



**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300

Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:

Nei:

TITTEL:

«Kjønnsbalanse i toppledelse – en casestudie med fokus på årsaker til vedvarende mannsdominans i ledelsesposisjoner og topplederens rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse»

ENGELSK TITTEL:

«Gender balance in top management – a case study focusing on the causes of persistent male dominance in management positions and the role of top managers in processes aimed at improving gender balance»

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

957487

.....

Navn:

Marina Nordgulen

.....

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

SAMMENDRAG

Til tross for høy grad av likestilling mellom kjønnene på flere samfunnsområder, er norsk næringsliv preget av kjønnsubalanse innen toppledelse. Og selv om kvinneandelen blant norske toppledere går stadig oppover, er makten fortsatt skjevfordelt, og kvinner er sterkt underrepresentert i toppledelsesposisjoner. På bakgrunn av den vedvarende kjønnsubalansen på toppen av næringslivet, undersøker denne oppgaven hvordan toppledere forklarer årsaker til mannsdominans innen toppledelse, og hvordan de forstår sin egen rolle i prosesser knyttet til forbedring av kjønnsbalanse.

Undersøkelsen er forankret i relevant teori om holdninger og handlinger, forklaringstilnæringer på årsaker til kjønnsubalanse og topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser. Undersøkelsen har et eksplorerende casedesign med en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming, og bygger på dybdeintervjuer med syv toppledergrupperepresentanter i et ledende oljeserviceselskap i Norge.

Analysen viser at til tross for sine ambivalente holdninger til kjønnsbalanse, ser topplederne på sin rolle som frontfigur med ansvar for målrettet likestilling mellom kjønnene og helhetlig forståelse av kjønnsbalanserende prosesser. Funnene indikerer at kjønnsubalanse i bedriftens ledelse kan verken skyldes manglende kompetanse hos kvinner, maskuline arbeidsmåter eller kulturelle forventninger til kvinners rolle i organisasjonen. Funnene tyder på at mannsdominansen i toppledelsen er hovedsakelig forårsaket av liten utskifting av toppledere som sannsynligvis er en konsekvens av utilstrekkelige mål om å øke kvinneandelen i ledergruppen. Funnene tyder også på at manglende lovkrav til kjønnsfordeling i toppledergrupper kan være en mulig årsak til kjønnsubalanse.

Med bakgrunn i funnene, anbefales det toppledere som ønsker å få flere kvinner inn i topplederstillinger å gjøre seg selv bevisst egne holdninger, oppnå harmoni mellom holdninger og handlinger, øke kvinners muligheter, iverksette kjønnsbalanserende tiltak og ha kontinuerlig fokus på kjønnsbalanse.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
OVERSIKT OVER FIGURER	6
OVERSIKT OVER TABELLER	7
FORORD	8
1. INNLEDNING	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Problemstilling	11
1.3 Avgrensning	11
1.4 Teoretisk og metodologisk tilnærming	12
1.5 Oppgavens struktur	12
2. TEORI	13
2.1 Kjønn og ledelse	13
2.2 Glasstaket	14
2.3 Forklaringstilnæringer på årsaker til kjønnsbalanse i toppledelse	15
2.3.1 Individorienterte årsaksforklaringer	16
2.3.2 Forklaringer basert på sosialiserte kjønnsforskjeller	17
2.3.3 Strukturelle forklaringer	19
2.3.4 Kulturelle forklaringer	20
2.4 Holdninger og handlinger	21
2.4.1 Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse	22
2.5 Kjønnsbalanserende prosesser	24
2.5.1 Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser	25
3. METODE	27
3.1 Valg av forskningsmetode	27
3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming	28
3.3 Forskningsdesign	28
3.4 Utvalg	30
3.5 Casebedriften	31
3.6 Innsamling av data	32
3.6.1 Semistrukturert intervju	32
3.6.2 Intervjuguide	32
3.6.3 Gjennomføring av intervju	33

3.6.4	Transkripsjon av datamateriale	34
3.7	Analyse av data.....	35
3.8	Kvalitetssikring og etiske betraktninger	36
3.8.1	Reliabilitet	36
3.8.2	Validitet.....	37
3.8.3	Overførbarhet	38
3.8.4	Etiske perspektiver	38
4	FUNN	40
4.1	Innledning og presentasjon av funn.....	40
4.2	Hvordan forholder toppledere seg til kjønnsbalanse?	41
4.2.1	«Mulighetene til å få en topplederstilling bør ikke avhenge av kjønn»	41
4.2.2	«Den best kvalifiserte kandidaten»	43
4.2.3	«Balansert toppledelse er en positiv kraft»	44
4.2.4	Oppsummering	46
4.3	Hvordan ser toppledere på sin egen rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse?	47
4.3.1	«Frontfigur med helhetlig syn på kjønnsbalansering og ansvar for likestilling mellom kjønnene».....	47
4.3.2	«Dyrke fram kvinnelige ledere».....	49
4.3.3	«Lederutvikling og kjønnsbalansering på mellomledernivå»	49
4.3.4	Oppsummering	51
4.4	Hvordan begrunner toppledere skjev kjønnsbalanse i toppledelse?	51
4.4.1	«Ambisiøse kvinnelige talenter som er villige til å ta skrittet videre».....	52
4.4.2	«Kvinner leder på en litt annen måte»	53
4.4.3	«Kvinner har gjerne en tøffere vei å gå».....	54
4.4.4	«Rolleforventninger i bedriftskultur er jobbutførelse»	55
4.4.5	«Liten utskifting av toppledere».....	56
4.4.6	Oppsummering	58
5	DISKUSJON	59
5.1	Topplederes holdninger til kjønnsforskjeller.....	60
5.2	Topplederes holdninger til kjønnsbalanse	61
5.3	Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse.....	62
5.4	Topplederes forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser	64
5.5	Topplederes handlingsvilje.....	65

5.6	Topplederes handlinger	66
5.7	Individorienterte årsaksforklaringer	68
5.8	Sosialiserte kjønnsforskjeller	68
5.9	Strukturelle årsaksforklaringer	69
5.10	Kulturelle årsaksforklaringer	70
5.11	Topplederes årsaksforklaringer til mannsdominans i toppledergruppen.....	70
6	AVSLUTNING	72
6.1	Konklusjon og anbefalinger.....	72
6.2	Videre forskning	74
	REFERANSER	75
	VEDLEGG A - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	82
	VEDLEGG B – NSD vurdering	84
	VEDLEGG C – Intervjuguide	87

OVERSIKT OVER FIGURER

Figur 2.1. Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse.....	23
Figur 2.2. Kjønnsbalanserende prosesser	24
Figur 2.3. Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser.....	26

OVERSIKT OVER TABELLER

Tabell 2.1. Likestillingsinnramminger	16
Tabell 3.1. Oversikt av det oppnådde utvalget	31
Tabell 3.2. Utdrag fra et transkribert intervju	35
Tabell 4.1. Funnoversikt	40

FORORD

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på det erfaringsbaserte Executive MBA-studiet ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet med oppgaven har vært svært berikende og gitt meg en verdifull mulighet til å spisse min ledelseskompetanse og utforske et tema som jeg har et stort engasjement for.

Næringslivet i Norge er preget av mannsdominans i toppledelsesposisjonene, og kjønnsbalanse innen toppledelse er et mye diskutert tema i dagens samfunn. Jeg håper at denne avhandlingen kan bidra til økt forståelse av årsaker til kjønnskjevhet på toppen, inspirere toppledere til å sette mer fokus på sin egen rolle i utjevningsprosesser og nyansere samfunnsdebatten om hvordan kjønnsbalanse i næringslivet kan oppnås.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt med hjelp og innspill i prosessen. Først vil jeg takke min veileder, professor Aslaug Mikkelsen, for faglig sjenerøsitet, uvurderlige råd og svært konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg rette en stor takk til mine kjære barn, Viktoria og Alexander, som har vært svært tålmodige, forståelsesfulle og holdt ut med en tidvis fraværende mamma. En uendelig stor takk til min ektemann, Vegar, for fantastisk støtte, engasjement og oppmuntring underveis. Til slutt går den største takken til respondentene som i en travel hverdag har tatt seg tid til å stille opp og dele sine erfaringer, oppfatninger, tanker og ideer.

Sandnes, 25. mai 2020

Marina Nordgulen

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

«Med kjønnsbalanse i lederstillinger i privat sektor vil Norge kunne etterleve sine demokratiske likhetsidealer i praksis. Som ren bonus ville det norske samfunnet få noen av de siste kjønnslikestillingsbrikkene i arbeidslivet på plass» (Solberg, Wathne & Madslie, 2016).

Kjønnsbalanse innen toppledelse har de siste tiårene vært mye omtalt i mediene og skapt heftig debatt blant politikerne. Norge er et av verdens mest likestilte land, og kommer på andreplass i en global rangering av likestilling, ifølge World Economic Forum (2020). Men på tross av høy grad av likestilling mellom kjønnene på flere samfunnsområder, går kvinneandelen blant toppledere i norsk næringsliv bare sakte oppover. Makten er fortsatt skjevfordelt, og kvinner er sterkt underrepresentert i toppledelsesposisjoner. Særlig gjelder det olje- og gassbransjen, som ifølge CORE topplederbarometer (2018) er nummer to på listen over bransjene med minst likestilling på ledernivå. Siden bransjen er Norges største og viktigste næring (Olje- og energidepartementet, 2015), holder regjeringen et godt øye med den, og oppfordrer toppledere til å ta samfunnsansvar for å bidra til kjønnsbalanse i arbeidslivet.

Ved hjelp av likestillingsloven som pålegger arbeidsgivere en plikt til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling, skaper likestillings- og diskrimineringsombudet oppmerksomhet og aktivitet rundt arbeidet med likestillingen. Med dette ønsker regjeringen å gi like rettigheter og muligheter for både kvinner og menn i arbeidslivet, og foreslår flere tiltak som næringslivet kan benytte seg av for å øke kvinneandelen blant toppledere. Selv om likestilling er et av de vesentligste argumentene for å forbedre kjønnsbalanse, trekker mange den feilslutningen at det å få kvinner inn i ledelse handler mer om likestillingspolitikk enn organisasjonsutvikling. Næringslivet selv er ikke særlig opptatt av «likestilling». Ordet likestilling blir sett på som noe politikere holder på med. Det er et ord som blir assosiert mest med kvinnesak, maktkamp og urettferdighet. Begrunnelsene som gis for å satse på kjønnsbalanse i en bedrift, er derimot knyttet til å utvikle talent og sikre at bedriften fremstår attraktiv (Solberg, 2016).

Til tross for regjeringenes anbefalinger om iverksetting av utjevningstiltak, viser målingene at det skjer få endringer på området og at øverste leder i de fleste selskaper nesten alltid er en mann (CORE, 2018). Bedringen av kjønnsbalansen ser ut til å være betydelig mindre i

toppledergrupper enn i styrever. Undersøkelsene viser at kvinneandelen i styrever er cirka 31%, mens den i toppledergrupper utgjør 22% (CORE, 2018). Etter at lovbestemmelsen om kjønnsfordeling ble innført, har norske allmennaksjeselskaper (ASA) riktignok klart å oppfylle kravet om 40% kvinner i styrever ved hjelp av den offentlige reguleringen. Av de 84 ASA-selskapene som har et lovkrav på seg, er det 41% kvinner i styrever, mens det bare er 21% kvinnelige styremedlemmer i de selskapene lovkravet ikke gjelder for (CORE, 2018).

Mens kjønnsbalansen i styrever i ASA-selskaper har forbedret seg, er situasjonen vesentlig verre når det gjelder sammensetning av toppledergrupper i næringslivet. Andelen kvinner i toppledergrupper er nesten like lav i alle de største selskapene målt etter omsetning. 22% kvinner befinner seg i toppledergrupper i selskaper uten lovkrav, og 23% kvinner er representert i toppledergrupper i bedrifter som er regulert av loven (CORE, 2018). Forskjellen mellom kvinneandel i styrever og toppledergrupper kan delvis forklares med ulike bruk av seleksjonsmetode. Til et styrever leter en valgkomite frem aktuelle kvinnelige kandidater, mens til toppledergrupper er internt opprykk fra lederstillinger en vanlig rekrutteringsmetode for å sikre skreddersydd kompetanse til enhver tid (Esholdt, 2007, referert i Solberg, 2017, s. 14).

I kjønns- og ledelsesteori finnes det mange ulike forklaringer på mangelen av kvinnelige toppledere i næringslivet (Strand, 2007, s. 357). Årsakene kan ligge på individnivå, de kan dreie seg om sosialiserte kjønnsforskjeller, samt være knyttet til kulturelle forestillinger eller strukturelle barrierer. På den ene siden kan det handle om at sosiale og biologiske forskjeller mellom kjønnene forklarer hvorfor det er et fåtall kvinner som er på topp i næringslivet. På den andre siden er spørsmålet hvorvidt kvinner møter motstand på veien oppover: om det finnes et såkalt «glasstak», eller om dette bare er en myte (Strand, 2007, s. 358).

Årsaksforklaringene er ikke entydige, og temaet har vært kontroversielt.

Fagerland og Rambøl (2015, s. 74) hevder at det er tydelig at «noe» hindrer kvinner å nå helt til topps i næringslivet. Men hva er dette «noe»? Ifølge Sunde og Ringnes (2018) har de fleste en oppfatning om årsaken, men det er lite forskning som kan forklare hvorfor og hvordan. Studien til McKinsey viser at det er et mindretall av selskaper som iverksetter tiltak med noen påviselig effekt (Devillard et al., 2016). Samtidig hevder Solberg, Wathne og Madslie (2016) at toppledere selv spiller en stor rolle i kjønnsbalanserende prosesser, og at nettopp toppledernes fokus på kvinner i ledelsen er alfa og omega for å oppnå nå kjønnsbalanse i næringslivet. Videre viser forskningsresultater at det er sterk generell oppslutning om likestilling som en allmenn verdi blant norske toppledere (Teigen & Reisel, 2017). Men når kun et fåtall selskaper så langt har klart å forbedre kjønnsbalansen i toppledergruppene, kan

man lure på hva som er årsaken til dette. Legger toppledere mer vekt på det å fremstå som kjønnsbalanseorienterte, heller enn å gjennomføre dette i praksis? Eller kanskje er det et spørsmål om vilje og evne?

Denne oppgaven søker å gå i dybden på spørsmålet over gjennom å se nærmere på årsakene til mannsdominans og videre sette fokus på topplederens holdninger og deres rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse.

1.2 Problemstilling

I jakten på likestilling mellom kjønnene, utfordres toppledere til å igangsette tiltak uten, eller i liten grad, å identifisere og analysere grunnene til skjev balanse i organisasjonene de leder. Ei heller virker det som om de er klar over sin egen betydning i disse kjønnsbalanserende prosessene. Dette utgangspunktet danner grunnlag for å gjennomføre en analyse basert på topplederens oppfatning av årsakene til kjønnsubalanse og deres egen rolle i utjevningen av disse. På bakgrunn av dette, ble det definert følgende problemstilling:

«Hvordan forklarer toppledere årsaker til mannsdominansen i toppledelsesposisjoner, og hvordan forstår de sin rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse?»

Formålet med denne oppgaven er å gå dypere inn i problemstillingen og se på hva toppledere anser som årsakene til mangel på likevekt mellom kvinnelige og mannlige toppledere, og hva de tenker om sin egen rolle i prosesser knyttet til forbedring av kjønnsbalanse. Hensikten med oppgaven er også å bidra til utdypning av kunnskap om kjønn og ledelse, samt danne grunnlag for videre forskning.

For å belyse og besvare problemstillingen, er det formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan forholder toppledere seg til kjønnsbalanse?
2. Hvordan ser toppledere sin rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse?
3. Hvordan begrunner toppledere skjev kjønnsbalanse innen toppledelse?

1.3 Avgrensning

Ifølge Teigen og Reisel (2017) er topplederstillingene i næringslivet mest utsatt for skjevfordeling, og overvekten av menn i toppledergrupper er nest størst i olje- og gassbransjen (CORE, 2018). Derfor vil oppgaven hovedsakelig handle om olje- og gassnæringen. Videre, for å utelukke kvoteringsloven som eneste årsak til oppnådd kjønnsbalanse i styrever og dens påvirkning på balanseforbedring i toppledergrupper, vil fokuset

rettes mot aksjeselskap (AS) som ikke er omfattet av den offentlige lovreguleringen om kvotering. For å forklare fenomenet mannsdominans i toppledelse og kaste lys over problemstillingen, er oppgaven begrenset til å ta for seg en enhet, en casebedrift med en toppledergruppe hovedsakelig bestående av menn.

1.4 Teoretisk og metodologisk tilnærming

Fordypning i den ovennevnte problemstillingen, krever en teoretisk referanseramme med litteraturgjennomgang og klargjøring av sentrale begreper. Kjønnbalanse i toppledelse skal stå i fokus i denne oppgaven, og derfor vil det redegjøres for sentrale begreper som holdning, kjønnbalanse og kjønnsbalanserende prosesser. Det vil også redegjøres for glasstak teorien, forklaringsstilnærminger på årsaker til skjev balanse i ledelse og topplederes rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnbalanse.

For å belyse problemstillingsområdet, blir en modell for topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser (Solberg, Wathne & Madslie, 2016) og en forklaringsmodell av Blix og Mittner (2018), presentert som overordnet teoretisk perspektiv. Disse blir videre brukt som basis for drøfting og fortolkning av resultater fra studien. Denne studien er en kvalitativ studie med en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming, og semistrukturerte intervjuer blir brukt som metode.

1.5 Oppgavens struktur

Det første kapitlet gir en innledende oversikt og presenterer bakgrunn for valg av tema, formålet med studien og den formulerte problemstillingen med avgrensninger. Innledningen gir også en kort beskrivelse av teoretisk og metodologisk tilnærming og oppgavens oppbygging. Kapittel 2 inneholder relevant teori og modeller som videre blir brukt for drøfting og fortolkning av resultater. Kapittel 3 presenterer oppgavens metodiske valg. Først beskrives det valg av forskningsmetode og vitenskapelig standpunkt som er tatt for denne oppgaven. Deretter presenteres forskningsdesign og metode for datainnsamling, utvalg, fremgangsmåte, intervjuer, transkribering og bearbeiding av dataene. Til slutt gjøres noen refleksjoner rundt oppgavens troverdighet, og i tillegg noen etiske betraktninger. Kapittel 4 inneholder presentasjon av resultater. I kapittel 5 diskuteres funnene opp mot anvendt teori og modeller. I det siste kapitlet trekkes avslutningsvis konklusjoner ut fra resultatene, og det gis anbefalinger og forslag til videre forskning.

2. TEORI

2.1 Kjønn og ledelse

«Den eldste teorien om ledelse kalles gjerne «teorien om den store mann», med vekt på både stor og mann» (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 337).

Biologiske forskjeller mellom kjønnene har historisk blitt brukt for naturliggjøre og rettferdiggjøre ulike maktforhold og valgmuligheter (Sandal & Matthiesen, 2013, s. 275). Ledelse har tradisjonelt blitt betraktet som en mannlig aktivitet, og det er også noe av grunnen til at forskning og faglitteratur om ledelse tidligere har fokusert på menn (Bolman & Deal 2014, s. 390).

Endringer i kvinnerollen og oppmerksomhet rundt individuelle prestasjoner har i de senere årene vekket stor interesse for forskningen rundt temaet kjønn og ledelse (Bolman & Deal 2014, s. 374). Dette har åpnet nye veier for å søke mot mer feminine forståelser av ledelse, og har rettet fokuset i videre forskning mot to sentrale problemstillinger. Den ene er mulige forskjeller mellom menn og kvinner i lederatferd, og den andre er årsaker til kontinuerlig diskriminering av kvinner i lederutvelgelse (Yukl, 2013, s. 357).

Utbredt diskriminering er tydelig manifestert i den lave andelen kvinner som innehar lederstillinger på høyt nivå i de fleste typer organisasjoner. Ifølge Ayman og Korabik (2010) er kjønnsbasert diskriminering støttet av oppfatninger om at menn er mer kvalifisert enn kvinner. Disse oppfatningene baserer seg på antagelser om egenskaper og ferdigheter som kreves for effektivt lederskap, kjønnsstereotyper og rolleforventninger for menn og kvinner. Kjønnstereotypene har langsomt endret seg, men troen på at menn er mer kvalifiserte til å være ledere vedvarer fortsatt i de delene av befolkningen der denne oppfatningen støttes av kulturelle verdier. Ifølge Yukl (2013, s. 358) er påstanden om at menn er bedre kvalifiserte enn kvinner til lederstillinger, basert på svake antagelser og har ingen empirisk støtte.

Når det gjelder tendensen til å favorisere menn fremfor kvinner til å fylle lederstillinger på høyt nivå, anses flere forhold å være av betydning. Enkelte forklaringer refererer til glasstakteorien, andre klandrer kvinnene selv, mens noen mener at det er selve samspillet mellom disse forholdene som er av betydning. De ovennevnte forklaringene har fått ulik grad av støtte i empiriske studier (Storvik, 2002, s. 273). I neste kapittel skal det redegjøres nærmere for teorien om glasstaket.

2.2 Glasstaket

Teorien om glasstaket har sine røtter fra USA og ble første gang tatt i bruk i 1978 av Kathrine Lawrence og Marianne Schreiber. De hevdet at kvinner så ut til å treffe et punkt i karrieren der det virket umulig å komme videre. Glasstakteorien ble for alvor kjent etter å ha blitt referert til i en artikkel, «The glass ceiling», i Wall Street Journal i 1986. Teoriens popularitet økte imidlertid raskt, og på 90-tallet ble det opprettet en egen kommisjon som skulle utrede og undersøke fenomenet (Solberg, 2017, s. 93). Siden den gang har teorien om glasstaket fått sterkt gjennomslag både hos teoretikere og praktikere.

For å belyse teorien om glasstaket, er det viktig å definere begrepet kjønnsbalanse.

Kjønnsbalanse er en kvantitativ størrelse som oppnås når det er like mange kvinner og menn i ledergrupper eller på ledernivå der strategiske beslutninger tas (Solberg, 2017, s. 26).

Glasstaket er en svært anerkjent sosiologisk teoretisk forklaring på årsaker til manglende kjønnsbalanse innen ledelse. Glasstaket handler om at kvinner møter skjulte barrierer på vei til topplederposisjoner, men hindringene kan forekomme på alle nivåer, ikke bare på vei til toppledernivået. Disse barrierene er usynlige, uformelle og ubevisste mekanismer opprettholdt av maskuline eldre menn som befinner seg over mellomledernivået, og som effektivt hindrer eller diskriminerer kvinner fra å ta lederansvar i en hierarkisk organisasjon (Solberg, 2017, s. 92). Glasstaket er ikke bare en barriere for et individ basert på at personen ikke har evne til å utføre en topplederjobb, men også en barriere der kvinner ikke avanserer til høyere posisjoner på grunn av ulikhet mellom kjønnene (Morrison, White & Van Velsor, 1994). Disse mekanismene omfatter ikke nødvendigvis hele samfunnet, men kan eksistere i enkeltorganisasjoner som et resultat av strukturelle forhold eller organisasjons- og ledelseskultur (Martinsen, 2015, s. 207).

Glasstaket har i de siste tiårene fått stor oppmerksomhet, og flere av dagens organisasjons- og ledelsesforskere har forsøkt å forkaste den tretti år gamle teorien. En av Norges mest kjente kjønnsforskere hevder at glasstaket ikke er virkelig (Solberg, 2012). Studiefunnene til Ragins, Singh og Cornwell (2007) gir støtte til troen på at glasstaket er en illusjon. Storvik (2006) konkluderer med at årsaken ligger i kvinners tanker og tro på et det finnes et glasstak og at de ikke er motiverte nok til å påta seg større lederansvar. Dette gir støtte til forklaringer som baserer seg på individorienterte årsaker til kjønnsbalanse i ledelse, der utgangspunktet er at årsaken ligger hos kvinnene selv. Det er gjort flere forsøk på å bevise at glasstaket er en illusjon, og fortsatt er det en tilsynelatende uenighet om glasstakets eksistens blant forskere.

2.3 Forklaringstilnæringer på årsaker til kjønnsbalanse i toppledelse

Det finnes ulike forklaringer på hva som former årsaker til skjev balanse innen ledelse. Strand (2007, s. 357) fordeler forklaringene i tre grupper: samfunnsstruktur, kulturelle forestillinger og biologiske betingelser. Biologiske forklaringer bruker biologiske forskjeller mellom menn og kvinner som forklaring på forskjeller i atferd og karriere (Strand, 2007, s. 363- 364). Andre forskere mener at disse forskjellene er sosialt konstruert og at de underliggende forklaringene på årsakene til kjønnsbalanse i utgangspunktet derfor kan kategoriseres som strukturelle, kulturelle og basert på sosialiserte kjønnsforskjeller.

I sin empiriske undersøkelse av ledesers synspunkter på kjønnsbalanse og likestillingsarbeid ved de utøvende musikkutdanningene i Norge, presenterte Blix og Mittner (2018) en forklaringsmodell basert på forståelsesrammene til Nielsen (2016) og likestillingstilnærmingene til Ely og Meyerson (2000). Forklaringsmodellen kombinerer likestillingstilnærmingene med forskningslitteratur om årsaker til kjønnsbalanse.

For å belyse tilnærmingene til årsakene bak skjev kjønnsbalanse i toppledelse, ble det valgt å benytte den ovennevnte forklaringsmodellen som teoretisk perspektiv i denne studien. Modellen er presentert i tabell 2.1, og viser hvordan forskjellige likestillingsrammer kan bli forklart ut fra forholdet mellom kjønnsforståelse, årsaksforklaringer og synspunkter på hvordan problematikk knyttet til kjønnsbalanse kan løses. De fire likestillingsinnrammingene, som fokuserer på «å forbedre kvinnene», «verdsette feminine verdier», «skape like muligheter» og «endre kulturen», blir nærmere beskrevet i de neste kapitlene.

Tabell 2.1. Likestillingsinnramminger (Blix & Mittner, 2018).

Ramme	Forståelse av kjønn	Årsaksforklaringer	Strategier/tiltak
Forbedre kvinnene	Kvinner og menn er like, men kvinner henger etter på grunn av sosialiserte praksiser	Kvinnene er ikke sultne/ambisiøse nok, og har ikke utviklet evnene som kreves i lederstillinger	Mentoring, selvtilitskurs, nettverksbygging, kompetanseheving
Verdsett feminine verdier	Det er sosialiserte forskjeller på kvinner og menn, som gir dem forskjellige egenskaper	Organisasjonene er bygget på «maskuline» forståelser og arbeidsmåter	Gi feminine forståelser og arbeidsmåter større verdi (belønne) i organisasjonene, verdsett mangfold
Skap like muligheter	Kvinner og menn er forskjellige på grunn av forskjeller i muligheter til maktposisjoner. Glasstak og labyrintteorier: akkumulerte ulemper	Strukturelle barrierer holder kvinnene tilbake	Bygge ned strukturelle barrierer. Kvoteringsordninger, strategiske utlysninger og bevissthet om strukturene
Kulturendring	Organisasjoner er «kjønnede» og kjønn er i seg selv en organiserende faktor (diskursen om det kreative geniet for eksempel)	Forklaringen ligger i kulturelle forventninger til kvinner og menns kompetanser og plass i organisasjonen. Narrativer som ubevisst former kulturen	Langsiktig kulturendring som utfordrer eksisterende (tilsynelatende nøytrale) normer og verdier. Endre narrative

2.3.1 Individorienterte årsaksforklaringer

Den første innrammingen i forklaringsmodellen fokuserer på «å forbedre kvinnen» og er basert på individorienterte årsaker til kjønnsubalanse innen ledelse. Individrettede forklaringer handler om at årsakene til skjevheten nemlig ligger hos kvinnen selv, og kan forklare med at kvinner mangler evner, kompetanse og ikke er ambisiøse eller «sultne» nok til å satse på lederstillinger.

En av de individorienterte årsaksforklaringene dreier seg om at kvinner mangler den riktige kompetansen man trenger for å være leder. Ifølge Strand (2007, s. 357-358) har valg av utdanningsvei avgjørende betydning for eventuell lederkarriere senere. Kvinner har ofte valgt utdanning og yrke innen omsorgs- stabs- og støttestrukturer som ikke fører til lederstillinger.

Utdanningsretninger som gir grunnlag for lederstillinger, har derfor tradisjonelt vært dominert av menn. Denne trenden har endret seg over tid, og de siste tiårene er kvinner i flertall innen høyere utdanning (Statistisk sentralbyrå, 2019). I lys av det sistnevnte, kan en årsaksforklaring med utgangspunkt i kvinners manglende kompetanse, virke mindre troverdig.

Den andre årsaksforklaringen er at kvinner ikke har noe ønske om å satse på en lederkarriere. Grunnen til dette kan være at kvinner er mindre motiverte enn menn, dette fordi det å satse på en lederkarriere går på bekostning av familie, barn og tid (Marshall, 1984). Strand (2007, s. 371) hevder at kvinner ofte ønsker å tilpasse arbeidet til egne og familiens behov, og når kvinner vurderer å søke på en lederstilling, spiller krav til overtid, reising og ekstraordinær arbeidsinnsats en betydelig rolle. Nyere forskning har vist at både menn og kvinner har oppfatning om at flertallet av kvinner fortsatt vil prioritere hjem fremfor karriere (Martinsen, 2015).

Kvinner kan også mangle den selvtilliten som trengs for å bli leder. Dette kan forklares med at når det er få kvinner i ledelsen, blir de mer synlige og sårbare, noe som kan resultere i at enkelte kvinner blir redde for suksess. Særlig i mannsdominerte bransjer kan kvinner være spesielt synlige, og de må følgelig bruke ekstra energi for å få kontroll og aksept (Strand, 2007, s. 369).

2.3.2 Forklaringer basert på sosialiserte kjønnsforskjeller

Den andre innrammingen i forklaringsmodellen tar utgangspunkt i at menn og kvinner er grunnleggende forskjellige, og at kjønnsubalanse innen ledelse er forårsaket av at organisasjoner er bygget på «maskuline» forståelser og arbeidsmåter. Disse forklaringene er fundert på en forståelse av at det eksisterer kjønnsforskjeller som har utviklet seg gjennom en sosialiseringsspross.

Forståelsen av lederrollen har tradisjonelt vært knyttet til «teorien om den store mannen». Lederegenskaper har historisk vært assosiert mer med menn enn kvinner (Schein, 1975, s. 340), og lederstillingene har dermed ofte blitt tildelt menn. Maskulinitet har i teorien om glasstaket blitt sett på som den formen for ledelse som passer inn i den hierarkiske strukturen, mens feminitet ikke passer inn (Acker, 1992). Antagelser om at ledere ansettes for å kontrollere organisasjoner og miljøet rundt disse, har vært sammenfallende med sentrale kjennetegn ved menn og dominerende maskuline identiteter (Collinson & Hearn, 1996, s. 14). Egenskaper som kan kategoriseres som typisk maskuline, er, ifølge Alvesson og Billing (1992), evne til å være selvstendig, analytisk og løsningsorientert. Til forskjell fra dette kan

typiske feminine trekk beskrives som evne til å være sosial, inkluderende og støttende. Sandal og Matthiessen (2013, s. 279-280) hevder at de ulike kvalitetene som kvinner tilfører lederrollen, baserer seg på ideen om at det finnes kjønnsforskjeller i personlighet eller personlige egenskaper. Dette kan også brukes som forklaring på underrepresentasjonen av kvinner i lederposisjoner, gitt at kvinner skårer lavere på «lederegenskaper» og personlighetstrekk som tillegges lederrollen. For eksempel kan det at kvinner er emosjonelle eller sårbare for stress, ha negativ innvirkning på ledereffektiviteten.

Å tillegge et individ bestemte egenskaper ut fra kjønn kan forårsake stereotypisering. Dette kan igjen hindre kvinner i å bli ledere. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2010, s. 355) kan dette medføre at kvinner møtes med forventninger om maskuline stereotypiske egenskaper som assosieres med lederskap. Marshall (1984) hevder at kvinner selv kan ha tro på stereotypiske forestillinger og handle ut ifra disse. Ifølge Bolman og Deal (2014, s. 393) kan kvinner i ledelsesstillinger oppfattes som maktpersoner, noe som gjør at de kan ses på som usmakelige, ukvinnelige og komiske. Dette bidrar til en stereotypisk forestilling om at kvinner ikke eger seg som ledere, og gjør det utfordrende for kvinner å fremstå som kvinnelige mens de samtidig innehar en maktposisjon.

I organisasjoner hvor «maskuline» forståelser av og stereotypier om lederegenskaper ligger til grunn, vil det være tilnærmet umulig for en kvinne å nå til topps i en rekrutteringsprosess. Lederstillingene i slike organisasjoner vil fordre mannlige egenskaper som kvinnen umulig kan inneha, grunnet stereotypisering. Cellar et al. (2001) hevder at hvis kvinner skal adoptere en autokratisk lederstil, vil de oppnå svakere organisatoriske resultater og risikere å bli evaluert som dårligere ledere enn om de hadde valgt en demokratisk lederstil som samsvarer mer med forventningene til feminine lederegenskaper.

I dagens organisasjoner er det imidlertid flere forhold som ikke støtter teorien om at det eksisterer kjønnsstereotyper innen ledelse. Solberg (2017, s. 119) hevder nyere forskning viser at kjønnsrolleidentiteter som feminin og maskulin kan gå på tvers av biologisk kjønn, noe som gjør kjønnsforskjellene mindre tydelige. Ifølge Yukl (2013, s. 359) innebærer de nye konseptene innen effektiv ledelse at lederrollen er mer kjønnsnøytral enn tidligere.

2.3.3 Strukturelle forklaringer

Den tredje innramningen, det «å skape like muligheter», er bygget på en forklaring om at strukturelle barrierer er årsaken til kjønnsubalanse i lederposisjoner.

Mannsdominansen kan hindre kvinner i å avansere på karrierestigen ved at menn systematisk rekrutterer menn. En sentral strukturell forklaring er at rekrutteringsprosesser pleier å diskriminere kvinner. Kanter (1977, s. 48) poengterer at menn gjerne ønsker «et speilbilde» av seg selv når de rekrutterer, og at de derfor foretrekker andre menn som har samme fagbakgrunn, verdier og egenskaper som dem selv. Dette fenomenet er kjent som homososial reproduksjon, og viser til en seleksjonsprosess hvor ledere velger andre ledere som ligner dem selv (Helms, Arfken & Bellar, 2016). Resultatet er ofte en tendens til homogenisering av de ansatte. Dette kan ifølge «attraksjon – seleksjon – bortfall»-teorien (Schneider, 1987, s. 437) forklare at organisasjoner ofte ender opp med en svært homogen gruppe ansatte som har sammenfallende personligheter, holdninger og verdier.

Marginalisering er et annet fenomen som kan forklare hindringer for kvinner på vei til en toppkarriere. I dette tilfellet handler marginalisering om mangel på nettverk, en faktor som ofte spiller en viktig rolle i arbeidslivet. Ifølge Sandal og Matthiesen (2013, s. 279) kan kvinner oppleve at de ikke aksepteres i de uformelle nettverkene. Siden de fleste ledere er menn, består ledernetttverk naturligvis av menn. Dette vil i enkelte situasjoner føre til at kvinner blir utestengt fra disse nettverkene og dermed opplever tap av muligheter. Som oftest vil kvinner føle seg ekskludert fra et slikt maskulint miljø, noe som kan resultere i at de velger å trekke seg og holde en lav profil.

I organisasjoner kan kvinner ifølge Strand (2007, s. 370) møte barrierer i form av strukturtrekk. Dette kan forklares ved at en organisasjonsstruktur innebærer fordeling, gruppering og koordinering av arbeidsoppgaver samt fordeling av beslutningsmyndighet mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). Størst risiko for strukturelle barrierer har organisasjoner med bratt hierarkisk struktur. Ifølge Acker (1992) knyttes kjønnsordnede vertikale prosesser til hierarkiske organiseringsprinsipp. Kvinner plasseres ofte i stabsposisjoner med færre muligheter til å avansere (Strand, 2007, s. 370), mens linjevisjoner med resultatansvar som regel er tungt mannsdominerte. De siste årene har nyere studier av organisasjonsendringer vist en klar trend mot mindre hierarkisering og mer fleksible organisasjoner. Dette medfører færre ledernivåer, flere avdelinger og mer avbyråkratisering. Solberg (2017, s. 118) hevder at endringen fra industriell produksjon i

byråkratiske hierarkier til industrielt internett og dynamiske kompetanseorganisasjoner ikke lenger gir dekning for teorien om glasstaket.

2.3.4 Kulturelle forklaringer

Den fjerde innrammingen har fokus på «kulturendring» og er fundert på forklaringer knyttet til kulturelle normer og verdier. Basert på en forståelse av kjønn som sosialt konstruert, kan årsakene til kjønnsubalanse være å finne i kulturelle forventninger til kvinner og menns kompetanse og plass i organisasjonen (Blix & Mittner, 2018).

Ifølge Strand (2007, s. 366) representerer kulturelle forestillinger hindringer for kvinner, og begrenser deres adgang til lederposisjoner. Slike forestillinger ligger i kulturelle normer og verdier som tildeler kvinner og menn ulike kjønnsidentifiserbare roller i samfunnet, og hvor lederrollen sees på som en maskulin rolle. Oppfattelsen av hva som er maskuline og feminine yrker, varierer mellom tradisjonelle og moderne samfunn, og også mellom ulike moderne samfunn. Kjønnforskjeller og kjønnsidentiteter er et resultat av biologiske forskjeller, relasjoner og forventninger fra foreldrene i tidlig barndom samt kulturell påvirkning. I denne sammenhengen kan kulturelle forestillinger ses som en forklaring på at tradisjonelt mannsdominerte bransjer fremdeles har liten kvinneandel i lederposisjoner.

Ifølge Kanter (1977, referert i Teigen & Reisel, 2017, s. 20) kan individenes handlinger forstås ut fra hvilken posisjon de har i organisasjonsstrukturen og hvilket arbeidsmiljø de er plassert i. I et arbeidsmiljø vil fordelingen av kvinner og menn ha stor betydning for hvordan de vurderes som individer. I organisasjoner med et kjønnsbalansert arbeidsmiljø, vil kvinner i større grad vurderes ut fra sine individuelle egenskaper. Siden forståelse av maskuline og feminine roller varierer mellom samfunn og miljøer, vil ulike organisasjoner også ha ulike kulturelle forestillinger om lederrollen. Basert på dette, kan kulturelle forestillinger anses som en forklaring på hvorfor det er få kvinnelige ledere i tradisjonelt mannsdominerte organisasjoner.

2.4 Holdninger og handlinger

For å belyse topplederens rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse, er det viktig å se nærmere på holdninger og handlinger som ligger til grunn for lederatferd.

En holdning kan ifølge Ringdal (2013, s. 493) defineres som positive, nøytrale eller negative vurderinger av holdningsobjekter, som igjen kan være saker eller personer. Holdning kan også defineres som «en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet» (Samuelson, Peretz & Olsen, 2016, s. 201).

Psykologisk tendens betyr at holdningen finnes inne i individet, og dette kan være subjektive bevisste og ubevisste normer som enten er overfladiske eller gjenspeiler dypere underliggende verdier (Ajzen & Madden, 1986).

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 210) kan holdninger i sosiale prosesser ses på som en psykologisk væremåte som handler om hvordan vi forholder oss til objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre. Holdninger kan videre defineres som «en disposisjon til å reagere følelsesmessig, kognitivt eller atferdsmessig» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 210). Kognitivt refererer her til det en mener og tenker om et emne, atferdsmessig viser til hvordan en oppfører seg og handler i ulike situasjoner (Svartdal, 2011). Ifølge Mitchell og Larson (1987) kommer følelsesmessig reaksjon til uttrykk gjennom antipati eller sympati, noe som betyr at en holdning kan være både en positiv eller negativ vurdering av en person, gruppe, sak, idé, handling osv. (Hogg & Vaughan, 2011, s. 150-151).

Ifølge Thomas og Ely (2001) kan holdninger til kjønnsforskjeller, og til hvorfor det bør være kjønnsbalanse, regnes som en følelsesmessig del av den organisatoriske kunnskapen. Studier har visst at de fleste mennesker har en holdning som gjør at de tror ulikheter mellom kjønn er større og mer stereotypiske enn hva de er i virkeligheten (Canary & Dindia, 1998).

Kjønnsstereotypisk holdning betyr at en tillegger kvinner det å oppføre seg kvinnelig og feminint, mens menn forventes å oppføre seg mannlig og maskulint (Solberg, 2017, s. 31).

Eksistensen av slike kjønnsstereotypiske holdninger hos ledere står sentralt ved utjevning av kjønnsbalanse. Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 204) underbygger at holdninger til steder, personer eller et objekt også kan endres på grunn av en spesiell hendelse.

Ifølge Adler (2002) har flere ledere som mål å øke kjønnsbalansen, og tenker grundig og bevisst over sine egne generelle holdninger til og argumenter for kjønnsbalanse. Samtidig kan holdninger ha en ubevisst karakter. Med andre ord kan det hende at ledere i mange tilfeller ikke kjenner til sine egne grunnleggende verdier. Solberg (2017, s. 31) hevder at disse

generelle holdningene har innvirkning på hensynet til kjønnsbalanse. Ifølge Solberg (2017, s. 43) kan lederes generelle holdninger til kjønn kan være avgjørende for synet på kvinner og menn når det kommer til beslutningsprosesser. Hvis en leder har en grunnleggende holdning at ulikhetene mellom menn og kvinner er ubetydelige eller fraværende, er det rimelig å anta at denne lederen ville gitt kvinner og menn de samme mulighetene i sin organisasjon.

Canary og Dindia (1998) har i sine studier vist at det finnes store forskjeller i de generelle holdningene, og ikke i de spesifikke individuelle holdningene til kjønnsbalanse.

Grunnleggende holdninger er mer stabile, underliggende og mer integrerte enn de spesifikke individuelle holdningene som ligger i lederes eget nærmiljø (Kaufmann & Kaufmann, 2003, referert i Solberg, 2012, s. 31).

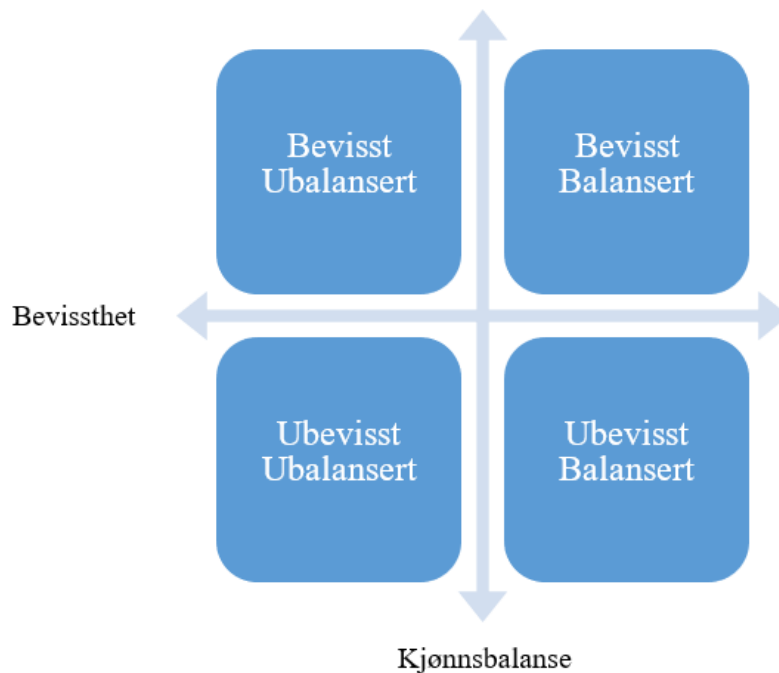
Forskere ser på holdninger som noe som kommer forut for handling og som styrer valg av atferd. Lederatferd består av konkrete valg av holdninger og handlinger. Handlingene baserer seg gjerne på bakenforliggende holdninger, men det kan også være omvendt. Det kan også være dårlig samsvar mellom holdninger og handlinger, og grunnholdningen ikke alltid er en direkte årsak til handling (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 206-209). Det er handlingsintensjonen eller handlingsviljen som er avgjørende for om holdninger resulterer i handlinger. Handlingsintensjon har gjennom forskning vist seg å være en god prediktor for atferd (Bagozzi, 1992).

Flere gjennomførte studier har vist at lederes holdninger til like muligheter for kvinner og menn hadde påvirkning på arbeidsmiljøet, deres utøvelse av lederskapet og andres oppfatning av lederatferden (Adler, 2002; Dennis & Kunkel, 2004; James, 2002). Selv om studieresultater tyder på at lederes holdninger til kjønnsbalanse henger sammen med deres uttrykte lederatferd, er det forskjell på holdning og handling. Det er forskjell på å ha en holdning om å slutte opp om kjønnsbalanse i toppledelse og det å faktisk aktivt handle for å fremme kjønnsbalanse. Til tross for at toppledere uttrykker at de ønsker kjønnsbalanse, betyr ikke dette alltid at nødvendige tiltak iverksettes i praksis. Dette kan reflekteres i begreper som «uttrykt teori» og «bruksteori». Ifølge (Argyris, 1999, s. 85) er «uttrykt teori» uttalte holdninger, mens «bruksteori» er handlingsforståelse som gir seg utslag i virkelige handlinger. De to teoriene kan stå i motsetning til hverandre.

2.4.1 Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse

Hvorvidt toppledere er bevisste eller ubevisste på om de har kjønnsbalanse eller ikke i lederstillingene sine, er avgjørende for valg av kjønnsbalanserende prosesser. Ifølge Thomas

og Ely (2001) kan dette gjøre at arbeidet med kjønnsbalanse kommer raskere i gang. Med bevissthet menes her i hvilken grad toppledere innser at ubalansen er et problem eller ikke. Solberg, Wathne og Madslie (2016) har utarbeidet en modell for å kategorisere bedrifter, da spesielt rettet mot toppledelsen, med utgangspunkt i bevissthet om kjønnsbalanse. Modellen er presentert i figur 2.1, som viser fire ulike kategorier for forutsetninger og bevissthet om kjønnsbalanse.



Figur 2.1. Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse (Solberg, Wathne & Madslie, 2016).

I bedrifter der toppledelsen kategoriseres som bevisste på at de har kjønnsbalanse i ledelsesposisjoner, vil det være lettere å sette i gang utviklingsprosesser som går over tid og med mål om å få til bedring. Bevisste toppledere erkjenner og aksepterer et problem og er klare til å sette i gang kjønnsbalanserende prosesser ut fra bedriftens behov. I kategorien «ubevisst ubalanserte» befinner det seg toppledere fra bedrifter med kjønnsbalanse i ledelsen. Slike toppledere er ikke opptatt av kjønnsbalanse og ønsker ikke oppmerksomhet rundt dette. Å motivere toppledere til kjønnsbalanse og igangsette utjevningsprosesser i slike bedrifter, kan være svært krevende. I de to andre kategoriene legges det ikke så mye vekt på prosesser for bedring av kjønnsbalanse, da disse allerede er kategorisert som balanserte. Bevisste toppledere i kjønnsbalanserte bedrifter har jobbet jevnt og over lang tid for å oppnå kjønnsbalanse, men det er dessverre et fåtall bedrifter som faller inn i denne kategorien. Den

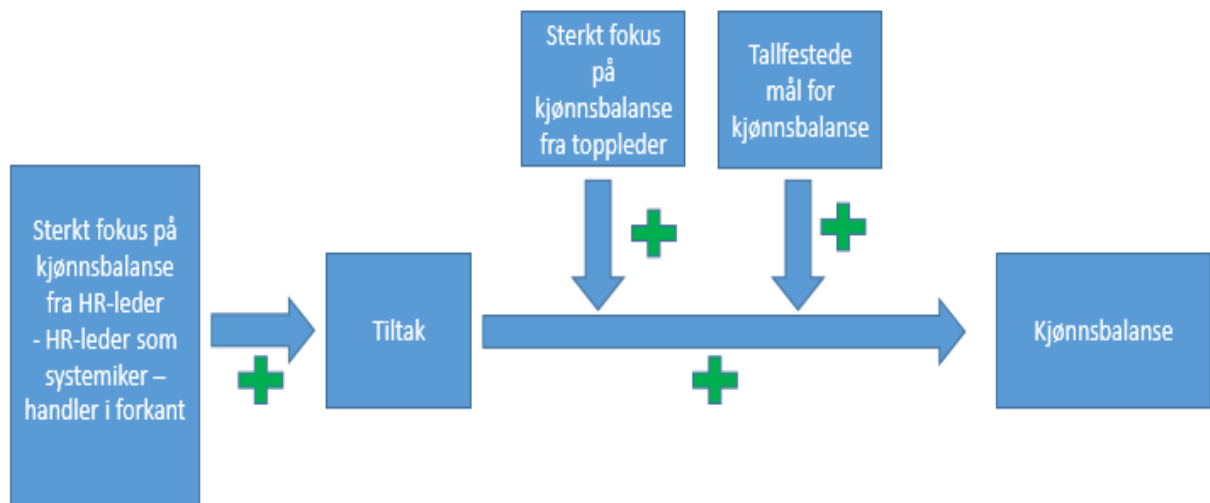
siste kategorien presenterer balanserte bedrifter med ubevisste toppledere som oppnådde kjønnsbalanse på en naturlig måte. Solberg, Wathne og Madslie (2016) hevder at i slike bedrifter har kjønnsbalanserende prosesser gått av seg selv.

2.5 Kjønnsbalanserende prosesser

For å belyse topplederens rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse, er det viktig å definere kjønnsbalanserende prosesser.

«Med kjønnsbalanserende prosesser menes å utvikle, koordinere, gjennomføre, evaluere og justere tiltak som medfører oppnåelse av mål for kvantitativ kjønnsbalanse» (Aslaksen, 2016).

I kjønnsbalanserende prosesser vil en aktiv rekrutteringspolitikk ifølge Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015) være nødvendig for å oppnå en bedre kjønnsbalanse. Ragins, Townsend og Mattis (1998) hevder at iverksettelse av flere tiltak samtidig kan øke effekten av isolerte tiltak. Solberg, Wathne og Madslie (2016) konkluderer i sine studier med at sammensetning av flere faktorer fører til bedre kjønnsbalanse, og presenterer en modell som viser hvordan ulike faktorer spiller sammen i en kjønnsbalanserende prosess.



Figur 2.2. Kjønnsbalanserende prosesser (Solberg, Wathne & Madslie, 2016).

Tidligere studier har vist at topplederens fokus på kvinner i ledelse er alfa og omega for kjønnsbalanse i virksomheter (Solberg, Wathne & Madslie, 2016). På tross av at oppnåelse av kjønnsbalanse i stor grad avhenger av topplederens beslutninger om å få kjønnsbalanse, viser den presenterte modellen (Figur 2.2) at fokus på kjønnsbalanse i forkant av tiltak samt med klare mål hos virksomheten, kan forsterke kjønnsbalanserende prosesser.

I utgangspunktet kan en kjønnsbalanserende prosess anses som en organisasjonsendring som ifølge Jacobsen (2012, s.23) defineres som «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Hennestad, Revang og Strønen (2012, s. 88) hevder at i en endring går en organisasjon fra en nåværende tilstand og over til den ønskede fremtidige tilstanden, og tidsrommet mellom tilstandene utgjør endringsperioden. En endringsprosess kan dermed formuleres som den prosessen et individ, gruppe eller en organisasjon går gjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon.

Ifølge Hennestad, Revang og Strønen (2012) er det to ulike perspektiver i litteraturen på hvordan organisasjoner endres. Organisasjoner kan enten gjennomgå en planlagt endring, eller være i kontinuerlig endring. Planlagt endring er en episodisk endring som bygger på en forståelse av at organisasjoner over tid har utviklet en form for «kvasistasjonært ekvilibrum» (Lewin, 1947). Oppnåelse av ekvilibrum i form av kjønnsbalanse kan ses på som en planlagt endring. På grunn av sin dynamiske natur er organisasjoner likevel i kontinuerlig forandring (Weick & Quinn, 1999), og opprettholdelse av kjønnsbalanse kan regnes som en kontinuerlig prosess. Den planlagte endringen er avhengig av involvering fra ledelsen, åpenhet og etiske verdier (Burnes & By, 2012). For gjennomføring og oppnåelse av en endringsprosess, er lederens kommunikasjon ifølge den berømte endringsmodellen til Kotter (2012, s. 22) en av de mest sentrale faktorene. Dette har stor betydning for hvordan endringsprosessen forløper og dermed også for resultatet.

2.5.1 Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser

Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser kan defineres ut fra handlinger og holdninger en enkelt toppleder har til kjønnsbalanse. Solberg, Wathne og Madslie (2016) har delt topplederes roller i kjønnsbalanserende prosesser inn i fire kategorier: Ignoranten, Pratomakeren, Aksjonisten og Den lydige. Figur 2.3 nedenfor viser hvordan de fire kategoriene av toppledere plasserer seg i forhold til holdnings- og handlingsaksene.



Figur 2.3. Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser (Solberg, 2017, s. 156).

Ignoranten-kategorien består av toppledere som verken åpner seg om sine holdninger eller viser sine handlinger. I praksis gir ignoranter ikke uttrykk for at kjønnsbalanse er et relevant tema, og unngår å iverksette tiltak for å oppnå dette.

Toppledere som faller inn i Pratmakeren-kategorien, skårer høyt på holdninger og lavt på handlinger. Det betyr at deres «uttrykte teori» står i motsetning til deres «bruksteori». Slike toppledere uttrykker sitt ønske om kjønnsbalanse, men utfører likevel ikke handlinger som bidrar til dette. For eksempel kan pratmakere si at de har et mål om å forbedre kjønnsbalanse, mens de ansetter mannlige ledere fremfor kvinnelige.

Toppledere som inngår i Den lydige-kategorien, ligger høyt på handlingsaksen og lavt på holdningskalaen. Dette er ledere som i utgangspunktet ikke er opptatt av kjønnsbalanse, men som gjør nødvendige tiltak når de føler seg presset av krav og forventninger.

Toppledere som befinner seg høyest oppe på både holdnings- og handlingsskalaene, kalles for aksjonister. Disse omsetter sine holdninger til praksis, det vil si at deres «bruksteori» er i tråd med deres «uttrykte teori». Aksjonistene uttrykker viktigheten av kjønnsbalanse i praksis og iverksetter konkrete tiltak som gir en bedre kjønnsbalanse.

3. METODE

3.1 Valg av forskningsmetode

“Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks. Å bruke en metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 29).

Forskningsmetode kan ifølge Larsen (2007, s. 17) defineres som en fremgangsmåte bestående av innhenting, organisering og tolkning av informasjon, der målet er å få besvart spørsmålene og tilegne seg ny kunnskap innenfor et bestemt felt.

Forskningsmetoder deles vanligvis inn i to hovedkategorier, kvalitative og kvantitative metoder. *Kvalitative* forskningsmetoder brukes for å undersøke og beskrive sosiale prosesser, opplevelser og erfaringer slik de oppfattes og uttrykkes av individer (Malterud, 2001).

Kvalitative metoder kjennetegnes ved forståelsesutvikling av sosiale fenomener, enten ved en nær kontakt med deltakere i felten gjennom intervju og observasjon eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018, s. 15). Ifølge Christoffersen og Johannessen (2012, s. 17) er kvalitative metoder fleksible ved at de åpner for større grad av spontanitet og tilpasning i interaksjon mellom forsker og informant. Kvalitativ tilnæringsmåte handler dermed om å gå i dybden og hente mye kunnskap om få enheter. Ifølge Jacobsen (2015, s. 137) bør en kvalitativ tilnærming benyttes når det finnes lite kunnskap om fenomenet som skal studeres og når problemstillingene er uklare.

Kvantitative metoder fokuserer på fenomeners utbredelse og antall (Neuman, 2000, s. 16) og brukes som regel for å teste teorier og hypoteser. Disse metodene er generelt sett lite fleksible og rettet mot statistiske generaliseringer (Thagaard, 2018, s. 16). Ifølge Grønmo (2016, s. 143-147) er kvantitative metoder preget av et strukturert design som er basert på avstand og selektivitet i relasjonen til kildene. Ifølge Jacobsen (2015, s. 134) bør kvantitative metoder benyttes når det foreligger god kunnskap om fenomenet og når problemstillingen er relativt klar. Ved valg av metode danner problemstillingen et viktig utgangspunkt og utgjør derfor en basis for det opplegget som er best egnet for undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 128). Siden den formulerte problemstillingen i denne oppgaven har som formål å få innsikt i topplederers opplevelser og refleksjoner rundt årsaker til «kjønnsbalanse» samt forståelse av deres rolle i kjønnsbalanserende prosesser, anses det som hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode.

3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Kvalitative metoder bygger på teorier om menneskelig erfaring og fortolkning, fenomenologi og hermeneutikk. En fenomenologisk tilnærming tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker en forståelse av den dype meningen i erfaringene til enkeltpersoner (Thagaard, 2018, s. 36). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 33) prøver forskeren å forstå sosiale fenomener og beskrive hvordan informantene opplever verden. Thagaard (2018, s. 36) hevder også at forskerens egne refleksjoner rundt erfaringer kan danne utgangspunkt for forskningen. Forskeren prøver å beskrive omverdenen slik den erfares av personene som studeres, det vil si deres erfaringer, persepsjon og forståelse av fenomenet som utforskes. Dette er dermed et fortolkende perspektiv.

Mens fenomenologisk tilnærming har som mål å gi et innsyn i meningene bak de fenomenene som studeres, har hermeneutisk tilnærming ifølge Thagaard (2018, s. 37) til hensikt å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende. Kvale og Brinkmann (2018, s. 33) beskriver at det handler om å fortolke meninger for å forstå. Videre vektlegger Thagaard (2018, s. 37) at det ikke finnes én gitt sannhet, men at et fenomen kan tolkes på flere nivåer. Siden hermeneutikk anses for å være læren om fortolkning av tekster, kan tolkning av intervjuetekster ses på som en dialog mellom forsker og tekst, hvor forskeren retter oppmerksomheten mot meningen teksten formidler.

Ifølge Hårtveit og Jensen (2004, s. 60) er fenomenologi og hermeneutikk vevd sammen på en måte som gjør at det ikke er mulig å skille dem. Siden formålet med studien er å forstå og fortolke topplederens meninger, opplevelser og erfaringer knyttet til fenomenet «kjønnsbalanse», vil fenomenologi og hermeneutikk som vitenskapsteoretiske tilnærminger blir anvendt sammen og hver for seg gjennom hele forskningsprosessen.

3.3 Forskningsdesign

I en tidlig fase må det tas stilling til hva og hvem som skal studeres, og hvordan undersøkelsen skal foretas (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 73). Det er viktig å finne ut hvilket undersøkelsesdesign som passer best for forskningsprosjektet, der problemstillingen må knyttes til et design for å gi retning til undersøkelsen. Et design vil være en overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 277). Hovedformålet med et hvilket som helst design er å sikre at man når sine forskningsmål. Innenfor den kvalitative tradisjonen er det ingen enighet om hva som er det beste designet. Valgene man tar er heller ikke like

bindende som i det kvantitative designet, og ofte blir veien til mens du går, uten at dette betyr at man er uten mål og mening. Det kvalitative designet gir med andre ord rom for en viss fleksibilitet (Askheim & Grenness, 2008, s. 66).

Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer av design: eksplorerende, deskriptive og kausale (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 38). Deskriptive og kausale design anses for å være typiske for kvantitative opplegg, da disse benyttes for å finne sammenhenger mellom en eller flere variabler (deskriptive), eller undersøker ulike sammenhenger mellom en eller flere variabler (kausale). Eksplorativ design benyttes når det søkes innsikt og forståelse av en uklar problemstilling, eller når det finnes lite kunnskap om det aktuelle emnet fra før av.

Når det skal velges forskningsdesign, er det mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i problemstilling og metodisk tilnærming. Det må så tas stilling til hvor mye kunnskap som allerede er tilgjengelig om det emnet en skal studere. I denne studien er det optimalt å bruke et eksplorerende design for å skaffe dybdeinformasjon rundt topplederers erfaringer, meninger og forklaringer på årsaker til kjønnsubalanse. Selv om det har vært forsket på mulige årsaker til kjønnsubalanse tidligere, avdekker flere gjennomførte studier at årsakene til skjev balanse langt fra er entydige. En gjennomgang av studier som gjelder topplederers rolle i kjønnsbalanserende prosesser, viser at på dette området foreligger det betydelig mangel på innsikt.

Videre har eksplorativt design flere undertyper som gjerne er tilpasset oppgavens formål: casedesign, fenomenologisk design, Grounded theory design og etnografisk design (Askheim & Grenness, 2008, s. 68). Fremgangsmåten ved et casedesign er å rette analysen mot en eller flere enheter. Dette kan være personer, grupper eller organisasjoner. Casedesign er vanlig å benytte for å innhente informasjon gjennom detaljerte og omfattende datainnsamlinger over kortere eller lengre tid (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 90). Ifølge Yin (2014, s. 10) kan casestudier brukes for å få svar på hvordan- og hvorfor-spørsmål.

Creswell og Poth (2018, s. 98) skiller mellom tre kategorier av casestudier: Instrumental case-studier retter oppmerksomheten mot en enkelt enhet, mens collective case-studier studerer et fenomen ved å utforske flere enheter. I intrinsic case-studier er fokus for analysen enheten i seg selv. Siden den planlagte studien er begrenset til én enhet i form av en casebedrift, kan studien defineres som instrumental case. Basert på den definerte problemstillingen og formålet med studien, er det videre valgt å benytte et casedesign, med en fenomenologisk-

hermeneutisk tilnærming. Den fenomenologiske tilnærmingen vil være mest dominerende under intervjuene, mens i analysen vil den hermeneutiske tilnærmingen blir mer anvendt.

3.4 Utvalg

I kvalitative studier der utvalget er relativt lite, er det særlig viktig å anvende en utvelgingsprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen, slik at analysen av data kan gi en forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 54). Ved kvalitative undersøkelser er det som regel ikke aktuelt eller relevant å rekruttere representanter helt tilfeldig. En slik metode øker sjansen for å ende opp med svar som ikke gir informasjon om det som ønskes belyst (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 106). I kvalitative undersøkelser vil størrelsen på utvalg variere ut fra problemstilling og innsamlingsmetode. Selv om det ikke foreligger noen teoretiske bestemmelser for antall intervjuobjekter, kan utvalgsstørrelse vurderes ut ifra et metningspunkt. Metningspunktet er når en ikke forventer at flere intervjuobjekter vil gi ytterligere informasjon om det som skal studeres (Thagaard, 2018, s. 59). I små prosjekter er det vanlig å ha et utvalg på 10-15 intervjuobjekter. I enkelte tilfeller kan det da være nødvendig å begrense antall intervjuer til færre enn 10 stykker. Intervjuobjektene kan ha ulike roller sett i lys av problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2005, s. 171) har informanter god kunnskap og kjennskap til det som undersøkes, men de representerer ikke direkte gruppen som blir undersøkt. Respondenter er personer med direkte kjennskap til det som undersøkes, de er således representanter for gruppen. I denne studien er de utvalgte intervjuobjektene direkte representanter for toppledergruppen som problemstillingen er rettet mot. Disse blir derfor videre i oppgaven referert til som respondenter.

Thagaard (2018, s. 54) baserer strategisk utvelgelse på systematisk valg av personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. I forbindelse med denne studien ble det foretatt strategisk utvelgelse av respondenter basert på følgende kriterier: Respondentene måtte ha en topplederstilling, og de måtte samtidig ha tilhørighet til casebedriften. Med andre ord utgjorde casebedriftens toppledere målgruppen. Ifølge Mason (2018, s. 61-62) kan utvalgets egnethet styrkes dersom utvelgelsen av personer eller enheter suppleres underveis i studieprosjektet. Først kom administrerende direktør inn i bildet. Så ble målgruppen utvidet til toppledergruppen, som utgjorde et viktig strategisk organ i organisasjonen. De som sitter i denne gruppen, er også toppledere med stort beslutnings- og resultatansvar, noe som innebærer at de kan treffe beslutninger på vegne av toppsjefen.

Det oppnådde utvalget utgjorde syv respondenter som representerte casebedriften. Syv mannlige toppledere ble intervjuet for å innhente deres refleksjoner og erfaringer med kjønnsubalanse i toppledelsen. Etter at vurdering og tillatelse til å sette i gang forskningsprosjektet fra Norsk Senter for Forskningsdata (Vedlegg B) var på plass, ble respondentene tilsendt en forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet via e-post (Vedlegg A).

I forespørselen fikk respondentene et informasjonsskriv om prosjektets formål og sine rettigheter, og det kom raskt positiv respons fra syv av åtte. Oversikt over det oppnådde utvalget, nemlig respondentenes stilling, kjønn og intervjulengde, er beskrevet i Tabell 3.1. nedenfor.

Tabell 3.1. Oversikt av det oppnådde utvalget.

<i>Respondent</i>	<i>Stilling</i>	<i>Kjønn</i>	<i>Intervjulengde</i>
R1	Administrerende direktør	M	23 min
R2	Finansdirektør	M	27 min
R3	Kommersiell direktør	M	1 time
R4	HR-direktør	M	26 min
R5	Kvalitet- og HMS-direktør	M	21 min
R6	Konstruksjonsdirektør	M	22 min
R7	Markedssjef	M	15 min

3.5 Casebedriften

Etter bedriftens ønske, vil identiteten til casebedriften forbli anonym. Casebedriften kan defineres som en hjørnesteinsbedrift lokalisert på Vestlandet, og har en lang historie bak seg. Bedriften har hatt sine oppturer og nedturer gjennom årene, men har alltid klart å være i kontinuerlig drift. Bedriften har per dags dato en solid posisjon i olje- og gassindustrien på norsk sokkel, og leverer løsninger av høy kvalitet til sine kunder. Casebedriften har et sterkt konstruksjonsmiljø og har lenge vært mannsdominert. Nåværende toppledelse i bedriften er representert av en gruppe bestående av mannlige direktører. Flere av direktørene har vært i de samme posisjonene i mange år. På grunn av den vedvarende mannsdominansen i toppledelsen, var casebedriften av stor interesse for denne studien.

3.6 Innsamling av data

3.6.1 Semistrukturert intervju

Et kvalitativt forskningsintervju kan utformes på ulike måter. I denne forskningen var det viktig å fremme respondentenes egne erfaringer, opplevelser og meninger rundt årsaker til kjønnsubalanse innen toppledelse samt deres forståelse av egen rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalansen. For å innhente denne kunnskapen, ville dybdeintervju være best egnet for å samle data, samtidig som det er den vanligste innsamlingsstrategien innen fenomenologisk metode (Postholm, 2005). Derfor ble det i denne studien valgt å benytte et semistrukturert intervju, ofte omtalt som nettopp dybdeintervju.

Kvale og Brinkmann (2009, s. 325) definerer et semistrukturert intervju som «en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet». Det betyr at et semistrukturert intervju kan brukes når man ønsker å få beskrivelser av hvordan mennesker forstår sin livsverden. Det er ikke ulikt en dagligdags samtale, men det profesjonelle intervjuet har det formål å samle inn data, og da blir særegne tilnærminger og teknikker nødvendig (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 46). I en slik samtale stilles det ikke lukkede spørsmål, men det er heller ikke en helt åpen samtale. Ved valg av denne typen intervju, var det ønskelig å tilstrebe en likeverdig relasjon. Intervjuene skulle derfor bære preg av å være samtaler med respondentene, og slik skape tillit og trygghet mellom intervjuer og intervjuobjekt.

3.6.2 Intervjuguide

Utgangspunktet for et vellykket intervju er, ifølge Thagaard (20018, s. 94), å sette seg godt inn i intervjuobjektets situasjon på forhånd. Det betyr at intervjueren må ha gode kunnskaper om intervjukonteksten for å kunne stille relevante spørsmål til intervjuobjektet. Derfor er utforming av intervjuguiden en viktig del av en intervjuforberedende prosess. Det ble valgt å bruke «Tre-med-grener-modellen» som, ifølge Rubin & Rubin (2012, s. 123-125) har en struktur der stammen representerer hovedtemaet i prosjektet, og grenene sier om mer spesifikke temaer. Modellen passet spesielt godt siden temaene for intervjuet var bestemt på forhånd, og det var planlagt å basere dataanalysen på å sammenligne svar fra alle respondentene om de samme temaene.

Intervjuguiden (vedlegg C) ble strukturert i tre deler for å dekke de områdene som skulle legge grunnlag for å svare på problemstillingen (stammen) og tilhørende forskningsspørsmål (spesifikke temaer). Dette ga mulighet til å stille spørsmål innenfor hvert tema og utdype intervjupersonens erfaringer ved å stille oppfølgingsspørsmål. Dette førte til at intervjuene ble litt ulike. Felles for alle intervjuobjektene er at de gikk gjennom de samme temaene. Målet med å utarbeide en slik intervjuguide, var å møte respondentene mest mulig åpent, med den hensikt å la deres beskrivelser bli vektlagt som utgangspunkt for videre analysearbeid, teoriforankring og drøfting.

Intervjuguiden inneholdt semistrukturerte spørsmål, men var preget av sterk strukturingsgrad. Det ble formulert fullstendige spørsmål, men uten ferdige svaralternativer. Det var viktig for problemstillingen at respondenten skulle kunne svare med sine egne ord, men en sterk strukturingsgrad ble valgt for å unngå at dataene ble for komplekse og ressurskrevende å analysere.

3.6.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble avholdt fra midten av januar og til slutten av februar 2020. Det var administrerende assistent som hovedsakelig satte opp tid og sted for intervjuene og sendte ut møteinnkallelser. Det var satt av ca. en time til hvert intervju. Totalt syv personlige dybdeintervju ble utført. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på respondentenes kontorplass. Alle møtene varte omtrent like lenge, men selve intervjuene varierte i lengden. De fleste varte i 25 minutter. Det korteste ble gjennomført på 15 minutter, og det lengste på 59 minutter. Det ble satt av tid i starten til å etablere en hyggelig atmosfære under intervjuene, og det ble således snakket litt løst og fast om pågående prosjekter og bedriftens fremtidsplaner. Innledningsvis ble oppgavens hensikt og fokus presentert, og respondentene ble informert om konfidensialitet samt spurt om tillatelse til lydopptak. Ingen av respondentene viet lydopptakeren noe oppmerksomhet. De fleste var grundig forberedt og hadde gjort seg kjent med prosjektets formål og sine rettigheter via informasjonsskriv som de fikk på forhånd. Før samtalen ble satt i gang, ble samtykkeerklæringer underskrevet og innhentet. Samtlige intervju ble spilt inn som opptak med mobil i omgivelser uten forstyrrelser og støy. I ett intervju ble samtalen avbrutt grunnet et uventet besøk, men ble gjenopptatt etter ca. 10 minutters ventetid.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 149) er det viktig å etablere størst mulig grad av tillit og åpenhet og flyt i samtalen. Denne kanalen var derfor å foretrekke. Det opplevdes som enkelt å få

respondentene i tale, og de delte gjerne sine erfaringer og refleksjoner. Det opplevdes også som at respondentenes holdninger kom tydelig frem og samsvarte med det de uttrykte. I noen sammenhenger føltes det som om enkelte respondenter holdt tilbake informasjon de ikke ønsket å snakke om. Enten fordi informasjonen var for privat eller sensitiv, men det kan også ha vært intervjuinstrumentet i seg selv som påvirket atferden.

I de fleste intervjuene ble alle spørsmålene besvart, men ikke nødvendigvis i den rekkefølgen de var satt opp. Det var heller ikke alltid nødvendig å stille oppfølgingsspørsmålene siden respondentene svarte så utfyllende på flere av spørsmålene. I de tilfellene hvor svarene var uklare, ble oppfølgingsspørsmål stilt, som for eksempel «hva mener du med?» eller «har du eksempler på?». Enkelte ganger ble rekkefølgen brutt fordi svarene var en god innledning til visse andre spørsmål. Intervjuene ble avsluttet med avrundingsspørsmål for å lede respondenten vekk fra refleksjonsnivået og for å normalisere situasjonen mellom intervjuer og respondent. Her ble det gitt relevant informasjon om videre prosess, og det ble spurt om det var mulighet for å kontakte respondenten ved en senere anledning.

3.6.4 Transkripsjon av datamateriale

Hensikten med transkribering er å klargjøre intervjumaterialet for analyse, og å gjengi det respondenten ønsker å meddele på en lojal måte slik at meningsinnholdet bevares (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 206; Malterud, 2013, s. 97). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 205) betyr transkribering å transformere, å skifte fra en form til en annen. Dette innebærer at data fra lydfilen blir overført fra lyd til tekst. Når intervjuene skifter form fra muntlig til skriftlig, blir samtalene strukturert slik at de er bedre egnet til analyse (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 206). Etter hvert intervju ble lydopptak transkribert til tekst. For å skille mellom hva intervjuer og respondent sa under intervjuet, er intervjueren i teksten forkortet til I, mens respondentene fikk kodene R1, R2, R3 osv. Etter endt transkribering av intervjuene, fremsto tekstmaterialet på tilsammen 51 sider.

Selve transkriberingsprosessen var tidkrevende, men interessant, siden den ga anledning til å reflektere over intervjuene og den følgende analyseprosessen. Etersom det ble benyttet fenomenologisk tilnærming, ble det valgt å transkribere ord for ord inkludert nøling. Det at respondenten lette etter ord, kunne tolkes som et tegn på usikkerhet. I en tidlig fase var det ukjent om dette hadde betydning for analysen, og det ble derfor valgt å inkludere slike detaljer for heller å senere ekskludere disse (Tjora, 2017). Dette ble gjort med den hensikt å holde transkripsjonene så virkelighetsnære som mulig. Dette bidro også til å øke transkripsjonenes

pålitelighet. For å ivareta respondentenes anonymitet, ble det også valgt å oversette dialekt til bokmål.

3.7 Analyse av data

Målet med å analysere intervjuetekster, er å forene rådata og resultatene ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet. I praksis kan dataanalysen deles inn i en meningsskapende (fenomenologi) og en fortolkende (hermeneutikk) fase (Thagaard, 2018, s. 117). Fenomenologi og hermeneutikk anvendes sammen og hver for seg gjennom hele forskningsprosessen. Meningsdannelse og tolkning begynner allerede under intervjuene. Skillet mellom når analysen begynner og når det skjer en tolkning, vil være vanskelig å definere (Malterud, 2013). Å utføre analysen kan oppfattes som en runddans mellom datamaterialet, tolkning og teori, noe som samsvarer med en hermeneutisk forståelsesramme. Analysen i denne studien er basert på fenomenologisk meningsfortetting og hermeneutisk meningsfortolkning. Fenomenologisk meningsfortetting, utviklet av Giorgi i 1975, medfører en forkortelse av intervjupersonens uttalelser ned til kortere formuleringer, hvor den umiddelbare mening i det som ble sagt, gjengis med få ord (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 232). En slik meningsfortetting vil være med på å redusere lange intervjuebeskrivelser, og metodologisk kan et intervju på denne måten bli systematisert. Formålet med meningsfortetting er å håndtere tekstdata (helhet) på en systematisk måte, det vil si å lete etter naturlige meningsenheter (deler) og uttrykke deres hovedtema. Tabell 3.2. nedenfor viser et eksempel på transkriberte intervjudata med meningsenhet som resultat av fortetningsprosessen.

Tabell 3.2. Utdrag fra et transkribert intervju.

<i>Intervjudato: 27.01.20</i> <i>Sted: Respondentenes kontor</i> <i>Forkortelser: I-intervjuer; R6-respondent 6</i>	
Intervjutekst	Fortetting
I: Hva synes du om forskjeller mellom menns og kvinners muligheter for å bli toppledere? I6: Nei, i utgangspunktet så synes jeg at mulighetene har jo bedret seg de siste 10-20 årene . Andelen kvinner med tung akademisk utdanning er også bedre i dag enn den var for 30-40 år siden. Men igjen så det varierer i fra yrke til yrke og arbeidsplasser generelt. Men i utgangspunktet så synes jeg er Norge langt framme i forhold til å prioritere eller likestille kvinner og menn.	Respondenten ser en forbedring i kvinners muligheter

Meningsfortolkningen i denne studien baserte seg på to av de syv hermeneutiske fortolkningsprinsippene. Det er viktig å nevne at hermeneutikk ikke omfatter noen trinn-for-trinn-metode, men er en utlegning av noen generelle prinsipper som har vist seg å være brukbare i en lang tradisjon for fortolkning av tekster. Det første prinsippet gjelder den kontinuerlige frem- og tilbakeprosessen mellom deler og helhet, som er en følge av den hermeneutiske sirkel (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 237). Med utgangspunkt i uklar forståelse av teksten som helhet, ble deler av teksten fortolket, og ut fra dette, ble disse delfortolkningene på ny satt i relasjon til helheten. Denne frem- og tilbake-prosessen bidro til utvidet forståelse av tekstmaterialet og en stadig dypere forståelse av meningen. Når «god gestalt», en indre enhet av teksten uten logiske motsigelser var oppnådd, ble meningsfortolkningen avsluttet, og på denne måten ble det andre fortolkningsprinsippet anvendt. Analyseprosessen i denne studien resulterte i 11 funn som blir presentert i kapittel 4.

3.8 Kvalitetssikring og etiske betraktninger

I kvalitetsvurderinger av kvalitative studier rettes oppmerksomheten, ifølge Marshall og Rossman (2016, s. 43-47), mot forskningens troverdighet. Dette begrepet gir et utgangspunkt for vurdering av fremgangsmåtene og resultatene i et forskningsprosjekt. Reliabilitet, validitet og overførbarhet står sentralt i vurderingen av forskningsprosjektets troverdighet, og gir derfor uttrykk for kvaliteten av prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 272). Ovennevnte begreper forklares nærmere i følgende underkapitler.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet er ifølge Thagaard (2018, s. 187) er et kriterium for å vurdere om prosjektet er gjennomført på en pålitelig og tillitvekkende måte. Dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data, kan det sies at reliabiliteten høy. Reliabiliteten kan testes ved å se på om de samme forskningsresultatene kan bli reprodusert på andre tidspunkter eller ved involvering av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 276). På grunn av oppgavens begrensning i tid og ressurser, var det ikke mulig at undersøkelsen kunne bli gjennomført av forskjellige forskere eller på to eller flere tidspunkter. Tids- og ressursbegrensninger gjorde også at utvalget av respondenter ble relativt lite. Dette kan svekke reliabiliteten. Reliabiliteten kan styrkes ved å gjøre forskningsprosessen «transparent» (Silverman, 2014, s. 84). I denne studien er det lagt vekt på åpenhet rundt hvordan data har blitt samlet inn, registrert og analysert. Dataenes reliabilitet i denne studien er hovedsakelig ivaretatt gjennom å inkludere respondenter med høy troverdighet i utvalget og registrering av data gjennom bruk av

lydopptak. Videre kan undersøkeren eller konteksten ha en effekt på fenomenet som studeres, eller dataene kan ha blitt unøyaktig registrert eller analysert (Jacobsen, 2015). Reliabiliteten kan bli påvirket av forskerens relasjon til deltakere, det vil si måten forskeren fremstår på for personene i felten. I dette prosjektet anses det lite sannsynlig at deltakerne har blitt påvirket av intervjuer i noen grad, siden respondentene er svært erfarne ledere som er bekvemme og vant med intervjusituasjoner. Av samme årsak antas heller ikke konteksten å ha hatt særlig forstyrrende effekt.

3.8.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet av de tolkningene forskeren kommer frem til (Mason, 2018, s. 239). Det betyr at validiteten knyttes til resultatene av forskningen og hvordan data tolkes. Kvale og Brinkmann (2018, s. 276) påpeker at validitet i samfunnsvitenskapen handler om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes. I denne studien ble det forsøkt å synliggjøre fremgangsmåten gjennom metodekapittelet, både hvilke valg som ble tatt og hvorfor.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 17) skilles det ofte mellom intern og ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt funnene kan generaliseres. Ekstern validitet ble forsøkt hevet ved å velge en casebedrift hvor funnene kunne generaliseres til aksjeselskaper i oljeserviceindustrien. Det var imidlertid utfordrende å avgrense det empiriske arbeidet og samtidig skaffe tilstrekkelig med funn for å utvikle kunnskap som også kunne være relevant for andre.

Intern gyldighet handler mest om hvorvidt respondentene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, og om forskerens funn og konklusjoner gjenspeiler en virkelighet. I denne studien anses det at man har fått tilgang til de riktige kildene. Utvalgte respondenter har erfaring med temaet, og det opplevdes som om respondentene hadde både vilje og evne til å dele sin virkelighet. Man fikk ikke inntrykk av at de prøvde å fremstå som noe annet enn det de er, og man ser heller ikke at det skulle være noen motiver for det. Respondentene er uavhengige av hverandre og har sitt eget ansvarsområde. Intern validitet knyttes til troverdighet og kan økes ved metodetriangulering, en teknikk som innebærer bruk av ulike metoder (Lincoln & Guba referert i Johannessen et al., 2011, 230). For å øke troverdigheten i denne studien, ble intervju kombinert med litteraturgjennomgang.

Hovedutfordringen i forbindelse med troverdighet knyttes mest til hvordan egne bias kan påvirke tolkning av svarene. Dersom forskeren for eksempel selv har tro på eksistensen av glasstaket, er det mulig at denne holdningen fører til at man i intervjuene hører det man ønsker å høre. I denne studien ble det bevisst forsøkt å holde avstand til egne holdninger og meninger om årsaker til kjønnsubalanse ved fortolkning av respondentenes meninger.

3.8.3 Overførbarhet

Hvis forskningsresultatene vurderes som pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 289). Det betyr hvorvidt resultatene kan overføres til andre situasjoner, kontekster eller intervjupersoner. Kvalitativ overførbarhet har vært mye diskutert i forbindelse med casestudier, og ofte blitt kritisert av tradisjonelle forskere. Grunnen til dette er at resultatene fra casestudier ikke kan generaliseres globalt. Flyvbjerg har argumentert mot den ensidige kritikken knyttet til svakhetene ved generalisering av casestudier, og konkludert med at enkelte casestudier basert på intervjuer kan være verdifulle også i større sammenhenger (Flyvbjerg referert i Kvale & Brinkmann, 2018, s. 292).

Overførbarheten av casestudier kan økes gjennom en strategisk utvelgelse av kasuser. I denne undersøkelsen ble casebedriften valgt ut på grunn av sin registreringsform som aksjeselskap og tilhørighet til oljeserviceindustrien. Dette tillater å trekke en logisk slutning av typen «Hvis noe er gyldig i dette tilfellet, gjelder det i alle tilfeller» (Flyvbjerg 2006, s. 230). En slik tilnærming gir mulighet til å sammenligne resultater fra denne casebedriften med lignende bedrifter. Overførbarhet i denne studien kan også styrkes ved å foreta en analytisk generalisering. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 291) kan man bruke funnene fra én studie som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon, uansett utvelgelses- og analysemetode, så lenge man baserer seg på en analyse av likhetene og forskjellene mellom situasjonene. I denne studien vil overførbarhet av resultater bety at resultatene kan gi mulighet for gjenkjennelse og skape ny mening.

3.8.4 Etske perspektiver

Når det kommer til etiske betraktninger, ble dokumentet «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet» utarbeidet (vedlegg A). Forskningsprosjektet ble meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og ble vurdert til å oppfylle kravene om personvern og meldeplikt, og tillatelse ble gitt til å gjennomføre prosjektet (Vedlegg B). For å unngå identifisering av respondentene, ble det ikke samlet inn noen personlige opplysninger. Videre ble

respondentene informert om vilkår for opptak og spurt om tillatelse. Et kriterium for deltakelse var anonymitet. Samtykkeerklæringer ble signert før intervjustart, der formålet var å beskytte respondent og casebedrift. Under dybdeintervjuene understreket respondentene ved flere anledninger at bestemt informasjon, historier og tanker burde bli behandlet med forsiktighet. Det ble også påpekt at det ikke måtte gjengis informasjon på en slik måte at de kunne gjenkjennes. Intervjudata og transkriberte tekster ble lagret separert fra sporingsnøkkel, og lydopptak slettet ved prosjektslutt. Avslutningsvis er denne oppgaven utført uavhengig, og forskeren har vært ærlig om oppgavens formål hele veien. Forskeren har heller ingen interessekonflikter.

4 FUNN

4.1 Innledning og presentasjon av funn

I følgende kapittel presenteres resultatene fra analysene av innsamlede data (Tabell 4.1). Kapittelet deles inn i tematiske kategorier i tråd med forsknings- og intervju spørsmålenes rekkefølge og tilhørende funn. Først fremstilles funn om hvordan topplederne forholder seg til kjønnsbalanse. Deretter beskrives toppledernes forståelse av sin egen rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse. Avslutningsvis ses det på toppledernes forklaringer på den vedvarende mannsdominansen i toppledergruppen. Datamateriale som benyttes, viser rike beskrivelser av respondentenes livsverden, inkludert deres erfaringer, oppfatninger og meninger, og med dette søkes å oppnå fordypning (Smith et al., 2009, s. 115).

Tabell 4.1. Funnoversikt.

<i>Forskningsspørsmål</i>	<i>Intervju spørsmål</i>	<i>Funn</i>
Hvordan forholder toppledere seg til kjønnsbalanse?	Hva synes du om forskjeller mellom menns og kvinners muligheter til å bli toppledere?	«Mulighetene til å få en topplederstilling bør ikke avhenge av kjønn»
	Kan du kommentere følgende utsagn: «Det er et problem at det er færre kvinnelige toppledere enn menn»	«Den best kvalifiserte kandidaten»
	Hva vil det bety for bedriften å få bedre kjønnsbalanse i toppledelsen?	«Balansert toppledelse er en positiv kraft»
Hvordan ser ledere sin rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse?	Hvordan vil du beskrive topplederens rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse?	«Frontfigur med helhetlig syn på kjønnsbalansering og ansvar for likestilling mellom kjønnene»
	Hva kan du bidra med til økt kvinneandelen blant topplederne i bedriften?	«Dyrke fram kvinnelige ledere»
	Hvilke konkrete tiltak for kjønnsbalanse har toppledelsen planlagt eller/og iverksatt i bedriften?	«Lederutvikling og kjønnsbalansering på mellomledernivå»

Hvordan begrunner toppledere skjev kjønnsbalanse i toppledelse?	Hvordan oppfatter du kvinners interesse for ledelse i bedriften?	«Ambisiøse kvinnelige talenter som er villige til å ta skrittet videre»
	Hvordan assosieres lederegenskaper med menn og kvinner i bedriften?	«Kvinner leder på en litt annen måte»
	Hvilke hindringer kan kvinner møte på vei til toppen i bedriften?	«Kvinner har gjerne en tøffere vei å gå»
	Hvilke forventninger til kvinners og menns rolle ligger i bedriftskultur?	«Rolleforventninger i bedriftskultur er jobbutførelse»
	Hvorfor har dere i dag en mannsdominert topplergruppe?	«Liten utskifting av toppler»

4.2 Hvordan forholder toppledere seg til kjønnsbalanse?

For å svare på det første forskningsspørsmålet, ble det gjennomført en undersøkelse av toppledernes holdninger. Ved hjelp av tre intervju spørsmål, ble toppledernes holdninger til kjønnsforskjeller, holdninger til kjønnsbalanse og deres bevissthet om kjønnsbalanse i bedriftens topplergruppe utforsket. Funnene er presentert i detalj i de påfølgende underkapitlene.

4.2.1 «Mulighetene til å få en topplerstilling bør ikke avhenge av kjønn»

For å avdekke toppleres holdninger til kjønnsforskjeller, ble det forsøkt å få svar på spørsmål om hva respondentene syntes om forskjeller mellom menns og kvinners muligheter for å bli toppler. Respondentene uttrykte en del usikkerhet om hvorvidt muligheter for menn og kvinner er like i virkeligheten. På tross av usikkerheten knyttet til faktiske forhold rundt muligheter, trakk respondentene frem at det ikke bør være noen forskjeller i mulighetene for kvinner i menn til å bli toppler, og uttalte følgende:

«I utgangspunktet mener jeg at i dagens samfunn, og i alle fall i Norge, bør mulighetene være like».

«Jeg mener at mulighetene kan noenlunde være de samme».

«De har like muligheter, i alle fall så burde de ha det».

Men til tross for at flertallet av respondentene var enige om at mulighetene bør være like for menn og kvinner, følte noen av respondentene at ulikheter i kvinners sjanse til å få en ledende stilling henger sammen med bransjetype. Det ble nevnt at kvinners muligheter kan variere i ulike typer bransjer. For eksempel har kvinner større sjanse til å bli ledere i helsesektoren enn i industribransjen ettersom den siste lenge har vært preget av mannsdominans. Respondentene beskrev det slik:

«Jeg tror mulighetene er like, men igjen, så varierer det fra yrke til yrke og ja, arbeidsplasser generelt».

«Det er klart at det er ganske bransjestyrt, veldig forskjell på de ulike typer bedrifter i ulike bransjene, og de kan du se veldig lett hvis du sjekker det ut og hvor det er mange kvinnelige toppledere. Hvis du åpner DN i dag, så det er ganske mange, ikke sant.. politikere og typiske finansbedrifter, bank og forsikringer og sånne type ting, så det er ofte det. Hvis du går ned i industribedrifter som har mye lengre historisk mannsdominans i bedriften, så ser det mye tyngre ut».

De aller fleste respondentene la vekt på at de ser en positiv utvikling i kvinners muligheter. Respondentene uttrykte seg tydelig og begrunnet sine påstander om en forbedret situasjon ved å peke på at utviklingen godt kan merkes gjennom både større tilgang på antall høyt utdannede kvinner og økt andel kvinner i bedriften. Respondentene opplevde betydelig økning i antall kvinner de siste tiårene:

«Det har jo bedret seg de siste 10-20 årene, og andelen kvinner med tung akademisk utdanning er mye bedre nå enn den var for 30-40 år siden».

«Jeg tror at de siste årene har bedrifter blitt mye flinkere og mer bevisste på å vurdere begge kjønn på likt grunnlag».

«Vi har gjennom de siste årene hatt en veldig positiv utvikling i forhold til antall prosenter kvinner som jobber i bedriften, så det betyr jo at vi har en positiv utvikling i forhold til å få større deltakelse av kvinner».

For å oppsummere, så kan det sies at på tross av toppledernes tvil knyttet til de faktiske forholdene rundt sjanselighet blant kvinner og menn, ga de fleste respondentene tydelig uttrykk for at kvinner og menn bør ha like muligheter til å få en topplederstilling.

4.2.2 «Den best kvalifiserte kandidaten»

For å finne ut hvilke holdninger topplederne hadde til kjønnsbalanse, ble respondentene bedt om å kommentere følgende utsagn: «Det er et problem at det er færre kvinnelige toppledere enn menn». Respondentene uttrykte en relativt lik oppfatning av problemstillingen. De innså at dagens samfunn trenger begge kjønn innen ledelse for å utvikle seg, men samtidig ga respondentene et sterkt uttrykk for at de ikke ser for seg at en lav andel kvinnelige toppledere i seg selv skaper et problem. Felles for de alle respondentene er at de var svært tydelige i sin mening om at den best kvalifiserte kandidaten bør besette en topplederstilling. Respondentene forklarte seg på følgende måter:

«Samfunnet kan ikke vokse hvis det er bare ett kjønn i ledelse, men så klart om det er et problem, det vet jeg ikke, men det er klart at samfunnet bør etterstrebe.. men man bør gå for den beste kandidaten».

«Mitt utgangspunkt er at sånn helt nøytralt, så ikke er det et problem i seg selv. Fordi at jeg mener det viktigste i enhver posisjon, enten det er en toppleder eller andre, så må du velge den beste personen som er best kvalifisert».

«Hvis det er jo sånn at man blir forfordelt i jobben fordi man er en mann, så er det kanskje et problem, men uansett er min mening at bedriften må gå for den kandidaten som har best mulige evner til å lede».

En annen respondent påpekte også at så lenge både kvinner og menn utøver effektiv ledelse, spiller det liten rolle hvem sitter som toppleder. Respondenten ordla seg slik:

«Jeg opplevde ikke at det var annerledes da jeg hadde en kvinnelig toppleder eller en mannlig toppleder, begge var effektive ledere. Så om det er et problem.. det vil jeg ikke si, men det er en litt underlig sak at det ikke er litt flere kvinner i ledelse».

Samtidig ga flere av respondentene uttrykk for at problemer kan oppstå hvis kjønnsbalansen blir skjev på flere samfunnsområder. En respondent beskrev det slik:

«Det er ikke noe som umiddelbart faller over meg at det er et problem. Jeg tror jo også, hvis du ser på utviklingen som jo har utviklet seg veldig mye og hvem hadde

trodd for 15-20 år siden at hele regjeringen bare har kvinnelige ledere.. Alt sånne ting som ligger nedgravd i kultur og i oppfatninger til folk flest så fikk seg med fra generasjoner tar tid på å endre, men også det kommer an på hvor skjevt det er vil jeg si, hvis det er veldig skjevt, så er det klart at det kan bli et problem, fordi det kan være en forsterkende faktor hvis det er mye skjevt, mye menn og veldig få damer, så det kan kanskje medføre det går motsatt vei og, at man på den måten får høy mannsdominans i det. Så hvis det er veldig store forskjeller så tror jeg det kan være et problem, men sånn generelt som du ser i Norge, så ser ikke jeg at det er et stort problem for samfunnet vårt i dag».

Videre uttrykte et stort flertall av respondentene sin aversjon mot kjønnskvoltering. De argumenterte for sin motstand med at både menn og kvinner har gode lederegenskaper, og la vekt på at en topplederstilling kan ikke tildeles bare på grunn av kjønn. De uttalte følgende:

«Jeg har alltid vært veldig klar på at jeg ikke for kvotering, kjønnskvoltering. Jeg mener at riktig kompetanse, riktig erfaring og riktig kjennskap til bransjen er det som må vektlegges når man etablerer toppledelsen».

«Ser ikke at det er et problem. Man kan ikke besette posisjon kun på grunn av kjønn. Du har ikke rett på en posisjon fordi du er ei kvinne eller mann, men fordi du er best person for denne jobben».

«Kvinner er gode ledere, menn er gode ledere, men de beste kandidatene burde vært representert».

Kort oppsummert kan det sies at flertallet av respondentene anså det som viktig å ha kvinnelige toppledere, men samtidig erkjente de ikke at mannsdominans på toppen i næringslivet utgjør et vesentlig problem. Respondentenes fokus på den best kvalifiserte kandidaten var et avgjørende funn som ga grunnlag for å konkludere med at de fleste respondentene uttrykte seg tvetydig.

4.2.3 «Balansert toppledelse er en positiv kraft»

Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse i bedriften har blitt testet og analysert ved hjelp av følgende spørsmål: «Hva vil det bety for bedriften å få bedre kjønnsbalanse i toppledelsen?». Det kan slås fast at de fleste respondentene antok at balansert toppledelse kunne føre noe positivt med seg. Flere trakk frem at en mer sammensatt ledelse hadde vært bra for

problemløsning og situasjoner hvor viktige avgjørelser og beslutninger skal tas. I det følgende fremføres noen utdrag fra respondentenes svar:

«Det tror jeg vil bli en positiv kraft, og det er ikke tvil om hvis du har en viss balanse, så vil du mest sannsynligvis og ha en bedre gruppe som er i stand til å ta kontinuerlig de beste vurderingene og beslutningene».

«Jeg tror det vil være positivt. Jeg tror det er sunt i de daglige beslutningene som tas. Vi har hatt en kvinnelig direktør tidligere som jeg har jobbet veldig godt med. Faktisk var det en av de administrerende som jeg jobbet best sammen med, egentlig, og det var en litt annerledes måte både å kommunisere på og delegere på, mer litt nær kontakt i bedriften sånn generelt, også. Man er forskjellige, og jeg tror det hadde med litt sånne kvinnelige medfødte evner å gjøre, jeg tror det er veldig greit hvis du får en balanse».

To av respondentene satte fokus på at eventuell kjønnsbalanse kunne være nyttig for bedriften og ville føre til en bedre ledelse med et mer balansert syn på ulike saker. De uttrykte seg slik:

«Det tror jeg vil bli bedre ledelse, for jeg tror vi har forskjellige verdier og forskjellige måter å løse utfordringer på. Også strategisk hvordan vi tenker, så jeg tror det vil bli mye bedre ledelse».

«Det tror jeg ville bety veldig mye, jeg tror det ville bety at vi fikk et mer balansert syn på ting. Nå er toppledergruppa i vår bedrift ei gruppe av godt voksne menn i høy alder, og jeg tror at sett i lys av utdanningsrevolusjonen som har vært, at det er mer unge kvinner som tar høyere utdanning, så tror jeg at bedriften hadde nytt godt av å ha mer balansert syn og kanskje få et litt annet lederperspektiv inn i ledelsen».

En annen respondent fokuserte særlig på bedriftens «image». Han mente at tilstedeværelse av kvinner i toppledergruppen kunne øke oppmerksomheten fra bedriftens omgivelser og gjøre bedriften mer synlig og attraktiv for samarbeidspartnere. Han mente at kjønnsbalanse i toppledelsen indikerer at en bedrift er sunn og utvikler seg positivt og er fri fra fordommer og stereotyper. Respondenten la også vekt på eventuell forbedring av arbeidsmiljø. Han ordla seg på følgende måte:

«Det blir kanskje litt annen kultur på selve møtene. Hvis det er bare menn, så blir jo det liksom en atmosfære, hvis det er kvinner, så blir det jo litt annen atmosfære. Og da snakker vi ikke bare om toppledergruppen, da snakker vi om alle grupper og alle

ledergrupper. Og det vi har sett i bedriften, når har vi fått kvinner inn, så har det blitt et annerledes miljø, og alle uttrykte at det ble et bedre miljø, mer positivt miljø og jeg vil kalle det mer spenstig miljø».

Til tross for at de fleste respondentene mente at en balansert toppledergruppe kan anses som positiv kraft for bedriften, erkjente bare fire av syv respondenter at det er et problem med kjønnsubalanse i toppledergruppen. Tre andre respondenter uttrykte tilfredshet med sammensetning av toppledergruppen:

«Jeg tror det vil være positivt, men det er ikke sånn at man bytter bare ut, vi sparker ikke to stykker for å få to nye. Vi er en godt sammensatt gruppe..

«Det er vanskelig å spekulere i hva det kommer til å bety for bedriften. Det er jo akkurat nå i denne bedriften så er vi en relativt moden ledelse, vi har vært her lenge, men vi trives godt sammen».

«Nei, jeg vet ikke hva vil det bety.. du får nok bedre kjønnsbalanse, men alle som sitter i vår ledelse, har vært der lenge, de kjenner hverandre godt og er en veldig sammensveiset gjeng».

4.2.4 Oppsummering

Det første funnet baserer seg på flertallets positive holdninger til kjønnsforskjeller. Til tross for at respondentene uttrykte usikkerhet om de faktiske forhold rundt kvinners muligheter, var de svært tydelige i sine forutsetninger om hvordan mulighetene bør være. Respondentene hadde en mening om at mulighetene til å få en topplederstilling ikke burde avhenge av kjønn. Både kvinner og menn har ifølge respondentene gode sjanser til å bygge opp sin lederkarriere. Respondentenes uttalelser om at begge kjønn skal ha like muligheter til å nå maktposisjoner, peker på at de har sunne generelle holdninger til kjønnsforskjeller.

Videre viste likevel respondentene liten forståelse for at det er et problem med kjønnsubalanse i topplederstillinger. De mente at kjønnsbalanse er viktig for utvikling av ledelse, men de kunne ikke se for seg at det var et problem i seg selv. De fleste respondentene vektla betydningen av kvinner i toppledelse, men uttrykte sin motstand mot kjønnskvoltering. De begrunnet dette med at en topplederstilling bør besettes av den best kvalifiserte kandidaten. Flertallet av respondentene anså også at balansert toppledelse kan tilføre positiv energi til bedriften, men samtidig var de bare delvis bevisste på at ubalanse i bedriftens

toppledergruppe er et problem. Basert på oppsummeringer av funnene, kan det således sies at respondentene viste ambivalente holdninger til kjønnsbalanse.

4.3 Hvordan ser toppledere på sin egen rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse?

For å svare på det andre forskningsspørsmålet, ble det gjennomført analyse av toppledernes forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser, deres handlingsvilje og de faktiske handlingene i form av tiltak som toppledelsen har planlagt eller gjennomført. Tre funn er beskrevet i detalj i de påfølgende underkapitlene.

4.3.1 «Frontfigur med helhetlig syn på kjønnsbalansering og ansvar for likestilling mellom kjønnene»

For å uttrykke forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser, skulle respondentene svare på nettopp spørsmålet om hvordan de ser for seg en toppleders rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse. Flertallet av respondentene la stor vekt på øverste leders betydning i utjevning av kjønnsbalanse, og mente at denne tilsynelatende har en viktig rolle. Topplederen er, ifølge respondentene, en viktig figur som bør se på kjønnsbalanserende prosesser fra flere forskjellige vinkler. En respondent forklarte seg slik:

«Topplederen skal jo være en frontfigur, og topplederen er jo den som alle ser mot når man står fast eller man skal ta veivalg, og det gjelder balanseforbedring også. Så den måten den topplederen leder på, vil være viktig for bedriften og for kunder som ønsker å identifisere seg med bedriften».

Respondentene fokuserte på hvor viktig det er for en toppleder å ha positive holdninger og vise disse gjennom handlinger for å fremme kjønnsbalanse. De uttrykte en dyp forståelse for at negative holdninger kan ha fatale konsekvenser. En respondent beskrev det følgende:

«Min rolle er selvfølgelig å ha holdninger som gjør at det kommer fram, i motsatt fall så bygger du bare dette vekk og ned. Så å vise holdninger er veldig viktig, og ikke bare vise holdninger, men vise handlinger».

Flere respondenter trakk frem at topplederens ansvar er å sørge for en målrettet, aktiv og likestilt rekruttering som er nødvendig for å oppnå bedre kjønnsbalanse. I det følgende fremføres noen utdrag fra respondentenes uttalelser:

«Jeg tror topplederen aktivt skal søke etter å få et kjønnsnøytralt ansettelsessystem og struktur på dette. Bedriften har godt av å ha både kvinner og menn, og sånn sett så er det at klart topplederen har en veldig viktig påvirkning i forhold til hvordan sette fokus på dette. Jeg tror nok og i noen settinger, så bør en være litt mer tydelig når man lyser ut en stilling, så kan en gjerne si at for denne stillingen vil det være en fordel å være en kvinne».

«Det er naturlig at hvis vi skal ansette ny person i en rolle, så det er klart at vi går ut og søker. Det kan godt hende at personen eller damen finnes internt i bedriften, men vi søker jo alltid eksternt på den type posisjoner. For å så se at det er kandidater på utsiden, flere kandidater. Bedriften har en filosofi om at vi skal alltid se internt, men du tar en sjekk eksternt, også, for å se at der er noen som faktisk er interessert i å begynne hos oss».

Videre la respondentene til at toppledere har en viktig oppgave i å sørge for at det blir likestilling av kjønnene. Etter respondentenes mening bør toppledere ta hensyn til flere faktorer i prosessene rettet mot forbedring av kjønnsbalanse. Respondentene fokuserte særlig på at for å lykkes med kjønnsbalansering, bør toppledere ha et helhetlig syn på alle prosesselementene som er viktig for å gi retning, legitimere mål og tiltak, skape oppslutning og varige resultater. Følgende sitater presenteres fra to av respondentene:

«Jeg mener at topplederen har et ansvar i forhold til å sette premissene, retningslinjene, målsetninger og tiltak for forbedring av kjønnsbalanse».

«For det første må jo topplederne legge til rette for likebehandling av kjønn. Topplederens rolle vil og være gjerne å sette retningslinjer og gjøre bedriften synlig attraktiv mot kanskje kvinnelige grupper. I den bransjen vi jobber i er det mindre kvinner utdanner seg til typisk petroleumsvirksomhet enn menn. Så du bør kanskje tilstrebe og gjerne søke aktivt for å bygge opp kvinneandel nettopp for å få en balansering. Så da vil topplederen være en god figur, en som forteller at denne bedriften her har et godt syn på en jevn fordeling av kjønn, og det betyr og at man skal gjerne etterstrebe strategisk å få en typisk jevn balanse av kjønn i et ikke typisk kvinnefag».

4.3.2 «Dyrke fram kvinnelige ledere»

For å avdekke toppledernes handlingsvilje, ble respondentene spurt om hva kan de bidra med for å øke kvinneandelen blant lederne i bedriften. Syv av åtte responderte med lik intensjon. De var villige til å være mer oppmerksomme på å gi kvinner de samme utfordringene som mange menn får. De uttrykte et felles ønske om å gjøre mer for å dyrke fram kvinnene:

«Jeg vil utfordre ledere i min avdeling til å utvikle de kvinnene som er der. Når vi søker etter nye medarbeidere, kan vi selvfølgelig oppfordre kvinner til å søke. Derfor tror jeg det viktigste vi kan gjøre, det er å oppfordre kvinner, starte utvikling på mellomledernivå, og selvfølgelig gi de oppgaver og gi de tillit slik at de får tro på seg selv».

«Så helt konkret så vil vi utfordre kvinner hos oss, si at du bør ta den jobben, du bør være leder, sånn og sånn».

«Jeg kan bidra med å få mer kvinner og presse de fram. I min rolle, for eksempel i medarbeidersamtale, vil jeg prøve å avdekke hvem er det som har et ønske om å være leder. Min jobb er faktisk å coache kvinner slik de skal sitte på stolen der oppe».

Flere respondenter la til at det å kommunisere effektivt og kontinuerlig om kjønnsbalanse kan ha positiv effekt. Respondentene mente at å løfte opp temaet om kjønnsbalanse regelmessig er et virkemiddel for å fremme kvinner til toppledelsesposisjoner:

«Jeg tror det å ta det opp og diskutere det jevnlig kan hjelpe til å få flere kvinnelige ledere. Det tas opp og diskuteres alltid i årsoppgjør, og da er topplederne pålagte å si noe om dette. Jeg selv tar det opp veldig ofte i mange sammenhenger, for at på mellomledernivå har det vært mye kvinner som type avdelingsledere, men du teller på en måte femten menn før du kommer dit. Så det er en diskusjon som må gå hele veien både via tillitsmannsapparatet og styrerepresentanter».

4.3.3 «Lederutvikling og kjønnsbalansering på mellomledernivå»

For å danne et bilde av toppledernes handlinger, ble respondentene bedt om å fortelle om konkrete tiltak for kjønnsbalanse som toppledelsen har planlagt eller iverksatt i bedriften. Det ble funnet ut at ett av tiltakene som toppledelsen har implementert så langt, i stor grad var rettet mot oppnåelse av kjønnsbalanse på mellomledernivå. Toppledelsen i bedriften hadde bevisst jobbet med å øke kvinneandelen blant ledere og avdelingsledere innen tekniske

disipliner for å jevne ut kjønnsbalansen. En av respondentene beskrev tiltakene på følgende måte:

«Hvis du ser nå spesielt inn mot engineering, det er kanskje er den mest naturlige biten, som vi jo har jobbet veldig på for å få inn kvinner inn i ledelsen, og en stund så var faktisk alle avdelingslederne i engineering kvinner. Det var jo bevisst strategi, nå er det nok blitt litt tilbakegang for at vi har gått og sagt at det er viktig å få en rullerende utskiftning på den avdelingslederrollen, og så har vi i dag gjerne kanskje litt mer fornuftig fordeling mellom kvinner og menn. Så den største utfordringen som vi har nå er toppledergruppen. Det som ble viktig for oss nå er jo at vi i videreutviklingen av ledergruppen har fokus på kvinner. Vi står blant annet foran et generasjonsskifte, der det nå er flere personer som vil nå pensjonsalder om ikke så veldig lenge, sånn at det vil være naturlig når en ser på ny rekruttering at en klarer å få inn kvinner».

De fleste respondentene nevnte et lederutviklingsprogram som et annet konkret tiltak bedriften har gjennomført. Målet med programmet var å utvikle og maksimere lederpotensialet hos deltakere. Respondentene la stor vekt på at programmet ble en suksess. Den største utfordringen for toppledelsen var å tilby alle som gjennomførte utviklingsprogrammet ledelsesposisjoner, slik at de kunne vokse inn i rollen og praktisere sine lederegenskaper. En respondent forklarte det slik:

«Et konkret tiltak.. et lederutviklingsprogram i fem moduler som vi har gjennomført nå, og 65 personer deltok i det. Det er vel 33% damer som har gjennomført programmet. Det er det tyngste lederutviklingsprogrammet jeg har vært på så lenge jeg har vært her. Så det er ganske omfattende, og vi kommer helt sikkert til å gjenta det. Da kommer nye kandidater inn som kan delta på det programmet, og tilbakemeldingene har vært veldig bra på det. Det som er viktig for oss er å la dem praktisere dette når de kommer tilbake på jobb. Og det er en utfordring, for det er ikke bare lederposisjoner i bedriften, ikke sant, slik at vi må sette de til mellomlederposisjoner for at de skal kunne praktisere det som de har vært gjennom og få å utvikle seg den veien».

Funnene viste at de tiltakene som ble iverksatt var rettet mot å forbedre kjønnsbalanse blant avdelingsledere, men ikke i toppledelsen. Tiltak som kunne fremme kvinners muligheter og bekjempe mannsdominansen i toppledergruppen i bedriften, verken var planlagt eller iverksatt.

4.3.4 Oppsummering

I dette underkapitlet blir de viktigste analysefunnene fra svarene om topplederens rolle i kjønnsbalanserende prosesser, deres handlingsvilje og faktiske handlinger oppsummert.

Gjennom intervjuene kom det frem at respondentene viste en god forståelse av topplederens rolle i kjønnsbalanserende prosesser. De trakk frem at toppleder er en viktig figur som bør se på kjønnsbalanserende prosesser fra flere forskjellige vinkler, og la vekt på viktigheten av å være konsistente og ha samsvar mellom holdninger og handlinger, samt viste kunnskap om fokus på ulike faktorer i kjønnsbalanserende prosesser. Respondentene poengterte at toppledere er ansvarlig for målrettet likestilling mellom kjønnene.

Videre viste respondentene generelt gode handlingsintensjoner for kjønnsbalanse i bedriften. Gjennomført analyse av de faktiske handlingene avdekket at toppledelsen generelt la lite vekt på handlinger. Det ble gjennomført noen tiltak, men disse var rettet mot forbedring av kjønnsbalanse på mellomledernivå. Det ble også funnet at konkrete tiltak for å øke kvinneandelen i toppledergruppen verken var planlagt eller iverksatt i bedriften. Basert på funnene, kan det oppsummeres med at topplederne først og fremst så på sin rolle i kjønnsbalanserende prosesser som det å være en viktig frontfigur med ansvar for forbedring av kjønnsbalanse. Etter respondentenes mening bør topplederne være engasjerte, motiverte, løsningsfokuserende, handlingsvillige og ha fokus på kjønnsbalanse.

4.4 Hvordan begrunner toppledere skjev kjønnsbalanse i toppledelse?

For å besvare det tredje forskningsspørsmålet, ble respondentene bedt om å dele sine oppfatninger om mulige årsaker bak mannsdominansen i toppledergruppen. Ved hjelp av fem intervju spørsmål ble det gjennomført et forsøk på å finne forklaringer på dette. Ulike årsaksforklaringer ble testet ut for å analysere en eventuell sammenheng med forklaringsteorien. Samtidig ble det gitt mulighet for å dele egne meninger og tanker om årsaker til skjev kjønnsbalanse blant topplederne i bedriften. Intervjuresultater og tilhørende funn er presentert og detaljert beskrevet i underkapitlene nedenfor.

4.4.1 «Ambisiøse kvinnelige talenter som er villige til å ta skrittet videre»

Toppledernes oppfatning av kvinners interesse for ledelse i bedriften har dannet et bilde av hvorvidt årsakene til kjønnsbalansen kan forklare ut ifra individorienterte faktorer. Flertallet av respondenter oppfattet kvinnene i bedriften som ambisiøse, motiverte og villige til å satse på en lederkarriere. De fleste respondentene hadde også inntrykk av at kvinner i bedriften er kompetente nok til å inneha lederjobber. Respondentene formulerte seg slik:

«Det er en god del entusiastiske og ambisiøse kvinner. De som, for eksempel, deltok i det lederutviklingsprogrammet, de satt ikke med hendene mellom beina altså. De var aktive og gjorde inntrykk, så jeg føler dette er på god vei her hos oss».

«Ambisiøse.. og vi synes det er gøy. Det er flinke damer, og de er villige å ta de skrittene. Disse skulle vi bruke og disse skal vi bringe videre. Vi har talenter som lover godt».

Respondentene påpekte at unge kvinner som ikke har familier og barn er mest ambisiøse. En respondent beskrev situasjonen lignende:

«Er det tilfeldig eller ei, men kvinner her hos oss har jammen bein i nesa. Vi har nettopp startet en kvinneorganisasjon, og det var som et resultat av at der er jo kvinner som gjerne ønsket å komme inn i en form for nettverk der de kan se hvordan de kan spille seg inn i posisjoner og gjerne bli litt mer sentrale i videreutviklingen av bedriften. Men fortsatt så kan jeg si på et generelt grunnlag at det er flere av de unge som viser enda mer interesse».

De fleste respondentene trakk også frem at kvinner i bedriften er så engasjerte og ivrige etter å styrke sin stilling at de kjempet seg fram til stiftelse av en kvinneorganisasjon. En respondent ordla seg slik:

«Jeg oppfatter at det er nok mange kvinner som kunne tenkt seg å ha en sterk lederrolle i bedriften. Så sannsynligvis er de veldig kompetente og kunne gjort en fantastisk god jobb. Av de som jeg snakket med, så har jeg ikke fått den tilbakemelding om at de ble begrensa på noen som slags måter. Jeg var med på det ledelsesprogrammet og oppfatter at de kvinnene som deltok, sa ja til å være der på lik linje med menn fordi de har ønsker om gjerne en dag å bli toppledere, mellomledere eller hva det måtte være».

4.4.2 «Kvinner leder på en litt annen måte»

Topplederes holdninger til grunnleggende forskjeller mellom kvinner og menn kan gi forklaring på kjønnsubalanse i bedrifter. Derfor ville kartlegging av toppledernes inntrykk av menn og kvinners lederegenskaper gi mulighet til å vurdere hvorvidt bedriften er bygget på «maskuline» forståelser og stereotypier. Respondentenes årsaksforklaringer er fundert på sosialiserte kjønnsforskjeller, og deler seg i to ulike retninger. Fem av syv respondenter oppfattet at kvinner skiller seg fra menn på flere måter. Respondentene hadde en mening om at kvinnelige ledere er litt annerledes enn mannlige ledere. Kvinner er ifølge respondentenes oppfatninger mer vennlige, sosiale, skaper ro og trygghet og er mer varsomme når det gjelder å ta beslutninger. Respondentene ordla seg slik:

«Jeg mener at det er både fysisk og mental forskjell mellom ei kvinne og en mann. Kvinner vektlegger kanskje ulike ting på litt forskjellig måte, fra litt forskjellig innfallsvinkel i mange situasjoner enn menn gjør».

«Ja, kvinner og menn er forskjellige. Kvinner kan nok være litt mer.. de venter litt lengre før de tar en beslutning, fordi de skal være 100% sikre på ting, mens menn kanskje er litt mer frimodige».

Respondentene understreket at kvinner er mer fokusert på de myke verdiene innen ledelse, og at de har en del egenskaper som bidrar til å skape et mer positivt arbeidsmiljø rundt seg.

Kvinner er også, etter deres mening, mer følsomme og omsorgsfulle:

«Jeg har ikke statistikk, men det er jo mange undersøkelser som sier at kvinner leder på en litt annen måte enn menn. De er opptatt av de myke verdiene. Derfor tror jeg at for en bedrift er det viktig å være bevisst på at du får utnytte input fra både kvinner og menn».

«Jeg tror tradisjonelt sett at det ofte er kvinner som typisk blir HR-sjef, som på en måte skal ivareta de myke verdiene, også er det menn som skal ta strategi og markedet. Så det tror jeg tradisjonelt sett har vært sånn, og jeg tror det er sånn ennå...».

«De kvinnelige lederne vi har, mange av dem vegrer seg nok kanskje noe mer for å gå inn i personalkonflikter enn menn gjør. Vi har vært gjennom periode med permitteringer og oppsigelser, og det er brutalt. Det er en påkjenning for de som involveres og de som det gjelder. Og der viser kvinner kanskje mer følelser, litt mer

medfølelse, og hvis en sliter litt psykisk, sykdom eller i privatliv, så er kvinner mye flinkere til å håndtere slikt. Jeg tror de har mer omsorg medfødt».

To av respondentene uttrykte tydelig at de ikke kan knytte kjønn og ledelse sammen. Respondentene kunne ikke se noe forskjell i lederutøvelsen mellom kvinnelige og mannlige ledere. Respondentene påpekte at det er personlige egenskaper som danner lederstilen til den enkelte leder:

«Jeg vil si at det går mer på personlighet enn kjønn. Noen sier at menn er ganske flinke til å ta raske beslutninger, mens kvinner er litt mykere og høfligere i samtaler og bygger et bedre nettverk rundt seg. Det kan godt stemme, men jeg synes at det er en myte i mange tilfeller.. Jeg har jobbet i bedrifter tidligere og der kvinner var helt råde, det vil si de hadde en veldig typisk maskulin lederstil. Jeg har også jobbet med voksne menn som hatt en veldig feminin lederstil, eller vi kan si maskulin-feminin lederstil. Det har noe med mennesketype å gjøre om noen er mer kjappe i avgjørelser, eller du liker å vurdere alle opsjoner og muligheter før du tar avgjørelse, eller går rett på løsningen. Der er jo personlige egenskaper, så jeg har ikke sett sammenheng mellom de egenskapene i forhold til kjønn».

4.4.3 «Kvinner har gjerne en tøffere vei å gå»

For å finne ut om kjønnsbalansen i bedriftens toppledergruppe kan skyldes strukturelle barrierer, ble respondentene spurt om å dele sine oppfatninger om hvilke hindringer kvinner som jobber i bedriften kan møte på vei til toppen. Flertallet av respondentene utelukket ikke at usynlige barrierer fortsatt kan finnes i bedriften. Respondentene mente at en mulig utstøting fra et etablert mannsdominert ledernetverk kan hindre kvinner i å nå toppen. Respondentene understreket at kvinner kan oppleve at de ikke aksepteres i de mannsdominerte nettverkene. De beskrev sine tanker om mulige hindringer på følgende måte:

«Det jeg hører er at det fortsatt er fordommer i samfunnet, og det vil jeg anta her hos oss også, sånn at en kvinne har gjerne en tøffere vei å gå enn en mann. Vi kommer jo i alle fall fra en kultur som var veldig mannsdominert».

«Hindringer kan for eksempel oppstå hvis du ikke kommer opp eller at du ikke blir vurdert godt nok, eller timing er feil».

«Litt hersketeknikker, litt sånn at kvinner klarer ikke å komme inn i den mannskulturen som har etablert seg og har vært her lenge».

«Om denne bedriften er det vanskelig å si dette, men de teoretiske hindringene kan selvfølgelig være der. Hvis for eksempel en person på mellomledernivå har sånne holdninger, kan det selvfølgelig holde kvinner nede. Det er umulig for oss i toppledelsen å se alt som skjer nede i organisasjonen, men vi snakker om det, selv om vi ikke går ut og snakker om det høyt, så har vi et ønske på å få en utjevning på disse tingene».

«Vår bransje er en mannsdominert bransje. Det å ha evner til å være tøff og ta raske beslutninger er målet å være en god leder i en slik bedrift. Så det kan godt være at det er ganske mange kvinner blir sett på som ikke dyktige til å fatte beslutninger».

Videre trakk respondentene frem at hindringer som kvinner kan møte eller møter på vei til en topplederposisjon, rett og slett kan skyldes bedriftens hierarkiske struktur og mangel på tilgjengelige stillinger. Årsaken til dette kan være at flertallet av topplederne har hatt de samme topposisjonene i flere tiår. Respondentene kommenterte det slik:

«Muligheter åpner seg ikke, i alle fall ikke for alle til enhver tid. De lederstillingene kommer ikke hver måned eller hvert kvartal».

«Jeg vet ikke hvilke hindringer skulle det være. Det må i tilfellet være at det ikke er noen ledige stillinger. Ja, selvfølgelig, det må jo være jobb til dem. Kvinnelige talenter står klar til å overta, men det må jo være ledige posisjoner».

4.4.4 «Rolleforventninger i bedriftskultur er jobbutførelse»

For å sjekke om kulturelle forestillinger utgjør hindringer for kvinner, ble respondentene bedt om å dele sine tanker om hvilke forventninger til kvinner og menns roller som ligger i bedriftskulturen. Det var viktig å avdekke hvilke normer og verdier bedriftens kultur er bygget på, og hvorvidt lederrollen ses på som en maskulin aktivitet.

De fleste av respondentene var ganske sikre på at det ikke eksisterer noe som helst rolleskille knyttet til kjønn i bedriften. Flertallet poengterte at rolleforventningene er de samme både til kvinner og menn i bedriften, og de forventningene baserer seg først og fremst på en god jobbutførelse. Noen av respondentene beskrev det slik:

«Der ingen forskjell i forventninger til kvinners rolle eller menns rolle i kulturen her. Rollen ligger i jobbutførelse, og jeg tror det er en ganske bra holdning»

«Jeg tror forventningene i bedriftskulturen her er at man skal levere det som han har signert på i jobbkontrakten»

«Jeg liker jo å tenke at det er ikke noe forskjell mellom kvinners og menns rolle. Er du kvinne eller mann, bør du helst gjøre jobben din. Jeg får ikke noen signaler på at det er en slags rollefordeling her hos oss»

Respondentene delte sine positive opplevelser da de fortalte om endringer i bedriftens kultur. Selv om bedriften fortsatt er tydelig mannsdominert, påsto respondentene at den mannsjøvinistiske kulturen er borte nå. De uttrykte samtidig en tro på gode holdninger blant menn i bedriften. Videre følger et utdrag av respondentenes svar:

«Kanskje for 20 år siden var det jo litt mer ukvemsord eller menn var tøffe med kvinnene, men ikke nå lenger».

«Her hos oss er det veldig mannsdominert. Jeg forstår veldig godt at en kvinne ikke hadde lyst å jobbe i det miljøet på 80-tallet, men det språket og den mannsjøvinismen som eksisterte da, er helt borte nå».

«Det er ingen kulturelle motforestillinger mot kvinnelige ledere som jeg er oppmerksom på, og det er ingen kommentarer som går på kjønn som jeg er oppmerksom på. Det vil jeg si at den mannsjøvinistiske kulturen som man har hørt om før, ikke bare i denne bedriften, men også andre plasser, den jeg påstår at ikke eksisterer. For samfunnet ble helt annerledes. Du kan ta MeToo for eksempel, da dukket jo ingen saker opp her, jeg var selvfølgelig veldig glad for det».

4.4.5 «Liten utskifting av toppledere»

For å få klarhet i hva som forårsaket kjønnsbalansen i toppledelsen, ble respondentene bedt om å svare på et spørsmål om hvorfor bedriften har en mannsdominert toppledergruppe. Dette ga respondentene mulighet til å tenke fritt og snakke åpent om sine tanker rundt årsaker til kjønnsbalansen, uten å lene seg på de teoretiske årsaksforklaringene. Flertallet av respondentene uttrykte tydelig at grunnen til kjønnsbalanse i bedriftens toppledergruppe ligger i liten fornyelse blant topplederne. Respondentene beskrev sine oppfatninger på følgende vis:

«Hvis du går og ser på ledergruppen i dag, så er det jo ganske lang fartstid. De har jo ikke blitt skiftet ut».

«Så sitter vi en gjeng som satt her lenge som sveiset sammen. Hvis vi skal omorganiseres eller gjøre noe på en annen måte, så er det kanskje rom for å gjøre noe annet».

«Nei, de fleste i toppledelsen og over halvparten har vært her i lang tid. Det er ikke ofte utskifting i ledergruppa».

«Litt av årsaken til at den ledergruppa er en mannsdominert gruppe er fordi de har sittet der lenge. Men nå er flere av dem er snart pensjonister, og bedriften bør selvfølgelig gå ut og kikke litt rundt og kanskje få inn en kvinne da».

Videre trakk respondentene frem at på grunn av flere oppturer og nedturer, har det vært behov for stabilitet i toppledelsen. Det ble også nevnt at det har vært lite fokus på kjønnsbalanse generelt i bedriften. Andre respondenter konkluderte med at årsaken kan ligge i fravær av støtte til og solidaritet med kvinner i ledergruppen. Respondentene ordla seg på følgende måter:

«Ledergruppen består av voksne menn som har sittet her i veldig mange år, det er noen av de som har sittet helt siden 1978. Bedriften var gjennom mange endringer, mange oppkjøp, mange salg, og det har vært et behov for stabilitet i toppledergruppen».

«For at det var ikke nok fokus på å få kvinner inn».

«Jeg lurer på om kanskje det ikke er så enkelt for ei kvinne å jobbe i denne gruppa. Jeg kan tenke meg selv hvis du kommer inn, og alle som sitter i vår ledelse er menn som har vært der veldig lenge og kjent hverandre så godt, befinner du deg på dypt vann, da. Så skal du på en måte finne plass i det, det er ikke enkelt tror jeg, spesielt når du kan ikke få den kvinnelige støtten, da skal du være rimelig trygg på deg selv».

Forklaringen som vekket oppsikt knytter seg til respondentenes tanker rundt manglende lovbestemmelser om kjønnsfordeling i aksjeselskaper. Respondentene antok at et slikt lovkrav ville bidra til bedre kjønnsbalanse i toppledelsen i flere bedrifter. En av respondentene uttrykte seg slik:

«Hvis det hadde vært et lovkrav om at det skulle være kjønnsbalanse i toppledelsen i bedrifter med mer enn tusen ansatte, for eksempel, så måtte bedriften finne på noe for å få inn kvinner i toppledergruppa vår. Men, som sagt, så er det ikke en lov rundt oss, vi ble for små i den sammenheng».

4.4.6 Oppsummering

Analyse av topplederes oppfatninger av kvinners interesse for ledelse, viste at kvinnene i bedriften er ambisiøse, motiverte, engasjerte, har evner som kreves for å være ledere og er villige til å ta skritt videre. Unge kvinner ble oppfattet som mer ambisiøse enn kvinner som har familie og barn. Respondentene mente at det er flere kvinnelige talenter som lover godt. Undersøkelse av toppledernes holdninger til sosialiserte forskjeller mellom kvinner og menn, indikerte at kvinnelige ledere er annerledes enn mannlige ledere. Respondentene poengterte at kvinnene fokuserer på de myke verdiene og leder på en litt annen måte enn menn. Analyse av toppledernes opplevelser av mulige hindringer kvinner kan møte på vei til toppen, viste at kvinner har en tøffere vei å gå. Respondentene mente at utstøting fra et etablert mannsdominert ledernetverk og mangel på tilgjengelige lederstillinger hovedsakelig er mulige barrierer som hindrer kvinnene i å nå opp. Gjennom intervjuene kom det også frem at rolleforventningene i bedriftskulturen er de samme overfor både kvinner og menn, og de forventningene baserer seg først og fremst på en god jobbutførelse. Undersøkelsen av toppledernes forklaringer på årsaker til mannsdominansen i toppledergruppen, viste at utilstrekkelig fokus på kjønnsbalanse og manglende mål om endring i sammensetning av toppledergruppen, sannsynligvis er de to hovedgrunnene til liten utskifting av toppledere i bedriften.

5 DISKUSJON

For å skape en bedre forståelse av respondentenes erfaringer og opplevelser og undersøke årsaker til mannsdominansen fra flere sider, vil det foretas en drøfting av det empiriske materialet. I dette kapitlet skal funnene drøftes opp mot oppgavens problemstilling, tidligere forskning og det teoretiske rammeverket presentert i innledningen og teoridelen, samt annen relevant forskning og teori som kan skape en bedre forståelse eller støtte funnene i denne studien. Diskusjonen er strukturert ut fra forskningsspørsmålene: «Hvordan forholder toppledere seg til kjønnsbalanse?», «Hvordan ser ledere sin rolle i prosesser rettet mot utjevning av kjønnsbalanse?» og «Hvordan begrunner toppledere skjev kjønnsbalanse i toppledelse?».

For å drøfte empirien som omhandler det første forskningsspørsmålet opp mot aktuell teori, ble diskusjonen organisert etter følgende temaer: holdninger til kjønnsforskjeller, holdninger til kjønnsbalanse og bevissthet om kjønnsbalanse. Funnene vil hovedsakelig bli diskutert opp mot teorien knyttet til holdninger, Solberg sin bevissthetsmodell (2016) og tidligere forskning innen det aktuelle fagfeltet.

For å besvare forskningsspørsmål nummer to, er det viktig å analysere toppledernes handlinger og vurdere hvorvidt deres oppfatninger av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser stemmer overens med den reelle rollen de inntar. For å få en bedre forståelse av funnene relatert til det andre forskningsspørsmålet, vil ulike tolkninger bli vurdert opp mot problemstillingen og den aktuelle teorien. Diskusjonen rundt funnene er strukturert i temaer som omhandler toppledernes forståelse av sin egen rolle, deres handlingsvilje og de faktiske handlingene. Funnene blir drøftet opp mot teorien om topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser og teorien knyttet til holdninger samt tidligere forskningsarbeid utført innen det relevante fagfeltet.

For å få bedre innsikt i funnene rundt det tredje forskningsspørsmålet, blir disse drøftet i dette underkapitlet. Respondentenes oppfatninger og meninger om årsaker til mannsdominansen i toppledergruppen blir analysert og diskutert opp mot glasstaksteorien og forklaringstilnærminger på årsaker til kjønnsbalanse. Drøfting av funnene er hovedsakelig organisert etter teoretiske årsaksforklaringer fra likestillingsinnrammingene hos Blix og Mittner (2018).

5.1 Topplederes holdninger til kjønnsforskjeller

Blix og Mittner (2018) hevder at forståelse av kjønn er et fundament for forklaring av årsaker til kjønnsubalanse. Ifølge Solberg (2017, s. 43) kan lederes generelle holdninger til kjønn være avgjørende for synet på kvinner og menn i beslutningsprosesser. Det var derfor viktig å undersøke topplerens holdninger til kjønnsforskjeller, og se på hvordan de forholder seg til kvinner og menns muligheter til å bli toppledere.

Respondentene ga inntrykk av at de er usikre på om mulighetene for kvinner og menn er like. Samtidig var de tydelige i sine forutsetninger om at det ikke bør være forskjell når det gjelder muligheter. På den ene siden kan det tyde på at respondentenes antakelser om like muligheter er fundert på deres generelle positive holdninger til kjønnsforskjeller. Men på den andre siden kan den samme usikkerheten peke på at de via sine antakelser om like muligheter prøvde å fremstå som mer likestillingsorienterte. Videre poengterte respondentene at ulikheter i kvinners sjanse til å få en ledende stilling, varierer med bransjetype. De trakk frem at kvinner har mindre muligheter for å bli toppledere i mannsdominerte bransjer. Dette er i tråd med tidligere undersøkelser som viser at topplerstillingene i næringslivet er mest utsatt for skjevfordeling (Teigen & Reisel, 2017), og at overvekten av menn i topplergrupper er størst i industrien og olje- og gassbransjen (CORE, 2018).

Det kom tydelig frem at flertallet av respondentene oppfattet at det hadde skjedd en positiv utvikling i kvinners muligheter. De begrunnet dette inntrykket blant annet med at antall kvinner i deres egen bedrift hadde økt. Her kan det tenkes at det er en sammenheng mellom topplerens holdninger til like muligheter og en økning i andel deltakende kvinner, og at dette kan knyttes til jobbtrivsel. Dette er i tråd med resultater fra flere gjennomførte studier som har vist at lederes holdninger til like muligheter for begge kjønn hadde påvirkning på både egen lederatferd og arbeidsmiljø (Adler, 2002; Dennis & Kunkel, 2004; James, 2002). Videre kan holdninger til kjønnsforskjeller regnes som en følelsesmessig del av den organisatoriske kunnskapen (Thomas & Ely, 2001). Dette samsvarer med funnene som kan tyde på at topplerne i denne studien baserer sine grunnleggende holdninger til kjønn på like muligheter for menn og kvinner, og legger disse holdningene til grunn for sin organisatoriske kompetanse.

Som nevnt i teorikapittelet om holdninger og handlinger, kommer holdninger til uttrykk i ord, følelser og atferd (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 210). Det kan tyde på at respondentenes måter å uttrykke seg på kognitivt og følelsesmessig rundt spørsmålene om sjanselighet

mellom kjønnene, tydelig kan spores tilbake til deres grunnleggende holdninger, meninger og følelser om temaet. Dette er i tråd med definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 210), som beskriver hvordan holdninger disponerer for ulike måter å reagere på følelsesmessig, kognitivt eller atferdsmessig.

I utgangspunktet kan respondentenes antakelser om like muligheter for kvinner og menn tyde på at de har positive generelle holdninger til kjønnsforskjeller. Men på grunn av respondentenes usikkerhet rundt de reelle forskjellene mellom kvinner og menns muligheter, kan det tenkes at de ikke kjenner til sine egne dyptliggende, grunnleggende holdninger. Dette er i samsvar med studiene til Canary og Dinida (1998), som viser at det er betydelige forskjeller i grunnleggende holdninger og at holdninger kan være både bevisste og ubevisste. En annen mulig forklaring kan være at respondentene faktisk ikke er kjent med dagens situasjon og dermed utviste forsiktighet. Den tredje forklaringen kan være at respondentenes usikkerhet skyldes at de, via sine antakelser om like muligheter, prøvde å fremstå som mer likestillingsorienterte.

5.2 Toppledernes holdninger til kjønnsbalanse

Analysen av topledernes holdninger til kjønnsbalanse baserer seg på respondentenes kommentarer til utsagnet om at det er et problem at så få kvinner er topledere. Respondentene uttrykte en relativt lik oppfatning av problemstillingen. De understreket viktigheten av å ha begge kjønn i ledelse for en sunn utvikling av både samfunn og organisasjoner. På tross av respondentenes generelle forståelse av betydningen av kvinnelige topledere, kom det likevel frem at respondentene ikke anser færre kvinnelige topledere som et problem. De la stor vekt på at den best kvalifiserte kandidaten bør besette en toplederstilling. Ut fra måten respondentene forklarte seg på, kan det tenkes at de viste sine holdninger til likestilling mellom kjønn ved å uttrykke sine vurderinger og oppfatninger. Dette er i tråd med definisjonen til Ringdal (2013, s. 493) som beskriver holdninger som positive, nøytrale eller negative vurderinger av objekter. Respondentenes aversjon mot kjønnskvoltering og deres uttalelser om at den beste kandidaten skulle få jobben var dominerende. Inntrykket fra respondentene er at deres motstand mot kjønnskvoltering er av stabil og integrert karakter og gjenspeiler deres underliggende holdninger. Det samsvarer med Kaufmann og Kaufmann (2003, referert i Solberg, 2012, s. 31) sin påstand om at grunnleggende holdninger er stabile, underliggende og integrerte. Det kan også tenkes at respondentenes aversjon mot kvotering kan tyde på at de ikke anser det som fordelaktig for bedriften å gi ekstra poeng til personer av det ene kjønn når det er snakk om kjønnsbalansering i en topledergruppe. Dette er i tråd med

definisjonen til Samuelsen, Peretz og Olsen (2017, s. 201), som beskriver holdning som «en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av «fordelaktighet» eller «ufordelaktighet».

Videre påstår Kaufmann og Kaufmann (2003) at mange mener mye om kjønnsbalanse, men få personer gir uttrykk for at de er imot noe av dette i arbeidslivet. Påstanden kan svekkes av funnene siden flertallet av respondentene gir et direkte uttrykk for at de ikke ønsker å benytte kjønnskvoltering. På den ene siden er respondentene tydelige om sin positive oppfatning av kjønnsbalanse på generell basis, men på den andre siden er de like tydelige på sin aversjon mot kjønnskvoltering for å oppnå kjønnsbalanse innen toppledelse. Til tross for at alle respondenter mente at et lavt antall kvinnelige toppledere i seg selv ikke er et problem og at den beste kandidaten bør besette en topplederstilling, mente de allikevel at likevekt er ønskelig og at innslag av begge kjønn i lederteam er positivt for organisasjoner. Fem av åtte respondenter nevnte at kjønnsbalanse er viktig for utvikling av ledelse. Et slikt utsagn om kjønnsbalanse kan være et resultat av spesifikke holdninger som gjenspeiler forventningene fra deres nære omgivelser og som de ønsker å tilfredsstille. Dette er i tråd med Solbergs (2012) beskrivelse av de spesifikke individuelle holdningene som ligger i lederes eget nærmiljø.

Analyse av respondentenes kommentarer til påstanden om at lav kvinnelig representasjon innen toppledelse utgjør et problem, viser at respondentenes oppfatninger av problemstillingen er preget av tvetydighet. Ved å innse at det er av stor betydning å ha kvinner i toppledelse og samtidig uttrykke motstand mot kjønnskvoltering, viste respondentene at deres egne holdninger står i strid med hverandre. Dette er i tråd med Håkonsen (1994, s. 247) som hevder at en holdning er en spesiell tilbøyelighet til å reagere på en bestemt måte som kan være positiv, negativ og nøytral, men også ambivalent.

5.3 Topplederes bevissthet om kjønnsbalanse

De fleste respondentene trakk frem at en balansert topplergruppe kan tilføre bedriften noe positivt. Respondentene satte fokus på at kjønnsbalanse eventuelt kan bidra til en bedre ledelse med mer balansert syn på ulike saker, bedre problemløsning og mer effektive beslutninger. Disse funnene er i samsvar med argumentene for kjønnsbalanse. Adler (2002) hevder at interaksjon mellom kvinner og menn i ledergrupper ender med innovative beslutninger på organisatoriske utfordringer. Studiene til Gilbert, Stead og Ivancevich (1999) viser at kvinner og menns ulike kvalifikasjoner og meninger forbedrer kvaliteten på

beslutninger. Solberg (2018, s. 42) argumenterer for betydningen av kjønnsbalanse ved å vise til at tilstedeværelsen av både kvinner og menn kan bidra til bedre problemløsning. I et av svarene fra respondentene trekkes det også frem at det å ha kvinner i kvinner i toppledergruppen ville kunne skape økt oppmerksomhet fra bedriftens omgivelser og gjøre denne mer synlig og attraktiv for samarbeidspartnere. Dette støttes av Solberg (2016) som knytter begrunnelser for kjønnsbalanse til sikring av bedriftens attraktivitet.

Thomas og Ely (2001) hevder at å kartlegge bedriftens forutsetninger for å iverksette prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse, kan gjøre at tiltaksarbeidet kommer raskere i gang. Studien til Solberg (2016) viser at dette dreier seg om hvorvidt toppledere er bevisste eller ikke på kjønnsbalanse i lederstillinger. Respondentenes oppfatninger av hvilken betydning kjønnsbalanse i toppledelsen ville ha for bedriften, dannet verdifullt grunnlag for å kunne kaste lys over nettopp om topplederne var bevisste eller ubevisste kjønnsbalansen i sin egen toppledergruppe.

Ifølge Solberg (2016) forstås bevissthet i dette tilfellet som et spørsmål om hvorvidt toppledere innser at kjønnsbalanse er et problem eller ikke. Sett i lys av teorien om topplederes bevissthet om kjønnsbalanse, kommer det tydelig frem at topplederne i studien opptrer som både bevisste og ubevisste på kjønnsbalanse. På den ene siden viste fire respondenter forståelse for den faktiske situasjonen. Disse respondentene ga inntrykk av at de er klar over at det er ubalanse i toppledergruppen og uttrykte sin erkjennelse og aksept for at kjønnsbalanse er et problem for bedriften. På den andre siden trakk tre av syv respondenter frem at de er fornøyde med sammensetningen av toppledergruppen. Dette gir grunnlag for å anta at nesten halvparten av respondentene ikke erkjente problemet med ubalanse i toppledergruppen, samtidig som de ga uttrykk for at kjønnsbalanse i en toppledergruppe er en positiv kraft. Men er det virkelig slik at ubevisste ledere kan ha positive holdninger til kjønnsbalanse? Hvis det er tilfelle, står da funnene i strid med Solberg, Wathne og Madslie (2016) som hevder at ubevisste toppledere ikke ser på ubalanse som et problem, har negative holdninger til kjønnsbalanse og ikke ønsker oppmerksomhet rundt dette? Basert på funnene kan toppledelsen i casebedriften, i samsvar med modellen for bedriftens forutsetninger og topplederes bevissthet om kjønnsbalanse (Solberg, 2016), kategoriseres som både bevisst og ubevisst ubalansert.

For å oppsummere, kan det sies at når det gjelder toppledernes bevissthet om kjønnsbalanse, kommer det tydelig frem at topplederne i studien opptrer som både bevisste og ubevisste. På tross av at de aller fleste respondentene indikerte at en balansert toppledergruppe kan være

verdifull for bedriften, trakk halvparten av respondentene frem at de er fornøyde med sammensetningen av toppledergruppen, og erkjente ikke at den eksisterende kjønnsbalansen utgjorde et problem. På den ene siden kan det tyde på at topplederne har positive holdninger til kjønnsbalanse, mens på den andre siden kan det tenkes at toppledernes uttrykte holdninger delvis skyldes forventninger fra omgivelsene som de ønsker å tilfredsstillere. Det konkluderes med at funnene tyder på at toppledernes kognitive og følelsesmessige holdninger til kjønnsbalanse kan anses som ambivalente.

5.4 Topplederes forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser

Analyse av respondentenes oppfatninger av sin egen rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse viste at flertallet la spesiell vekt på nettopp toppledernes betydning og ansvar når det gjelder å skulle jevne ut kjønnsbalansen. De fleste respondentene mente at toppledere bør mobilisere motivasjon, vise engasjement og rette sin oppmerksomhet mot selve prosessen. Respondentenes betraktninger om toppleres rolle tyder på at de har en generelt god forståelse av hvilke oppgaver toppledere står ansvarlig for i en kjønnsbalanserende prosess. Et slikt syn på egen rolle kan indikere at topplederne har gode sjanser for en vellykket forbedring av kjønnsbalansen i egen organisasjon. Disse funnene har klare likhetstrekk med studien til Solberg, Wathne og Madslie (2016) som viser at oppnåelse av kjønnsbalanse i stor grad avhenger av toppleres fokus på kjønnsbalanse.

Som nevnt i teorien, består lederatferd av konkrete valg av holdninger og handlinger, og de generelle holdningene utgjør argumenter som bestemmer synet på kjønnsbalanse (Solberg, 2017, s. 31). Dette gjenspeiles i respondentenes oppfatning av hvor viktig det er for en toppleder å ha positive holdninger og uttrykke disse gjennom egne handlinger som fremmer kjønnsbalanse. På den ene siden kan dette tolkes i retning av at respondentene signaliserer interesse for kjønnsbalanse og med dette viser positive grunnleggende meningsreaksjoner. På den andre siden kan det, basert på funnene fra analysen av holdningene deres, tyde på at respondentene ønsker å fremstå mer kjønnsbalanseorienterte enn de er i virkeligheten. I så fall kan man tolke det slik at de uttrykker spesifikke holdninger som svarer til forventninger om balanseforbedring fra samfunnet ellers, for eksempel forventninger regjeringen har til toppledere i næringslivet (Olje- og energidepartementet, 2018). Videre kan respondentenes fremoverlente fokus på rekruttering tyde på at de har en dyp forståelse av hvor viktig en kjønnsnøytral ansettelsespolitikk er i prosessen med å forbedre kjønnsbalansen.

Respondentene trakk i stor grad frem at toppledere bør sørge for en målrettet, aktiv og likestilt rekruttering. Dette er i tråd med studiene til Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015) som konkluderte med at en aktiv rekrutteringspolitikk er nødvendig for å oppnå bedre kjønnsbalanse.

Respondentene spesifiserte at toppledernes rolle inkluderer oppgaver som å sette mål, retningslinjer og tiltak som fremmer bedre balanse. Respondentene la vekt på at toppledere bør ha kjennskap til alle elementer og faser i utjevningsprosessen, og ha et helhetlig syn på kjønnsbalanse. Dette samsvarer med modellen til Solberg, Wathne og Madslie (2016) som viser hvordan sammensetning av flere faktorer i en kjønnsbalanserende prosess fører til bedre kjønnsbalanse.

For å oppsummere, kan det således sies at funnene tyder på at topplederne i studien har en god generell forståelse av hvordan kjønnsbalanserende prosesser fungerer og hvilke elementer som er avgjørende for å oppnå bedre kjønnsbalanse. Toppledere anser at de bør opptre som frontfigurer, ta ansvar for likestilling mellom kjønnene, ha gode holdninger og vise disse gjennom handlinger samt ha kontinuerlig fokus på kjønnsbalanse. Funnene er i tråd med studiene til Solberg, Wathne og Madslie (2016) som konkluderer med at toppledere spiller en viktig rolle i kjønnsbalanserende prosesser og at deres fokus på kvinner i ledelse er alfa og omega for å nå kjønnsbalanse i næringslivet.

5.5 Topplederes handlingsvilje

I undersøkelsen av toppledernes vilje til å øke antall kvinnelige ledere, kom det fram at respondentene har tilsynelatende lik atferdsintensjon. Det ble avdekket at respondentene viste god handlingsvilje og motivasjon til å utfordre kvinner til å påta seg mer lederansvar og på denne måten løfte kvinnene opp. Ifølge Aslaksen (2016) gir god forankring og motivasjon i toppledelsen grunnlag for aksept for endringer, vilje til handlekraft og måloppnåelse. Videre viser teorien at ved å være kreative, initiativrike og handlingsvillige kan ledere fremme innovasjon i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416-420). Basert på teorien kan respondentenes handlingsvilje og motivasjon peke på at de har gode muligheter til å lykkes med kjønnsbalanserende prosesser. Dette er også i samsvar med overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger hos Aslaksen (2016), som hevder at mobilisering av ressurser, motivasjon og vilje er viktig for raskere oppnåelse av kjønnsbalanse.

Siden kjønnsbalanserende prosesser kan sees på som organisasjonsendringer, vil endringsteori være til hjelp ved drøfting av funnene. Ifølge Solberg (2018, s. 159) bør mål, tiltak og

resultater formidles tydelig gjennom interne og eksterne kanaler til alle i bedriften og til omverdenen. Respondentene la stor vekt på at effektiv og kontinuerlig kommunikasjon om kjønnsbalanse kan ha positiv effekt og kan være et nyttig virkemiddel for å fremme kvinner til toppledelsesposisjoner. Funnene er forenelig med funn fra tidligere forskning som viser at kommunikasjon er viktig når noe skal forbedres eller endres (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). Funnene er også i tråd med Kotters påstand (2012, s. 22) om at i en endringsprosess spiller lederens kommunikasjon en betydelig rolle for å oppnå vellykkede resultater.

For å oppsummere, kan det således sies at på den ene siden kan funnene tyde på at tilstedeværelsen av motivasjon og intensjon hos topplederne i utgangspunktet er et godt tegn på at handlingsviljen deres kan omsettes til målrettede handlinger. På den andre siden kan det tenkes at toppledernes gode kjennskap til tiltak som fremmer kjønnsbalanse, og deres uttrykk for sterk handlingsvilje, ikke er noe mer enn tilfredsstillelse av forventninger fra omgivelsene. For å diskutere hvorvidt topplederes holdninger, handlingsvilje og de faktiske handlingene stemmer overens med hverandre, trenger man å se på funnene fra analysen av de reelle tiltakene som enten er planlagt eller iverksatt i bedriften. Drøfting av disse funnene skal gjennomføres i det påfølgende underkapitlet.

5.6 Topplederes handlinger

Respondentenes fortellinger om konkrete tiltak for kjønnsbalanse som toppledelsen har planlagt eller iverksatt i bedriften, danner et bilde av toppledernes handlinger. Det kom frem av resultatene at det ble gjennomført et lederutviklingsprogram som hadde til hensikt å maksimere lederpotensialet hos deltakerne. Funnene er i tråd med studien til Solberg, Wathne og Madslie (2016) som konkluderer med at når kvinner deltar i talent- og lederutvikling, sikres kvinnene mulighet til å kvalifisere seg til lederrollen, og de kan bli viktige kandidater i en talentpool. Sett i lys av Solbergs tidligere forskning, tyder funnene på at ved gjennomføring og gjentakelse av lederutviklingsprogram, bidrar toppledere til å bygge en pool av kvinnelige lederkandidater, noe som ifølge Solberg (2018, s. 151) er et av de viktigste prinsippene for kjønnsbalanserende tiltak.

Videre ble det også avdekket at toppledelsen har implementert noen tiltak som hovedsakelig dreide seg om forbedring av kjønnsbalansen blant avdelingslederne. Samtidig ble det også funnet at når det gjelder konkrete tiltak for å øke andelen kvinner i selve toppledergruppen, har bedriften verken planlagt eller iverksatt noen slike. På den ene siden peker funnene på at

topplederne handlinger reflekterer deres handlingsvilje til forbedring av kjønnsbalanse på mellomledernivå. Dette er i samsvar med forskningsresultatene til Bagozzi (1992) som viser at handlingsintensjon er en prediktor for atferd. På den andre siden tyder funnene på at det er svakt samsvar mellom toppleres holdninger og handlinger når det gjelder konkrete tiltak rettet mot forbedring av kjønnsbalanse i selve topplergruppen. Dette kan støttes av påstanden til Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 206-209) som hevder at det kan være dårlig samsvar mellom følelser, tanker, holdninger og handlinger.

Av teori om holdninger og handlinger, kan man se at grunnholdninger ikke er en direkte årsak til handlinger. Det er handlingsintensjonen eller handlingsviljen som er avgjørende for at holdninger resulterer i handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 206-209). Funnene fra den gjennomførte analysen av tiltak avdekker at det er lite handling fra topplerne side, noe til dels kan synes å svekke den ovennevnte teorien. På den ene siden tyder funnene på at topplerne viser en sterk handlingsvilje og har en god forståelse av sin egen rolle. Det synes også som om de har god innsikt i hvordan kjønnsbalanserende prosesser fungerer samt hvilke elementer som er avgjørende for å oppnå bedre kjønnsbalanse. På den andre siden kan funnene om at topplerne handlinger ikke har bidratt til bedret kjønnsbalanse i topplergruppen, indikere at topplere kanskje har et ønske om å fremstå som mer kjønnsbalanseorienterte enn de er i virkeligheten.

Videre kan det trekkes frem at til tross for at topplerne viste god forståelse for sin rolle i kjønnsbalanserende prosesser og uttrykte at de ønsker kjønnsbalanse, ble nødvendige tiltak for å fremme kjønnsbalanse i topplergruppen ikke iverksatt i praksis. Dette reflekteres og bekreftes av påstanden til Argyris (1999, s. 85) som hevder at uttalte holdninger (uttrykt teori) kan stå i motsetning til handlingsforståelse som ligger til grunn for handlinger (bruksteori). For å oppsummere, kan det sies at topplerne kognitive og følelsesmessige holdninger ikke helt stemmer overens med deres atferdsmessige reaksjoner uttrykt gjennom deres handlinger. Det ligger et lite skille mellom topplerne holdninger om å slutte opp om kjønnsbalanse og de faktiske handlinger som fremmer kjønnsbalanse i topplergruppen. Basert på oppsummering av holdningene og handlingene deres, kan topplerne defineres som pratmakere-ignoranter. Dette kan vi finne igjen i Solberg sin kategorisering av topplere sett i forhold til deres rolle i kjønnsbalanserende prosesser (2017, s. 156). I konteksten toppleres rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalanse i toppler, kan plasseringen av topplere mellom to kategorier begrunnes med at de skårer moderat på holdningsaksen

(topplederens ambivalente forhold til kjønnsbalanse) og lavt på handlingsaksen (iverksatte tiltak var ikke rettet mot økning av kvinneandel blant topplederne, men blant mellomlederne).

5.7 Individorienterte årsaksforklaringer

Funnene fra analysen av respondentenes oppfatninger av kvinner viser at en stor del av kvinnene i bedriften fremstår som ambisiøse, motiverte og villige til å satse på en lederkarriere. Dette står i motsetning til Marshalls påstand (1984) om at kvinner kan være mindre motiverte enn menn for å satse på karriere. Videre hevder Strand (2007) at kvinner som har familie ofte ønsker å tilpasse arbeidet til familiens behov. Dette kan gjenspeiles i respondentenes oppfatning av at unge kvinner som ikke har familie og barn er mest ambisiøse. Kvinner velger også ifølge Strand (2007, s. 357-358) ofte utdanning og yrke rettet mot omsorgs- stabs- og støttefunksjoner som ikke fører mot lederstillinger.

Ifølge Ayman og Korabik (2010) er kjønnsbasert diskriminering støttet av oppfatninger om at menn er mer kvalifisert enn kvinner. I motsetning til Ayman og Korabik, oppfatter de fleste respondentene at kvinnene i bedriften er tilstrekkelig utdannede og kompetente nok til å påta seg lederjobber. På den ene siden er respondentenes oppfatninger i strid med tidligere funn om at kvinner mangler den riktige kompetansen man trenger for å være leder (Blix og Mittner, 2018). På den andre siden kan det tyde på at respondentenes oppfatninger kan forklares av påstanden til Yukl (2013, s. 358), som hevder at det at menn er bedre kvalifiserte enn kvinner til lederstillinger er basert på svake antagelser og har ingen empirisk støtte. Dette er også i samsvar med Statistisk sentralbyrås tall (2019) som viser at de siste tiårene er kvinner i flertall innen høyere utdanning.

Funnene viser også at kvinner i bedriften er såpass engasjerte i det å styrke sin stilling at de har kjempet seg fram til å stifte en kvinneorganisasjon. Dette er i samsvar med påstanden til Strand (2007, s. 369), som hevder at kvinner i mannsdominerte bransjer kan måtte bruke ekstra energi for å bli synlige og få aksept. For å oppsummere, sett i lys av den gjennomgåtte teorien, tyder funnene på at mannsdominansen i bedriften ikke kan forklares ut fra individorienterte faktorer som at kvinnene skulle mangle evne, kompetanse eller ambisjoner.

5.8 Sosialiserte kjønnsforskjeller

Av Alvesson og Billing (1992) fremgår det at egenskaper som sosial, inkluderende og støttende, gjerne kategoriseres som typisk feminine. Flertallet av respondentene beskrev kvinners egenskaper på lignende måte. Kvinner er ifølge respondentenes oppfatninger

fokusert på de myke verdiene i ledelse og er mer vennlige, sosiale og skaper trygghet. Mindretallet av respondentene svarte at de ikke kan knytte kjønn og ledelse sammen. Dette er i tråd med påstanden til Solberg (2017, s. 119) om at kjønnsrolleidentiteter som feminin og maskulin kan gå på tvers av biologisk kjønn, noe som gjør kjønnsforskjeller mindre tydelige. På den ene siden kan funnene tyde på at respondentene oppfatter lederrollen som kjønnsnøytral ut fra sitt syn på effektiv ledelse. Dette er i tråd med Yukl (2013, s. 359), som hevder at de nye konseptene innenfor effektiv ledelse innebærer at lederrollen er mer kjønnsnøytral enn tidligere. Dette står også i strid med glasstakteorien om at kvinner ikke avanserer til høyere posisjoner på grunn av ulikhet mellom kjønnene (Morrison, White & Van Velsor, 1994). På den andre siden kan flertallets mening peke på en svak tendens til at bestemte egenskaper likevel tillegges individet ut fra kjønn, noe som ifølge teori kan forårsake en stereotypisering som igjen kan hindre kvinner i å bli toppledere. Dette støttes av teorien til Kaufmann og Kaufmann (2010, s. 355) om at kvinner kan møtes med maskuline stereotypier knyttet til hvilke egenskaper som assosieres med ledere.

5.9 Strukturelle årsaksforklaringer

Respondentene antar at mulig utstøting fra et etablert mannsdominert ledernetverk kan hindre kvinners adgang til toppledergruppen. Dette er i tråd med teori om at marginalisering av kvinner grunnet mangel på nettverk ofte spiller en viktig rolle i arbeidslivet. Respondentenes antakelser om manglende aksept i de mannsdominerte nettverkene støttes også av påstanden til Sandal og Matthiesen (2013, s. 279), som hevder at i enkelte situasjoner kan utestengelse av kvinner fra etablerte nettverk føre til tap av muligheter.

En sentral strukturell forklaring på hvorfor kvinner hindres på veien opp til lederposisjoner er diskriminering av kvinner i rekrutteringsprosessen. Kanter (1977, s. 48) hevder at menn gjerne ønsker «et speilbilde av seg selv» når de rekrutterer, og at de derfor foretrekker å ansette andre menn med samme fagbakgrunn, verdier og egenskaper som seg selv. Denne teorien synes ikke å gjenspeiles i respondentenes oppfatninger, noe som kan tyde på at homososial reproduksjon ikke forekommer i bedriften.

Teori knyttet til strukturelle årsaksforklaringer hevder at organisasjoner med bratt hierarkisk struktur har større risiko for strukturelle barrierer (Acker, 1992). Ifølge Strand (2007, s. 370) kan kvinner møte barrierer i form av at organisasjonsstrukturen innebærer en gitt fordeling, gruppering og koordinering av arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70).

Respondentenes oppfatning om strukturelle hindringer samsvarer med ovennevnte teori.

Respondentenes antakelser kan i seg selv peke på at det ligger en del usikkerhet i oppfatningene deres. På den ene siden kan dermed funnene tyde på at respondentene ikke hadde opplevd noe som kunne bekrefte at det eksisterte slike barrierer i bedriften. På den andre siden peker respondentenes antakelser på at usynlige barrierer fortsatt kan finnes i bedriften og at sannsynligheten er relativt høy for at det eksisterer strukturtrekk. Det kan konkluderes med at årsaken til kjønnsbalansen i bedriftens toppledergruppe delvis kan forklares med tilstedeværelsen av slike strukturelle barrierer.

5.10 Kulturelle årsaksforklaringer

Som det kom frem i det teoretiske rammeverket, hevder Blix og Mittner (2018) at forklaringen på årsaker til kjønnsbalanse kan knyttes til kulturelle forventninger til kvinner og menns kompetanse og plass i organisasjonen. Funnene viser at respondentenes oppfatninger ikke samsvarer med den ovennevnte påstanden, siden rolleforventningene til kvinner og menn i bedriftskulturen fremstår som tilsynelatende like. Respondentenes tro på gode holdninger blant menn i bedriften kan tyde på at bedriften er ikke «kjønnet» og at ledelse ikke anses som en maskulin aktivitet. Videre påsto respondentene at kulturen har endret seg og at menn ikke er overlegne i forhold til kvinner lenger. Men er det virkelig slik at den mannsjåvinistiske kulturen virkelig er helt borte nå? Siden bedriften fortsatt er tydelig mannsdominert, kan man lure litt på om respondentene ønsker å fremstå mer fri fra mannsjåvinisme enn hva de egentlig er.

Til tross for tvil ble flertallets påstander om positiv kulturendring lagt til grunn for å antyde at årsaker til mannsdominansen i toppledergruppen ikke har forklaringer som ligger i bedriftens kulturelle normer og verdier. Det viser seg at funnene er i strid med teorien om at kulturelle forestillinger utgjør hindringer for kvinner og begrenser adgangen til lederposisjoner (Strand, 2007, s. 366).

5.11 Topplederes årsaksforklaringer til mannsdominans i toppledergruppen

Funnene rundt spørsmålet om hvorfor det er kjønnsbalanse i toppledergruppen, viser at toppledernes årsaksforklaring på mannsdominansen baserer seg på liten fornyelse i toppledergruppen. På den ene siden kan det tenkes at det er manglende fokus på kjønnsbalanse som har forårsaket mannsdominansen i toppledelsen. Dette er i tråd med studiene til Solberg, Wathne og Madslie (2016), som viser at topplederes fokus på kjønnsbalanse er alfa og omega for å øke andel kvinnelige toppledere i næringslivet. På den

andre siden tyder funnene på at manglende lovbestemmelser om kjønnsfordeling kan utgjøre en grunn til hvorfor sammensetning av toppledergruppen har forblitt uendret i flere år. Dette er i tråd med undersøkelsesresultater som viser at bare 22 % kvinner befinner seg i toppledergrupper i selskaper som ikke er regulert av loven (CORE, 2018), mens andelen er høyere der hvor dette er lovregulert. Med utgangspunkt i funnene kan det oppsummeres med at toppledernes forklaring på den vedvarende mannsdominansen baserer seg på lite fornyelse i toppledelsen. Mest sannsynlig er dette forårsaket av utilstrekkelig fokus på kjønnsbalanse og manglende mål om endring i sammensetning av toppledergruppen.

6 AVSLUTNING

6.1 Konklusjon og anbefalinger

For å belyse problemstillingen, er tre forskningsspørsmål forsøkt besvart. Dette er gjort ved å utforske topplederes holdninger til kjønnsbalanse, deres forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser og deres forklaring på mannsdominansen i den aktuelle bedriftens toppledelse.

Funnene rundt det første forskningsspørsmålet tyder på at toppledernes holdninger til kjønnsbalanse er motstridende. Topplederne i bedriften viser positive holdninger til kjønnsbalanse på generell basis, men viser usikre holdninger rundt kjønnsbalansering av topplergruppen i egen bedrift. De uttrykker åpenhet for like muligheter mellom kvinner og menn, og viser svak bevissthet om kjønnsbalanse i toppledelsen. Samtidig indikerer analysen at topplederne har negative holdninger til kjønnskvotering, noe som kan tyde på at de ikke er åpne for endringer i sammensetningen av topplergruppen. Oppsummering av resultatene danner grunnlag for å konkludere med at toppledernes holdninger til kjønnsbalanse kan anses som tvetydige.

Formålet med det andre forskningsspørsmålet var å utforske toppledernes forståelse av sin egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser, undersøke deres handlinger og således danne grunnlag for å avdekke hvorvidt holdningene deres samsvarer med handlingene. Funnene viser at topplederne har en solid forståelse av hva kjønnsbalanserende prosesser innebærer, hvordan slike prosesser fungerer og hva som forventes av dem selv i prosessen mot forbedring av kjønnsbalanse. Med utgangspunkt i funnene rundt toppledernes gode forståelse av sin egen rolle i arbeidet med forbedring av kjønnsbalansen, kan det konkluderes med at topplederne mener at deres rolle er å være en frontfigur som er ansvarlig for å tilrettelegge for bedre kjønnsbalanse. På tross av at topplederne presenterer sterk handlingsvilje, svekkes deres handlingsintensjon av en eller annen grunn når det kommer til iverksettelse av faktiske tiltak. Topplederne handler aktivt når det gjelder kjønnsbalansering på mellomledernivå, men viser passivitet når det kommer til å handle for å utjevne mannsdominansen i topplergruppen.

Basert på funnene i analyse av toppledernes holdninger og handlinger, kan det videre sies at det ligger en del usikkerhet knyttet til toppledernes bevissthet om sine egne reelle holdninger. På tross av at det ikke ble avdekket synlige fordommer mot kvinner, stemmer ikke topplederes atferdsmessige reaksjoner helt overens med deres språklig uttrykte holdninger,

noe som uttrykker ambivalens. Det er således mulig å tenke seg at topplederne kan ha holdninger som de ikke er helt bevisste på.

Hensikten med det tredje forskningsspørsmålet var å se nærmere på hvordan topplederne selv begrunner årsaker til mannsdominansen i sin egen toppledergruppe. Funnene i analysen av toppledernes forklaringer på kjønnsbalansen, tyder på at mannsdominansen i toppledelsen ikke skyldes verken individorienterte eller kulturelle årsaker. Til tross for at det ble funnet en svak tendens til det å tillegge individer egenskaper ut fra kjønn, utgjør sosialiserte kjønnsforskjeller ikke hovedårsaken til den skjeve balansen i toppledelsen. Men den svake stereotypiseringen bidrar muligens til dannelsen av strukturelle barrierer. Funnene tyder videre på at lite fornyelse i toppledergruppen kan være en konsekvens både av utilstrekkelige fokus på kjønnsbalanse og manglende mål om å øke kvinneandelen i toppledelsen. Funnene tyder også på at manglende lovregulering om kjønnsfordeling i toppledergrupper kan være en mulig årsak til kjønnsbalanse. Dette er en faktor som kunne motivert topplederne til endring og sikret bedre kjønnsbalanse.

Med utgangspunkt i funnene kan det gis følgende anbefalinger for fremtidens praksis for toppledere som ønsker å få flere kvinner inn i topplederstillinger:

➤ **Bevisstgjør deg selv på egne holdninger**

Toppledere bør reflektere over sine holdninger til kjønnsforskjeller og kjønnsbalanse og bli kvitt eventuelle fordommer.

➤ **Oppnå harmoni mellom holdninger og handling**

Toppledere bør bli mer konsistente og oppnå samsvar mellom egne holdninger og handling.

➤ **Øk kvinners muligheter**

Toppledere bør bygge ned strukturelle barrierer og benytte kvotering som hjelpeverktøy.

➤ **Iverksett kjønnsbalanserende tiltak**

Toppledere bør engasjere seg og sikre igangsetting og gjennomføring av kjønnsbalanserende tiltak.

➤ **Ha kontinuerlig fokus på kjønnsbalanse!**

Toppledere bør ha systematisk og regelmessig fokus på kjønnslikestilling og kjønnsfordeling.

6.2 Videre forskning

Som det har kommet frem i oppgaven, kan en mulig årsak til kjønnsubalanse være det manglende lovkravet til kjønnsfordeling i toppledergrupper. Siden denne studien omfatter en caseenhet, vil det være nyttig å undersøke flere bedrifter. Det vil være interessant å se på om mannsdominans i andre aksjeselskaper har samme forklaring, og utforske om flere andre toppledere mener at et slikt lovkrav kan bidra til bedre kjønnsbalanse i toppledelsen i flere bedrifter.

Teori om kjønnsbalanserende prosesser hevder at fokus på kjønnsbalanse blant HR-ledere i forkant av tiltak, sammen med klare mål hos virksomheten, kan forsterke en kjønnsbalanserende prosess. Til tross for dette er det gjort lite forskning på området. Dermed vil det være av interesse og betydning å gjennomføre undersøkelser for å fastslå i hvilken grad skjev kjønnsbalanse kan forklares med HR-lederes engasjement og forståelse av egen rolle i kjønnsbalanserende prosesser.

REFERANSER

- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. In A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis*, 248–260. Newbury Park, CA: Sage.
- Adler, N. (2002). Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.
- Ajzen, I., Madden, J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2).
- Alvesson, M., Billing, Y. (1992). *Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding Organizational Studies*, 13(1), 73-103. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/017084069201300107>
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd ed. Malden, Mass.: Blackwell Business.
- Askheim, O., Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aslaksen, K. (2016). *Overordnet plan for kjønnsbalanse i lederstillinger (2017-2022)*. Politidirektoratet. Hentet fra <https://docplayer.me/53258738-Overordnet-plan-for-kjonnsbalanse-i-lederstillinger.html>
- Ayman, R., Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65 (3), 157-170.
- Bagozzi, R. (1992). The Self- Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, Vol 55, No.2.
- Blix, H., Mittner, L. (2018). Balansekunst i utøvende musikkutdanning. En empirisk undersøkelse av lederes synspunkter på kjønnsbalanse og likestillingsarbeid ved de utøvende musikkutdanningene i Norge. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 01-02. 104-119.
- Bolman, L., Deal, T. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Burnes, B., By, R. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/254426610_Leadership_and_Change_The_Case_for_Greater_Ethical_Clarity
- Canary, D., Dinida, K. (1998). Sex Differences and Similarities in Communication. *Critical Essays and Empirical Investigations of Sex and Gender in Interaction*. London: Erlbaum.
- Cellar, D., Sidle, S., Goudy, K., O'Brien, D. (2001). Effects of Leader Style, Leader Sex, and Subordinate Personality on Leader Evaluations and Future Subordinate Motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 61-72. Hentet fra <https://doi.org/10.1023/A:1007887721571>
- Christoffersen, L., Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Collinson, D., Hearn, J. (1996). *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements* Sage Publications Ltd, (12) 2013. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280102>
- CORE topplederbarometer (2018). Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf
- Creswell, J., Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Dennis, M., Kunkel, A. (2004). Perception of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behaviour and personality*, 32(2), 155-171.
- Devillard, S., de Zelicourt, A., Sancier-Sultan, S., Kossoff, C. (2016). *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*. McKinsey & Company. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/reinventing%20the%20workplace%20for%20greater%20gender%20diversity/women-matter-2016-reinventing-the-workplace-to-unlock-the-potential-of-gender-diversity.ashx>
- Ely, R., Meyerson, D. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behaviour*, Volume 22, 103-151.

- Esholdt, L. (2007). Yrke hodejeger. Oslo: Aschehoug.
- Fagerland, B., Rambøl, I. (2015). SHEconomy - din, min og vår business. Bergen: Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.
- Gilbert, J., Stead, B., Ivaneceovich, J. (1999). Diversity Management. A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61 – 76.
- Gripsrud, G., Olsson, U., Silkoset, R. (2010). Metode og datanalyse. 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helms, M., Arfken, D., Bellar, S. (2016). The importance of mentoring and sponsorship in women's career development *SAM Advanced Management Journal* 81(3), 4-13.
- Hennestad, B., Revang, Ø., Strønen, F. (2012). Endringsledelse og ledelsesendring (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hogg, M., Vaughan, G. (2011). *Social Psychology*. 6 utg. Essex: Pearson education limited.
- Håkonsen, K. (1994). *Psykologi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hårtveit, H., Jensen, P. (2004). *Familie-pluss en*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.). Cappelen Damm.
- James, D. (2002). *Executives and ethnic groups*. Chicago: Marketing news.

- Johannessen, A., Tufte, P., Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4.utg. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.
- Kanter, R. (1977). Men and Woman of the Corporation. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse. 3. utg. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse: 4 utg. Bergen; Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2010). Psykologi i organisasjon og ledelse. 2. opp. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kitterød, H., Teigen, M., Halrynjo, S. (2015). Flere kvinner på toppen? Holdning til likestilling blant toppledere. I Teigen, M. (red.). Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv. Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Kotter, J. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. Gyldendal. Oslo.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2018). Det kvalitative forskningsintervju. 3. utg. Gyldendal. Oslo.
- Larsen, A. (2007). En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. I Cartwright, D. (red.) Field Theory in Social Science. London: Harper & Row.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. The Lancet; 358: 483-488.
- Malterud, K. (2013). Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marshall, J. (1984). Women managers: Travellers in a male world. Chichester, England: Wiley.

- Marshall, C., Rossman, G. (2016). *Designing Qualitative Research*. 6.utg. Sage. Thousand Oaks, Calif.
- Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching*. 3. Utg. Sage. London.
- Mitchell, T., Larson, J. (1987). *People in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Morrison, A., White, R., Van Velsor, E. (1994). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* 2.utg. New York City: The Perseus Book group.
- Neuman, W. (2000). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nielsen, M. (2016). *Scandinavian Approaches to Gender Equality in Academia: A Comparative Study*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(3), 295-318.
- Olje- og energidepartementet (2015). *Norges viktigste næring*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/verdiskaping/id2001331/>
- Olje- og energidepartementet (2018). *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e92175e325bc448db25b2de22b7f9aca/hvordan-fa-kjonnsbalanse-pa-toppen---final.pdf>
- Postholm, M. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ragins, B., Townsend, B., Mattis, M. (1998). *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. *Academy of Management Perspectives* 12(1):28-42. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/276053414_Gender_gap_in_the_executive_suite_CEOs_and_female_executives_report_on_breaking_the_glass_ceiling/link/56b3f10d08ae5deb2657e752/download
- Ragins, B., Singh, R., Cornwell, J. (2007). *Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work*. *Journal of Applied Psychology*, 92(4):1103-18.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Oslo Fagbokforlaget.

- Rubin, H., Rubin, I. (2012). *Qualitative Interviewing-The Art of Hearing Data*. 3. utg. Sage. Thousand Oaks, Calif.
- Samuelsen, B., Peretz, A., Olsen L. (2016). *Merkevareledelse*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Sandal, G., Matthiesen, S. (2013). Kvinner og menn i lederposisjon: spiller det noen rolle? I R. Rønning m.fl. (red.): *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, V. (1975). Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, Vol 60(3), 340-344.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, Vol.40(3), 437-453.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5. Utg. Sage. London.
- Smith, J., Flowers, P., Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis, Theory, Method and Research*, SAGE Publications Ltd. Los Angeles, London, New Delhi.
- Solberg, A. (2012). Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. Avhandling for PhD-graden, Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandling-solberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Solberg, A. (2016). Å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Norsk redaktørforening, Oslo. Hentet fra <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerjakten-En-veileder-i-rekruttering-av-kvinnelige-ledere/5.-AA-oppnaa-kjoennsbalanse-i-ledelse>
- Solberg, A., Wathne, C., Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling*. AFI-Rapport 2016:10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Solberg, A. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Studenter i høyere utdanning*. Hentet fra <https://www.ssb.no/utuvh>
- Storvik, A. (2002). Maskulinitet og makt i utakt, 266-290. I: Ellingsæter, A., Solheim, J. (red.), *Den usynlige hånd? Kjønnsrett og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Storvik, A. (2006). Glasstaket-metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 3(14), 219-253.

- Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svartdal, F. (Red.). (2011). Psykologi: En introduksjon. 2. utgave. Oslo: Gyldendal.
- Sunde, M., Ringnes, I. (2018). Hva vet vi om hvordan man faktisk endrer kulturer og øker kjønnsbalansen? Hentet fra <https://www.obforum.com/lederblick/hva-vet-vi-om-hvordan-man-faktisk-endrer-kulturer-og-oket-kjonnsbalansen>
- Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder. 5 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, M., Reisel, L. (2017). Kjønnbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. (ISF-Rapport 2017:11). Hentet fra <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2473133>
- Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thomas, D., Ely, R. (2001). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review on Managing Diversity, 33-66.
- Weick, K., Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, 50: 361–386.
- World Economic Forum. (2020). Global Gender Gap Report 2020. Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5. Utg.). USA: Sage.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. 8th edition. Essex: Pearson Education Limit.

VEDLEGG A - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Kjønnbalanse i toppledelse”

Bakgrunn og formål

Jeg studerer til en Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger, og skal skrive en masteroppgave som jeg gjerne ønsker at du skal delta på. Formålet med oppgaven er å studere holdninger til kjønnbalanse i toppledelse og bidra til økt kunnskap om hva som kan fremme kjønnbalanse i toppposisjonene. Problemstillingen for studien vil være:

«Hvordan forklarer toppledere årsaker til mannsdominansen i toppledelsesposisjoner og hvordan forstår de sin rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnbalanse?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger/ Handelshøgskolen ved UiS er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ettersom er din bedrift valgt som casebedrift i denne studien, ble det hensiktsmessig å rekruttere informantene fra ovennevnte bedrift. Kriteriene for utvalg måtte gjenspeile problemstillingen og da var det ledere fra toppledergruppe som kunne dele sine erfaringer og meninger om kjønnsubalanse utgjorde målgruppen. I forbindelse med dette ønsker jeg å intervju deg som representerer bedriftens toppledelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer å delta i et intervju på ca. 45 minutter. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din mening om årsaker til mannsdominansen i toppledelse og hvilken rolle toppledere kan ha i å få til en bedre kjønnbalanse. Det vil tas lydopptak under intervjuet som vil transkriberes til tekst etter intervjuet.

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 anonymisert. 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

Det er bare jeg som masterstudent og min veileder som skal ha tilgang til 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 og du ikke blir gjenkjent i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.05.2020. Lydopptakene skal slettes umiddelbart etter transkribering, og notater vil bli slettet ved avslutningen av hele forskningsprosjektet.

Dine rettigheter

Du har 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:

- Meg på tlf. 40913063, eller send en epost til marinah@live.no. Min veileder ved Universitetet i Stavanger, professor Aslaug Mikkelsen, kan kontaktes på aslaug.mikkelsen@uis.no.
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn kan nås på epost: personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost: personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marina Nordgulen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kjønnsbalanse i toppledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 29.05.2020.

(Navn på deltaker, sted/dato)

(Signatur)

VEDLEGG B – NSD vurdering



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

"Kjønnsbalanse i toppledelse"

Referansenummer

753614

Registrert

16.12.2019 av Marina Nordgulen - m.haugvaldstad@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Aslaug Mikkelsen, aslaug.mikkelsen@uis.no, tlf: 4790675277

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marina Nordgulen, marinah@live.no, tlf: +4740913063

Prosjektperiode

15.01.2020 - 29.05.2020

Status

11.01.2020 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

11.01.2020 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrivet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

17.12.2019 - Vurdert med vilkår

NSD har

vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår. HVA MÅ DU GJØRE VIDERE? Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din. HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE? NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper.

Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet. VILKÅR Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet 2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under) 3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt. 4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser 5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon) KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse.

Informasjonen du gir må minst inneholde: - Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke - At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 29.05.2020 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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle 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. NSD SIN VURDERING NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering 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. PERSONVERNPRINSIPPER Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD 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 DE REGISTRERTES RETTIGHETER 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) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD 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. 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. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

VEDLEGG C – Intervjuguide

Topplederes holdninger til kjønnsbalanse

1. Hva synes du om forskjeller mellom menns og kvinners muligheter til å bli toppledere?
2. Kan du kommentere følgende utsagn: «Det er et problem at det er færre kvinnelige toppledere enn menn».
3. Hva vil det bety for bedriften å få bedre kjønnsbalanse i toppledelsen?

Topplederes rolle i kjønnsbalanserende prosesser

4. Hvordan vil du beskrive topplederens rolle i prosesser rettet mot forbedring av kjønnsbalansen?
5. Hva kan du bidra med til økt kvinneandel blant topplerne i bedriften?
6. Hvilke konkrete tiltak for kjønnsbalanse har toppledelsen planlagt eller/og iverksatt i bedriften?

Årsak til skjev kjønnsbalanse i bedriften

7. Hvordan oppfatter du kvinners interesse for ledelse i bedriften?
8. Hvordan assosieres lederegenskaper med menn og kvinner i bedriften?
9. Hvilke hindringer kan kvinner møte på vei til toppen i bedriften?
10. Hvilke forventninger til kvinners og menns rolle ligger i bedriftskultur?
11. Hvorfor har dere i dag en mannsdominert topplergruppe?