyttet til endring i mangfold langs flere dimensjoner enn kun kjønn (Danielsen, 2013; Reisel & Teigen, 2014). På grunn av økt globalisering bidrar det til at likestillingsbegrepet også i større grad må utvides. Fra 1990-årene og utover 2000-tallet ble derfor likestilling og mangfoldsbegrepet koblet sammen (Danielsen & Larsen, 2013). Etter denne sammenkoblingen ble det nødvendig å presisere om man snakket om likestilling på et generelt grunnlag, eller om man snakket om *kjønnslikestilling* (Danielsen & Larsen, 2013). For å sikre like muligheter og kjønnsbalanse mellom kvinner og menn ble lov om likestilling vedtatt i 1978 (senere korrigert til likestillings- og diskrimineringsloven) (Danielsen, 2013; Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017; Solberg, 2017).

Oppgaven vil primært fokusere på temaet kjønnslikestilling. Likestillingsdiskursen tar utgangspunkt i at det ikke skal ha noen betydning hvorvidt en er mann eller kvinne, for hvilke rettigheter og muligheter en har, både privat og i arbeidslivet (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017; Teigen, 2006). Det vil si at en ikke skal diskrimineres på bakgrunn av kjønn, ei heller oppleve ulike forventninger eller muligheter i hvorvidt en kan

forfremmes eller klatre opp karrierestigen i virksomheten en arbeider i. Det handler om at det ene kjønn ikke skal favoriseres eller settes foran det andre. Dessuten, er det også viktig å ikke sette det ene eller det andre kjønn inn i en bestemt kategori, hvor vi på forhånd diskriminerer og/eller har ulike forventninger til hvordan dette kjønn skal opptre.

Det finnes flere tilnæringsmåter for å begrunne likestilling, og likestilling kan forklares ut fra teorier om rettferdighet, nytte og legitimitet (Reisel & Teigen, 2014). Videre kan likestillingen åpne både for likebehandling av kjønnene, men også for en positiv særbehandling (gitt at denne forskjellsbehandlingen har som hensikt å fremme likestilling mellom kvinner og menn) (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Dette kan videre forklares gjennom likestilling som like rettigheter (dvs. likebehandling), og likestilling som like muligheter (åpner for positiv særbehandling) (Reisel & Teigen, 2014). Det vil dermed si at særbehandling ikke alltid står i strid med likestillingsloven, men at dette tvert imot kan være et nødvendig tiltak for å oppnå likestilling (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Hovedgrunnen er at det ikke er rettferdig å behandle kvinner og menn likt dersom vi har ulike utgangspunkt, for eksempel dersom det eksisterer kjønnsurettferdige strukturer.

2.3 Forskjellen mellom begrepene kjønnsbalanse og kjønnsmangfold

Sentrale begreper i debatten om kvinner i ledelse er begrepene *kjønnsbalanse* og *kjønnsmangfold*. Disse begrepene blir ofte forvekslet med hverandre, og det blir dermed viktig for den senere analysen å konkretisere disse ytterligere. Begrepet kjønnsbalanse viser til en kvantitativ størrelse mellom representasjon av de ulike kjønnene i ledergrupper eller -nivåer (Solberg, 2017). Det vil si at det er sammensetningen av andelen kvinner og menn i ledergrupper og -nivåer som er den kritiske variabelen. Vi kan si at kjønnsbalanse er oppnådd i det det er lik andel kvinner og menn i ledelsen (Solberg, 2017).

I det vi snakker om kjønnsmangfold¹, legger vi prinsippet om at kvinnelige og mannlige ledere opptre grunnleggende ulikt til grunn for den videre diskusjonen (Solberg, 2017). Dette innebærer et tankesett om at “[...] kvinner og menn bidrar med mangfold fordi de systematisk representerer kvalitative ulike perspektiver og meninger i diskusjoner og beslutningsprosesser” 31.08.2020 11:17:00. For at kjønnsmangfold skal oppnås, er det en

¹ *Kjønnsmangfold* brukes også som en kontrast til tokjønnsmodellen, og åpner opp for at det finnes flere kjønnsidentiteter enn kvinne og mann. Det finnes også mange måter å være kvinne/mann eller jente/gutt på. https://bufdir.no/lhbt/LHBT_ordlista/K/Kjønnsmangfold/

forutsetning at kvinner og deres erfaringer, meninger og måter å lede på, skal ha samme gjennomslagskraft i beslutningsprosesser som det menn har. Kvinnelige og mannlige ledere skal altså ha like stor gjennomslagskraft, og beslutninger skal tuftes på en sammenkobling mellom de ulike meningene som kvinnelige og mannlige ledere har (Solberg, 2017).

Argumenter for kjønnsbalanse og -mangfold kan forklares blant annet ut fra et rettferdighetsprinsipp og et lønnsomhetsprinsipp. Rettferdighetsprinsippet går ut på at kvinner og menn skal ha like rettigheter til å delta i beslutningsprosesser. Ut fra moralske, etiske og miljøfaktorer forventes det også at kvinner så vel som menn skal inkluderes i de fora der beslutninger tas (Solberg, 2017). Dette handler om maktfordeling og kan kobles mot at kvinner og menn skal ha samme tilgang til makt (Ellingsæter & Solheim, 2002).

Lønnsomhetsprinsippet fokuserer på at kjønnsbalanseholdninger bidrar positivt til virksomhetens attraktivitet i markedet, således som at kjønnsmangfold fordrer effektivisering i virksomheten. Dette henger sammen med at kvinner og menn har ulike meninger og ulikt tankesett som bidrar til en mer nyansert og forbedret beslutningstaking (Solberg, 2017).

2.4 Ulike diskurser for kjønnsbalanse i ledelse

En kjønnsbalansert ledergruppe bringer inn en rekke positive faktorer i virksomheten. Disse faktorene kan både knyttes til et bedre resultat og økt inntjening for bedriften, men også når det kommer til bedre trivsel og miljø på arbeidsplassen (Solberg, 2017). Dette kan derfor være en motivasjon i seg selv, men hvorvidt kjønnsbalanse i ledelse bør være et mål, kan knyttes til tre hovedargumenter (med utgangspunkt i Helga Hernes' typologi) (Teigen, 2015, s. 235), nemlig:

- Rettferdighetsargumentet: Kvinner og menn skal ha lik rett til lik deltakelse.
- Ressursargumentet: Kvinner og menn er grunnleggende forskjellige (fra naturens side), og virksomheten trenger derfor begge kjønns perspektiver. Dersom kvinner ekskluderes vil samfunnet gå glipp av kvinners erfaringsgrunnlag, som avviker fra menns.
- Interesseargumentet: Virksomheten trenger de beste hodene, de meste kompetente medarbeiderne og lederne. Dette får man kun ved å inkludere hele rekrutteringsgrunnlaget, altså både kvinner og menn, da de ofte har ulike og motstridende interesser.

2.5 Den kjønnsdelte virksomheten

I arbeidsmarkedet skilles det gjerne mellom to hovedformer for kjønnsdeling, nemlig horisontal- og vertikal segregering² (NOU 2012:15, s. 144; Solberg, 2017). I korte trekk forstås den horisontale segregeringen som den ulike fordelingen av menn og kvinner på utdanninger, yrker, næringer og sektor, og blir gjerne omtalt som kjønnsdeling på tvers (Reisel & Teigen, 2014). Vertikal segregering forstås som den ulike plasseringen av menn og kvinner i stillingshierarkiet (Reisel & Teigen, 2014). Fellesnevneren er at menn i stor grad dominerer stillinger med mer makt, høyere lønn og større prestisje, mens mange kvinner arbeider i yrker med flatere karrierestiger. Vertikal segregering kan også forstås som kjønnsdeling på langs. I forklaringer både for horisontal- og vertikal segregering, spiller skillet mellom tilbud og etterspørsel en sentral rolle (Teigen, 2014).

2.6 Mulige forklaringer knyttet til vertikal segregering

I den videre analysen vil teorien om vertikal segregering være særs relevant. Mangel på kjønnsbalanse blant ledere (vertikal segregering) kan som nevnt forklares ut fra både tilbudsside- og etterspørselsperspektiver, hvor disse to perspektivene videre gir to ulike løsningsmodeller. De som lener seg på tilbudssideforklaringer heller mot å tenke at løsningen er «fix the person», mens de som mener det handler om etterspørsels-siden som regel mener at løsningen er «fix the system» (Teigen, 2014). Fraværet av kvinnelige ledere kan dermed forklares ut fra ulike forklaringsmodeller, se Tabell 1 under for disse. I dette underkapittelet vil vi bli bedre kjent med disse forklaringsmodellene.

Hovedperspektiv	Tilbud	Etterspørsel
Spesifikke forklaringer	<ul style="list-style-type: none">- Preferanseteorien- Lean in	<ul style="list-style-type: none">- Lean out- Homososial reproduksjon- Institusjonell logikk- Glasstak
		<ul style="list-style-type: none">- Familieforpliktelser- Kjønnsstereotyper- Organisasjonssammensetning

Tabell 1 Kategorier for mangel på kjønnsbalanse blant ledere

² Segregering er det motsatte av integrering, og vil si å skille menneskegrupper fra hverandre (Store norske leksikon, 2018)

2.6.1 Tilbudssideforklaringer for vertikal segregering

Tilbudssideperspektivet forklarer kjønnsbestemte strukturer ved å rette oppmerksomheten mot kjennetegn ved individer (Teigen, 2014). Kjennetegn som kvalifikasjoner og motivasjon blir her særs relevant. Sett ut fra et tilbudssideperspektiv vil grad av kjønnsbalanse avhenge av individers frie valg, eksempelvis utdanning og grad av deltakelse i arbeidsmarkedet, men også personlige prioriteringer og preferanser. Catherine Hakims «preference theory» er et eksempel på denne type forklaring (Hakim, 1998, 2002). Gary Beckers teori om humankapital kan også gjerne knyttes opp mot tilbudssideperspektivet. Humankapital blir gjerne knyttet opp til arbeidstakerens utdanning, arbeidserfaring og holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hakims «preference theory» (heretter referert som *preferanseteorien*) er et eksempel på tilbudssideforklaring. Preferanseteoriens mål er å forklare konsekvensene av *kvinner*s preferanser eller livsstilsvalg mellom typisk familiearbeid eller lønnsarbeid, altså kvinners yrkesdeltakelse (Hakim, 2002). Teorien bryter fra den tidligere tradisjonelle forskningslitteraturen hvor menn stort sett blir ansett som referansekategori (Hakim, 1998). Hakim (2002) skiller mellom tre følgende livsstilsvalg for kvinner (gitt at de har reelle valgmuligheter):

- Familieorientering
- Arbeidsorientering
- Tilpasningsorientering

Familieorienterte kvinner har en tendens til å prioritere hjem og familieliv, og det er større sannsynlighet for at de har ønske om en storfamilie enn en stor karrieredrøm. Lønnsarbeid på sin side blir mer eller mindre en inntektskilde, heller enn en fremtidig karrierevei. Forskning viser at rundt 20 prosent av kvinner kan kategoriseres som familieorienterte (Hakim, 2002). Det er viktig å påpeke at preferanseteorien er skrevet i en britisk kontekst, som er veldig annerledes fra en norsk kontekst. Familieorienterte kvinner i Norge kan derfor tenkes at de ikke velger bort arbeid, men heller velger deltidsarbeid.

På en annen side finner vi arbeidsorienterte kvinner, som også er representert av rundt 20 prosent av den kvinnelige befolkningen, og blir dermed ansett som en minoritet. Det som kjennetegner individer som faller inn under denne kategorien er at karriere kommer i første rekke, og at familielivet prioriteres rundt arbeidslivet (Hakim, 2002). Flertallet av mennesker som faller inn under det arbeidsorienterte livsstilsvalget er menn.

Tilpasningsorienterte kvinner foretrekker derimot å kombinere det vi kaller for produktivt og reproduktivt arbeid, og vil foretrekke å kombinere familieliv sammen med arbeidsliv. Det ene valget vil ikke være foretrukket fremfor det andre (Hakim, 2002). Kvinner som faller inn under denne kategorien, har en tendens til å velge deltidsarbeid etter de har fått barn, slik at de enklere kan kombinere arbeid med familieliv (Hakim, 2002). De foretrekker å legge igjen en like stor innsats på hjemmebane som på arbeidsplassen, og det kan dermed være vanskelig for kvinner som foretrekker en tilpasningsbasert orientering å kombinere dette med en lederposisjon. Flertallet av kvinner kan plasseres som tilpasningsorienterte, og rundt 60 prosent av alle kvinner faller inn under denne kategorien (Hakim, 2002).

Hvorvidt en kvinne faller inn under familie-, arbeids-, eller tilpasningsorientert livsstilsvalg, vil ha følger for både kvinners familievalg, arbeidsmønster og politiske, økonomiske og sosiale forhold. De ulike livsstilsvalgene vil ha påvirkning for arbeidsmønster i kraft av hvilke karrierer kvinner satser på, hvor de jobber (privat eller offentlig), hvorvidt de jobber fulltid eller deltid og hvilke arbeidsverdier den enkelte har (Hakim, 2002).

Preferanseteorien har også møtt motstand og blitt kritisert av flere senere forskningsbidrag, blant annet er hun blitt veldig kritisert i Storbritannia. Det jeg vil forholde meg til er den norske forskningen som har sett på preferanseteorien verdi i norsk virkelighet. Blant annet finner ikke Halrynjo og Lyng (2010) i sin studie noen støtte av preferanseteorien prediksjoner om at menn er mer karriereorienterte enn kvinner. Dette blir også støttet av Storvik og Schøne (2008) som ikke finner noen ambisjonsforskjeller mellom kvinner og menn. Kvinner foretrekker dessuten en likestilt arbeidsinndeling, og ønsker en arbeidsfordeling der begge foreldre bidrar like mye både i form av inntektsgivende arbeid, samt deler på ansvaret for hus og barn (Halrynjo & Lyng, 2010).

En aktuell diskusjon når det kommer til manglende kjønnsbalanse blant ledere er debatten om *lean in*, som forklarer at manglende kjønnsbalanse til en viss grad også kan knyttes opp til de sperrene vi kvinner selv har inni oss (Sandberg, 2014). Sandberg (2014, s. 19) forteller videre at kvinner «[...] holder oss selv tilbake i både smått og stort, ved å mangle selvtillit, ved ikke å rekke opp hånden og ved å trekke oss når vi i stedet burde lene oss frem». På denne måten beveger hun seg noe bort fra forklaringen om at det er de institusjonelle barrierene som er

hovedgrunnen for manglende kjønnsbalanse, og over til at kvinnene selv må ta aktive grep for å øke kjønnsbalansen. Dette er derfor å anse som en tilbudssideforklaring.

2.6.2 Etterspørselsforklaringer for vertikal segregering

Motvekten til Sandbergs *lean in* forklaring over er i stor grad Down Foster med sin «Lean Out» teori (Foster, 2015). Kritikken baseres på en tanke om at det å legge årsaksfaktoren på mangelen av kvinnelige ledere til kvinnene selv, kan virke umotiverende og vanskelig. Hun kritiserer virksomhetene ved å beholde den mannlige standarden, og ikke følge utviklingen etter at kvinners inntog i arbeidslivet var en realitet. Arbeidslivet er omtrent uendret, og idealet baserer seg fremdeles på et mannlige perspektiv (Foster, 2015). Det handler ifølge Foster altså om problemer med systemet, altså etterspørselsforklaringer for vertikal segregering.

Etterspørselsperspektivet, retter altså oppmerksomheten over mot arbeidsgivers holdninger og handlinger (Teigen, 2014). Kjønnsbestemte strukturer er ifølge etterspørselsperspektivet en konsekvens av blant annet virksomhetens holdninger i eksempelvis rekrutteringsprosesser, talentutvikling og investering i den enkelte ansatte. Etterspørselsperspektivet retter blikket mot ekskluderingsformer og er et viktig bidrag for å forklare den vedvarende mannsdominansen i topplederstillinger (Teigen, 2014). Eksempler på spesifikke forklaringer for mangel på kjønnsbalanse ut fra etterspørselsperspektivet er:

- Homososial reproduksjon
- Institusjonell logikk
- Glasstak

(Teigen, 2014).

Homososial reproduksjon går ut på at ledere ofte rekrutterer ut fra hvem som ligner en selv mest, da dette oppleves som trygt og en antakelse om mindre konflikter og uenigheter i beslutningsprosesser. Mannlige ledere har da ut fra en forklaring om homososial reproduksjon, en vane å foretrekke mannlige kandidater fremfor kvinnelige (Solberg, 2017). Dette kan være problematisk dersom vi ser på statistikken som sier at to av tre ledere er menn (Statistisk sentralbyrå, u.å.). I de senere årene har uttrykket «gutteklubben-grei» blitt populært for å forklare mekanismer som kan knyttes opp til homososial reproduksjon der menn rekrutterer menn (Krekling, 2018; Stokl, 2015).

Ut fra institusjonell logikk blir mangelen på kjønnsbalanse forklart ut fra velferdsstatens utvikling, hvor det blir diskutert at velferds- og familiepolitiske reformer har bidratt til at kvinner blir plassert «[...] inn i mindre karriereorienterte yrker i offentlig sektor» (Teigen, 2014, s. 59). Grunnen til dette er at det i større grad er offentlig sektor som fremmer en inkluderende og fleksibel arbeids- og organisasjonskultur (Teigen, 2014). Dette gjør det lettere å tilpasse arbeidsliv med et fungerende familieliv. Dessuten, har det gjennom utbyggingen av velferdsstaten blitt skapt nye typiske kvinneyrker (omsorgsykker) (Holst, 2017). Dette var omsorgsrelasjoner som fra gammelt av var kvinnens ulønnede ansvar, men som nå er inntektsgivende arbeid. Omsorgsykker kjennetegnes ofte ved flatere karrierestiger, og kan på den måten virke hemmende for kvinners posisjon i arbeidsmarkedet. Velferdsstatens utvikling har dermed blir kritisert en rekke ganger for å virke fremmede på kvinners yrkesaktivitet, men reduserende for kvinners karriere og inntekt (Teigen, 2014).

Hypotesen om “glasstaket” benyttes ofte i sammenheng med drøftingen av kvinners representasjon i lederstillinger. Glasstaket viser til usynlige barrierer som bidrar til at kvinner opplever vanskeligheter med å nå opp til topplederstillinger (Richardson & Traavik, 2009). Dette er skjulte og underliggende hindringer menn ikke møter (Solberg, 2017). Baxter og Wright (2000) forklarer at kvinner kan bli forfremmet så lenge de holder seg under glasstaksbarrierene, over disse barrierene derimot, blir de sjelden forfremmet. Felles for kvinner som møter glasstaket, er altså at de kommer seg opp til et visst punkt i hierarkiet (gjerne på mellomledernivå), men på grunn av usynlige hindringer ikke når opp til det øverste toppledernivået. På bakgrunn av en antakelse om et usynlig glasstak kan vi si at dagens systemer er bedre tilpasset menns kjønnsroller og livsstil, og det kan derfor oppstå kjønnsmessige ulikheter (Schiefløe, 2011).

I senere tid har det vært svært delte meninger om hvorvidt en finner empirisk støtte for glasstakhypotesen. Tidligere studier og forskningslitteratur har vært delt, hvor noen studier finner støtte for en slik usynlig mekanisme (Cotter & Kollegers, 2001 referert i Teigen, 2014), mens andre studier på sin side ikke finner noen empirisk støtte (Rønning & Karlsen, 2014). Denne uenigheten handler i stor grad om hvorvidt barrierene for mangel av kvinnelige representanter i lederstillinger kan forklares ut fra de antatte usynlige mekanismene som glasstakhypotesen viser til.

2.6.3 Forklaringer som kan forstås både i et tilbuds- og etterspørselsperspektiv

Det finnes dessuten noen forklaringer for manglende kjønnsbalanse som kan forstås både i et tilbuds- og et etterspørselsperspektiv, og som det ikke enkelt kan isoleres til et spørsmål om enten eller (Teigen, 2014). Disse er:

- *Familieforpliktelser*: Halrynjo og Lyng (2010) beskriver i sin studie en tendens blant kvinner å søke seg mot deler av arbeidslivet som tilrettelegger arbeid og karriere med omsorgs- og familieforpliktelser. Dette kan bidra til manglende kjønnsbalanse på flere nivåer. Blant annet kan det være uformelle spilleregler som på bakgrunn av dette får ulike konsekvenser for kvinner og menn (Teigen, 2014). Eksempler på dette kan være et uuttalt ønske om utenlandsopphold eller en forventning om reisevirksomhet og sene kveldsmøter. Dette kan bidra til at kvinner velger bort bestemte karriereveier, eller at kvinner ikke blir foretrukket til stillinger. Familieforpliktelser skiller seg fra Hakims preferansekategori ved at en går bort fra de individuelle preferansene og over på organisasjonsmessige forhold som bidrar til at kvinner og menn opplever ulike spilleregler. Hvorvidt dette skal være vanskeligere for kvinner enn for menn, da begge har barn, henger sammen med at kvinnene i større grad enn menn har partnere som arbeider tilsvarende like mye eller mer (Halrynjo & Lyng, 2010; Teigen, 2014).
- *Kjønnsstereotyper*: «Kjønnsstereotypifiserende prosesser retter oppmerksomheten mot hvordan kjønnsbestemte forestillinger bidrar til å opprettholde kjønnskjevheter» (Teigen, 2014, s. 57). Dette kan omhandle prosesser som både går på hvilke vurderinger vi tar, hvilke forventninger vi har til de ulike kjønnene, men også hvordan vi snakker om kjønn. Ut fra kjønnsstereotypifiserende prosesser kan det tenkes at den mannlige søkeren foretrekkes fremfor den kvinnelige på grunnlag av eksempelvis en antakelse om at kvinnens familieforpliktelser gjør kvinnen mindre attraktiv (Teigen, 2014).
- *Organisasjonssammensetning*: I kjønnsbalanserte miljøer vil kvinner og menn i større grad bli vurdert ut fra sine individuelle egenskaper, heller enn ut fra kjønntypiske egenskaper (typisk i manns- eller kvinnedominerte miljøer). Et problem i miljøer som ikke er kjønnsbalanserte er at menn og kvinner ikke blir sammenlignet på rettferdige og like vilkår, og dermed ikke har de samme mulighetene (Alvesson & Billing, 2009).

2.6.4 Hvordan forstå de ulike forklaringene?

De ulike forklaringsmodellene kan videre plasseres på makro-, meso- og mikronivå.

Makronivå handler om politikken og hvilke lover og politiske virkemidler vi kan bruke for å

øke kjønnsbalansen i lederstillinger. Et nivå under finner vi mesonivået, som er på virksomhetsnivå. Mikronivået handler om forklaringer ut fra individnivået. Jeg har valgt å se på disse teoriene som plassert slikt:

Makronivå	Mesonivå	Mikronivå
- Institusjonell logikk	- Lean out - Glasstak - Familieforpliktelser - Kjønnsstereotyper - Organisasjonssammensetning	- Preferanseteorien - Lean in - Homososial reproduksjon

Tabell 2 Forklaringsmodellene sortert på makro-, meso- og mikronivå

Det rettes kritikk mot både tilbuds- og etterspørselsperspektivet, hvor denne kritikken baseres på en oppfatning av at en kompleks sammenheng forenkles. Begge perspektivene kritiseres for å forenkle forståelsen for hvordan kjønnskjeve strukturer skapes og opprettholdes (Teigen, 2014). Slike perspektiver kan også bidra til å opprettholde tradisjonelle forståelser av kjønn, som igjen vil bidra til å legge begrensninger til hvilke handlingsalternativer og mulighetsstrukturer den enkelte opplever å ha. Vi har på den måte allerede gitte forutsetninger ut fra hvilket kjønn vi blir født inn i, og ikke reelt like muligheter, da det allerede finnes og ikke minst opprettholdes visse normer av hva det vil si å være eksempelvis en kvinne i næringslivet. Eksisterende forestillinger vil videre legge føringer på hvordan vi blant annet handler, samhandler og fatter beslutninger. Det kan derfor hende at det finnes en tredje kategori forklaringer som ikke er like markedsorienterte som skillet mellom tilbuds- og etterspørselsbaserte forklaringer.

2.7 Har kvinner og menn reelt like muligheter for å bli ledere?

Det har tidligere blitt forsket på hvorvidt kvinner og menn reelt sett har like muligheter for å bli ledere. En sentral studie er det amerikanske eksperimentet om Heidi og Howard (referert i Sandberg, 2014), eller den fornorskede versjonen kalt Hans og Hanna studien (Gaustad & Raknes, 2015). Sheryl Sandberg forklarer i boken sin *Lean in* at eksperimentet tydelig viser at prestasjon er positivt korrelert for menn og negativt korrelert for kvinner (Sandberg, 2014). Det vil si at jo bedre en mann presterer, jo bedre likt blir han blant begge kjønn. Dette er omvendt for kvinner.

Den fornorskede versjonen av eksperimentet gitt ut på at over 100 norske studenter fikk utdelt en historie om en suksessrik karrierejeger. Studentene fikk utlevert den samme, men én viktig faktor varierte. Den ene halvdel av klassen leste en historie hvor hovedpersonen het Hanna, og den andre halvdel av klassen fikk en historie hvor hovedpersonen het Hans (Gaustad & Raknes, 2015). Resultatene fra begge studiene viste mye av de samme tendensene, nemlig at vi vurderer kvinnelige og mannlige ledere ulikt. Fellesfaktoren var at Hanna ble dårligere likt i forhold til Hans, selv om det eneste som skilte dem fra hverandre var navnet deres.

Hovedresultatene fra studien viser at mannlige ledere blir bedre likt enn kvinnelige ledere (52 prosent likte Hans, mot 33 prosent som likte Hanna) (Gaustad & Raknes, 2015). Hans blir også vurdert som en bedre leder, og Hanna blir sett på som mer sjefete i negativ forstand. Hovedtendensen er at menn vurderer og bedømmer den mannlige lederen positivt og den kvinnelige lederen negativt. Kvinner er mer lik i vurderingene sine. Dette kan ifølge Gaustad og Raknes (2015) knyttes opp mot kulturelle stereotyper og ubevisste holdninger blant menn.

2.8 Hvordan få bedre kjønnsbalanse i lederposisjoner?

For å øke kjønnsbalansen i lederstillinger, må en aktivt gå inn med kjønnsbalanserende tiltak. Dette er et felt som det har vært forsket lite på, og vi finner få systematiske evalueringer på effekten av de kjønnsbalanserende tiltakene som er satt i kraft for å oppnå kjønnsbalanse i virksomheter (Skjeie & Teigen, 2003; Solberg, 2017; Solberg, Wathne, & Madslie, 2016; Teigen, 2014). Det er derfor mange tiltak som er prøvd ut mer eller mindre tilfeldig, og det finnes fremdeles lite evaluering av hvorvidt tiltakene har vært gode virkemidler for å øke kjønnsbalansen. Solberg forklarer videre at «Kjønnsbalanserende prosesser er å utvikle, koordinere, gjennomføre, evaluere og justere tiltak som medfører oppnåelse av mål for kvalitativ kjønnsbalanse» (2017, s. 133). I dette underkapittelet vil jeg sammenfatte hvilke virkemidler som *kan* bidra til bedre kjønnsbalanse i lederstillinger. Disse er basert på de få studiene av tiltak som finnes.

Aktivitets- og redegjørelsesplikten pålegger alle offentlige virksomheter uansett størrelse, samt private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte må dokumentere den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 26). Dette dokumenteres gjerne i årsberetningen til aktuell virksomhet. Det vil si at en del norske virksomheter allerede er lovpålagt til å arbeide for å fremme likestilling i arbeidslivet.

De kjønnsbalanserende virkemidlene kan også tenkes å ha en viss overførbart effekt til hvordan en skal få kvinner til å stå i lederstillinger gjennom ulike livsfaser. Det var vanskelig å finne statistikk for dette, men Colbjørnsens (2017) utredning for Arbeidsgiverforeningen Spekter viser at kvinner i snitt står kortere i lederstillinger sammenlignet med sine mannlige kollegaer. Basert på snevert datagrunnlag, kan vi derfor ikke med sikkerhet si om kvinner faktisk blir kortere i lederstillinger enn menn.

2.8.1 Eksisterende virkemidler: politikk

Likestillingsloven har, som nevnt tidligere, ikke et absolutt forbud mot alle former for kjønnsbasert forskjellsbehandling (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 3a; Teigen, 2006). Vi finner ulike former for positiv særbehandling i næringslivet, og disse kan sorteres i tre hovedtyper: fortrinnsrett, opprykksordninger og minimumsrepresentasjon (Teigen, 2006). Fortrinnsrettsordningen tar en gjerne i bruk i ansettelsesprosesser i virksomheter med skjev kjønnsfordeling, opptak til utdanning og lignende (Teigen, 2006). I praksis innebærer dette eksempelvis at dersom en kvinne og en mann har søkt på samme stilling i en typisk mannsdominert virksomhet – hvor begge kandidatene innehar kvalifikasjonene som etterspørres – vil kvinnen foretrekkes og ansettes ut fra fortrinnsretten (og omvendt i en kvinnedominert virksomhet). Dette blir gjerne kalt for moderat kvotering, som innebærer at man kan kvotere det underrepresenterte kjønn, men kun dersom det står mellom to kandidater som er tilnærmet eller like godt kvalifiserte (Teigen, 2006).

Minimumsrepresentasjon derimot, innebærer et direkte krav om kjønnsbalanse, og blir gjerne omtalt som radikal kvotering (Teigen, 2015). Dette gjøres som regel i form av kvoter. Eksempel her er at det skal være minimum 40 prosent av hvert kjønn i et virksomhetsstyre. Vi finner per i dag ingen lovpålagt kjønnsbalanse blant ledere i norsk næringsliv (Teigen, 2006). Det blir mer og mer utbredt at en skal opprettholde en representasjon (kvotering) av minimum 40 prosent av begge kjønn i styrene for allmennaksjeselskapene (Teigen, 2006).

I 2003 ble det innført kjønnskvoltering av næringslivsstyrer, hvor loven sier at det minimum skal være 40 prosent av hvert kjønn i styrer for allmennaksjeselskaper (ASA) (Alsos et al., 2015; Richardsen & Traavik, 2009). Lovendringen begrunnes ofte med «[...] næringslivets manglende suksess med hensyn til å endre skjeve kjønns mønstre» (Sørensen, 2011, s. 103), og har som sikte på å blant annet øke den reelle likestillingen mellom kjønnene (Storvik &

Gullbrandsen, 2015). Dessuten, tenkte man at styrekvoteringen kunne ha en indirekte påvirkning på kvinners karriere ved å ha en overførbart effekt på blant annet kjønnsbalanse i ledelse (Østbakken, Dale-Olsen, & Schøne, 2015).

Det er altså flere studier som har undersøkt hvorvidt lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer har bidratt positivt for økt kjønnsbalanse i ledelse. Halrynjo, Teigen og Nadim (2015) finner ingen sammenheng mellom styrelovkravet og økt kjønnsbalanse blant verken toppledere eller i linjeposisjoner i norske virksomheter. Denne tendensen støttes også blant annet av Østbakken et al. (2015) som viser at den økende sannsynligheten for å være leder gjelder begge kjønn, og kan ikke knyttes til kvinner eksplisitt. Hovedfunnene fra analysene viser dermed at lovkrav i form av kjønnsbalanse i styrer ikke nødvendigvis er et egnet virkemiddel for å direkte bryte med mannsdominansen som en finner i lederstillinger i norsk næringsliv (Halrynjo et al., 2015).

2.8.2 Tiltak sett ut fra tilbudsside- og etterspørselsperspektivet

Skjeie og Teigen (2003) grupperer tiltak for å øke kjønnsbalanse i lederstillinger i to hovedtyper:

- Tilsetningsregulerende tiltak: Handler om å øke oppmerksomheten rundt kvinnelige lederkandidater. Dette gjøres enten ved å oppmuntre kvinner til å synes mer i virksomheten eller å få andre (gjerne mannlige ledere) oppmerksomme på kvinnelige ledertalenter (Skjeie & Teigen, 2003). Eksempler på slike tiltak er fortrinnsrettsordninger og søkeprosedyrer.
- Tilretteleggende tiltak: Fokuserer på «[...] å kvalifisere kvinner til å «nå opp» ved utvelgelsen til lederstillinger» (Skjeie & Teigen, 2003, s. 91). Eksempler på slike tiltak er mentorprogrammer, lederkurs, barnetilsyn og andre velferdsordninger.

I undersøkelsen til Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015) kom det frem at topplederne i 173 av de største norske selskapene mener følgende tiltak er viktige for å fremme kjønnsbalansen i lederstillinger:

- Aktiv rekrutteringspolitikk på både mellomleder og toppledernivå
- Bevisstgjøre kvinner om karrierebygging
- Jevnere fordeling og ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre
- Bedriftsinterne mentorordninger/lederutviklingsprogram
- Bedre mulighet for karrieremessig comeback etter småbarnsfasen

Tiltakene over kjennetegnes ved at de fikk en gjennomsnittsskåre på 4 eller mer fra det ene eller begge kjønn (hvor 1 er svært uviktig og 5 er svært viktig). Det er foreløpig ikke målt effekten av hvorvidt disse tiltakene faktisk *bedrer* kjønnsbalansen i lederstillinger.

Gjennomgående viste studien til Kitterød et al. (2015) at kvinner stort sett er noe mer positive til kjønnsbalanserende tiltak enn menn, da kvinner jevnt over har høyere gjennomsnittsscore enn menn.

For å illustrere hvorvidt tiltakene presentert over kan plasseres som et tilbudsbasert- eller etterspørselsbasert tiltak, har jeg laget en tabell hvor dette er illustrert ytterligere:

Tiltak for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger	
Tilbudsbaserte tiltak	Etterspørselsbaserte tiltak
<ul style="list-style-type: none"> - Mentorprogrammer/rådgiverordninger for kvinner - Kompetanseutvikling av kvinner - Lederkurs for kvinner - Bevisstgjøre kvinner om karrierebygging - Jevnere fordeling og ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortrinnsrettsordninger for kvinnelige søkere når en mann og en kvinne står tilnærmet likt - Søkeprosedyrer for å finne kvinnelige kandidater/aktiv rekrutteringspolitikk - Barnetilsyn eller andre velferdsordninger - Bedre karrieremessig comeback etter småbarnsfasen

Tabell 3 Fordelingen av tilbudsbaserte- og etterspørselsbaserte tiltak for å øke kjønnsbalanse

2.9 Virksomhetens forutsetninger

Studien til Solberg, Wathne og Madslie (2016) fokuserer på viktigheten av virksomhetens forutsetninger for å utføre kjønnsbalanserende tiltak, i hvilken grad eventuelle tiltak vil være vellykkede. Virksomheter som er «[...] *bevisste* på at de har *ubalanse* mellom kjønnene i lederstillinger, og som erkjenner og aksepterer at de har et problem å løse» gir de beste forutsetningene for en vellykket kjønnsbalanserende arbeidsprosess (Solberg, 2017, s. 139). Dette arbeidet starter spesielt knyttet opp mot hvorvidt toppledelsen har et bevisst forhold til utfordringene til virksomheten, og at de er åpne for å gjøre noe med utfordringene. Det kan derfor være hensiktsmessig å starte kjønnsbalansearbeidet med å evaluere virksomhetens forutsetninger.

2.10 Mål- og strategiformuleringer for økt kjønnsbalanse

For å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger, kan det være hensiktsmessig å formulere konkrete mål og strategier på hvordan virksomheten skal bli bedre i et kjønns mangfoldsperspektiv. Uten konkrete mål eller strategier for å bedre kjønnsbalansen, er det fort gjort å gjøre slik en alltid har gjort – og dermed ikke se den ønskede utviklingen. Hvordan kan så mål og strategier egentlig påvirke organisasjonsendringer? Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at mål og strategi blant annet kan påvirke organisasjonsendringer ved å ha en motiverende effekt på de ansatte, gi retningslinjer for arbeidet (styrende funksjon), og fungere som en legitimitetsfaktor overfor omgivelsene.

Mens mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene. Strategien beskriver med andre ord «veien mot målet».

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 42)

Når en skal formulere mål og strategi er det flere viktige faktorer en bør huske på. Det er viktig at målene er *forståelige*, slik at beslutningstakere vet hva de arbeider mot (Roos, von Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014). For å formulere forståelige mål og strategi, kan det blant annet være hensiktsmessig å inkludere de ansatte i denne formuleringen. Ved at de ansatte får være med på formuleringen vil dette også bidra positivt til at den enkelte føler en egen tilhørighet til målet.

I dette kapitlet har jeg redegjort for sentrale begreper som likestilling, kjønnsbalanse og kjønns mangfold. Vi har sett at kjønn kan forstås ut fra biologiske begrunnelser eller med utgangspunkt i kulturelle opprinnelser. Vertikal segregering forklarer mangelen av kjønnsbalanse blant ledere, og kan forstås ut fra tilbudsside- eller etterspørselsforklaringer. Sentrale forklaringsmodeller her er eksempelvis preferanseteorien, homososial reproduksjon, glasstaket, organisasjonssammensetning osv. Det er også blitt presentert ulike forslag til tiltak for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger, samt hvilke forutsetninger som bør være tilstede.

3 Metodekapittel

I denne delen av oppgaven vil vi bevege oss inn på det metodiske opplegget for besvarelsen, altså “veien til målet” (Kvale & Brinkmann, 2015). Kapitlet vil gjøre leseren bedre kjent med blant annet metodisk ståsted, rekrutteringsarbeidet og etiske problemstillinger. Valg av metodisk ståsted er knyttet opp til forskningens formål; «*Hva er det vi er interessert i å finne ut av?*» (Madsbu, 2011, s. 76). I løpet av kapitlet vil det presenteres både styrker og svakheter ved studien. Metodekapitlet vil dermed bidra til en større forståelse for de valg som ble tatt underveis, og ikke minst hvordan data ble innsamlet.

3.1 Metodisk ståsted og valg

Oppgavens problemstilling er “Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?”. For å finne frem til gode svar på problemstillingen er det viktig å forstå fenomenet kjønnsbalanse i lederstillinger, samt bli bedre kjent med hvorfor det er så få kvinnelige ledere. Dette vil gjøres gjennom å rette oppmerksomheten mot kvinnelige lederes erfaringer. Studien vil inkludere både allerede implementerte tiltak, strategier og mål, samt at jeg, sammen med informantene, skal forsøke å rette blikket fremover for å finne frem til hvordan tiltak optimalt burde vært utformet. På bakgrunn av dette ble derfor en kvalitativ metode valgt. I korte trekk kan vi si at kvalitative metoder har som hensikt å *forstå* fenomener (Starrin, 2007).

Oppgaven bygger på en fenomenologisk tilnærming. Den fenomenologiske tilnæringsmåten kjennetegnes ved “[...] en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 44). Jeg skal forsøke å sette mine forforståelser i parentes, og åpne opp for å utforske informantenes egne opplevelser. For å kunne svare på problemstillingen vil det være viktig å beskrive verden slik den oppleves og oppfattes av både nåværende og tidligere kvinnelige ledere. Den fenomenologiske tilnæringsmåten skal hjelpe meg med å forstå kvinnelige lederes erfaringer.

Jeg har valgt intervju fordi studien hadde som hensikt å undersøke kvinnelige lederes opplevelser og erfaringer, og det ble derfor viktig å kunne ha en samtale med informantene for å kunne undersøke dette ytterligere. Av etiske og praktiske hensyn ble personlige intervju

valgt foran intervju gjennom fokusgrupper. Det var altså oppgavens problemstilling, formål, samt både praktiske og etiske hensyn som var utgangspunkt for valget om å gjennomføre intervjuer.

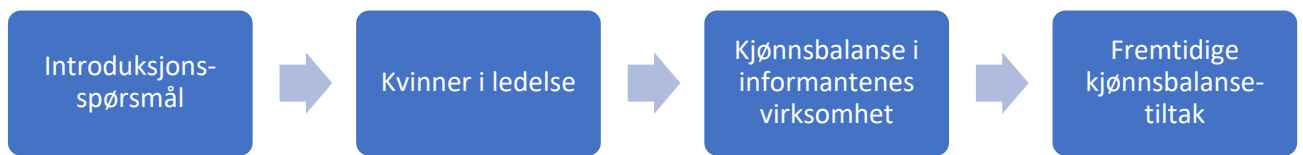
3.2 Utforming av intervjuguide

For å holde tråden i de ulike intervjuene, ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3). Hensikten var ikke nødvendigvis å følge denne slavisk, men å ha denne å støtte seg på for å gi intervjuet en retning ved at den viser til hvilke tema som skal behandles. Dette kalles i fagterminologien for et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju kjennetegnes ved at det verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuguiden har forslag til hvilke spørsmål som kan stilles underveis i intervjuet, men hvilke spørsmål som derimot blir stilt under de ulike intervjuene, avhenger av samtalen mellom informant og forsker.

Som forsker ønsker vi gjerne at våre spørsmål skal generere spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante beskrivelser av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). For å få til dette, er det viktig at en ikke stiller for mange ledende spørsmål, og er flinke til å stille oppfølgende spørsmål. Ved å ha en åpnere spørsmålsformulering legger vi ikke føringer på hva informanten skal svare på de ulike spørsmålene, og de svarer ut fra *sin* virkelighetsoppfatning og sine tanker, vurderinger og følelser vedrørende emnene som blir behandlet. Oppfølgingsspørsmål åpner for at forskeren kan sjekke om vedkommende tolker informantenes uttalelser riktig eller å få informantene til å utdype interessante momenter ytterligere.

På den annen side, er det viktig å påpeke at ledende spørsmål ikke kun har en negativ innvirkning på kvaliteten på kvalitative intervjuer, og blir gjerne betraktet som en nødvendig del i løpet av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan ledende spørsmål være nyttige for å kontrollere reliabiliteten av informantenes svar og for å verifisere forskerens fortolkninger underveis. Ved å stille ledende spørsmål, vil en derfor verifisere hvorvidt en forstår et fenomen riktig, tolker det informanten sier korrekt og/eller – om nødvendig – innhente informasjon som forskeren føler informantene holder tilbake (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er dermed ikke gitt at ledende spørsmål svekker kvaliteten på intervjuet, heller tvert om dersom de brukes bevisst.

Oppbygging av intervjuguiden var noe jeg arbeidet en del med. Jeg ønsket at intervjuet skulle få en størst mulig naturlig flyt, ved at temaene som ble behandlet skulle ha en naturlig rekkefølge. Hvert intervju startet derfor med introduksjonsspørsmål som ble utformet som bakgrunnsspørsmål om informanten (alder, stilling, antall barn og lignende). Grunnen til dette valget var å innlede intervjuet med «enkle» spørsmål, før vi videre gikk over på de noe mer tyngre spørsmålene. Rekkefølgen ble som følger:



Figur 1 Rekkefølge for intervjutema

Avslutningsvis ble trådene samlet ved spørsmålet «Har du noen konkrete tips eller råd til kvinner som ønsker en fremtidig karriere som leder?». Hensikten bak dette metaspørsmålet, var å få frem momenter som ikke var kommet frem tidligere i intervjuet.

I forkant av de reelle intervjuene ble det foretatt et testintervju med et familiemedlem. Hensikten med testintervjuet var å utprøve spørsmålsformuleringen, sjekke om temabehandlingen hadde naturlige overganger, og hvorvidt det var noen spørsmål som burde inkluderes eller ekskluderes. Dessuten fikk jeg teste det tekniske utstyret som skulle benyttes (Teams og båndopptaker). Testintervjuet bidro også til at jeg som forsker fikk utprøvd mine intervjuetegenskaper og ble ekstra oppmerksom på min rolle som forsker. Samtalen gjorde meg oppmerksom på at jeg bør tilstrebe aktiv lytting som intervjuform, og ikke henge meg for mye opp i intervjuguiden. Aktiv lytting innebærer i stor grad å lytte til det intervjupersonen sier underveis og hvordan det sies, og da videre stille oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Oppfølgingsspørsmål kan bidra til en dypere forståelse for fenomenet som forskes på, ved å få informanten til å utdype sentrale tema ytterligere, og ikke minst undersøke om jeg analyserer informasjonen som blir gitt riktig (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.3 Rekrutering av informanter og utvalg

Med tanke på at jeg ønsket informanter som var ledere, og dermed faller inn under kategorien «elitepersoner», er det viktig å huske på at disse personene er særdeles travle. Ifølge Kvale og

Brinkmann (2015) er et sentralt problem nettopp det å få tilgang til intervjupersonene, og elitepersoner er en utfordrende gruppe å rekruttere fra. For å rekruttere informanter benyttet jeg meg både av en kriteriebasert utvalgsmetode, samt snøballmetoden. Tanken var først å kun benytte en kriteriebasert utvalgsmetode, men på grunn av utfordringer med å rekruttere nok informanter, mye grunnet Korona-situasjonen, ble derfor snøballmetoden supplert for å rekruttere enda flere informanter til studien.

Kriteriebasert utvelgelse innebærer at forskeren velger informanter ut fra spesielle kriterier (Johannessen, 2011). Disse kriteriene kan eksempelvis være basert på informantenes kunnskap, bakgrunn, aldersgruppe, eller kjønn. Det kan gjerne også være en kombinasjon av flere utvalgskriterier. Snøballmetoden kjennetegnes ved at informanter rekrutteres ved at forskeren får informasjon om hvem h*n bør kontakte (Johannessen, 2011). Denne informasjonen mottar forskeren fra personer som allerede vet mye om det temaet som undersøkes, gjerne allerede rekrutterte informanter.

Jeg startet rekrutteringsarbeidet ved å sende en henvendelse til Norges hovedorganisasjon (NHO) hvor jeg spurte hvorvidt de kjente til noen som kunne være aktuelle kandidater til min studie, med utgangspunkt i Female Future-prosjektet³. Henvendelsen inkluderte blant annet formålet med studien og hvilke kriterier som ble lagt til grunn. Jeg fikk raskt tilbakemelding hvor jeg fikk listet opp noen spennende virksomheter, samt navn til noen aktuelle kvinnelige ledere. Deretter forsøkte jeg å kontakte de mest aktuelle virksomhetene som jeg mottok fra NHO, uten hell, og måtte dermed søke videre etter aktuelle virksomheter selv.

Videre tok jeg kontakt med HR-rådgivere eller personalansvarlige i andre aktuelle virksomheter per e-post. Henvendelsen inneholdt blant annet en begrunnelse for hvorfor jeg tok kontakt med dem, kort om oppgavens tema, hvilken type informanter jeg var ute etter og når intervjuene tenktes å avholdes. Informasjonsskrivet ble lagt ved, slik at dette kunne videresendes til aktuelle kandidater. Formålet var at informantene skulle bli godt kjent med studien, hva deltakelsen innebærer for dem og deres rettigheter som informanter, før de takket

³ NHO Female Future er et lederutviklingsprogram for kvinnelige talenter som bedriften ser potensialet i og ønsker å satse på. Les mer: <https://www.nho.no/samarbeid/female-future/fakta-om-female-future/>

ja til en eventuell deltakelse. Formålet var å opprette et godt grunnlag for tillit og en åpen dialog allerede fra start, samt å minimere frafall underveis.

En viktig forutsetning som i utgangspunktet ble lagt til grunn ved utvelgelse av virksomheter som ble kontaktet, var at aktuelle virksomheter allerede arbeidet mot å fremme kjønnsbalanse i virksomheten, og da spesielt rettet mot lederstillinger. Forutsetningen ble lagt til grunn for å kunne finne frem til hvorvidt ulike tiltak virker. Denne informasjonen fikk jeg blant annet ved å kontakte NHO og ved å søke på virksomhetenes hjemmesider. Men etter dårlig respons fra bedriftene jeg først kontaktet ble det tatt et valg om å se noe bort fra kriteriet om allerede implementert tiltak, mål eller strategi for kjønnsbalanse. Følgende utvalgskriterier ble derfor gjeldende (deltakerne måtte oppfylle én av disse):

- Kvinne ansatt i lederposisjon.
- Kvinne tidligere ansatt i lederposisjon, men som av ulike årsaker har sluttet i lederstillingen.

Etter hvert ble også snøballmetoden supplert for å rekruttere flere informanter, da en ren kriteriebasert tilnærming ikke ga de resultatene som på forhånd var ønsket. For å sikre reliabilitet i studien uttrykte jeg et ønske å ha flere informanter i samme virksomhet. Kriteriene over ble fortsatt gjeldende for kandidatene rekruttert gjennom snøballmetoden.

Utvalget ble i alt bestående av ni informanter, hvor åtte faller inn under kategorien «kvinner som per i dag sitter i lederstillinger» og resterende (én) faller inn under kategorien «kvinner som tidligere har vært ansatt i lederstillinger, men som av ulike årsaker har valgt å trekke seg fra lederansvaret». Informantene var representert blant tre ulike virksomheter, hvor to av disse allerede aktivt arbeider mot å fremme kjønnsbalanse i virksomheten. Det er private virksomheter. I den ene virksomheten intervjuet jeg kvinnelige ledere på fire ulike kontorer som befinner seg i ulike byer.

Utvalget er skjevt fordelt i forhold til fordelingen mellom fortsatt i lederposisjon/tredd av som leder. Aldersspennet varierte fra 44 år til 63 år, med en gjennomsnittsalder på 53,5 år. De har vært ansatt i lederposisjoner fra i underkant av en tiårs periode til rett over 20 år på det meste. Alle de kvinnelige lederne er eller har vært gift tidligere og hadde to barn eller flere. Omtrent alle barna var på intervjutidspunktet ungdommer eller voksne.

3.4 Gjennomføring og transkribering av intervjuene

Intervju med elitepersoner kan ifølge Kvale og Brinkmann (2015), føre til asymmetriske maktforhold. Dette henger sammen med informantenes posisjon ved at de er eksperter eller ledere, og at de allerede er godt vant med å bli spurt om både sine tanker og meninger (Kvale & Brinkmann, 2015). I slike situasjoner er det dermed ekstra viktig at forskeren er trygg på emnet som behandles og har god kunnskap om temaet. Det kan også være hensiktsmessig å mestre fagspråket til en viss grad. Dersom intervjueren er trygg i sin rolle, kan informanter fra eliteposisjoner utfordres i større grad enn ved ordinære intervju. For eksempel ved hjelp av provokasjoner, men også ved å komme med egne oppfatninger rundt intervjutemaet som behandles (Kvale & Brinkmann, 2015). For dyktige forskere, kan derfor eliteintervjuer bidra til særdeles stor kunnskapsutveksling (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ideelt var tanken at intervjuene skulle gjennomføres ansikt til ansikt under de omstendighetene informantene selv ønsket (på arbeidsplassen/på et annet kontor/café og lignende), men på grunn av utviklingen av Covid-19 ble dette umulig. Intervjuene måtte derfor avholdes elektronisk, enten ved hjelp av programmer slik som Teams og Skype eller over telefon. Jeg uttrykte at jeg var fleksibel på hvilken løsning som ble benyttet, og fulgte informantenes foretrukne ønsker. Alle intervjuene endte opp med å avholdes i Teams eller Skype, med unntak av ett som ble avholdt over telefon. De fleste intervjuene hadde også kameramulighet, slik at vi til en viss grad også kunne kommunisere via kroppsspråk.

Felles for alle intervjuene var at intervjuet ble tatt opp på diktafon. Ved hjelp av lydopptak kan forskeren fokusere på selve dynamikken i intervjuet og emnene som skal behandles (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg opplevde relativt lite utfordringer knyttet til lydopptakene, annet enn når det et par ganger ble dårlig forbindelse i Skype og Teams. Jeg fikk dermed ikke med meg 100 prosent alt som ble sagt, men det var som regel bare ett ord og to som ikke kom med grunnet dårlig lyd og/eller "hacking". Jeg opplevde derfor ikke store problemer knyttet til denne utfordringen, og det fikk ikke utslag på kvaliteten på den informasjonen som ble samlet inn eller helheten for intervjuet.

For å kunne analysere informasjonen som er samlet inn under intervjuene, ble alle intervjuene transkribert samme dag eller senest dagen etter at intervjuet ble avholdt. Transkribering av

intervjuer innebærer at intervjuene struktureres i tekstform, fra muntlig til skriftlig form. Hovedformålet er å klargjøre intervjumaterialet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er en utrolig tidkrevende prosess, og det er flere momenter en må ta hensyn til under transkripsjonene.

Den første metodiske utfordringen som gjør seg gjeldende er forskjellen mellom en muntlig samtale og skriftlig tekst. En muntlig samtale fungerer som en levende interaksjon, hvor stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk kan bidra med mye uuttalt informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Når intervjuet transkriberes til skriftlig form, vil det være vanskelig å få med denne type informasjon. Ved at dette faller bort i transkripsjonene, mister forskeren viktig informasjon i det innsamlede materialet. Videre kan det bidra til at forskeren trekker feilaktige konklusjoner. Derfor er det viktig å være bevisst på å utforske nyttig informasjon om kroppsspråket, bruk av ironi og stemmeleie underveis i intervjuet ved å stille oppfølgende spørsmål. På den måten vil forskeren være sikker på at slike viktige momenter belyses selv etter at intervjuene er transkribert.

Intervjuene ble transkribert ordrett. Det ble brukt mer komma enn punktum, fordi det var vanskelig å fastsette når punktum skulle settes under transkriberingen. Dette er et viktig moment for å sikre reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) presiserer at tegnsettingen til forskeren, og da spesielt knyttet til komma og punktum, kan gi to helt forskjellige betydninger. Dersom informantene under noen momenter svarte på en særdeles uttrykksfull måte som videre genererte til nyttig informasjon for analysen, ble dette tatt med ved hjelp av stjerner (*). Inni stjernene ble følelsen eller uttrykksmåten beskrevet, eksempelvis *nølede*, *latter* osv.

Når det kommer til gyldighet (validitet) av intervjutranskripsjonene, er dette mer krevende å fastslå. Grunnen til dette er at det ikke finnes en gyldig eller korrekt måte å oversette fra muntlig til skriftlig form på (Kvale & Brinkmann, 2015). En må ta utgangspunkt i hvordan transkripsjonen kan være nyttig for den videre analysen i forskningsprosjektet. Jeg tok utgangspunkt i en mest mulig nøyaktig gjengivelse av det muntlige intervjuet, ved at jeg i stor grad benyttet meg av en ordrett transkripsjon, samt inkluderte pauser, gjentakelser og nyttige tonefall. For å de-identifisere informantene valgte jeg å transkribere på bokmål. Dette kan være et nyttig virkemiddel for å anonymisere informantene ytterligere. På en annen side kan

det være vanskelig å få med seg lokale ord og uttrykk, og sentrale poeng kan miste noe av sin kraft ved å transkribere på bokmål.

Det reises også etiske spørsmål når det kommer til transkriberingen. Under transkriberingen ble derfor alle navn bevisst fjernet ved å enten legge inn et fiktivt navn, eller legge inn en beskrivelse av type virksomhet, slik som eksempelvis "internasjonalt IT-selskap". Ved eventuelle utdrag av transkriberte intervjuer i senere kapitler, er sitatet bearbeidet etterpå til å være mer forenelig med en skriftlig tekstform. Grunnen til dette er at "[...] *publiseringen* av usammenhengende og repetitive, ordrette intervjuetranskripsjoner kan medføre en uetisk stigmatisering av bestemte personer eller grupper" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 214).

3.6 Hvordan analysere intervjumaterialet?

For å kunne finne frem til svar på forskningsspørsmålene, må intervjumaterialet analyseres. Det store spørsmålet da er hvordan en analyserer kvalitative intervjuer. Felles for de fleste er å dele innsamlet data inn i kategorier og/eller koder (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette for å finne frem til sammenhenger og «merke» ekstra interessante utsagn. Ideelt sett skal analysen allerede starte mens en intervjuer. Dersom en mestrer denne kvaliteten, vil det lette selve analysearbeidet, og en vil ha en viss formening om hvilken retning analysen vil ta (Kvale & Brinkmann, 2015).

Fortolkningen starter som regel allerede underveis i intervjuet. Ifølge Andersen (2006) er det viktig å legge merke til situasjoner hvor informantene svarer ulikt enn det man på forhånd forventet. En dyktig intervjuer utforsker slike utsagn eller situasjoner ytterligere ved å stille oppfølgingsspørsmål for å bli enda bedre kjent med informantens virkelighetsoppfatning, og for å sjekke sine egne forståelser. Disse er særlig av verdi for å få økt validiteten i analysen. På denne måten kan en som forsker utvide forforståelsen sin, og muligens også revidere egne oppfatninger. Dette ble til en viss grad også gjort i praksis. Jeg tenkte på forhånd at kvinner i lederposisjoner opplevde mye flere barrierer for å stå i stillingene enn det som kom frem i intervjuene.

Vi kan skille mellom ulike former for analyse, hvor litteraturen i stor grad fokuserer på induktive, deduktive og abduktive analyseformer (Kvale & Brinkmann, 2015). Min studie vil ta utgangspunkt i en induktiv analyseform. Den induktive analyseformen går ut på å kode det

innsamlede datamaterialet med hensikt «[...] for å identifisere mønstre og formulere potensielle forklaringer på mønstre» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). Kodene blir utledet fra datamaterialet som er innsamlet, og forskeren utvikler kodene gjennom en egen tolkning av innsamlet datamateriale. Nadim (2015) peker på en stor utfordring med koding i kvalitative metoder, og koding som en forberedelse til analyse har blitt kritisert i deler av litteraturen (eksempelvis MacLure, 2008; St. Pierre, 2008 referert i Nadim, 2015). Denne utfordringen går på at vi kan miste viktige forskjellsdimensjoner dersom én kategori får for stor dominans i analysen, og at vi ikke klarer å vise virkeligheten gjennom koder (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er derfor viktig å være oppmerksom på vår egen fortolkningsramme som forsker, og forsøke å utfordre oss selv på hvordan vi som forskere forstår og analyserer intervjuene våre (Nadim, 2015).

Når det kommer til analytisk generalisering i kvalitative analyser er det i tidligere litteratur ingen konsensus hvorvidt dette er mulig. Formålet med oppgaven var ikke å fremskaffe generaliserbare funn, og det blir derfor viktig å unngå uintenderte generaliseringer. Slike uintenderte generaliseringer kan ifølge Nadim (2015) være en konsekvens av måten vi ordlegger oss på, spesielt i oppsummeringer av våre funn. Det vil derfor være viktig å være særlig oppmerksom på dette i analysekapittelet.

3.7 Håndtering av personopplysninger

Når det skal innhentes personopplysninger i forskningsprosjekter, må prosjektet meldes til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Godkjennelse må være på plass før datainnsamlingen kan starte. Som forsker er en ansvarlig for at data innsamles på en forsvarlig måte. Formålet er å verne om informantene, og at deltakelse i studien ikke skal ha negativ innvirkning på dem verken privat eller i jobbsammenheng. På bakgrunn av dette ble derfor prosjektet meldt inn i starten av januar, og godkjennelse fra NSD ble mottatt den 18. februar (vedlegg 1).

Det var særlig et punkt i studien som var spesielt viktig å ta hensyn til, nemlig innhenting av opplysninger om tredjepersoner (familie, venner og kollegaer). Opplysningene hadde som hensikt å belyse hvorvidt det er noe på “hjemmebane” som kan ha en innvirkning på kvinnelige leders barrierer for trivsel i arbeidshverdagen, samt hvorvidt de beholder posisjonen sin gjennom ulike livsfaser. Med tanke på at tredjepersonene ikke direkte kan påvirke hvilke opplysninger som blir innsamlet om dem, er det derfor særlig viktig å minimere personidentifiserbare opplysninger som ikke er relevant for den videre analysen.

Det ble dermed gjort tiltak både i utarbeidelsen av intervjuguide, samt under intervjuene for å ta hensyn til dette. Blant annet ble samtalen styrt i en annen retning dersom informantene kom med inngående eller sensitiv informasjon om tredjepersoner. Informantene ble også bedt om å unngå å bruke navn eller andre former for sensitiv identifisering i forkant av samtalen.

For å anonymisere deltakerne i studien ble informantenes virkelige navn byttet ut med et tilfeldig utvalg av kvinnenavn hentet fra toppnavn mellom årstallene 1965 og 1970 (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Følgende navn ble valgt ut i den videre analysen (presentert i alfabetisk rekkefølge): Anita, Bente, Heidi, Hilde, Kristin, Marit, Monica, Nina og Tove.

Lyddopptakene ble lagret i et personlig hvelv med to-faktors-verifisering⁴ i OneDrive. Det var kun prosjektansvarlig (meg) som til enhver tid hadde tilgang til dataene. Ved hjelp av to-faktors-verifiseringen var det minimal risiko for at eventuelle personopplysninger skulle havne på avveie. Ved å lagre data på en slik “sky-plattform” vil det også sikre at en ikke mister data, dersom en skulle være uheldig og for eksempel oppleve tekniske utfordringer i løpet av skriveprosessen.

Ved oppgavens slutføring, ble all data (transkriberte intervjuer, eventuelle notater samt lydfiler) slettet/makulert.

3.8 Forskningsetiske vurderinger

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan vi knytte både moralske og etiske spørsmål til en forskningsprosess. Det er viktig at datainnsamlingen ikke går på bekostning av grunnleggende etiske verdier. Hensikten er at informantene skal ivaretas på best mulig måte, i tillegg er forskeren ansvarlig for at en eventuell deltakelse ikke skal bidra til nevneverdige negative konsekvenser for informantene (Aase & Fossåskaret, 2014). Det kan være vanskelig å finne en gylden middelvei, da moralske og etiske aspekter også kan medføre at det empiriske materialet en samler inn kun blir overflatisk, og dermed ikke genererer ny kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015). Etiske spørsmål og vurderinger preger hele forskningsprosessen, og ikke kun datainnsamlingen. I dette underkapitlet skal jeg behandle de fire etiske retningslinjene som tradisjonelt diskuteres i forskningsprosesser, nemlig informert samtykke, fortrolighet,

⁴ To-faktors-verifisering vil si at en må verifisere seg med noe mer enn kun et personlig passord for å få tilgang til dataene, for eksempel brukernavn og passord i kombinasjon med kode på enten SMS eller e-post.

konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.8.1 Informert samtykke

Informert samtykke innebærer at forskeren informerer deltakerne om studiens overordnede formål, hva en eventuell deltakelse innebærer og hvilke rettigheter informantene har (Kvale & Brinkmann, 2015). Det ble derfor utarbeidet et informasjonsskriv for prosjektet, som var basert på NSD sin mal (vedlegg 2). Dette informasjonsskrivet ble lagt ved i henvendelsene og/eller sendt ut til informantene i god tid før intervjuet fant sted. Informasjonsskrivet inkluderte blant annet prosjektets formål, hva deltakelse innebærer, hvem som er ansvarlig for oppgaven og hvilke rettigheter en har som informant. Det var viktig å få frem at jeg ønsket å tilstrebe å anonymisere dataene, og at ingen informanter ville bli navngitt i teksten. På side tre i informasjonsskrivet lå det ved en samtykkeerklæring, hvor jeg mottok signatur fra hver deltaker før intervjuet ble avholdt. Det er viktig at informasjonsskrivet ikke blir alt for detaljert, slik at fokuset flyttes bort fra viktig informasjon (Aase & Fossåskaret, 2014).

3.8.2 Konfidensialitet og anonymitet

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) kan anonymitet beskytte deltakerne, men på en annen side kan det også fungere som en fratatt mulighet for informantenes stemme i forskingen. I noen forskningsprosjekter kan det hende at informantene har et spesielt ønske om at deres navn skal nevnes (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kan være knyttet til en idé om å forbedre omdømme enten personlig eller til virksomheten en representerer. Det kan også være knyttet til et ønske om å krediteres for sitt bidrag til forskningsprosjektet.

Forskningsetisk vil det derfor være flere vurderinger og beslutninger en må foreta, når det kommer til spørsmål om konfidensialitet og anonymitet. Siden prosjektet inkluderer flere ulike mennesker, ble det tatt aktive valg for å verne om informantene. Grunnen til at jeg valgte å tilstrebe fullstendig anonymitet, baseres på et ønske om lik databehandling for alle informantene i studien. Dessuten ønsket jeg også unngå situasjoner hvor de kvinnelige lederne ikke turte å være ærlige, eksempelvis i frykt for at intervjuet skulle påvirke deres arbeidssituasjon negativt eller at de ønsket å drive omdømmebygging på vegne av virksomheten.

3.8.3 “Hva innebærer det for meg å delta?”

Som forsker bør en være klar og ikke minst tydelig overfor deltakerne hvilke fordeler og ulemper en deltakelse kan innebære (Kvale & Brinkmann, 2015). Det var særlig viktig for meg at prosjektdeltakelse skulle tuftes på en frivillig avgjørelse, og ikke minst at informantene når som helst kunne trekke tilbake samtykket som var gitt. Under intervjusituasjonen understreket jeg dessuten at det var helt frivillig å svare på spørsmålene som ble stilt. Dette ble informert både i informasjonsskrivet som ble sendt til deltakerne, samt muntlig før hvert intervju.

Etter intervjuene hadde informantene mulighet til å stille spørsmål som eventuelt hadde dukket opp i løpet av samtalen. I tillegg fikk de mulighet til å tilføye ubehandlede spørsmål eller tema i avrundingen. Dersom informantene opplevde noe ubehag rundt det gjennomførte intervjuet kunne de også når som helst ta kontakt med meg i etterkant av intervjuet. Informantene fikk på denne måten mulighet til å endre sine uttalelser eller eventuelt tilføye momenter som dukket opp.

3.8.4 Min rolle i forskningsprosessen

For prosjektets validitet er det avgjørende at jeg har tenkt gjennom og vurdert min rolle som forsker. Grunnen til at dette blir særdeles viktig, er for å bli bevisst på faktorer som senere kan prege prosjektet. Viktige faktorer er forskerens kunnskaper, erfaring, ærlighet og rettferdighet, altså forskerens integritet (Kvale & Brinkmann, 2015). Mine svakheter som forsker er spesielt knyttet til intervjusammenheng. Jeg kan ha en tendens til å være konfliktsky i slike situasjoner, og muligens si og gjøre det jeg tror informanten ønsker og forventer av meg. Dette kan ha negativ innvirkning på forskningsprosjektet fordi jeg ikke nødvendigvis i like stor grad utfordrer informantene med sine uttalelser. Ifølge Andersen (2006) er en god taktikk å ikke være «for flink». Dette var noe jeg ble særlig bevisst på etter et par intervjuer, og forsøkte å utfordre meg selv på dette under hvert intervju.

Det kan også være nyttig å reflektere over meg som kvinne i dette forskningsprosjektet. Grunnen til dette er at det kan hende jeg blir «farget» av at jeg studerer *kvinnelige* ledere og er kvinne selv. Det kan derfor hende at jeg har gitte forventninger til hvordan ting skal være. En kan føle på frustrasjon over tallene tidligere studier viser, og det er fort gjort å knytte årsaken bort fra kvinnene selv og heller typisk mot systemet. Det er derfor utrolig viktig at jeg er

bevisst på at mitt eget kjønn ikke er den avgjørende faktoren i arbeidet mitt. På den måten klarer jeg kanskje å få et litt mer distansert forhold til problemstillingen, og ikke lete etter årsaker som ikke nødvendigvis er reelle.

3.9 Har jeg undersøkt det jeg ønsket å undersøke?

En viktig forutsetning for å kunne svare på problemstillingen er hvorvidt forskeren har undersøkt det han eller hun i utgangspunktet ønsket å undersøke. Dette kalles validitet. Validering er noe som bør prege hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Andersen (2006) peker eksempelvis på validitet knyttet til fakta og vurderinger i analysen og drøftingen. «Validitet dreier seg om tolkning og forklaring, om å være tydelig og overbevisende mht. operasjonalisering og relevans» (Andersen, 2006, s. 292).

En begrensning er at alle informantene arbeider i typisk mannsdominerte bransjer, hvor en kan finne spor av horisontal segregering og stivhengighet. Dataene kan derfor ha blitt farget av at det tradisjonelt har vært lite kvinner å oppdrive, og at rekrutteringsgrunnlaget til lederstillinger i slike bransjer dermed er skjevt fordelt. Dersom samme problemstilling hadde tatt utgangspunkt i eksempelvis omsorgsbransjen (som preges av en svært høy kvinneandel), hadde trolig resultatene vært noe annerledes. Men likevel, tross dette, kan vi si at resultatene er valide da en vil se i analysekapitlet at resultatene mine støttes opp tidligere litteratur og andre studier på området. Jeg ønsker også å legge inn en forutsetning om at denne begrensningen vil falle bort da det i dag er relativt godt kjønnsmangfold i mange av disse studieretningene. Dessuten er det ikke nødvendigvis et krav for en toppleder å ha den tekniske fagkompetansen som en linjeleder trenger.

I dette kapitlet har jeg presentert det metodiske opplegget for oppgaven. Jeg har forklart hvorfor en kvalitativ metode ble valgt, det metodiske ståstedet for oppgaven og hvordan data ble innsamlet i studien. Leseren har dessuten også blitt kjent med etiske problemstillinger som har reist seg i løpet av datainnsamlingen, og da spesielt knyttet til informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet, konsekvenser for deltakelse og min rolle som forsker.

4 Analysekapittel

Denne delen av oppgaven tar for seg resultatene fra intervjuene, og de viktigste momentene vil i løpet av kapitlet bli presentert, analysert og drøftet. Gjennom kapitlet vil jeg forsøke å

komme nærmere en besvarelse på problemstillingen “Hvordan kan virksomheten legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?”. For å få dette til, må analysen ta utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som ble formulert innledningsvis. Det vil derfor være viktig å finne frem til momenter som skaper både trivsel og mistriivsel i kvinnelige ledes arbeidshverdag, samt hvilke faktorer som er viktige for at kvinner forsetter i lederposisjoner. Ikke minst, skal jeg også forsøke å komme frem til hvordan tiltak for å få kvinner inn i lederposisjoner ideelt sett bør utformes for å fungere best mulig. Gjennom kapitlet skal leseren altså være med på en analytisk reise hvor jeg vil knytte viktige punkter fra teorikapittelet til dataene som ble innsamlet i studien.

I dette kapitlet vil jeg i stor grad følge den samme oppbygningen som ble anvendt i teorikapitlet. Jeg ønsker derfor å starte med å undersøke hvorvidt informantene snakker om kjønn fra et biologisk aspekt eller ut fra sosiale eller kulturelle normer. Deretter kommer jeg til å se nærmere på hvilken hovedmotivasjon for kjønnsbalanse som preger denne analysen. Videre beveger vi oss over på den kjønnsdelte virksomheten ved å undersøke hvordan vi kan forklare fraværet av kjønnsbalanse blant ledere. Til slutt vil jeg presentere noen av funnene for hvilke tiltak for kjønnsbalanse som kan være aktuelle, dette vil også bli ytterligere utforsket i en egen drøftingsdel i kapittel fem.

4.1 Kvinner og menn – ulike fra biologiens side eller på grunnlag av sosialisering og kultur?

Synet på kjønn kan få påvirkning både på analysen og resultatene i studien. Måten vi snakker om kjønn vil ha ulike konsekvenser for om vi i det hele tatt tenker at kjønnsbalanse bør være et mål, og ikke minst hva vi tenker det er mulig å påvirke når det gjelder kjønnsbalanse i lederstillinger. Dermed vil det være viktig å belyse hvilke tanker både jeg som forsker og informantene har rundt temaet. Er kvinner og menn grunnleggende ulike på bakgrunn om en er født med et kvinnelig eller mannlige kjønnsorgan, eller er kjønnsroller et resultat av våre forventninger til hva det vil si å være en kvinne eller en mann? Gjennom intervjuene ønsket jeg derfor å undersøke hvordan informantene i studien snakket om kjønn. Et klassisk spørsmål som er mye omdiskutert i både forskning og media er hvorvidt kvinner og menn ulike fra biologiens side eller på grunnlag av sosialisering og kultur.

Når det kommer til mine tanker om hvorvidt kvinner og menn er ulike fra biologiens side eller på grunnlag av sosialisering og kultur, mener jeg personlig at mye av forskjellene kan knyttes til sosiale og kulturelle forståelser av kjønn. Grunnen til dette er at vi har forskjellige forventninger og lignende til kvinner versus menn, som ikke kan knyttes opp til de biologiske forskjellene mellom kvinner og menn. Disse forventningene og antakelsene er noe som vi skaper allerede fra småbarnsperioden og opprettholder videre gjennom ulike livsfaser.

Vi kan starte dette underkapitlet med en liten fortelling som kom frem under intervjuet med Tove, som kan illustrere dette fenomenet noe:

«[...] der var det blant annet en ung jente som fortalte at hun var utdannet siviløkonom tror jeg, og opplevde at når de var ferdig utdannet så var kjønnsforskjellene mellom jentene og guttene veldig liten. De begynte på samme lønn, og de fikk de samme oppgavene og veldig mye var likt, men når kvinner fikk barn så begynte det å endre seg. Da gikk ofte guttene fra de både lønnsmessig og karrieremessig. Så jeg tenker at det går nok litt på at vi er biologisk forskjellige og at når kvinner får barn så endrer kanskje prioriteringene noe.» (Tove)

Denne lille fortellingen vitner om at kvinner og menn i arbeidslivet i stor grad er likestilt inntil valget om barn dukker opp. Tidligere litteratur viser også at det å få barn fungerer som et springbrett for fars karriere og en karrieredemper for mor (Halrynjo & Lyng, 2010). Ut fra en slik forståelse vil det si at i det en kvinne får et barn, flytter fokuset seg over til familie og bort fra karriere. Tove forklarer at dette er på bakgrunn av at vi er biologisk ulike. Her er det en situasjon hvor jeg skulle ønsket å ha gått mer i konfrontasjon med informanten for å høre hvorfor Tove mener det er biologisk, ved å stille mer oppfølgende spørsmål til henne. Det kan altså diskuteres hvorvidt dette biologisk skapt eller om forskjellene dukker opp på bakgrunn av ulike sosiale forventninger til mor og far – og at vi dermed opprettholder de biologiske forskjellene mellom menn og kvinner på grunnlag av samfunnets normer. Kan det derfor hende at det er et resultat av forventningene samfunnet har til det å være en god mor, som bidrar til at kvinnene i større grad velger å prioritere barn og oppdragelse fremfor karriere?

Da jeg spurte en annen informant, Hilde, om hva hennes umiddelbare tanker var om at kun én av tre ledere er kvinner uttrykte hun at hun synes det er litt rart, da det finnes vel så mange dyktige kvinnelige ledertalenter. Hun forteller videre at hun tror dette kan henge sammen med samfunnets forventninger til at man skal ha karriere samtidig som man skal stifte en familie og har små barn. I tillegg har samfunnet grunnleggende ulike forventninger til kvinner og menn i omsorgsrelasjoner (Halrynjo, 2014). Ved at vi opprettholder samfunnets forventninger om at det er kvinnen som er omsorgspersonen, vil vi fortsette å forvente at det er hun som skal være hjemme ved sykt barn, hun som skal hente og levere barna i barnehagen osv. Det er altså kvinnen som forventes å måtte sette jobben til side for å stille opp for felles barn. Dersom en har dette som utgangspunkt, så kan vi si at mannen allerede har en karriereforskjelling, da arbeidsplassene sjelden reflekterer over hvorfor kvinner arbeider kortere dager enn menn. Dette henger videre sammen med de usynlige forventninger om sene kveldsmøter og forventet arbeidstid, som igjen da bidrar til at kvinnen blir mindre attraktiv (Teigen, 2014).

Monica utdyper ytterligere hvordan sosiale eller kulturelle normer kommer til uttrykk i vår hverdag, og forteller at en allerede som liten blir oppdratt til hvordan kjønne våre både setter forventninger til hvordan vi skal opptre, men også begrensninger i forhold til hvilke valg som er de riktige for jenter i forhold til gutter. Hun forklarer at jentene allerede fra de er små opplever at de skal ha alt på stell, og at guttene har litt mer slakk. Hun forteller også at det som kvinner er vanskelig å skille seg ut fra den mannlige ledernormen:

«[...] og veldig få kvinner som tør å ha på seg kort skjørt og være litt annerledes, og ikke komme med en dress som ligner en manns for å si det sånn [...]» (Monica)

Dette kan knyttes opp mot stereotypifiserende prosesser som vi ble mer kjent med i kapittel 3. Ved at vi gjennom kulturelle normer skaper visse forventninger til det å være en kvinne bidrar vi til at kvinnenes handlingsrom begrenses. Dersom jentene eller kvinnene foretar noen kjønnsutradisjonelle valg, vil det ut fra en slik prosess tilsi at det vil komme ettervirkninger i form av reaksjoner blant kjente og ukjente (Teigen, 2014). Og siden kvinner tidligere har vært avviket i lederstillinger, kan det være vanskelig å utfordre den maskuline lederstilen ved å vise alt for feminine sider.

Likevel vil det nok ikke være helt riktig å si at mennene ikke opplever noen normer og forventninger som kan knyttes opp mot det biologiske kjønn *mann*. Tradisjonelle utdanningsvalg (horisontal segregering) er et felt som illustrerer at kjønnsnormer kan være minst like begrensende for menn som for kvinner (Reisel, 2014). Mens flere kvinner søker seg til de mer typiske mannsdominerte utdanningene som økonomi, juss og medisin, ser vi fortsatt sterk kjønnsdeling i de typiske kvinnelige domene som helse- og omsorg (Statistisk sentralbyrå, 2018). Det at menn fremdeles velger kjønnstypiske utdanningsvalg, kan henge sammen med kjønnsstereotypifiserende prosesser eller stivhengighet.

Ut fra dette kan det tyde på at biologisk kjønn opprettholdes gjennom våre sosiale forventninger og normer. Det kan hende at vi tror at kjønn er biologisk skapt, men som i hovedsak egentlig er et produkt av hvordan vi snakker om kjønn, hvilke forventninger vi har til kvinner versus menn og dermed også hvilke begrensninger vi gir de ulike kjønnene. Vi utfordrer ikke de kjønnstradisjonelle normene om at kvinnen er omsorgsperson og far er forsørger. Ut fra dette kan vi spørre oss hvorvidt måten vi snakker om kjønn bidrar til at kjønnsforskjellene blant ledere opprettholdes? Aktuelt da blir å se på hvordan vi kan endre denne tendensen. En fremgangsmåte kan være å utfordre kjønnsstereotypiene mer, og si i fra når vi hører mennesker rundt oss kommer med kommentarer eller verdisyn som opprettholder de sosiale forventningene og normene til hva det vil si å være en kvinne eller en mann.

4.2 Hva bør være hovedmotivasjonen for å ha kjønnsbalanse i ledelse?

Kjønnsbalanse kan argumenteres ut fra de tre argumentene for kjønnsbalanse som ble presentert under kapittel 2.4. Hvilke argumenter er det som preger denne analysen? Snakker informantene ut fra et rettferdighets-, ressurs-, eller interesseargument? Se tabell under for en oppsummering av informantenes argumenter for kjønnsbalanse, og hvor disse kan plasseres.

	Rettfærdighets-argument	Ressursargument	Interesseargument
Informanters argumenter for kjønnsbalanse		<ul style="list-style-type: none"> - Dynamikkforandring - Mangfold - Mer kreativt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> - Økt kompetanse

Tabell 4 Informantenes argumenter for økt kjønnsbalanse

De fleste informantene i studien uttrykker at kjønnsbalanse gir en dynamikkforandring ved at en presenterer et mangfold og dermed får inn ulike egenskaper som utfyller hverandre, til forskjell fra en homogen ledergruppe. Dette mangfoldet kan gjerne utspille seg på bakgrunn av kjønn, men også alder, etnisitet og sosial bakgrunn. Ut fra en slik tankegang blir kjønnsbalanse argumentert ut fra ressursargumenter, ved at kvinner og menn representerer ulike perspektiver og erfaringsgrunnlag. Anita ga følgende svar da jeg spurte hva hovedmotivasjonen for kjønnsbalanse burde være:

«Jeg tenker at det å få et mangfold i en ledergruppe, det er vel det som jeg føler er utrolig viktig, som gjør at ledergruppen fungerer bra og prosjektet leverer. At man har litt forskjellige verdier og setter sammen et mangfold i teamet. [...]. Du får da litt andre nyanser på ting når du har litt forskjellige kjønn, og det blir ofte et litt annet miljø når du blander (kjønn). Du får litt sånn kreativt, og at begge parter lærer på sin måte av hverandre.» (Anita)

Utsagnet til Anita beskriver kvinner og menn som to eksplisitte grupper som utfyller hverandre, på bakgrunn av at de har ulike verdier, realitetsforståelse og måter å løse en oppgave på. På denne måten kan vi forstå økt kjønnsbalanse ut fra et ressursargument, som vil bidra til at virksomheten vil gå glipp av viktige perspektiver dersom de ekskluderer halve rekrutteringsgrunnlaget (Teigen, 2015). Det med at kvinner og menn bringer inn ulike perspektiver vil også bidra til at vi kan lære av hverandre. Mangfold bidrar til at ledergruppen fungerer bedre, og at de leverer bedre resultater på flere nivå (Danielsen, Larsen, & Owesen, 2013; Solberg, 2017). En bringer med seg ulike synspunkter og perspektiver utfra sine egne erfaringer og verdier som menneske, og en kjønnsbalansert ledergruppe har gode forutsetninger for å treffe beslutninger som treffer hele virksomheten (Solberg, 2017). Miljøet blir mer kreativt, og begge parter lærer på sin måte av hverandre.

Interesseargumenter for økt kjønnsbalanse får også plass i informantenes beskrivelser. Kvinner besitter også viktig kunnskap. Dette blir i stor grad belyst i Bentes reaksjon på spørsmålet om hva økt kjønnsbalanse kan bidra med.

«Dersom en får flere kvinner opp i ledende stillinger, så får du jo også mer kompetanse, for dersom du holder én gruppe utenfor så sitter jo den gruppen med masse kompetanse. [...]. En bedrift har heller ikke råd til å holde på slikt – en trenger all den kompetansen en kan få. Det er noe av det viktigste en har i bedriftene nå, så de må prøve å få kvinnene opp.»

(Bente)

Det kom frem under flere intervjuer at virksomhetene trenger de beste hodene, og at kompetanse er viktig. På mange måter er kompetanse en ferskvare, som kan gi virksomheter konkurransefortrinn. Det kan tenkes at det er dette som ligger i utsagnet «en bedrift har heller ikke råd til å holde på slikt (...) det er noe av det viktigste en har i bedriftene nå (...)». Ut fra interesseargumenter for kjønnsbalanse får en kun de beste hodene ved å inkludere hele rekrutteringsgrunnlaget (Teigen, 2015), og dette tillegger også Bente i sin uttalelse. Tanken kan være at kvinner og menn bidrar ulikt inn i virksomheten ved at de har ulike interesser, og derfor kan ha noe ulik kompetanse. Dersom vi ser på statistikk, ser vi at det fremdeles er kjønnsdelte utdanningsvalg, er det fremdeles tendenser til at noen utdanningsvalg i større grad appellerer til det ene kjønn (Statistisk sentralbyrå, 2018). Dette kan dermed antyde at mange kvinner og menn vil ha ulik bakgrunn og derfor ha forskjellig kunnskapsgrunnlag. Ved å inkludere begge gruppene, vil virksomheten derfor få de beste hodene.

Rettferdighetsargumentet var lite fremtredende under kvinnenens forklaringer for hvorfor en bør ha kjønnsbalanse i ledelse. Rettferdighetsargumentet var sentral under likestillingsdebatten på 1970-tallet, men har etterhvert kommet mer i bakgrunnen for de andre perspektivene (Ellingsæter & Solheim, 2002). Det kan hende at det er lettere å snakke om de andre perspektivene enn hva som er rettferdig. Rettferdighetsargumentet kan være vanskelig å snakke om, da dette kan føles mer personlig for kvinnene ved at dette går direkte på historikken om kvinners manglende rettigheter. Det kan også hende at en som kvinne tar for gitt at kvinner og menn skal ha lik rett til å delta i beslutningsprosesser, og derfor ikke vektlegger rettferdighetsprinsippet fordi det på en eller annen måte skal ivaretas i likestillings- og diskrimineringsloven.

Dersom vi sammenfatter utsagnene over i kapittel 4.1 og utsagnene presentert her, kan vi se at hovedmotivasjonen bak kjønnsbalanse i ledelse her er todelt. Studien fokuserer i stor grad på

det at kvinner og menn både er grunnleggende forskjellige og dermed bringer ulike perspektiver inn i virksomhetene, samtidig som flere informanter har fokusert på at det er viktig for virksomhetene å ha de beste hodene. Dersom en ekskluderer halve rekrutteringsgrunnlaget, vil en derfor gå glipp av dyktige ledere. De fleste informantene i studien fokuserer på at det ikke er kritisk hvorvidt du er en kvinne eller en mann, så lenge du er den beste kandidaten for en lederstilling.

4.3 Den kjønnsdelte virksomheten: Hvordan forklare fraværet av kjønnsbalanse i lederstillinger?

Som belyst innledningsvis i kapittel 1, viser tidligere litteratur og statistikk at det fremdeles er en vei å gå før en oppnår kjønnsbalanse blant ledere i norske virksomheter (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2018; Statistisk sentralbyrå, 2019). Denne påstanden støttes også av funnene i studien min, hvor kjønnsbalansen blant ledere i virksomhetene informantene jobber i strekker seg til rundt 30 prosent på det meste. Det er selvfølgelig variasjoner i forhold til hvilket ledernivå vi fokuserer på når vi ser på tallene. Hvor vi fant høyest kvinneandel blant HR- og personallederstillinger, og en lavere kvinneandel for typisk linjeledere og prosjektledere. Dersom en tar alle ledernivåer under ett så var det rundt 9 til 13 prosent kvinner i lederstillinger.

Dessuten er det viktig å understreke at virksomhetene studien tar utgangspunkt i, er mannsdominerte bransjer hvor kvinner i stor grad er underrepresentert på hele linjen med gjennomsnittlig kun 19 prosent kvinner på alle nivå.

Viktige stikkord for å komme frem til hvordan en kan øke kjønnsbalansen er som nevnt tidligere, å studere kjønnsbalanse gjennom både tilbudside- og etterspørselsperspektivet. I denne delen av analysen ønsker jeg å benytte de samme kategoriene som Teigen nevner som de ulike vanlige forklaringsmodellene for mangel på kjønnsbalanse blant ledere som ble presentert i teorikapittelet, nemlig:

- Homososial reproduksjon
- Institusjonell logikk
- Glasstak
- Familieforpliktelser
- Kjønnsstereotyper

- Organisasjonssammensetning

Det var ingen forklaringer ut fra institusjonell logikk i studien min. Dette kan i noen grad trolig henge sammen med at jeg intervjuet informanter i virksomheter som er private og typisk mannsdominert. Likevel har de noen av velferdsstatens goder ved permisjonsordninger, men de kvinnelige lederne i studien opplever likevel ikke den flatere karrierestigen som følge av typiske kvinneyrker (omsorgsykker) (Holst, 2017). Denne forklaringsfaktoren blir derfor ikke med videre i studien.

I tillegg ønsker jeg å inkludere diskusjonen om hvorvidt kjønnsbalanse naturlig vil skje av seg selv, og at den vertikale segregeringen primært er et resultat av manglende kompetente kvinnelige kandidater. Denne forståelsen av at det mangler kompetente kvinner kan forså vidt kategoriseres som en tilbudssideforklaring, men vil likevel ikke inkluderes i kapitlet om tilbudssideforklaringer under.

4.3.1 Tilbudssideforklaringer for kjønnssegregering blant ledere

Kan mangelen på kjønnsbalanse rett og slett knyttes opp mot at kvinner selv ikke ønsker å bli ledere? At vi (*kvinner*) systematisk velger bort lederrollen av ulike årsaker? Disse årsakene kan eksempelvis være på bakgrunn av preferanser, selvtillit, motivasjon og interesser. I teorikapittelet ble vi kjent med preferanseteorien til Catherine Hakim, som knyttet mangel på likestilling i arbeidslivet mot kvinner og menns ulike preferanser (Hakim, 1998, 2002, 2006), og jeg vil utprøve denne teorien på informantenes forklaringer for den vertikale segregeringen. I dette underkapitlet skal vi derfor undersøke hvorvidt det at kvinner systematisk velger bort lederstillinger er en reell faktor for manglende likestilling blant ledere.

«Jeg har grublet veldig mye på det her, hva er forskjellen (mellom kvinner og menn), og er grunnen for at det ikke kommer flere kvinner opp kanskje fordi kvinner ikke har den samme driven og motivasjonen, og er kanskje ikke sånn, eller hva er det egentlig?» (Anita)

Vi vet alle at de fleste lederstillinger i perioder krever en ekstrem arbeidsmengde. Ut fra preferanseteorien kunne vi se at flesteparten av kvinner (mellom 40 og 80 prosent) blir kategorisert som tilpasningssentrerte (Hakim, 2002). Det at kvinner i stor grad faller inn under

kategorien «tilpasningssentrete» kan bidra til at den økte arbeidsmengden som følger med en lederstilling, vil bidra til at kvinner ikke trives i lederposisjoner. Det at kvinner i stor grad faller inn under denne kategorien, vil som forklart tidligere i teorikapitlet, bety at det kan være utfordrende å balansere den til tider ekstreme arbeidsmengden med oppfølging på hjemmebane.

Det blir ofte nevnt at kvinner er dobbeltarbeidende, og dette kom frem blant flere av informantene i studien min også. Kvinner bruker i snitt per dag rundt 50 minutter mer enn mannen til ubetalt arbeid i hjemmet (Statistisk sentralbyrå, 2012). Ut fra Tidsbruksundersøkelsen til SSB (2012) kan vi se at menn i snitt bruker 30 minutter mer på inntektsgivende arbeid, og dette kan tenkes å gi menn karrieremessig fordel. Hvorvidt dette er et resultat av kvinnes økte tidsbruk på husarbeid kan diskuteres, men trenden har vist at nedgang i tidsbruk på husarbeid for kvinner har gitt økt tidsbruk på jobb, og omvendt for menn (Statistisk sentralbyrå, 2012). Det at kvinner og menn har ulike utgangspunkt med tanke på tidsbruk, kan bidra til at mannen blir favorisert (gjørne ubevisst) eller at kvinnen selv velger bort lederstillinger på bakgrunn av en tanke om at det ikke er muligheter for å gjøre karriere.

Halrynjo og Lyng (2010) og Teigen (2014) viser at kvinner har en tendens til å søke seg mot deler av arbeidslivet som tilrettelegger for en kombinasjon mellom karriere og omsorgs- og familieforpliktelser. Dette kan forklare noe av tendensene til at kvinner i større grad enn menn deltidsansatte (41 prosent kvinner mot 19 prosent menn) (Statistisk sentralbyrå, 2019). Dette bidrar igjen til at rekrutteringsgrunnlaget til lederstillinger er større blant menn (Wibe & Solberg, 2013). Deltidsarbeid kan være et resultat av både frivillig og ufrivillige avgjørelser.

«[...] jeg fant ut at for å få det her til å gå i hop med små barn og slikt, så måtte jeg bare prøve å redusere på jobb, så jeg jobbet 80 prosent i ti år. Og det var det jo ingen andre som gjorde, og var veldig sånn diskutert i bedriften fordi at da måtte jeg være klar over at menn gikk forbi karrieren og slikt. Men da var jeg ganske bevisst på det [...] man må liksom tenke litt at.. det er så mange muligheter og at man ikke trenger å gjøre alt på en gang.» (Hilde)

Hilde forteller om opplevelser hvor hun har fått reaksjoner på sitt valg med å gå redusert en periode da barna var små, og fikk kommentarer på at hun måtte være klar over at menn gikk forbi henne karrieremessig på grunn av valget hennes. Det var diskutert i bedriften, da dette var noe som avvek fra lederpraksisen i bedriften hun arbeider i. Likevel uttrykket hun at hun er veldig glad for at hun tok seg litt ekstra tid til familien sin i denne perioden. Hun har den oppfatning at livet er langt, og at man har så mange muligheter at man ikke trenger å gjøre alt på én gang. Hun er likevel klar på at hun ikke oppfordrer og mener det er nødvendig for alle kvinner å jobbe mindre, men at valget var viktig for henne.

Hildes oppfatning om at livet er langt, og at en ikke trenger å gjøre alt på samme tid kan sammenfattes med Halrynjo og Lyngs (2010) funn om kvinners idé om at det alltid vil gå et karrieretog. En slik idé antyder at kvinner ikke har lavere karrierepreferanser (som preferanseteorien til Hakim (1998; 2002; 2006) viste til), men at preferansene bare er satt midlertidig på vent i småbarnsfasen. Ut fra en slik tanke vil mor derfor kunne satse på karriere igjen når småbarnsfasen er over (Halrynjo & Lyng, 2010), men mye tyder på at det er en oppfatning i næringslivet at kvinnens familieforpliktelser gjør henne mindre attraktiv.

«Jeg har jo sett ledelsen har presentert nye organisasjonskart når vi skal omorganisere, så har de presentert nye organisasjonskart med 16 mannlige navn. Så det gir jo ikke så veldig godt inntrykk når du tenker på at det er viktig med balanse i teamene.» (Tove)

Toves forklaring illustrerer at en mannsdominert ledergruppe gjør noe med inntrykket. Dersom kvinner ikke opplever en reell mulighet for dem til å gjøre karriere i bedriften, vil sannsynligvis bidra til at kvinner heller ikke aktivt arbeider mot lederstillinger. Det at kvinner i alle år har sett at menn blir foretrukket som ledere, har muligens bidratt til at kvinner har mindre tro på at det finnes muligheter for dem til å gjøre karriere. Helt fra barndommen behandles jenter og gutter ulikt som et resultat av kjønnsstereotypifiserende prosesser. Et par av informantene i studien forteller om situasjoner hvor de føler seg forbigått på bakgrunn av deres kjønn. Det gjør jo noe med en dersom en ser at menn systematisk går forbi dyktige kvinner, og dersom det omtrent utelukkende er menn besittende i ledende stillinger.

Det er lite som tilsier at kvinner har mindre lyst enn menn til å utøve ledelse. Halrynjo og Lyng (2010) finner blant annet ingen forskjell mellom kvinners og menns ønsker om karriere, og kan ikke støtte opp under at menn har større preferanse for lederstillinger enn kvinner. Basert på intervjuene kan utfordringen i større grad knyttes opp til blant annet kjønnsstereotypiske forventninger og holdninger (etterspørselsbasert), manglende selvtillit og manglende tro på at det finnes muligheter for å utøve karriere blant kvinner (tilbudsbasert). Det sies ofte at kvinner må bli tøffere, de må våge å ta plass og en må tørre å kreve den plassen. Debatten om «lean in» er her særdeles relevant. Mangel på kvinner i lederstillinger kan ikke utelukkende skyldes på «menn i systemet» (Wibe & Solberg, 2013). Kvinnene må selv ta den beslutningen om de ønsker karriere.

«[...] du må jo hvert fall ha lyst, men det henger kanskje også sammen med at en ikke har helt troen på seg selv – «Dette her skal jeg få til!». Vi sier jo ofte det at når menn leser en stillingsannonse, og kan krysse av på en-to av ti punkt så søker en. Mens på kvinner er det motsatt, altså der må en nesten ha oppfylt alle ti punktene før en hiver inn en søknad.» (Nina)

Nina forteller om kjønnsforskjeller mellom kvinner og menn og hvorvidt de tar steget om lederkarriere. Det er ikke nødvendigvis det at kvinner har mindre lyst eller lavere preferanser for å ville bli leder, men at de ikke nødvendigvis har like stor selvtillit på at de *kan* ta karriere (ref. Sanbergs «lean in» teori). Informantene beskriver ved flere anledninger menn som våger å ta sats, uten å kanskje ha den formelle kompetansen, og kvinner som mer eller mindre sitter på gjerdet uten å hive seg frempå.

4.3.2 Etterspørselsforklaringer for kjønnssegregering blant ledere

Frem til nå har vi forklart mangelen på kjønnsbalanse i lederstillinger ut fra tilbudsbaserte forklaringsmodeller. Der kom vi frem til at kvinner ikke har lavere preferanser for å bli ledere, og at vi gjennom å beholde det mannlige idealet (ubevisst) bidrar til at det er vanskeligere for kvinner å komme seg opp i ledende stillinger. I dette underkapitlet vil jeg sjekke relevansen av etterspørselsforklaringene, om dette er noe en finner i intervjumaterialet. Her vil den vertikale segregeringen forklares ut fra forklaringsmodellene om homososial reproduksjon, organisasjonssammensetning, kjønnsstereotypifiserende prosesser og det usynlige glasstaket.

Homososial reproduksjon

Ut fra forklaringsmodellen om homososialitet som ble beskrevet i teorikapittelet kunne vi se at mannlige ledere ofte rekrutterer andre menn (Teigen, 2014). Denne tendensen beskrives også under flere av intervjuene, og informantene forteller om en følelse av å tidvis ha følt på tilfeller av «forgubbing» og gutteklubben-grei-tendenser. Når jeg spurte de kvinnelige lederne hva de tenkte årsaken for den vertikale segregeringen var, var det stor enighet om at ledere har en tendens til å foretrekke kandidater som er lik seg selv:

«Jeg tror det har mer med kultur, og at det sitter veldig mange menn i lederstillingene som kanskje rekrutterer noe som er likt seg selv.» (Bente)

I sin forklaring legger Bente vekt på etterspørselsforklaringer når hun skal forklare den vertikale segregeringen i det norske arbeidsmarkedet. Kulturen legger grunnlaget for at det er vanskelig for kvinner å nå opp i de ledende posisjonene. Kvinnelige kandidater har en oppfatning av at referanserammen for norske ledere er mann 55 år pluss, og for kvinne (30 år) kan det oppleves som vanskelig å få innpass. Dette knyttes blant annet til antakelser om at kvinner ikke ønsker (kjønnsstereotypifiserende prosesser) eller at det er trygt og godt å rekruttere noe som er likt seg selv (homososialitet) (Teigen, 2014).

Det at menn rekrutterer menn (eller personer som er like seg selv) forklarer Hilde kan være et resultat av at de mannlige lederne tenker at det skaper en mer harmonisk ledergruppe ved at homogene grupper vil ha mer like preferanser, holdninger og tankesett. Dersom en leder ønsker å få gjennomslag for noe, kan det oppleves som enklere for en mannlig leder dersom det kun sitter menn i samme ledergruppe. Dette finner en også støtte for i Teigens (2014) forklaringsmodell om homososialitet. Det knyttes opp til en tanke om at homogene ledergrupper vil oppleves som mer harmonisk da det oppstår mindre konflikter, da de deler en felles virkelighetsforståelse. Men hvorvidt en homogen ledergruppe gir de beste resultatene kan diskuteres. Tidligere har vi ut fra både ressursargumenter og interesseargumenter undersøkt nytten av å ha en heterogen ledergruppe, hvor begge kjønn er representert. Ved å inkludere kvinner i større grad, kan ledergruppen komme frem til nye løsninger, og kjønnene kan utfordre hverandres synspunkter og realitetsforståelse, og vil utnytte ressursene sine bedre.

Organisasjonssammensetning og kjønnsstereotypifiserende prosesser

Dersom en undersøker den vertikale segregeringen ut fra organisasjonssammensetning og kjønnsstereotypifiserende prosesser, kan vi se at virksomhetens struktur kan ha negativ innvirkning for kvinners muligheter. Dette kan komme til uttrykk rundt måten vi snakker om kjønn, samt hvorvidt kvinner og menn blir sammenlignet på rettferdige og like vilkår.

Flere av informantene forklarer om liknende hendelser hvor de har fått kommentarer fra mannlige kollegaer som er rettet mot det at de er kvinne eller at de har rekruttert kvinner. Marit har blant annet fått følgende kommentar fra en mannlig kollega: «Du er litt heldig som er dame, for hvis du hadde vært mann så hadde vi vært mye hardere med deg.». Hva den mannlige kollegaen legger i denne kommentaren er noe uvisst, men episoden tyder på at kvinner behandles annerledes fra sine mannlige kollegaer. Det at det finnes ubevisste holdninger av denne typen vil være med på å opprettholde forskjellen mellom kjønnene, og bidra til at det blir vanskeligere å nærme seg kjønnsbalanse i lederstillinger. Det at kvinner og menn ubevisst vurderes ulikt kun på bakgrunn av deres kjønn sammenfattes i Hans og Hanna-studien som ble presentert tidligere i oppgaven (Gaustad & Raknes, 2015).

«Ja, hun er jo venninnen til Anita.» (Anita)

«Det ble jo ikke han, for han var jo feil kjønn.» (Anita)

«Ja, hun ble valgt bare fordi hun var kvinne.» (Hilde)

«Jaja, du har jo små unger.» (Monica)

«Nei, hun vil sikkert ikke [...]» (Heidi)

Over viser jeg ulike eksempler på som informantene i studien har blitt møtt med. Disse kommentarene går utelukkende på at det er en kvinne som har blitt ansatt i en stilling, eller hvorfor ikke kvinner blir valgt til stillinger. Slike tendenser ser en sjelden dersom det er snakk om menn som har blitt ansatt eller ønsker å gjøre karriere, og kvinner må i større grad forklare seg. Menn som kjønn blir sjelden problematisert, og vi snakker ofte om kvinneforskning men sjelden om mannsforskning (Holst, 2017). Ved at vi fortsatt har holdninger om at kvinner ikke ønsker eller ikke kan fordi hun har små barn, bidrar vi til å opprettholde den kjønnsskjeve ubalansen. Kvinner får ikke muligheter, fordi en systematisk tenker at kvinner ikke ønsker, før en i det hele tatt har gitt dem en sjanse til å prøve seg. Monica forteller at slike

kommentarer bidrar til at ledelsen ikke gir deg tillit eller at du ikke får en stilling på grunn av at du er kvinne og at systemet har ubevisste diskriminerende holdninger til kvinner.

Bedriftens organisasjonssammensetning bidrar dermed til at kvinner opplever tendenser hvor de får ulike oppgaver kun ut fra sitt kjønn (Teigen, 2014). Monica antyder videre at den kjønnskjeve fordelingen på toppnivået også gir manglende balanse i rollemodeller, som igjen bidrar til at vi holder fast ved gamle kjønnsstereotypiske holdninger.

Det er lite som tilsier at en mann skal være mer kvalifisert enn en kvinne til en lederposisjon. Dette vises blant annet gjennom kvinners økte inntog i høyere utdanning, og da gjerne også retninger som kvalifiserer til ledere. SSBs statistikk for befolkningens utdanningsnivå (2020b) viser at rundt 29 prosent av kvinner tar høyere utdanning på bachelornivå, mens prosentandelen for menn er 19,6. På master- og doktorgradsnivå finner vi 9,8 prosent kvinner og 10,7 prosent mannlige studenter.

I litteraturen er det gjentatte ganger illustrert eksempler på hvordan vi snakker både om og til en kvinnelig leder versus en mannlige. Det er altså snakk om hvordan språk, symboler og diskursiv praksis understøtter og reproducerer ulikhet (Ellingsæter & Solheim, 2002). Måten vi omtaler kvinnelige ledere versus mannlige ledere, bidrar dermed til at vi opprettholder ubalansen blant kjønnene. Dette er problematisk, da slike tendenser er vanskelig å fange (Ellingsæter & Solheim, 2002). Ved at vi *ubevisst* omtaler kvinner og menn på ulike måter, bidrar det til at vi ikke nødvendigvis ser at vi har et stort problem i virksomheten.

Et usynlig glasstak?

I teorikapittelet ble vi kjent med at kvinners representasjon i lederstillinger kan knyttes til usynlige barrierer som viser at dagens systemer er bedre tilpasset menns kjønnsroller og livsstil (Richardsen & Traavik, 2009; Schiefloe, 2011; Solberg, 2017; Teigen, 2014).

Informantene beskriver at de føler at det er noe i bedriftskulturen som bidrar til at ikke flere kvinner kommer opp. Dette kan som vist tidligere forklares ut fra homososialitet, organisasjonssammensetning eller kjønnsstereotypifiserende prosesser. Disse forklaringene kan til dels gå inn i hverandre, og dermed forklares ut fra glasstakshypoteser. Det vil si at det er en kombinasjon av ulike forklaringsmodeller, avhengig om en definerer dem strengt eller mer åpent (Teigen, 2014).

«Det er egentlig udefinert hvorfor de (kvinner) ikke kommer opp, men jeg tror det må være bedriftskulturen som ligger der, og som spiller ganske stor rolle – uten at de som sitter som ledere, og som er menn, egentlig er så bevisste på det selv.» (Bente)

Det Bente illustrerer her, er utfordringen med kjønnsstereotypifiserende prosesser gjennom ubevisste holdninger og ubevisst kjønnsdiskriminering, som bidrar til at kvinner opplever et usynlig glasstak (Teigen, 2014). Det er ikke nødvendigvis et bevisst valg å ekskludere kvinner, men nettopp på grunn av at dette ikke er bevisst, kan gjøre det enda vanskeligere å ta tak i. Dette baseres på tanke om at ubevisste diskriminerende holdninger ikke er synlige for dem det gjelder, og derfor blir det ikke foretatt endringer. På denne måten opprettholdes glasstaksbarrierene som bidrar til at kvinner ikke kommer seg over et visst nivå i hierarkiet.

Marit forklarer at hun har et inntrykk av at bedriften hun er ansatt i verken tenker eller snakker om kjønn. Hun forklarer videre: «Vi tenker kvalifikasjoner og på hvem som er den riktige – uavhengig av om det er en mann eller kvinne.». Det at kjønn ikke er oppe for diskusjon kan være vel så bekymringsverdig som positivt. Umiddelbart kan en tenke at det er positivt at kjønn ikke er på agendaen, og at det er den dyktigste og mest kvalifiserte kandidaten som får jobben. Likevel vil det ikke nødvendigvis ut fra et ønske om å øke kjønnsbalansen nødvendigvis være positivt. Vil en ha flere kvinner inn i lederposisjoner er vi nødt til å jobbe kvinnenens sak, og da må det adresseres i virksomheten.

Det at menn i stor grad har blitt ansett som normen i ledelse, har gjort leder-Norge om til en homogen og lite kjønnsbalansert gruppe. Kjønnsstereotypiske holdninger i både samfunnet og arbeidslivet har bidratt til at kvinner og menn stiller ulikt i ansettelsesprosesser og karriereutvikling. Ved at kvinner ikke får tilgang til den samme tilliten og mulighetene som menn, fører muligens igjen til at kvinner ikke tør og ikke tror det er muligheter for dem. Slik fortsetter vi å (*ubevisst*) opprettholde tendensen om «gutteklubben-grei» og glasstak-hypotesen, og bidrar til en selvoppfyllende profeti om at kvinner ikke kommer seg oppover i systemet.

4.3.3 Kan mangelen på kjønnsbalanse forklares ut fra manglende kompetente kvinnelige kandidater?

Nå har vi sett på hvordan kjønnssegregering blant ledere kan forklares ut fra tilbudsside- og etterspørselssideforklaringer. Vi skal nå se nærmere på diskusjonen om hvorvidt kjønnsbalanse naturlig vil skje av seg selv, og at den vertikale segregeringen primært er senvirkninger av manglende formelt utdannede kvinnelige kandidater. Dette kan som nevnt bygges på en tilbudssideforklaring av manglende kjønnsbalanse. Siden kvinner nå er i overvekt av dem som fullfører høyere utdanning (Statistisk sentralbyrå, u.å.), vil derfor ikke denne årsaksforklaringen lenger være gyldig. Dersom manglende kjønnsbalanse er et resultat av mangel på kompetente kvinnelige kandidater, kan vi anta at kjønnsbalanse vil skje naturlig av seg selv som en følge av at kvinners inntog i høyere utdanning. Vi kan knytte denne antakelsen mot samme tendenser både på forskning på kjønnsbalanse i akademia (vil gå av seg selv) og bedriftsstyrer (manglende kompetanse).

Det at kvinner nå er i flertall blant dem som fullfører høyere utdanning, kan tenkes å etter hvert få en positiv innvirkning på den fremtidige kjønnsbalansen blant norske ledere. Likevel kan vi se at kvinner i ledelse ikke følger samme utvikling som kvinner med høyere utdanning. For å tre inn i lederstillinger kreves det ofte en viss kompetanse og erfaring. Fra gammelt av var det som regel mennene som var i klart flertall blant dem som tok utdanning, og det kan derfor tenkes vi fremdeles finner en del ringvirkninger i lederstillinger etter dette. Kvinnene har muligens ikke fått prøve seg i linjeopposisjonene, som ofte er et viktig krav for å senere få lederansvar (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2018). Vi har også tidligere sett at kvinner i større grad er representert i deltidsstillinger (Statistisk Sentralbyrå, 2019), og at kvinner og menn prioriterer ulikt mellom jobb og familie etter at de blir foreldre (Halrynjo & Lyng, 2010).

Når det gjelder kjønnsbalanse i akademia viser forskning det vil ta 22 år før vi oppnår kjønnsbalanse blant professorer i Norge, dersom vi følger dagens utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017). Selv om kvinner utgjør halvparten av dem som fullfører doktorgrad, er det fremdeles kun én av fire som er professorer, og dersom vi kun fokuserer på eksempelvis teknologifagene er tallene enda mørkere (én av ti) (Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning, u.å.) Akademia er dermed fremdeles kjønnsdelt på to nivåer:

- Gjennom horisontal segregering ut fra kjønnsdelte fagretninger (kvinner er overrepresentert helse- og medisinfag, og menn er tilsvarende overrepresentert i matematiske, naturvitenskapelige og tekniske fag).
- Gjennom vertikal segregering ut fra andelen kvinnelige professorer (én av fire). (Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning, u.å.).

Informantene i studien min arbeider utelukkende i mannsdominerte bransjer, og det kan derfor tenkes at rekrutteringsgrunnlaget er problematisk da det er få kvinner å ta av. Flere av informantene forklarer at det ikke er mangel på kunnskapen blant de kvinnelige kandidatene, men at det generelt er for få kvinner å ta av, som igjen fører til at rekrutteringsgrunnlaget er skjevt fordelt på bunnen. Ved et skjevt rekrutteringsgrunnlag på bunn, er det større sannsynlighet for at det er en mann som blir ansatt i lederstillinger (gitt at en rekrutterer internt), dersom en kun ser på antall og ikke på kvalifikasjoner. Reisel, Søråas og Uvaags rapport (2019) oppsummerer eksisterende kunnskap på kjønnsdelte utdannings- og yrkesvalg. I rapporten fremkommer det at utdanningsvalg alene ikke kan forklare hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger (Reisel et al., 2019). Vi må dermed se på de forklarende mekanismene bak de kjønnsdelte utdanningsvalgene, som kan være individuelle forklaringer ut fra et tilbudsideperspektiv (egne valg/preferanser), eller mer strukturelle forklaringer ut fra etterspørselsperspektiv (organisasjonssammensetning og kjønnsstereotypifiserende prosesser) (Reisel et al., 2019).

Handler den vertikale segregeringen kun om fraværet av kompetente kvinnelige kandidater? Dette spørsmålet er beslektet med forskningen av kjønnsbalansen i bedriftsstyrer, og denne forskningen har dermed en overføringsverdi til den vertikale segregeringen. Før innføringen av kjønnskvoltering til bedriftsstyrer var nemlig også næringslivets argument at manglende kjønnsbalanse skyldtes for få kompetente kvinnelige kandidater til styrevervene, og lovforslaget møtte dermed kritikk. I ettertid kan vi derimot se at kvinner og menn er like godt kvalifiserte til lederstillinger (Kitterød et al., 2015). Det er derfor vanskelig å bruke argumentet om at man mangler egnede kandidater når man skal forklare den manglende kjønnsbalansen blant ledere. Denne tendensen blir også beskrevet blant flere av de kvinnelige lederne i studien gjennom både fortellinger hvor kvinnene får skryt av leveransene sine:

«[...] så var det en av lederne der som sa etterpå at: «nei du Anita, fy søren så mange bra kvinner du har, de tar jo lurven av alle mennene, det er jo virkelig de som leverer.» (Anita)

Men også ut fra tanker om at det finnes mange kvinner med potensiale og som kan ha vel så gode lederegenskaper som mange menn:

«Skal en øke kvinneandelen, så må du nok ha en bevisstgjøring på at sånn skal det være, for det er klart det at det er ingenting som tilsier at en kvinne skal gjøre en dårligere jobb enn det en mann ville gjort.» (Heidi)

På bakgrunn av det som så langt er presentert i dette underkapitlet kan vi derfor si at det er liten sannsynlighet for at kjønnsbalanse i lederstillinger naturlig vil skje av seg selv. Mangel på kjønnsbalanse og kjønns mangfold blant ledere i norske virksomheter er et for omfattende problem for at det skal gå over av seg selv, og det er knyttet opp til ubevisste holdninger og kjønnsdiskriminerende stereotyper på kvinner i ledelse.

4.4 Hvilke barrierer opplever kvinnelige ledere for trivsel i arbeidshverdagen sin?

I snitt arbeider kvinner 2 år mindre i lederstillinger enn sine mannlige kollegaer (Colbjørnsen, 2017). Det kan tenkes at disse forskjellene kan være et resultat av kvinners opplevde barrierer for trivsel i arbeidshverdagen sin som bidrar til at de er ansatt kortere i ledende stillinger. Likevel er det viktig å belyse at denne tendensen ikke nødvendigvis kun er et resultat av barrierer, men at det kan være snakk om mer naturlige årsaker som at en skal pensjonere seg, flytter og dermed bytter jobb, ønsker en mer operativ stilling eller ønsker endret kurs.

Siden jeg kun har én informant ikke lenger er leder (ikke knyttet til barrierer i arbeidshverdagen), har jeg for lite grunnlag til å si om kvinner i større grad enn menn opplever barrierer for trivsel i arbeidshverdagen. Jeg kan heller ikke si noe om hvorvidt disse barrierene fører til at kvinner blir i lederposisjoner kortere enn menn. Selv om en overvekt av informantene fremdeles sitter i lederposisjoner, har de likevel opplevd noen barrierer opp gjennom årene som leder. I dette underkapitlet ønsker jeg derfor å sammenfatte noen av barrierene kvinnene har opplevd i lederstillingene.

Det er viktig å påpeke at det var få kvinner som sa direkte at de hadde opplevd barrierer når jeg spurte om det. Barrierene som kommer frem i dette underkapitlet er derfor momenter som mer indirekte kom frem via andre spørsmål. Dette er derfor mer eller mindre basert på mine tolkninger ut fra hva informantene via andre spørsmål indirekte indikerte at noe kunne oppleves som vanskelig. Det er lite som tilsier at kvinnene ikke trives i sine stillinger i det de er kommet opp i ledende posisjoner, og at eventuelle følte barrierer på ledernivå dermed ikke kan ha en direkte sammenheng med den vertikale segregeringen vi finner i norske virksomheter.

- Fordommer: får ikke den tilliten eller en stilling på grunn av at en eksempelvis har små barn
- Arbeidsmengden og arbeidsbelastningen

Fordommer

Noen av informantene forklarte tendenser til fordommer i organisasjonen. Disse fordommene kan være rettet mot at en har små barn og derfor ikke kan ta ulike stillinger eller får tilliten til at en kan levere på bakgrunn av at kvinner blir sett på som hovedomsorgspersonen. Eller rett og slett bare generelle fordommer mot kvinner i systemet, uavhengig av om de har barn eller ikke. Dette kom blant annet frem i fortellinger hvor Hilde selv har foreslått kvinnelige kandidater til en stilling, men får kommentarer som «hun vil nok ikke» i retur. Dette er uten at de (ofte mannlige) lederne har spurt hvorvidt den kvinnelige kandidaten kunne tenke seg å ta aktuell stilling.

Dette mener hun henger sammen med at mannlige ledere vet hva de skal se etter i mannlige kandidater, men hos kvinnelige kandidater kan det ofte bli slik at de tenker at «nei hun vil sikkert ikke». Dette kan henge sammen med fordommer knyttet til kvinners preferanse og familieforpliktelse, eller mer generelle kjønnsstereotypifiserende prosesser.

Arbeidsmengde og arbeidsbelastning

I løpet av intervjuene spurte jeg hvorvidt de kvinnelige lederne hadde opplevd at de ved en eller flere anledninger ikke følte at de har strukket til som leder. Dette er uavhengig av deres kjønn, og jeg kan derfor ikke si at dette er særegent for *kvinnelige* ledere. Alle informantene forklarte at de ved en eller flere anledninger hadde følt på å ikke strekke til. Flere av forklaringene gikk på at arbeidsmengden og arbeidsbelastningen til tider kan være sprenget, og

at en derfor ikke føler en får levert det resultatet som en ønsker. Marit forklarer det blant annet slikt:

«Jeg føler at i enkelte perioder så har det vært litt mye oppgaver [...] vi har jo vært gjennom nedbemanningsprosesser, og da er det ofte slik at vi skal spare stillinger. Så istedenfor at vi har to som gjør den jobben, så er det nå én som gjør den, men du skal fremdeles gjøre det samme. Du får på en måte en 2-300 prosent stilling.» (Marit)

Videre forklarer Marit at dette får innvirkning på andre forhold, som for eksempel hvorvidt du klarer å ta hånd om de du er leder for på en god måte. Dersom arbeidsmengden eller arbeidsbelastningen blir for stor over lang tid kan det tenkes at lederne til slutt «møter veggen» og blir utbrent. Det er selvfølgelig individuelle forskjeller på hvor mye en arbeidstaker tåler over tid, men det er viktig at en slik situasjon ikke blir dratt ut i en altfor lang periode. Verken for kvinnelige eller mannlige ledere.

4.5 Spiller alder inn på informantenes forståelser og erfaringer?

Informantene i studien varierte fra 44 år til 63 år, og det blir dermed interessant å undersøke hvorvidt alder spiller inn på informantenes forståelser og erfaringer. Jeg grupperte informantene inn i tre ulike kategorier for å undersøke dette nærmere:

- 40-årene (3 informanter)
- 50-årene (3 informanter)
- 60 årene (3 informanter)

Hvorvidt informantene i de ulike grupperingene scoret på ulike faktorer er illustrert i Tabell 5 under. Dersom flertallet av informantene (minimum 2 av 3) i en gruppering var enig i en viss type forståelse eller erfaring er dette merket med et kryss i tabellen under. Det vil dermed si at det kan være én informant i de ulike grupperingene som ikke deler aktuell forståelse eller erfaring. Forståelsene eller erfaringene er et utvalg av det som kom frem under intervjuene, og viser ikke nødvendigvis hele bildet.

Forståelser/erfaring	40-årene	50-årene	60-årene
Kvinner og menn er ulike fra biologiens side			

Kvinner og menn er ulike fra sosialisering og kultur	X	X	X
Erfart forventninger/negative kommentarer på bakgrunn av kjønn	X		
En opplevelse av at kvinner og menn reelt har like store muligheter for å bli ansatt i lederposisjoner	X	X	X
En opplevelse av at virksomheten motiverer kvinner spesielt			
Mener at kvinner må ta en større del av ansvaret	X	X	X
Kjønnsbalanse i ledelse er viktig	X	X	X

Tabell 5 Alders innvirkning på informantenes forståelser og erfaringer

Som vi kan se ut fra tabellen over er det lite forskjeller mellom informantenes forståelser og erfaringer som kan knyttes til informantenes alder. Gruppene er relativt samkjørte når det kommer til forklaringer, forståelser og erfaringer. Det som skiller seg ut er hvorvidt informantene har erfart forventninger eller fått negative kommentarer på bakgrunn av sitt kjønn. Som nevnt tidligere i kapitlet, var det kun et fåtall av informantene som sa at de direkte hadde erfart eller opplevd slike situasjoner i arbeidshverdagen sin. Derimot så jeg gjennom intervjuet og andre spørsmål at informantene fortalte om situasjoner og episoder hvor kjønn var en avgjørende faktor for opplevelsen. Det var kun blant de kvinnelige lederne i 40-årene hvor minimum to av tre informanter forklarte slike tendenser. Blant 50- og 60-åringene var det kun én informant i hver gruppe som forklarte slike tendenser, og det ga derfor ikke utslag i tabellen.

Forholdene som her er undersøkt kan like gjerne knyttes opp til mine ferdigheter som forsker, og at jeg ikke har klart å avdekke de faktiske forholdene helt korrekt. Det kan hende at jeg ikke har konfrontert informantene uttalelser tilstrekkelig ved å stille oppfølgende spørsmål. Eller at det rett og slett er forskjeller, og at yngre kvinnelige ledere i større grad opplever ulike forventninger eller negative kommentarer knyttet til seg som kvinnelig leder. Dette kan muligens knyttes opp til at eldre ledere har mer erfaring og muligens da en større respekt i organisasjonen. Hvorvidt dette er en reell årsaksforklaring kan jeg ikke si med sikkerhet, og det blir kun antakelser fra min side.

5 Videre drøfting

I de foregående kapitlene har leseren blitt bedre kjent med den teoretiske forankringen for oppgaven, det metodiske opplegget og analyseringen av det innsamlede materialet. I kapittel

fem ønsker jeg å fortsette der vi slapp forrige kapittel ved å gå videre inn på siste del av forskningsspørsmålet «Hvilke barrierer opplever kvinnelige ledere for trivsel i arbeidshverdagen sin, samt å fortsette i lederposisjoner?», ved å undersøke hvordan en kan få kvinner til å bli værende i lederstillingen gjennom ulike livsfaser. Jeg vil også spinne videre på forskningsspørsmålet om hvordan tiltak for å få kvinner inn i lederstillinger ideelt sett bør utformes.

5.1 Hvordan få kvinner til å stå i lederposisjoner?

I analysekapittelet over ble vi kjent med noen av barrierene kvinnelige ledere opplever i arbeidshverdagen sin. Hvorvidt disse kan knyttes opp til kjønn kan diskuteres. Det er også noe uklart om det er de følte barrierene som er årsaksforklaringen til den fortsatt lave kvinneandelen blant norske ledere. Barrierene kan kategoriseres slikt:

	Kan knyttes opp til kjønn	Kan ikke knyttes opp mot kjønn
Opplevde barrierer	- Fordommer (eksempelvis: får ikke tillit eller en stilling på grunn av små barn, blir satt til andre oppgaver o.l.)	- Arbeidsmengde og arbeidsbelastning

Tabell 6 Kategorisering av de følte barrierene blant kvinnelige ledere

Hvordan en kan få kvinner til å bli værende i lederstillinger gjennom ulike livsfaser er dermed ved å bekjempe fordommene kvinnene møter. Å legge til rette for tilpasning mellom familie- og karriereliv kan være en distinksjon en kan undersøke nærmere. Tidligere forskning har vist at kvinner typisk søker seg over i offentlige virksomheter med lavere karrierestige etter at de får barn (Halrynjo & Lyng, 2010). Dersom private virksomheter i større grad arbeider med å legge til rette for familietilpasning, kan det hende at private aktører blir mer attraktive for kvinner. På den måten beholder virksomhetene viktige kandidater til senere lederverv. Dette kan være tiltak som ganger begge kjønn, og som får en positiv innvirkning for både kvinner og menns arbeidshverdag. Men det er også viktig å få frem at mye av familiepolitikken er kjønnsskjev. Selv om tilpasning mellom familie- og karriereliv er gjort med de beste intensjoner, kan det hende at konsekvensene likevel er redusert likestilling (NOU 2012:15).

Dette er da familiepolitikken kan fungere som en selvoppfyllende profeti. Det vil si at en gjennom familiepolitikken kan uttrykke at kvinner har behov for å tilrettelegge arbeid, mens menn ikke har.

5.2 Hvordan bør tiltak for å få kvinner inn i lederposisjoner ideelt sett utformes for å fungere best mulig?

Vi har frem til nå fokusert på informantenes forståelser av hvorfor kvinner fremdeles er såpass underrepresentert blant norske ledere. Vi har fokusert både på tilbudssideforklaringer og etterspørselsbaserte-forklaringer på mangel av kjønnsbalanse blant ledere. For å få bukt med problemet, er det derimot ikke tilstrekkelig å kun snakke om utfordringene, en må også aktivt arbeide for økt kjønnsbalanse. Hvordan kan virksomheter best legge til rette for flere kvinner i lederposisjoner? På samme måte som forklaringer på problemet (mangel av kjønnsbalanse) er delte, kan også personalpolitiske tiltak deles inn i disse kategoriene. Er løsningen «fix the person» (tilbudssidebasert) eller «fix the system» (etterspørselsbasert) (Teigen, 2014)? I dette kapittelet ønsker jeg først å kort gå gjennom virksomhetenes allerede implementerte tiltak/strategier, før jeg vil bevege meg over på forslag til kjønnsbalanserende tiltak.

5.2.1 Virksomhetenes allerede implementerte tiltak

I studien min hadde to av tre virksomheter allerede etablerte strategier eller tiltak knyttet opp mot kjønnsbalanserende prosesser. Ut fra studien min fikk jeg derimot lite data på hvorvidt disse kjønnsbalanserende tiltakene eller strategiene hadde fått konkrete resultater i form av bedret kjønnsbalanse i lederstillinger. Dette henger noe sammen med at tiltakene fremdeles er relativt nye og at konkrete effektmålinger ikke har latt seg gjøre enda. Det kan også knyttes noe opp til informantenes posisjon i virksomheten (har ikke selv direkte tilgang til data som viser effekten). Likevel vil en ved å implementere kjønnsbalanserende tiltak eller strategier starte med å skape en bevisstgjøring i virksomheten. Dette kan da indirekte ha overførbare effekter ved at både kvinner og menn blir mer oppmerksomme på utfordringen. Det kan skapes en underliggende visjon blant menneskene i virksomheten hvor de blir mer opptatt av balanse, og ser viktigheten med å inkludere begge kjønn inn i teamene.

Selv om den ene virksomheten på intervjutidspunktet ikke hadde etablert konkrete strategier for å øke kjønnsbalansen, kom det likevel frem at et par av de kvinnelige lederne selv var

opptatt med en balanse i teamene sine. Dette kommer til uttrykk ved at de oppfordrer kvinnelige talenter til å søke på stillinger med lederansvar. De kommenterte også at de tror at kvinner generelt er litt mer bevisste på å få flere kvinner inn i ledende stillinger enn det de mannlige kollegaene er. Dette kan knyttes opp mot Gaustad og Raknes (2015) sin studie som viste at kulturelle stereotypier og ubevisste holdninger bidrar til at menn generelt har en tendens til å vurdere kvinnelige ledere negativt. Likevel har de fleste informantene et inntrykk av at en er flink til å flagge dyktige kandidater innad i virksomheten, men at dette ikke er noe som primært er knyttet til *kvinnelige* kandidater.

Når det kommer til selve kjønnsbalanserende tiltakene som er implementert i de to virksomhetene så kan vi se at de går på følgende:

- Aktiviteter knyttet til å løfte kvinner opp og frem
- Få mer bevissthet rundt hvordan kvinnene tenker
- Sikre like muligheter for karriereutvikling for kvinner og menn
- Konkrete målsetninger om dobling av kvinneandelen blant funksjonærer og totalt sett
- Visjoner med fokus på økt mangfold

Aktiviteter knyttet til å løfte kvinner opp og frem har typisk vært mentorordninger, nettverkstreff og «skygging» av konsernleder i andre selskaper. Dette kan være tilknyttet et samarbeid med andre virksomheter, eller internt i virksomheten. Effekten av disse er uvisst for de aktuelle virksomhetene, men interessen er stor og de kvinnelige lederne har tro på at tiltakene vil ha positiv innvirkning på kjønnsbalansen i lederstillinger. Hvorvidt dette kan knyttes opp til en direkte effekt av de aktuelle tiltakene som beskrives her er usikkert. Det kan hende at effekten mer kan knyttes opp til det å få en bevissthet i organisasjonen, som bidrar til at tilbudsside- og etterspørselsforklaringene for manglende kjønnsbalanse mer blir gjort synlige.

Det er viktig å kjenne til de ansatte, slik at en kan fange opp karrieremessige ønsker blant de ansatte. Dette blir gjort gjennom kontinuerlige samtaler mellom leder/ansatt, eller gjennom hyppige puls-målinger hvor virksomhetene kan måle hvordan den enkelte har det slik at tiltak kan bli satt inn i en relativt tidlig fase. På denne måten får virksomhetene en bevissthet rundt hvordan kvinner tenker. Dette legger opp til en mye tettere dialog med de ansatte, slik at lederen vil kjenne til sine ansatte på et dypere nivå. På denne måten kan lederen fange opp dyktige og aktuelle kandidater, og bryte med tendensen på at det er den som roper høyest som

blir sett som aktuelle kandidater. Dessuten har den ene virksomheten åpnet opp for at ikke-ledere eller fageksperter kan delta i rekrutteringsprosesser, for å bryte med den tradisjonelle måten å rekruttere på. På denne måten har kandidatene kanskje blitt stilt andre typer spørsmål og/eller kunne komme inn med andre synspunkter i en rekrutteringsprosess.

For å sikre like muligheter for karriereutvikling for kvinner og menn betyr at tiltakene som innføres skal være til nytte for begge kjønn. De ønsker å tilrettelegge for å kunne kombinere jobb og familie ytterligere. Dette gjøres eksempelvis ved å ha fleksitidsordning slik at foreldre enklere får levert/hentet barn i barnehagen uten at det skal gå utover arbeidet. Hvorvidt det er implementert flere tiltak per i dag er jeg ikke kjent med.

Informantene forteller om et økt fokus på manglende kjønnsbalanse generelt i virksomhetene og det å få kvinner opp i ledende stillinger. Dette vises gjennom konkrete målsetninger gjennom eksempelvis en dobling av kvinneandelen blant funksjonærer og totalt sett i virksomheten, samt visjoner for økt mangfold. Ønsket er å arbeide mot de typiske kjønnsstereotypifiserende prosessene som ble avdekket i analysekapittelet, og fjerne den mannlige standarden innad i virksomhetene. Ved dette ønsker de å sikre like muligheter for karriereutvikling for kvinner og menn. Virksomheten ønsker å måle utviklingen gjennom kvartalsrapporteringer for å kunne følge opp arbeidet og evaluere dette hyppig.

Vi har nå sett på virksomhetenes allerede implementerte tiltak. Jeg tenker generelt at dette er gode virkemidler for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger, og at andre virksomheter kan ta inspirasjon av disse. Det er viktig å presisere at jeg ønsker å minimere bruk av kortsiktige tiltak som følge av en akutt løsning av den vertikale segregeringen. Studien til Solberg et al. (2016) viser at virksomheter som oppnår positive effekter kjennetegnes ved en dyptgående prosess over lang tid. Det vil altså si at det må «[...] lages mål, strategier for endring og handlingsplaner, og at disse planene følges opp» (Solberg, 2017, s. 151). I de neste underkapitlene vil jeg ikke komme frem til detaljerte handlingsplaner, men presentere forslag på tiltak som kan vurderes i disse handlingsplanene. Tiltakene baseres på både tidligere forskning, informantenes uttalelser og mine personlige vurderinger.

5.2.2 Tilbudsbaserte tiltak for økt kjønnsbalanse i lederstillinger

Tilbudsbaserte tiltak fikk ikke så stor plass i studien min, og informantene i studien fokuserte mer på etterspørselsbaserte tiltak. I teorikapitlet ble følgende tilbudsbaserte tiltak nevnt:

mentorprogrammer/rådgiverordninger for kvinner, kompetanseutvikling av kvinner, lederkurs for kvinner og bevisstgjøre kvinner om karrierebygging. I analysekapitlet ble vi derimot kjent med at kvinner er blant flertallet av de som fullfører høyere utdanning, og kompetanseutvikling av kvinner anser jeg dermed ikke som et effektivt tiltak for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger. Når det kommer til lederkurs for kvinner uttrykte flere av informantene at det ikke var hensiktsmessig å ha lederkurs kun for kvinner, men at det var viktig med en balansegang her også ved å inkludere både kvinner og menn.

Mentorprogrammer/rådgiverordninger for kvinner

«Altså det handler jo om å rekruttere flere slik at du får flere utvalg – altså du får større balanse i bunn. Men også det å ha oppfølging med type mentorrolle for unge i arbeid.» (Monica)

Et virkemiddel for å få kvinner opp i lederstillinger er å etablere mentorordninger eller rådgiverordninger i virksomhetene, slik som Monica utdyper i sitatet over. Det handler om å kunne ha en person som du kan ha en åpen ventil til for å luften ideer, tanker eller få råd. På denne måten kan en også lære bedriften å kjenne, ved at en kan sparre med en (gjerne mer erfaren) person i bedriften. Det trenger ikke nødvendigvis være snakk om et organisert mentorprogram, men ut fra informantenes uttalelser kan det like gjerne være en samtalepartner du kan komme til når du føler behov.

5.2.3 Etterspørselsbaserte tiltak for økt kjønnsbalanse i lederstillinger

Etterspørselsbaserte tiltak handler som forklart tidligere om forhold på virksomhetsnivå, og er tiltak som retter oppmerksomheten mot arbeidsgivers holdninger og handlinger (Teigen, 2014). Løsningen er «fix the system». I dette underkapitlet ønsker jeg å rette fokus mot noen utvalgte tiltak som kan antas å bedre kjønnsbalansen i lederstillinger.

Fokus på holdnings- og motivasjonsarbeid

I analysekapitlet ble vi kjent med at noe av problemet knyttet til mangel av kjønnsbalanse i lederstillinger er på bakgrunn av (ubevisste) holdninger som i større grad føles begrensende for kvinner enn for menn. For å øke kjønnsbalansen i lederstillinger blir det da viktig å drive aktivt holdnings- og motivasjonsarbeid. Holdningsarbeid skal bidra til at kvinner blant annet

ikke skal møte kjønnsstereotypiske fordommer eller føle barrierer for hvorvidt de kan tre inn i lederposisjoner. Motivasjonsarbeid på sin side handler om å motivere kvinner til å ta stillinger, men også motivere ledere til å rekruttere flere kvinnelige talenter. Grunnen til at holdningsarbeid kan være viktig kan sammenfattes i Heidis utsagn:

«[...] Så hvis du ikke har en leder som er bevisst på at her vil jeg ha en god balanse av kvinner og menn, så blir det ofte menn i ledelsen.» (Heidi)

Flere av informantene i studien fokuserte på det å motivere kvinner til å ta lederposisjoner. Dette trenger ikke å være en enkel sak, da aktuelle kandidater kan være fornøyd der de er i dag. De forteller at det handler om at kvinnene først og fremst må ha lyst, og dette kan kartlegges ved hjelp av det ene tiltaket til en av virksomhetene i studien. Nemlig: Få mer bevissthet rundt hvordan kvinnene tenker gjennom hyppige samtaler og pulsmålinger innad i virksomheten. På denne måten kan en «flagge» talenter som ønsker seg en fremtid som en leder. Det bidrar dessuten også til at en kan undersøke hvorfor dyktige lederemner ikke ser for seg en karriere som fremtidig leder. Videre kan en da gjøre som Tove forteller å oppfordre kvinner til å søke på lederstillinger:

«Det er jo det å ha et bevisst forhold til det, og være bevisst på at det er en ubalanse og at man kanskje vil gjøre noe for å rette opp i det, og da oppfordre kvinner til å søke på lederstillinger.» (Tove)

Dette kan gjøres på flere måter, enten ved å ta direkte kontakt med aktuell kandidat å si at du oppfordrer vedkommende til å søke på stillingen og også gjerne hvorfor. Eller at du «flagger» kandidaten til andre innflytelsesrike personer innad i virksomheten, slik at de kan fange opp vedkommende i det en stilling åpner seg. Det finnes selvsagt også andre måter å gjøre dette på.

Det å få flere kvinner opp i ledende posisjoner gir forbilder som gjør at likestilling og kjønnsbalanse kanskje etter hvert blir noe som er naturlig. Dette ved å vise kvinner at det er like stor mulighet for dem til å avansere til høyere stillinger som det er for menn.

Endring av rekrutteringspolitikk

Et annet virkemiddel for å få flere kvinner opp i lederstillinger kan være å endre rekrutteringspolitikk. Tidligere i analysen har vi sett at kvinner til en viss grad opplever kjønnsstereotypifiserende prosesser og dermed ikke nødvendigvis får den tilliten som sine mannlige kollegaer. Vi har sett at menn i stor grad rekrutterer menn, og for å få en mer rettferdig rekruttering kan et tiltak være at begge kjønn skal være presentert blant dem som intervjuer til nye stillinger, eller blant dem som tar avgjørelsen om ansettelse.

«Fordi vi har litt sånn tradisjon til å velge de faglig sterke, og da er det ofte – siden det er en mye større andel menn – så har det tradisjonelt sett kanskje vært den som har utpekt seg som faglig sterk i en eller annen stilling, så blir de ledere fordi de er faglig sterke. Men det er ikke så heldig i lengden synes jeg, fordi personlig så tror jeg ikke alltid du bruker rett mann på rett plass.» (Monica)

Uttalelsen til Monica over utfordrer også rekrutteringspolitikken ved å undersøke alternative måter å rekruttere på eller alternative måter å *tenke på* i rekrutteringsprosesser. En idé kan være å endre den tradisjonelle tankegangen om at det er den som er faglig sterkest som skal få en lederposisjon. «Dersom dere ønsker noe nytt, ta sjans på meg». I lederposisjoner kan det tenkes at det er vel så viktig med gode lederegenskaper. Nina forteller også at det kan være hensiktsmessig å gå et par runder ekstra før beslutningen om hvem som får stillingen tas. På denne måten kan en muligens bryte med vante mønstre, og tenke mer «utenfor boksen» i ansettelsesprosesser.

Appellerer bedriften til begge kjønn?

Som virksomhet så kan det være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt bedriften er attraktiv for begge kjønn. Dette gjelder både når arbeidstakere skal vurdere å søke jobb der, samt når man allerede er ansatt. Dette kan gå på både kulturelle aspekter, språk på hjemmesiden og stillingsutlysningene og generell fremtoning. Det kan derfor være en idé å undersøke hvorvidt bedriften kan virke mindre attraktiv for det ene kjønn og gjøre noe med utfordringen.

Virksomheter kan også være flinkere med å tilrettelegge mer for kvinner i foreldrepermisjon, slik at de ikke føler de blir ekskludert etter de er ansatt. Dette kan blant annet gjøres ved hjelp av:

- Inkludere dem ved å sende dem viktige mail (så kan kvinnene selv velge å lese den eller ikke).
- Snakke åpent om forventninger, ønsker og tanker rundt permisjonstiden og karriereveien videre etter endt permisjon.
- Krav om at menn tar ut hele fedrekvoten og sin del av foreldrepermisjonen.

Er kvoteringsordninger et godt virkemiddel?

Flere av informantene stilte seg skeptiske til kvoteringsordninger grunnet en tanke om at det opplevdes som nedverdiggende, mens andre på sin side stilte seg positiv til en fornuftig kvotering begge veier og tenkte dette var den eneste veien til mål. Kvoteringsordninger opplevdes på denne måten som et vanskelig dilemma. Vi har tidligere sett at kvoteringsordninger har hatt gode resultater tidligere (kvotering inn i ASA-styrene). Men med tanke på at det var stor uenighet hvorvidt kvoteringsordninger er riktig virkemiddel for å øke kjønnsbalanse i lederstillinger, anbefaler jeg virksomheter å forsøke å unngå dette virkemiddelet i første omgang. Hilde forklarer om et alternativ for ordet kvotering som kan oppleves som et mer positivt ord for begge kjønn:

«Jeg synes det er vanskelig med kvotering. Jeg synes det er vanskelig i forhold til at det er et så negativt ladet ord [...] Likedeling er et ord som er mye bedre, det at man skal ha lik fordeling, og det er nok vi som kvinner mer opptatt av enn menn.» (Hilde)

Eksempler på andre tiltak som kan tenkes å virke positivt for økt kjønnsbalansen i lederstillinger er:

- Tidsbegrensninger på møtebooking: Ikke jobbmøter etter kl. 16.00
- Begrensninger i hvor mange en har personalansvar for
- Barnehageplass og støtteordninger
- Mindre reiser og mer digitale møteplasser

Flesteparten av disse tiltakene handler om balansen mellom jobb og familieliv, og kan oppleves som positivt for begge kjønn.

5.3 Må kvinner ta større del av ansvaret selv?

I løpet av analysekapittelet har vi sett at mye av den vertikale segregeringen kan knyttes opp mot etterspørselsforklaringer, altså forklaringer som fokuserer på ekskluderingsformer i næringslivet (Teigen, 2014). Gjennom slike ekskluderingsformer har vi sett at kjønnsbestemte strukturer er en konsekvens av blant annet virksomhetens holdninger i eksempelvis rekrutteringsprosesser, talentutvikling og investering i den enkelte ansatte. I løpet av intervjuene ble det derimot også fokusert på at kvinner må ta en større del av ansvaret gjennom å tørre og ta stillinger, øke troen på at de kan og i større grad uttrykke et ønske om at de vil opp og frem. Dette sammenfattes i stor grad gjennom Sanbergs (2014) diskusjon om «lean in», som er en tilbudsbasert forklaring for vertikal segregering.

På en annen side kan være farlig å tillegge alt for mye skyld på kvinnenes manglende initiativ eller preferanser for å utføre ledelse. Dersom fokuset blir for mye på hva kvinnene gjør feil, og hvordan de kan ta mer plass, kan vi glemme å undersøke systematiske feil knyttet til at det fremdeles i dag finnes ubevisste stereotypifiserende prosesser som favoriserer den mannlige lederkandidaten. Ut fra analysekapittelet finner vi flere holdepunkter for skjev kjønnsbalanse i ledelse ut fra etterspørselsforklaringer enn tilbudssideforklaringer. Ja, kvinner kan ta større del av ansvaret selv, men dersom vi beholder dagens organisasjonssammensetning, og gjennom ubevisst diskriminering og kjønnsstereotypifiserende prosesser vil tiltakene som går direkte på den kvinnelige arbeideren til dels være forgjeves. Vi må legge til rette for at kvinner har like muligheter for å ta ledende stillinger, før vi eventuelt kritiserer kvinnene for mye for å ha manglende «guts» til å tørre.

Likevel så er det selvfølgelig viktig at kvinnene selv ønsker å utøve ledelse, men både min studie og tidligere forskning finner lite støtte til at kvinner har en lavere preferanse for lederstillinger enn det menn har (Halrynjo & Lyng, 2010; Storvik & Schøne, 2008).

6 Konklusjon – Hvordan kan virksomheter legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?

Studien tyder på at karrierenorge er basert på en tradisjonell oppbygning og usynlige normer og prosesser som favoriserer den mannlige kandidaten. Kvinnelige ledere har en tendens til å være representert i de mer «myke» ansvarsområdene som HR-, personal og markedsføring.

Det er en interessant diskusjon om hvorvidt det er mulig å endre på den tradisjonelle tankegangen, og heller utfordre virksomheter med å tenke utenfor boksen mer enn det har blitt gjort frem til dags dato. Trenger det alltid være den med høyest ansiennitet som blir valgt? Eller for den saks skyld den som snakker høyest? Dersom karrierenorge viser at de har større tiltro på kvinner, og ikke minst at de tør å satse på kvinner og at fremtidens jenter dermed får opp flere dyktige kvinnelige rollemodeller i lederposisjoner, tror jeg det letter likestillingsarbeidet betraktelig.

Studien har hatt sitt utspring på virksomhetsnivå, og politiske/statlige forslag til tiltak har derfor ikke fått plass i studien. Forslag til de bedriftsinterne tiltakene har sitt utspring i mine vurderinger ut fra en fortolkning av informantenes tanker rundt forslag, samt en sammenligning med hva litteraturen gir som forslag til tiltak for å øke kjønnsbalanse i ledelse. Felles for alle tiltakene er at arbeidet må starte med en forankring i toppledelsen ved at de har et bevisst forhold til utfordringene, og at de er åpne for å gjøre noe med disse (Solberg, 2017). Grunnen til at det er viktig at behovet er forankret i toppledelsen er at bevissthet gir økte incentiver til vellykkede kjønnsbalanserende prosesser.

For å øke kjønnsbalansen i lederstillinger kan virksomheten blant annet fokusere på mentor- eller rådgiverordninger. På denne måten får yngre talenter mer erfaren person som kan veilede dem gjennom utfordrende problemstillinger eller motivere dem til å ta utfordrende stillinger. Et annet aktuelt tiltak kan være fokus på holdnings- og motivasjonsarbeid gjennom å forsøke å sikre like muligheter for karriereutvikling for kvinner og menn. Dette gjøres ved å arbeide med ubevisste kjønnsstereotypifiserende holdninger innad i virksomheten. Å endre rekrutteringspolitikk kan også virke positivt for å få flere kvinner inn i lederstillinger. Dessuten kan det også være aktuelt med tiltak som fokuserer på balansen mellom arbeid og fritid, som vil oppleves positivt for begge kjønn (eksempelvis tidsbegrensninger på møtebooking og mindre jobbreiser).

Eksemplene på kjønnsbalanserende tiltak fra de virksomhetene som jeg intervjuet er også et godt utgangspunkt, nemlig:

- Aktiviteter knyttet til å løfte kvinner opp og frem
- Få mer bevissthet rundt hvordan kvinnene tenker
- Sikre like muligheter for karriereutvikling for kvinner og menn
- Konkrete målsetninger om dobling av kvinneandelen blant funksjonærer og totalt sett

- Visjoner med fokus på økt mangfold

Hvilke tiltak som gir de beste effektene avhenger noe av virksomhetens utfordringer og hvordan virksomheten er bygget opp. Tiltakene vil derfor tenkes å ha ulik effekt innad i forskjellige virksomheter. Det som virker for én virksomhet er kanskje ikke en god løsning for en annen.

Solberg et al. (2016) sin studie har vist at kjønnsbalanserende prosesser ikke er noe som kan fikses over natten, men at de kjennetegnes ved en dyptgående prosess over lang tid. Det kan derfor være hensiktsmessig å bli kjent med den underliggende kulturen og de ubevisste holdningene som finnes der. Videre kan virksomheten kartlegge hvilke mål som er realistiske før de kan komme med konkrete forslag som de har troen på. Etter tiltakene er iverksatt er det da også viktig å følge opp tiltakene ved å gjennomføre hyppige målinger og evalueringer av tiltakene. For å bli kjent med virksomhetens kultur og ubevisste holdninger kan en idé være å utvikle egne FuelBoxes⁵ som kan brukes i interne gruppeworkshops. Eller å hyre inn konsulenter eller forskere til å gjennomføre kartlegginger.

6.1 Forslag til videre forskning

Utgangspunktet for oppgaven var å forsøke og komme frem til kjønnsbalanserende tiltak, ved å undersøke hva virksomheter som aktivt arbeider mot en bedret kjønnsbalanse gjør og effekten av disse tiltakene. Dette har jeg derimot ikke fått gjort, da disse tiltakene fremdeles er relativt nye i virksomhetene, og de store effektene ikke har kommet til syne helt enda. Jeg har derfor ikke fått undersøke disse effektene i like stor grad som på forhånd var ønsket. Det er et kjent fenomen at fagfeltet har en utfordring fordi det fremdeles eksisterer så få systematiske effektmålinger av tiltakene (Solberg et al., 2016, s. 61; Teigen, 2014) Fremtidig forskning kan derfor i større grad systematisk studere/måle effektene av de kjønnsbalanserende prosessene virksomhetene setter inn for å øke kjønnsbalansen. På denne måten vil vi bli bedre rustet til å finne frem til tiltak som har en forskningsbasert effekt for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger.

⁵ FuelBox er en boks som inneholder spørsmål om tema som kan skreddersys til en organisasjons spesifikke eksterne eller interne behov. Intensjonen er å starte gode samtaler som kan bidra til innovasjon, refleksjon og utvikling. Les mer her: <https://fuelbox.no/>

Analyser for hva slags tiltak som faktisk virker for å fremme kjønnsbalanse i topposisjoner, altså hvilke organisasjonsmessige betingelser som må være til stede for å fremme mangfold og likestilling, finnes det imidlertid lite av.

(Teigen, 2014, s. 54)

Solberg et al. (2016) forteller at det handler om å kunne kartlegge kvinners karrieremønster gjennom å lage masterdata. Jeg tenker at dette kan gjennomføres på flere måter. Dersom jeg skulle spinn videre på min oppgave, kunne en idé vært å følge virksomheten som per i dag ikke har innført kjønnsbalanserende tiltak for å måle effekten av de ulike tiltakene de velger å arbeide videre med. Dette er en krevende prosess, som trenger relativt mye tid og ressurser, og en idé kan være å få inn en ekstern aktør som arbeider med dette for dem. Virksomheten kan selv også evaluere disse tiltakene selv, ved å se etter visse suksessfaktorer for hvilke tiltak som bedrer kjønnsbalansen i lederstillinger. Ved å systematisk notere ned tiltak og effekten av disse, kan disse kontinuerlig evalueres slik at nytten av de kjønnsbalanserende tiltakene kan økes over tid (Solberg et al., 2016).

Et annet forslag kan være at en del virksomheter som aktivt arbeider med kjønnsbalanserende prosesser årlig melder inn tallbasert materiale til eksempelvis CORE/ISF, NHO eller SSB. Dette er allerede lovpålagt under arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 26). Dersom virksomhetene knytter dette tallbaserte materialet til konkrete tiltak som de arbeider med, vil vi i større grad undersøke hvilke tiltak som viser best resultater over en periode. På denne måten vil en få et godt sammenligningsgrunnlag for utviklingen i gitte virksomheter, og videre undersøke hva som kjennetegner de kjønnsbalanserende tiltakene for virksomheter som viser en økning i kjønnsbalanse blant sine ledere over tid. For å finne frem til hvilke tiltak som gir størst effekt for økt kjønnsbalanse, er det derfor viktig at det tallbaserte materialet knyttes opp til de implementerte tiltakene slik at en over tid kan måle effekten av disse.

Referanseliste

- Alsos, G. A., Bjørkhaug, H., Bolsø, A., & Ljunggren, E. (2015). Introduksjon—Kjønn og norsk næringsliv. I *Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 17–28). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2nd ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, (03), 278–298.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275–294.
<https://doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Colbjørnsen, T. (2017). «Onwards and Upwards». *Kvinnens veier til topps i norsk næringsliv*. Oslo: Arbeidsgiverforeningen Spekter. Hentet fra https://spekter.no/Global/Rapporter/Kvinnens_veier_til_topps_i_norsk_n%C3%A6ringsliv_2017.pdf
- CORE - Senter for likestillingsforskning. (2018). CORE Topplederbarometer 200. Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf
- Danielsen, H. (2013). Det lange 70-tallet. I *Norsk likestillingshistorie 1814-2013* (s. 275–328). Bergen: Fagbokforlaget.
- Danielsen, H., & Larsen, E. (2013). Likestillingslandet Norge 1990-2013. I *Norsk likestillingshistorie 1814-2013* (s. 329–380). Bergen: Fagbokforlaget.
- Danielsen, H., Larsen, E., & Owesen, I. W. (2013). *Norsk likestillingshistorie 1814-2013* (s. 407). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellingsæter, A. L., & Solheim, J. (2002). Makt—Kjønn—Arbeidsliv: Teoretiske landskap. I *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv* (s. 13–76). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Foster, D. (2015). *Lean out*. London: Repeater Books.
- Gaustad, T., & Raknes, K. (2015). *Menn som ikke liker karrierkvinner*. Tankesmien Agenda. Hentet fra https://tankesmienagenda.no/uploads/images/medias/tankesmien_agenda_rapport_menn_som_ikke_liker_karrierkvinner_1__1567709038980.pdf
- Hakim, C. (1998). *Developing a sociology for the Twenty-First Century: Preference Theory*.

- The British Journal of Sociology*, 49(1), 137–243.
- Hakim, C. (2002). Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Careers. *WORK AND OCCUPATIONS*, 29(4), 428–459.
<https://doi.org/10.1177/073088802237558>
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279–294. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Halrynjo, S. (2014). Arbeidsliv og familieliv—Klassedelt og kjønnsdelt. I *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* (s. 186–204). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I *Virkninger av kjønnskvolterering i norsk næringsliv* (s. 97–119). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Halrynjo, S., & Lyng, S. T. (2010). Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, (02), 249–280.
- Halrynjo, S., Teigen, M., & Nadim, M. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer? I *Virkninger av kjønnskvolterering i Norsk næringsliv* (s. 48–62). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Holst, C. (2017). *Hva er feminisme* (2. utg., s. 160). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kitterød, R. H., Teigen, M., & Halrynjo, S. (2015). Flere kvinner på toppen? Holdninger til likestilling blant toppledere. I *Virkninger av kjønnskvolterering i norsk næringsliv* (s. 63–96). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning. (u.å.). *Omstilling i forskningssektoren—En veileder for likestilling og mangfold*. Hentet fra http://kifinfo.no/sites/kifinfo.no/files/veileder_kif.pdf
- Krekling, D. V. (2018, mars 7). Mannlige toppledere har begynt å forstå hvorfor de har så få kvinnelige kolleger. Hentet 10. august 2020, fra: <https://www.nrk.no/norge/mannlige-toppledere-har-begynt-a-forsta-hvorfor-de-har-sa-fa-kvinnelige-kolleger-1.13942242>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2017*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/d13d5235bbfd42f68b1795112fdb5e1a/tilstandsrapport-hovedrapport-2017_net.pdf

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Likestilling. (u.å.). Hentet 3. mars 2020, fra:
<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Hentet fra
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillingsloven>
- Lorentzen, J. (2006). Biologiske fortellinger om kjønn. I *Kjønnforskning: En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lykke, N. (2008). *Kønsforskning: En guide til feministisk teori, metodologi og skrift*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Madsbu, J. P. (2011). Hvordan etablere vitenskaplig kunnskap om samfunnet? Hentet fra
<https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/134364>
- Martinsen, Ø. L. (2009). Lederes egenskaper. I *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129–148.
- NOU 2012:15. (2012). *Politikk for likestilling*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/dcf92db57c0542c1996b9f821b13ebbe/no/pdfs/nou201220120015000dddpdfs.pdf>
- Reisel, L. (2014). Kjønnssdeling på tvers. I *Kjønnssdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* (s. 30–47). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Reisel, L., Skorge, Ø. S., & Uvaag, S. (2019). Kjønnssdelte utdannings- og yrkesvalg: En kunnskapsoppsummering. I Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2592572>
- Reisel, L., & Teigen, M. (2014). Det kjønnssdelte arbeidsmarkedet. I *Kjønnssdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* (s. 11–28). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Richardsen, A. M., & Traavik, L. E. M. (2009). Kvinner og ledelse i Norge. I *Perspektiver på ledelse* (3. utgave, s. 148–164). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi: En innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R., & Karlsen, B. (2014). *Kjønnssbalanse i ledelsen i seks norske selskap*. AFF, Norges Handelshøyskole.

- Sandberg, S. (2014). *Lean in: Kvinner, karriere og kunsten å lede* (s. 254). Oslo: Gyldendal.
- Schiefløe, P. M. (2011). *Mennesker og samfunn: Innføring i sosiologisk forståelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjeie, H., & Teigen, M. (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Solberg, A. G., Wathne, C. T., & Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling. Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* (Nr. 2016:10). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Solbrække, K. N., & Aarseth, H. (2006). Samfunnsvitenskapens forståelser av kjønn. I *Kjønnsforskning: En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Starrin, B. (2007). Vad handlar uppdelningen i kvalitativ och kvantitativ forskning om? I L. Strannegård (Red.), *Den Omätbara kvaliteten* (s. 157–174). Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Statistisk sentralbyrå. (2012, januar 18). Tidsbruksundersøkelsen. Hentet 1. august 2020, fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/tidsbruk/hvert-10-aar/2012-01-18>
- Statistisk sentralbyrå. (2018). *Dette er kvinner og menn i Norge*. Hentet fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/341883?_ts=1632b8b8550
- Statistisk sentralbyrå. (2019). Indikatorer for kjønnslikestilling i kommune. Hentet fra <https://www.ssb.no/likekom>
- Statistisk sentralbyrå. (2020a, januar 24). Navn, 2019: Mest brukte jentenavn. 1880-2019. Hentet 17. april 2020, fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/navn/aar/2020-01-22?fane=tabell&sort=nummer&tabell=409897>
- Statistisk sentralbyrå. (2020b, juni 19). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet fra <https://www.ssb.no/utniv>
- Statistisk sentralbyrå. (u.å.). Faktaside om likestilling. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Stokl, E. (2015). Gutteklubben Grei kvoterer sine egne. Hentet 7. august 2020, fra Dagbladet.no website: <https://www.dagbladet.no/kultur/gutteklubben-grei-kvoterer-sine-egne/60181390>
- Storvik, A. E., & Gullbrandsen, T. (2015). Selskapsdamer og selskapsløver. *Kjønnssegregering i allmennaksjeselskapenes styrever? I Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 111–131). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Storvik, A. E., & Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: Gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *The British Journal of Sociology*, 59(4), 729–755. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2008.00217.x>
- Sørensen, S. Ø. (2011). Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvoltering i bedriftsstyrer som politisk reform. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, (2), 102–119.
- Teigen, M. (2006). Kjønn og politikk. I *Kjønnsforskning—En grunnbok* (s. 185–197). Oslo: Universitetsforlaget.
- Teigen, M. (2014). Kjønnssdeling på langs. I *Kjønnssdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* (s. 48–64). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Teigen, M. (2015). Likestillingsambisjoner og kvoteringspolitikk. I *Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 227–243). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wibe, H. W., & Solberg, A. G. (2013). Kvinner. Makt. Ledelse. *Samtiden*, (3), 68–77.
- Østbakken, K. M., Dale-Olsen, H., & Schøne, P. (2015). Kjønnssbalanse i styrer og kvinners karriere. I *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (s. 120–138). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

1. NSD sin vurdering av prosjektet

18.02.2020 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.20.

LOVLIG GRUNNLAG - UTVALG 1

Prosjektet vil innhente samtykke fra utvalget til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

LOVLIG GRUNNLAG - TREDJEPERSONER

Under datainnsamlingen kan det fremkomme personopplysninger om familie, venner og kollegaer under intervjuene med utvalget. Opplysningene har som hensikt å belyse hjelpe hvorvidt det er noe på "hjemmebane" som kan ha en innvirkning på hvorvidt kvinnelige ledere sier opp sine lederstillinger. Slike opplysninger vil være hensiktsmessige for å forstå kvinnelige lederes barrierer for trivsel i arbeidshverdagen, samt hvorvidt de beholder posisjonen sin gjennom ulike livsfaser. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson og disse skal anonymiseres fortløpende.

Vår vurdering er at behandlingen oppfylder vilkåret om vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, og dermed utfører en oppgave i allmenhetens interesse.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være utførelse av en oppgave i allmenhetens interesse, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav e), jf. art. 6 nr. 3 bokstav b), jf. personopplysningsloven § 8.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

RETTIGHETER – UTVALG 1

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

RETTIGHETER - TREDJEPERSONER

For tredjepersoner vurderer vi at det kan unntas fra retten til informasjon jf. personvernforordningen 14 nr. 5 bokstav b, ettersom det vil kreve en uforholdsmessig stor innsats sett opp mot nytten de registrerte vil ha av å informeres. Varigheten for behandling av opplysningene er kort, omfanget av opplysninger er lite, og faren for identifisering er lav. Det bemerkes at tredjepersonene fortsatt har øvrige rettigheter, det vil si retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og protest (art. 21). Rettighetene etter art. 16–21 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

Vi minner om at hvis tredjeperson tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Kjønnsbalanse blant ledere”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere barrierer og drivkrefter for kjønnsbalanse blant ledere i norsk næringsliv. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av min masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Formålet med prosjektet er å studere temaet kvinner og ledelse i større grad. Jeg ønsker å få en større forståelse for mangelen av kvinnelige representanter blant ledere i norsk næringsliv, og ikke minst forsøke å komme frem til forslag til tiltak på hvordan virksomheter aktivt kan jobbe mot å minimere dette gapet. Problemstillingen for prosjektet er «*Hvordan kan virksomheten legge til rette for flere kvinner i lederstillinger?*» og vil bli besvart ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke barrierer opplever kvinnelige ledere for trivsel i arbeidshverdagen sin, samt å fortsette i lederposisjoner?
- Hvordan bør tiltak for å få kvinner inn i lederposisjoner ideelt sett utformes for å fungere best mulig?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er todelt og består av kvinner som per i dag er ansatt i lederstillinger i norske virksomheter, samt kvinner som tidligere har vært ansatt i lederstillinger, men som har valgt å tre ut av denne stillingen. Felleskriterier for virksomhetene er at de allerede har implementert tiltak for kjønnsbalanse i lederposisjoner eller at de aktivt arbeider for å bedre kjønnsbalansen.

Kontaktopplysninger er innhentet fra personal-/HR-ansvarlig i aktuell virksomhet eller gjennom privat rekruttering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at stiller opp på et individuelt intervju. Intervjuet vil vare i rundt 45 minutter til én time, og vil i hovedsak omhandle spørsmål knyttet til din arbeidshverdag og opplevelse av kjønnsbalansearbeidet knyttet til lederposisjoner i din virksomhet. Sentrale tema er kvinner og ledelse, kjønnsbalanse, sosiale normer og forventninger og gjennomføring av tiltak.

Jeg er fleksibel på hvor intervjuet finner sted (møterom, arbeidsplass, hjemme, café osv.), og møter gjerne deres ønsker så langt det lar seg gjøre.

Opplysningene som innhentes vil bli registrert ved hjelp av lydopptak og notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være masterstudent Silje M. Tollaksen, samt veileder Ingrid Rusnes som vil ha tilgang til personopplysninger i dette prosjektet.
- Lydopptak vil lagres via skylagring (OneDrive) i et personlig hvelv sikret med to-faktors verifisering. Det vil ikke fremgå navn eller kontaktopplysninger på dette lydopptaket. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data i en kryptert fil.

Du som informant vil ikke bli navngitt i teksten, og er dermed forsøkt anonymisert, men kollegaer som potensielt leser oppgaven vil muligens kjenne igjen situasjoner eller allerede implementerte tiltak. I situasjoner hvor dette kan bli tilfelle, vil jeg likevel tilstrebe å anonymisere dataene, gjennom eksempelvis å endre noen persontrekk.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.08.20. Etter endt prosjekt vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Stavanger ved Ingrid Rusnes, på epost (ingrid.rusnes@uis.no), eller student Silje M. Tollaksen, på epost (sm.tollaksen@stud.uis.no) eller telefon: 93 63 33 16.

- Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Silje M. Tollaksen

Silje M. Tollaksen
Prosjektansvarlig
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Kjønnbalanse i ledergrupper, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Jeg samtykker til og delta på intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen 31.12.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

3. Intervjuguide for prosjektet «Kjønnsbalanse blant ledere»

Introduksjon

- Introduksjon av meg selv
- Bakgrunn for prosjektet
- Intervjusettingen og informantenes rettigheter med utgangspunkt i informasjonsskrivet
- Motta signatur på samtykkeerklæring

Bakgrunnsinformasjon

- Alder?
- Utdanningsbakgrunn?
- Sivilstatus/familiesituasjon?
- Antall barn, alder på barn, bor alle barna med henne fulltid?
- Antall år ansatt i virksomheten?
- Antall år ansatt som leder i aktuell virksomhet?
- Fortsatt i lederposisjon/tredd av som leder?
- Hva består jobben din i? Hva gjør du på jobb en vanlig arbeidsdag?
- Hvor mange har du personalansvar for?

Kvinner i lederposisjoner

- Hva synes du om at kun én av tre ledere er kvinner?
 - Hvordan oppfatter du dette problemet?
- Hvordan vil du beskrive en god leder?
 - Hvilke verdier mener du er viktig i lederposisjoner?
 - Hvilke lederegenskaper tror du er viktig?
- Hvordan endte du selv opp som leder (veien til ...)?
 - Tilfeldighet eller målrettet arbeid?
 - Dersom tredd av som leder: Hva var hovedmotivasjonen bak valget å slute som leder?
- Opplever du noen forventninger til deg som leder som er knyttet opp mot kjønn?
 - Hvordan oppleves disse for deg?
 - Har de innvirkning på deg i ditt arbeid?
 - Dersom ja; hvordan?
- Opplever du noen forventninger på hjemmebane eller i fritiden som får innvirkning på ditt arbeid/jobbprestasjoner (både positive og/eller negative)
 - Hvordan oppleves disse?
 - Hvordan har disse barrierene fått innvirkning på din posisjon i virksomheten i dag?
- Har du ved en eller flere anledning(er) følt at du ikke har strukket til som leder?

- Husker du om det var en spesiell episode, kommentar, resultater eller annet som var utløsende årsak?
- Hva mener du det skyldes at det er færre kvinnelige enn mannlige ledere?
 - Strukturelle-, sosiale- eller tilfeldige forklaringer?
 - Tror du det er mangel på lyst hos kvinner som gjør at det er flere menn besittende i lederposisjoner nå i dag?

Kjønnsbalanse i virksomheten

- Hvordan er kjønnsfordelingen blant ledelsen i din virksomhet?
- Hvordan rekrutteres ledere i virksomheten deres?
 - Lyses alle lederstillinger ut internt? Slik at både interne og eksterne kandidater kan søke.
 - Oppfordres de ansatte til å bli ledere?
- Har du en opplevelse av at kvinner og menn reelt har like store muligheter for å bli ansatt i lederposisjoner hos dere?
- Opplever du noen barrierer knyttet til virksomheten (dens struktur eller kultur) som bidrar til at det er vanskeligere for det ene kjønn (gjerne kvinner) å bli rekruttert til lederposisjoner hos dere?
 - Hvordan har disse barrierene opplevdes for deg?
 - Hvordan har disse barrierene fått innvirkning på din posisjon i virksomheten i dag?

Virksomhetens tiltak

- Har virksomheten implementert konkrete mål, strategier eller tiltak for å få kvinner inn i lederstillinger hos dere?
 - Dersom nei; Vil du si at kjønnsbalansen er et resultat av mer eller mindre tilfeldigheter?
- Er du kjent med tiltakene virksomheten allerede har implementert for å få kvinner inn i lederposisjoner?
 - Hvordan er tiltaket/målet/strategien formulert? Kvantitativ (eksempel: vi skal ha 40 % kvinner i ledelsen innen 2025) eller kvalitativt (eksempel: vi ønsker å motivere kvinner til å søke på lederstillinger)
 - Hva går tiltaket/tiltakene ut på?
 - Hvem er det som har formulert disse tiltakene? (toppledelsen, arbeidsgrupper innad i bedriften, gjennom et samarbeid osv.)
 - Hvordan opplever du at disse tiltakene fungerer?
 - Dersom dårlig; hvorfor?
 - Er du kjent med om det har blitt ansatt noen kvinnelige ledere etter at tiltakene ble formulert/igangsatt?
 - Har tiltakene vist resultater i andre former?

Fremtidige kjønnsbalansetiltak

- Motiverer bedriften kvinner spesielt? (Søke på lederstillinger/delta på tiltak/utviklingsseminarer osv.)
- Hvordan burde tiltak/strategier/mål om kjønnsbalanse optimalt vært utformet?
 - Hvem burde deltatt i utformingen og iverksettingen av disse? Hvorfor?
 - Hvordan mener du disse tiltakene kunne fungert i praksis?
 - Hva tror du tiltakene ville bidratt til? (resultatmessig, med tanke på kjønnsbalanse, verdimessig osv.)
- Synes du det bør være et mål å ha like mange kvinnelige som mannlige ledere?
 - Er kjønnsbalanse i lederstillinger oppnåelig?
 - Hvorfor det?

Avrundning

- Har du noen konkrete tips eller råd til kvinner som ønsker en fremtidig karriere som leder?
 - Har du noen spørsmål, presiseringer eller noe du ønsker å tilføye til intervjuet?
- Minne informanten på at hun kan ta kontakt med meg senere dersom hun eksempelvis har noe å tilføye, noen spørsmål o.l. etter intervjuet.