



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOW assign

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2024 12:00 CEST
Sluttdato:	13-05-2024 14:00 CEST
Eksamensform:	Bacheloroppgave
Termin:	2024 VÅR
Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR
Intern sensor:	(Anonymisert)

Deltaker

Navn:	Guro Skarbø Krøvel-Velle
Kandidatnr.:	292
HVL-id:	600755@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 23414

Egenerklæring *:

Ja

Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Ja

Gruppe

Gruppenavn:	Årsaker til kvinners underrepresentasjon i lederstillinger
Gruppenummer:	22
Andre medlemmer i gruppen:	Malin Haure Knutsen, Kaja Trønningdal Kristiansen

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Årsaker til kvinners underrepresentasjon i lederstillinger
Causes of women's underrepresentation in leadership
positions

Guro S. Krøvel-Velle

Kaja T. Kristiansen

Malin H. Knutsen

Bachelor i Økonomi og Administrasjon

FTMS, Handelshøgskulen HVL

Veileder: Kari Heggholmen

13.05.2024

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjekt
Referanseside: Institutt for økonomi og administrasjon
Campus Bergen

<i>Tittel (norsk og engelsk):</i> Årsaker til kvinners underrepresentasjon i lederstillinger Causes of women's underrepresentation in leadership positions	<i>Dato:</i> 13.05.2024
<i>Forfatter(e):</i> Guro S. Krøvel-Velle, Kaja Kristiansen, Malin H. Knutsen	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 56
	<i>Antall sider m/vedlegg:</i> 74
<i>Fordypning:</i> Org/ledelse	
<i>Veileder(e):</i> Kari Heggholmen	
<i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i>	

Sammendrag:

Menn har i lang tid dominert arbeidsstyrken i Norge. Gjennom et omfattende likestillingsarbeid har kvinner inntatt ulike posisjoner i arbeidslivet. Til tross for lovreguleringer, kjønnskvotering og tilsynelatende endrede holdninger i samfunnet, ser vi likevel at kvinner er underrepresentert i lederstillinger. Fenomenet gjør seg særlig gjeldende på toppledernivå. Formålet med denne bacheloroppgaven er derfor å gi en større innsikt til hvilke mekanismer og faktorer som bidrar til å opprettholde det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. Vår problemstilling er som følger: «*Hvilke faktorer bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner?*».

For å besvare problemstillingen har vi delt den inn i tre delproblemstillinger. Disse tar for seg individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer. Forskningstradisjonene på dette feltet har fokusert på det såkalte «Glasstaket», som beskriver én kjønnsbasert hindring. Vi har imidlertid funnet det hensiktsmessig å avskrive relevansen for denne metaforen, og i stedet vektlagt «Labyrinten», som impliserer at det finnes ulike barrierer gjennom hele karriereløpet – ikke bare når en skal avansere fra mellom- til toppleder. Ettersom fenomenet er av kompleks art, valgte vi å utføre en kvalitativ studie med dybdeintervju av syv kvinnelige ledere. Et kvalitativt dybdeintervju fører til at vi får nyanserte synspunkter og erfaringer fra alle i utvalget. Dette har bidratt til en bedre forståelse for de utfordringene kvinner møter.

Våre funn viser at karriereveien er et samspill mellom veivalg, og at det er flere forhold som er av betydning. Sentralt er faktorene selvtilit, stereotypiske oppfatninger og familieansvar. Disse viser seg å gjensidig påvirke hverandre, og kan samlet fremstå som hindringer for kvinner. Vi har imidlertid observert at utfordringene varierer i grad avhengig av ledernivå. Mellomledere og toppledere har forskjellige arbeidsoppgaver, med mellomledere som har direkte kontakt med ansatte og dermed et større personalansvar, mens toppledere har hovedansvaret for virksomhetens resultater. Disse ulike ansvarsområdene krever ulike tilnærminger, og det er et skille mellom attributter som tradisjonelt assosieres med det feminine og det maskuline. Dette kan være en forklaring på hvorfor mellomledere opplever færre hindringer, eller hindringer av mindre omfang, sammenlignet med toppledere.

Stikkord:

Kvinner	Ledelse	Labyrinten
---------	---------	------------

Abstract:

Men have historically dominated the Norwegian workforce. Despite extensive efforts towards gender equality, women still find themselves underrepresented in leadership roles, especially at the highest echelons of management. Our bachelor's thesis aims to delve deeper into the factors and mechanisms perpetuating this gender disparity in the labor market. Our research question seeks to uncover the root causes behind women's underrepresentation in leadership positions. Therefore, we have formulated the research question: "Which factors contributes to the underrepresentation of women in leadership positions?"

To tackle this question, we have subdivided it into three key aspects: individual, organizational, and societal factors. While prior research has often focused on the "Glass Ceiling" concept as a singular gender barrier, we have opted to explore the "Labyrinth" metaphor, which suggests a multitude of barriers encountered throughout one's career path. Given the intricate nature of this phenomenon, we have chosen a qualitative approach, conducting in-depth interview with seven female leaders. Through these interviews, we aim to capture nuanced insights and experiences, shedding light on the challenges women encounter.

Our findings highlight several pivotal factors shaping women's career paths, including self-confidence, stereotypical perceptions, and family responsibilities. These factors intertwine and can collectively pose significant obstacles for women aspiring to leadership roles. Notably, we have observed variations in these challenges across different leadership levels. Middle managers, for instance, often have direct personnel responsibilities, while top executives bear overreaching accountability for organizational outcomes. This divergence underscores the nuances interplay between traditionally feminine and masculine attributes, influencing women's progression within the corporate hierarchy.

Keywords:

Women	Leadership	The Labyrinth
-------	------------	---------------

The image features a stylized office environment. At the top, a semi-circular window with vertical white bars looks out onto a bright blue sky. Below this, a pink horizontal band contains the title text. The lower portion of the image shows three wooden desks arranged in a row. Each desk has a blue office chair. The left desk has a laptop and a stack of books. The middle desk has a potted plant, a desk lamp, and a pen. The right desk has a teal chair, a blue mug, and a laptop. In the background, a city skyline with various blue buildings is visible through a large window grid.

En undersøkelse av faktorer som påvirker kvinners underrepresentasjon i lederposisjoner

I. Forord

Denne bacheloroppgaven representerer vår avslutning på det treårige bachelorprogrammet i Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Forskningsprosjektet er gjennomført og skrevet av Guro Skarbø Krøvel-Velle, Kaja Kristiansen og Malin H. Knutsen. Som snart nyutdannede kvinner som skal inkluderes i næringslivet, erkjenner vi betydningen av å adressere og forstå utfordringene knyttet til likestilling og kvinners representasjon i lederposisjoner. Temaet er ikke bare av akademisk interesse, men har også en direkte relevans for vår egen karriereutvikling og arbeidsmiljøet vi vil møte. Vi ser derfor frem til å bidra til å opprettholde diskusjonen om likestilling blant ledere slik at det legges til rette for endring.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle intervjuobjekter som velvillig har delt sine erfaringer og refleksjoner med oss. Uten deres åpenhet og bidrag ville ikke denne studien ha hatt samme substans. Deres deltakelse har vært uvurderlig og har tilført studien verdifull innsikt og dybde. Videre vil vi uttrykke en spesiell takk til vår veileder, Kari. Vi er takknemlig for at hun har delt sin tid, kunnskap og erfaringer med oss. Hennes engasjement og konstruktive tilbakemeldinger har vært betydningsfulle gjennom hele prosessen med å utarbeide oppgaven.

Til slutt vil vi også takke hverandre for det gode samarbeidet og den støtten vi har gitt hverandre gjennom skriveprosessen. Vår kollektive innsats har vært avgjørende for å berike oppgaven med våre individuelle styrker og perspektiver. Gjennom vårt felles engasjement har vi kunnet utfylle hverandre og utforske tematikken på en reflektert måte.


Med ønske om god lesing!



Guro Skarbø Krøvel-Velle



Kaja T. Kristiansen



Malin H. Knutsen

Bergen, mai 2024

Innholdsfortegnelse

I. Forord	6
1.0 Innledning	10
1.1 Likestillingsparadokset	11
1.2 Problemstilling	12
1.3 Begrunnelse for valg tema	13
1.4 Oppgavens struktur.....	14
2.0 Teori.....	15
2.1 Tilbuds- og etterspørselsforklaringer	15
2.2 Individuelle faktorer	16
2.2.1 Karrierpreferanser og ambisjoner	16
2.2.2 Familieliv – fars forkjørsrett og mors vikeplikt?	17
2.2.3 Kjønn og ledelse	18
2.2.4 Dagens lederrolle.....	20
2.3 Organisatoriske faktorer	22
2.3.1 Maskuline organisasjoner.....	22
2.3.2 Mellom- og toppleder	23
2.3.3 Glasstaket	25
2.3.4 Labyrinten.....	25
2.4 Samfunnsmessige faktorer.....	27
2.4.1 Kjønnroller	27
2.4.2 Stereotypier.....	27
2.4.3 Er kjønnkvotering løsningen?.....	28
3.0 Metode	30

3.1 Bakgrunn for valg av empiri	30
3.2 Forskningsdesign	30
3.2.1 Intervjuguide	31
3.2.2 Praktisk gjennomføring av intervju	31
3.3 Utvalgsstrategi	32
3.4 Analyseprosess	33
3.5 Evaluering	33
3.5.1 Reaktivitet og refleksivitet	33
3.5.2 Reliabilitet og validitet	33
3.6 Presentasjon av respondentene	34
4.0 Funn/analyse	36
4.1 <i>Hvordan påvirker individuelle faktorer kvinners muligheter til å bli ledere?.....</i>	36
4.1.1 Ambisjoner og målsetninger	36
4.1.2 Selvtillit og personlige barrierer	38
4.1.3 Utdannelse og erfaring	40
4.1.4 Kjønn og ledelse	41
4.1.7 Delkonklusjon av individuelle faktorer	46
4.2 <i>Hvordan påvirker organisatoriske faktorer kvinners muligheter til å bli ledere? 47</i>	47
4.2.1 Maskuline organisasjoner	47
4.2.3 Graviditet og familieplanlegging	50
4.2.4 Delkonklusjon av organisatoriske faktorer	51
4.3 <i>Hvordan påvirker samfunnsmessige faktorer kvinners muligheter til å bli ledere?</i>	52
4.3.1 Stereotypier og forventninger til kjønnsroller	52
4.3.2 Er kjønnskvotering løsningen?	55
4.3.3 Delkonklusjon av samfunnsmessige faktorer	56
4.4 <i>Oppsummerende refleksjoner</i>	57

5.0 Konklusjon	62
<i>5.1 Forslag til videre forskning</i>	<i>63</i>
II. Referanseliste	65
III. Vedlegg	73
Vedlegg 1 – Spørsmål til intervjuguide.....	73

Figurer

Figur 1: Huset av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024	14
Figur 2. Ledergitteret av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 416).....	19
Figur 3: Menn dominerer på toppledernivå (CORE, 2019)	21
Figur 4: Presentasjon av respondentene av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024	35
Figur 5: Huset med funn av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024.....	57
Figur 6: Husets labyrinth for mellomledere av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024.....	58
Figur 7: Husets labyrinth for toppledere av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024	59
Figur 8: Labyrinten mellomledernivå av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024	60
Figur 9: Labyrinten toppledernivå av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024	61

1.0 Innledning

Norge blir ofte anerkjent som et av de mest likestilte landene i verden. Global Gender Gap Report – en av de mest omfattende og verdensomspennende rapportene om likestilling – plasserer Norge på en tredjeplass (WEF, 2023). Dette begrunnes med at norske kvinner deltar i nesten like stor grad som norske menn i arbeidslivet. I tillegg var Norge det første landet i verden som innførte en lovpålagt prosentandel kvinner i bedriftsstyret i 2003 (Teigen, 2015). Likevel viser tall fra både SSB (Gram, 2021) og undersøkelser utført av CORE – Senter for likestillingsforskning (Kandal, 2021), at det fortsatt er relativt synlige forskjeller mellom kvinner og menn innenfor arbeids- og næringsliv. Tall fra SSB viser at andelen mannlige ledere var 63 prosent, mens andelen kvinnelige ledere var 37 prosent (Gram, 2021). Vi ser imidlertid at andelen kvinner synker med stigende ledelsesnivå. Kun 14 prosent av topplederne og 25 prosent av toppledergruppene i de 200 største selskapene i Norge består av kvinner (Kandal, 2021). Få kvinner i toppledelse er ikke et særnorsk fenomen, men situasjonen i Norge kan sies å representere et paradoks (Halrynjo, Kitterød og Teigen, 2015). Birkelund og Petersen (2012) hevder dette kan være det største hinderet for likestilling i dag.

Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet har blitt forsket på med bakgrunn av ulike teorier og perspektiver. Felles for de ulike studiene som er blitt gjort på området er erkjennelsen av at det er et komplekst sammensatt bilde som krever en helhetlig tilnærming. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke flere forhold som påvirker den lave representasjonen av kvinner i ledelse. Vi har av den grunn valgt å stille spørsmålet:

«Hvilke faktorer bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner?»

Problemstillingen fordrer en gjennomgående undersøkelse av flere forhold som påvirker fenomenet. Vi skal derfor systematisk gruppere aspektene gjennom tre overordnede klassifikasjoner, som utgjør våre tre delproblemstillinger i oppgaven: individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer. Til tross for at vi velger å se på hver av dem, skal vi forske på deres gjensidige avhengighet og påvirkning av hverandre. Det mener vi er formålstjenlig for å forhåpentligvis komme i dybden av dette komplekse fenomenet.

1.1 Likestillingsparadokset

Regjeringens visjon er et likestilt samfunn der alle kan delta, bidra og leve frie og selvstendige liv (Regjeringen, 2023a). I likestillingspolitisk redegjørelse for 2023 påpeker imidlertid tidligere kultur- og likestillingsminister, Anette Trettebergstuen, at det fortsatt finnes skjevheter og urettferdigheter i landet vårt knyttet til kjønn:

«51.480 barn kom til verden i Norge i fjor. 26 000 gutter. 25 000 jenter. Realiteten er at de 25 000 jentene allerede fra fødsel av vil møte noen større og særegne utfordringer og barrierer enn de 26 000 gutta» - Anette Trettebergstuen (Likestillingspolitisk redegjørelse, 2023).

Tall fra SSB viser at lønnen til kvinner utgjorde i gjennomsnitt 88,3 prosent av menns i 2023 (Fløtre & Strand, 2024). Når vi beregner bruttoinntekt – som fanger opp blant annet deltidsarbeid, kapitalinntekter og offentlige stønader – så er vi der at for hver hundrelapp menn tjener her i landet, så tjener kvinner bare rundt 70 kroner (Regjeringen, 2023b). Det er imidlertid flere årsaker til det. Blant annet kan det i stor grad forklares ved at det er langt flere menn enn kvinner blant de med aller høyest lønn. Videre er kvinner overrepresentert i offentlig sektor, og flere kvinner enn menn jobber deltid (Fløtre & Strand, 2024). Tall fra CORE Topplederbarometer (Kandal, 2021) og SSBs statistikk (Fløtre & Strand) for rolleinnhavere i næringslivet viser følgende:

- I de 200 største selskapene i Norge er 84,5 prosent av de administrerende direktørene og 87 prosent av styrelederne menn.
- I allmennaksjeselskaper er cirka 43 prosent av styremedlemmene kvinner og 9 prosent av de daglige lederne kvinner.
- I aksjeselskaper er 20 prosent av styremedlemmene og 17 prosent av de daglige lederne kvinner.
- Kun én av fire gründere er kvinner.

Til tross for at kvinner i Norge deltar i arbeidslivet i like stor grad som menn, befinner de seg på ulike steder og i ulike funksjoner. Menn dominerer topplederstillinger innen de fleste områder. Unntaket finner vi i statsforetak og helseforetak (Teigen, 2015). Når Global Gender Gap Report undersøkte hvordan land scorete på likestilt toppledelse, havnet Norge helt nede på 39. plass (WEF, 2023). Dette til tross for at vi aktivt fremmer likestilling med politisk vilje og sosial velferdspolitik, og har til samme tid vært et land som har gått i front med å innføre lover og krav om kjønnsbalanse. Vi ser imidlertid en positiv tendens. I dag er det flere kvinner med lang utdanning på universitets- og høyskolenivå sammenlignet med menn, hvor hele 60 prosent av de med høyere utdanning i dag er kvinner (Solberg,

2017, s. 11). Da kan man undre seg over hvorfor det er slik at kvinner tar mer og høyere utdanning, men det er mennene som sitter igjen med makten?

Likestillingsparadokset er sammensatt og påvirkes av flere faktorer. Historisk sett har utviklingen av velferdsstaten, tradisjonelle kjønnsroller og arbeidsfordelingen mellom kvinner og menn vært sentrale faktorer som har formet det kjønnsdelte arbeidsmarkedet (Drake & Solberg, 1995, s. 22). En nyere observasjon fremkommer i undersøkelsen utført av Storvik (2006). Funnene viser at kvinner søker seg til lederstillinger først etter oppfordring, mens menn i mindre grad er avhengige av slik støtte for å søke. Ulik forskning og studier har belyst forskjellige aspekter ved kjønnsulikhet i arbeidslivet. Felles for disse er erkjennelsen av at det ikke finnes én enkelt teori som fullstendig forklarer kvinners underrepresentasjon i ledende stillinger, men heller et komplekst sammensatt bilde som krever en helhetlig tilnærming.

1.2 Problemstilling

Dette forskningsprosjektet tar sikte på en grundig undersøkelse og analyse av hvilke faktorer som potensielt påvirker og bidrar til underrepresentasjon av kvinner i lederposisjoner. Vi har formulert følgende problemstilling for å adressere temaet;

«Hvilke faktorer bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner?»

For å tilegne en mer inngående forståelse av de ulike aspektene innenfor hovedproblemstillingen, har vi identifisert og formulert tre spesifikke delspørsmål. Ved å bryte ned hovedproblemstillingen til mer håndterbare komponenter, håper vi å kunne grundig utforske de komplekse sammenhengene knyttet til vårt forskningsfokus. For å fange opp de forskjellige påvirkningsvariablene som spiller en rolle i kvinners vei mot lederstillinger, har vi valgt å strukturere delspørsmålene i kategorier av individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer.

For de individuelle faktorene ønsker vi å utforske hvordan personlige egenskaper og karrierevalg, enten kan fungere som støttende faktorer eller potensielle hindringer for kvinner på veien mot lederposisjoner. Vi søker derfor å besvare spørsmålet: **«Hvordan påvirker individuelle faktorer kvinners mulighet til å bli ledere?»**

Vårt fokus når det gjelder de organisatoriske faktorene er å undersøke de institusjonelle barrierene og identifisere eventuelle strukturer som legger føringer for kvinners adgang til lederstillinger. Derfor søker vi svar på spørsmålet: «**Hvordan påvirker organisatoriske faktorer kvinners mulighet til å bli ledere?**» Når det gjelder de samfunnsmessige faktorene, tar vi sikte på å forstå hvordan stereotyper, sosiale forventninger og kulturelle barrierer former samfunnets syn på kvinnelige ledere, og dermed kvinners evne til å nå lederstillinger. «**Hvordan påvirker samfunnsmessige faktorer kvinners mulighet til å bli ledere?**»

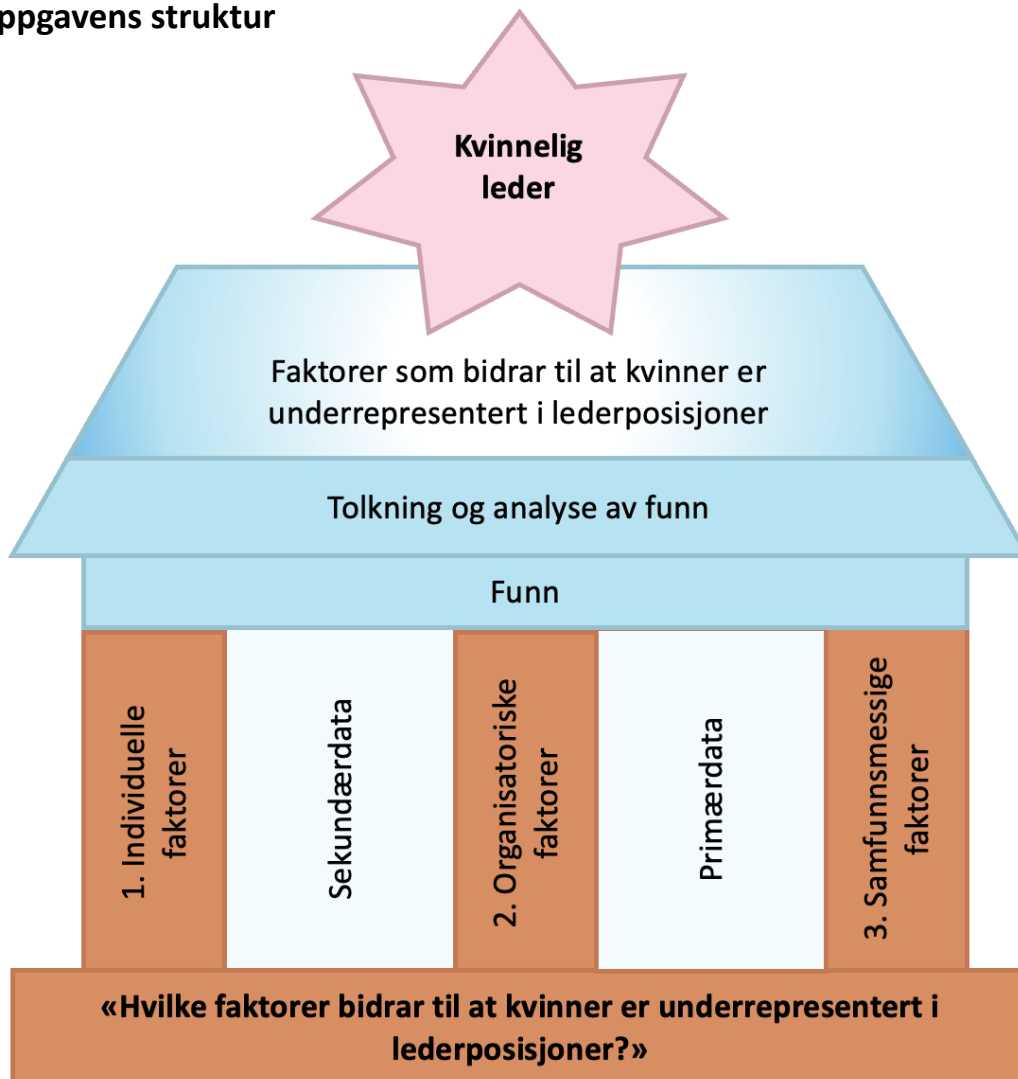
1.3 Begrunnelse for valg tema

Da vi valgte tema for oppgaven, ønsket vi å sette søkelys på et emne som både er engasjerende og relevant, ettersom det i dag er en viktig samfunnsutfordring. Kvinners rolle i arbeidslivet har gjennomgått betydelige endringer siden de først tråde inn i næringslivet. Fra tidligere år med begrensninger til dagens muligheter, har kvinners deltakelse i arbeidsstyrken vokst eksponentielt. Til tross for den fremgangen vi har sett, befinner vi oss fortsatt i en tid hvor samfunnet tilsynelatende ikke fremstår som helt likestilt.

Når vi retter blikket mot næringslivets toppsjikt, oppstår det et uunngåelig spørsmål: Er likestilling virkelig oppnådd når vi observerer den vedvarende underrepresentasjonen av kvinner i lederstillinger? Denne problemstillingen har blitt et sentralt tema i debatten om likestilling og mangfold på arbeidsplassen. Vi ønsker med denne oppgaven å undersøke årsakene bak skjevheten av kjønnsfordelingen i ledelsesposisjoner og utforske om stereotypene som omgir kvinnelige arbeidstakere har rot i virkeligheten. Vi registrerer fortsatt en stereotypisk forestilling om at en toppleder, spesielt innen økonomibransjen, er sterkt assosiert med maskulinitet. Denne stereotypen kan potensielt fremstå som et hinder for kvinner som aspirerer mot lederstillinger. Vi ønsker å finne ut om disse forestillingene mellom kjønnene faktisk er forankret i virkeligheten, eller om dette er et resultat av sosiale konstruksjoner og kulturelle normer som er skapt i samfunnet.

Ved å benytte eksisterende litteratur, studier og statistikk, sammen med egeninnsamlet data fra dybdeintervju med kvinnelige ledere i økonomibransjen, håper vi å kunne bidra til en dypere forståelse av de underliggende årsakene til kvinners underrepresentasjon i lederstillinger. Ved å identifisere og utforske barrierene, håper vi at vår forskning kan bidra til å informere og inspirere til tiltak som fremmer et mer inkluderende og mangfoldig arbeidsliv.

1.4 Oppgavens struktur



Figur 1: Huset av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

I denne delen presenteres strukturen som er anvendt i bacheloroppgaven. Sentralt i vår oppbygging står «Huset». Dette modellrammeverket systematiserer og visualiserer vår forskningsstrategi, og fremhever sammenhengen mellom ulike aspekter av studien. Problemstillingen fungerer som grunnmuren for studien og utgjør det sentrale fundamentet for forskningen. Deretter blir de tre delspørsmålene introdusert som bærende støttepilare for den overordnede analysen. Disse pilarene støtter strukturen til undersøkelsen. Innholdet i Huset består av både sekundær- og primærdata, som er solid forankret i de nevnte pilarene. Sekundærdata refererer til eksisterende litteratur og studier, mens primærdata er egeninnsamlet empiri. Det er fra dette materialet vi forventer å finne svar og innsikter, som videre vil bli tolket og analysert for å trekke konklusjoner. Gjennom denne prosessen håper vi å avdekke informasjon som kan besvare problemstillingen. Ved å identifisere og forstå disse nøkkelfaktorene, vil vi være bedre rustet til å kunne svare på hvilke faktorer som bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederstillinger.

2.0 Teori

I teoridelen av vår analyse går vi på innsiden av Huset, og utforsker teori og forskning rettet mot å forstå faktorene knyttet til kvinners underrepresentasjon i lederposisjoner. Vi innleder denne delen med å introdusere tilbuds- og etterspørselsforklaringer. Deretter har vi strukturert teorikapittelet i tre hoveddeler, hvor hver del representerer de definerte delproblemstillingene; individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer. Gjennom analyse av eksisterende litteratur og teoretiske perspektiver, vil teoridelen tydeliggjøre de intrikate samspillene mellom disse faktorene og deres innvirkning på kvinner i sin karrierevei.

2.1 Tilbuds- og etterspørselsforklaringer

Når forskere har forsøkt å forstå og forklare hvorfor lederstillingene er så mannsdominerte, er det to perspektiver som har dominert forskningen: tilbuds- og etterspørselsforklaringer (Teigen, 2006). *Tilbudsforklaringer* ser på kjønnssegregeringen i arbeidslivet som et resultat av kvinner og menns frie valg, som for eksempel valg av utdanning, yrkesvalg, sosialisering, verdier og motivasjon (Teigen, 2006, s. 12). Menn og kvinner antas å ha ulike verdier og preferanser som igjen gir utslag i ulike ambisjoner. *Etterspørselsforklaringer* retter fokus mot institusjonelle forhold og mot arbeidsgivernes preferanser og forventninger (Teigen, 2006, s. 13). Noen beskriver etterspørselsforklaringer som en samlebetegnelse på forskjellsbehandling, som inkluderer både intendert og uintentet diskriminering og strukturer i arbeidslivet som favoriserer menn (Teigen, 2006, s. 12-13).

Fenomenet «Lean in», beskrevet av Sheryl Sandberg, fokuserer på at kvinner må overkomme interne barrierer for å oppnå lederroller (Arnold & Loughlin, 2019, s. 94). I denne pågående debatten i samfunnet om kjønnssegregering, blir fokuset rundt frie valg presentert som et spørsmål om hvorfor kvinner gjør lite lønnsomme valg. Imidlertid ser vi at kvinners utdannings- og yrkesvalg de senere årene har vært under kraftig endring (Teigen, 2006, s. 23). Flere kvinner enn menn tar høyere utdanning, og i 2014 ble kvinner for første gang flertallet blant dem som fullførte doktorgrader. I boken «Lean in – kvinner, karriere og kunsten å lede» utforsker Sandberg om kvinner har iboende barrierer mot å innta lederroller, eller om samfunnets stereotyper har skapt et miljø der kvinner ikke blir oppmuntret til å ta slike roller (Sandberg, 2015).

For å forstå det lave antallet av kvinnelige ledere, kan man se på ulike faktorer: individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige. De individuelle faktorene knyttes til «tilbudsforklaringer», hvor

vi skal se på kvinners egne valg og prioriteringer. Samfunnsmessige og organisatoriske faktorer er en del av «etterspørselsforklaringene», som fokuserer på institusjonelle barrierer, arbeidskultur og kjønnsstereotyper. Disse faktorene er imidlertid ofte gjensidig påvirkelige. Dette komplekse samspillet av faktorer krever en grundigere analyse for å forstå utfordringen med lav representasjon av kvinner i lederstillinger.

2.2 Individuelle faktorer

I det påfølgende delkapittelet vil vi presentere teori som baseres på den første pilaren – individuelle faktorer. Formålet er å undersøke hvordan karrierebeslutninger og ambisjoner, familieansvar, og personlige egenskaper, former kvinners muligheter og utfordringer på veien mot lederrollen. Delkapittelet vil belyse delproblemstillingen «**Hvordan påvirker individuelle faktorer kvinner til å bli ledere?**». Disse aspektene er særlig relevant i debatten rundt kvinners frie valg som «Lean in»-fenomenet setter lys på. Delproblemstillingen kan dermed tolkes slik: Har kvinner iboende barrierer som hindrer de i å nå lederposisjoner?

2.2.1 Karrierepreferanser og ambisjoner

Tidligere har det vært fremmet påstander om at kvinner ikke har de samme karriereambisjonene som menn, og at dette har blitt brukt som argumenter for å forklare hvorfor kvinner ikke nødvendigvis søker, eller ønsker å innta lederroller i næringslivet (Martinsen, 2019, s. 248). Forskning fra Norge viste at menn hadde høyere materialistiske verdier koblet til arbeidsliv, mens kvinner hadde høyere relasjonsorienterte verdier (Gooderham, Nordhaug, Ringdal & Birkelund, 2004). Professor ved Senter for profesjonsstudier, Fredrik Thue, peker på at valg av yrke styres av ulike interesser: lønn betyr mer for menn enn for kvinner, og til samme tid vektlegger kvinner det de synes er meningsfullt for dem (Fanghol & Schei, 2022). Dette sammenfaller med statistikk fra norsk arbeidsliv. Mens kvinner har gjort sitt inntog i mange tradisjonelle mannsyrker, og ikke minst akademiske yrker som eksempelvis lege og jurist, går ikke menn inn i kvinneyrkene i samme grad. Den viktigste årsaken til menns endringsvegring, er antagelig at overgangen mot kvinnedominerte og kjønnsintegreerte yrker ofte vil innebære reelle inntektstap (Teigen, 2006, s. 25).

Nyere forskning har imidlertid utfordret oppfatningen om at kvinner er mindre ambisiøse enn menn. I 2019 gjennomførte CORE, institutt for samfunnsforskning, en spørreundersøkelse med svar fra 2046 økonomer for å undersøke «kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer». Rapporten viser at det er ingen kjønnsforskjeller i ambisjoner om karriere, lønn og ønske om å bli leder (Halrynjo & Fekjær, 2019). En rapport fra 2011, viser minimale forskjeller mellom kvinner og menn på spørsmålet om de

ønsker å avansere i løpet av de to neste årene. Forskjellen var på kun to prosent. Et interessant funn var imidlertid at menn er mer villig enn kvinner til å flytte for å avansere karrieremessig (Hansen, 2011). En rekke undersøkelser både i og utenfor bedriftslivet finner at voksne kvinner generelt har lavere selvtillit enn menn i vår kultur, både i betydningen lavere forventninger til egne prestasjoner og lavere vurderinger av egen dyktighet og utførte prestasjoner (Søderlind, 2005). Annen forskning viser til samme tid at menn markedsfører seg selv mer enn kvinner, og de søker seg til flere lederstillinger (Bowles mfl., 2005). Det at kvinner ikke markedsfører seg selv i like stor grad som menn, kan være en årsak til at kvinner blir oppfattet som mindre ambisiøse.

2.2.2 Familieliv – fars forkjørsrett og mors vikeplikt?

En vanlig forklaring på lønns- og karriereforskjeller mellom kjønnene er at kvinner har større behov for å balansere familie- og arbeidsliv, noe som kan påvirke deres deltakelse i yrkeslivet (Econa, 2017). Noen studier antyder imidlertid at det å ha barn ikke nødvendigvis er en hindring for kvinner i de høyeste nivåene i norsk arbeidsliv. En norsk undersøkelse som analyserte en rekke eliteyrker, inkludert sivilingeniører, advokater, markedsanalytikere og andre forretningsrelaterte yrker, viste at kvinner i disse posisjonene reduserer arbeidstiden etter å ha fått barn i langt større grad enn menn i tilsvarende stillinger (Pettersen, Kjeldstad & Nymoene, 2007). Studien konkluderer at lange arbeidsdager ikke utgjør en hindring for mødre i disse yrkene. Spørsmålet som da oppstår, er hvorvidt kvinners mulighet til å redusere arbeidstiden på grunn av omsorgsansvar faktisk indikerer at kvinner kan avansere i karrieren på lik linje som menn. Dette spørsmålet blir særlig relevant når man også vurderer de mulige konsekvensene for kvinners karriere som følge av at de velger å redusere arbeidstiden.

Selv om fleksibilitet kan tolkes som en støtte til kvinners omsorgsforpliktelser, kan det samtidig føre til forsinket karriereutvikling og begrenset tilgang til lederposisjoner. Højgaard (2002) observerte at kvinnelige ledere ofte er gift med partnere som har lignende arbeidstider som dem selv, mens mannlige ledere oftere er gift med partnere som arbeider deltid og tar mesteparten av ansvaret for hjem og familie. Selv om disse observasjonene ble gjort for over 20 år siden, støttes de av nyere funn fra COREs studie fra 2019, hvor resultatet viste at både menn og kvinner med mindre omsorgsansvar har høyere inntekter. Kvinner med lavt omsorgsansvar tjener faktisk mer enn menn med middels eller høyt omsorgsansvar. Dette viser at omsorgsansvar er en sentral faktor som påvirker inntektsnivået, uavhengig av kjønn (Halrynjo & Fekjær, 2019).

Nyere forskning fra USA, gjennomført av Ely et al. (2014), utforsket karrieremål blant høyt utdannede kvinner og menn og fant ingen signifikante forskjeller. Studien viste at både menn og kvinner utdannet

ved Harvard Business School hadde lignende karriereambisjoner, men at menn var mer sannsynlig til å oppnå sine mål. Ifølge forskerne var ikke årsaken at kvinner trakk seg fra karrieren, men snarere på grunn av utbredte antagelser om at kvinner prioriterer familie, selv når de ikke gjør det. Ely et al. (2014) hevder at disse forventningene fører til at menn ofte antar at deres karriere har forrang, og dette kan ende opp som en selvpoppfyllende profeti. Ifølge forskningen kan forskjellene i karriereutvikling mellom menn og kvinner delvis tilskrives samfunnets forventninger og normer, ettersom kvinner blir tilegnet hovedansvaret for familie og huslige plikter.

CORE (2019) har også undersøkt permisjonslengde for henholdsvis mødre og fedre i utvalget. Mødrenes permisjon varierer mellom 10 og 12 måneder, mens fedrenes permisjon er i underkant av 3 måneder. Det vil si at mødrenes permisjoner er i gjennomsnitt 3,6 ganger så lang som fedrenes. Undersøkelsen viser også at yngre generasjoner av fedre tar lengre permisjon enn eldre generasjoner. Det dukker imidlertid opp et mønster der de som nå har en jobb på høyere stillingsnivå, har tatt kortere permisjon enn de som nå har en stilling på lavere nivå, blant både yngre og eldre generasjoner av fedre. Halrynjo og Lyng (2010) finner at blant foreldrepar med høy og lik utdanning, samme yrke og samme ambisjoner, er det en tendens til at kvinner reduserer sin innsats på jobben når de får barn. Menn, derimot, øker sin innsats i arbeidslivet etter at de har blitt fedre.

I vårt samfunn er det som regel kvinner som tildeles denne oppgaven. Højgaard (2002) hevder at en viktig årsak til kjønnsforskjeller i lederstillinger i privat sektor skyldes høyere arbeidskrav, hvilket gjør det vanskelig for kvinner å kombinere familie og karriere. Studiene fra henholdsvis CORE sin undersøkelse (Halrynjo & Fekjær, 2019) viser imidlertid at kvinner og menn er like ambisiøse og ønsker å skape en karriere. Man kan stille spørsmål ved om det er kvinners egne valg å prioritere familie, eller om det er et forutbestemt prinsipp i dagens samfunn.

2.2.3 Kjønn og ledelse

I ledelsesteorien forekommer ofte en distinksjon mellom maskuline og feminine egenskaper, som kan betraktes som allmenne verdier og holdninger knyttet til kjønn (Solberg, 2017, s. 79). I boken *Men and Women of the Corporation* (1977) påpeker Rosabeth Moss Kanter at våre forestillinger om ideelle lederegenskaper korresponderer med sosialt konstruert maskulinitet. Kanter argumenterer for at et maskulint ethos er integrert i lederidealet, noe som er særlig framtrædende i tidligere ledelsesteorier. Hun hevder for det første at det eksisterer visse forventninger til hvorledes en leder bør være, og for det andre at det eksisterer kulturelle antakelser om mannlighet og kvinnelighet i samfunnet.

«Think Manager, Think Male» er et begrep som ble introdusert av Virginia Schein (1993). Det er et organisatorisk bias som refererer til tendensen til å assosiere ledelse og lederroller med maskuline egenskaper og til å anse disse som nødvendige for å være en effektiv leder. I en studie av Bem (1984) ble 900 studenter presentert for et utvalg av to hundre personlige egenskaper. Studentene ble bedt om å kategorisere egenskapene som passende for enten menn eller kvinner, eller som nøytrale. De egenskapene som ble kvalifisert som et mål på enten maskulinitet eller femininitet er samlet i tabellen under (Solberg, 2017, s. 79):

MASKULIN	FEMININ
Forsvarer sine meninger	Hengiven
Uavhengig	Imøtekommende
Selvhevdende	Følsom for andres behov
Sterk personlighet	Forståelsesfull
Viljesterk	Viser medfølelse
Har lederegenskaper	Trøster gjerne andre
Villig til å ta sjanser	Varme
Dominerende	Øm
Villig til å ta standpunkt	Glad i barn
Pågående	Vennlig

Figur 2: Maskulinitet eller femininitet av Solberg, 2017

At menn er maskuline og derfor passer til å være ledere, har vært en utbredt oppfatning. Det kan imidlertid være slik at dagens lederrolle ikke er forenlig med maskulinitet i samme grad som den var før, ettersom å skille typisk kvinnelig arbeid fra typisk mannlig arbeid, ikke lenger finner noen begrunnelse i muskel- eller hjernekraft (Solberg, 2017 s. 12). I dagens kunnskaps- og teknologibaserte arbeidsliv kan derimot kvinner og menn ta lederansvar for de samme områdene og utføre de samme arbeidsoppgavene. Drake og Solberg (1995, s. 229) hevder at det er formålstjenlig for organisasjoner å verdsette sosial kompetanse på lik linje med faglig kompetanse. Videre mener de at enkelte kvinner vil kunne yte denne egenskapen på grunnlag av sine kjønnsbetingete forutsetninger. Et slikt perspektiv refererer til teorien «The Female Advantage» som handler om at kvinnelige egenskaper er fordelaktige som leder (Bolman & Deal, 2022, s. 406). Thorsvik (2020, s. 413) peker for eksempel på at kvinner er mer samarbeidsorienterte og fleksible i sin fremtoning, sammenliknet med menn. Teoriene «Think

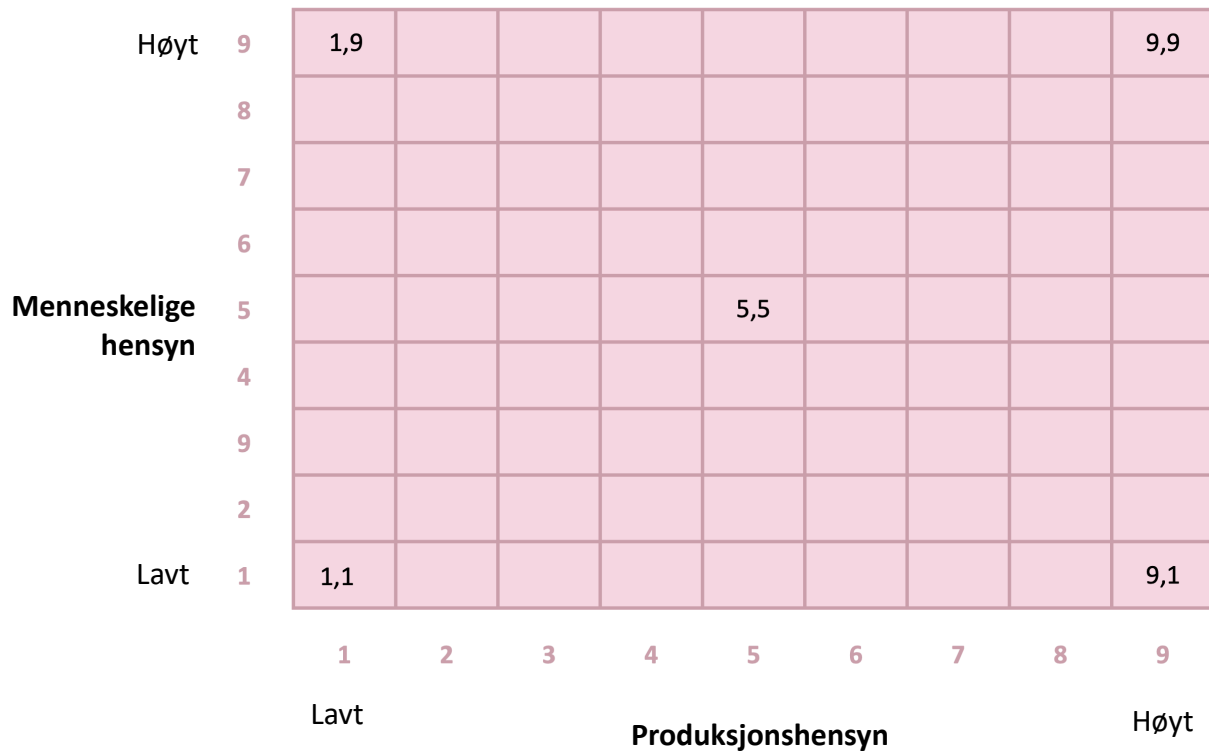
Manager, Think Male» (1993) og «The Female Advantage» (1990) forutsetter at kvinner og menn utøver ledelse på ulike måter basert på deres kjønn. Andre forskere stiller seg kritisk til dette og mener at diskursen bør omfatte menneskers individualitet i stedet for å fokusere på dets kjønn.

Nyere forskning utført av Solberg (2017, s. 17) har vist at kvinner og menn ikke praktiserer ulik type ledelse. Det er omtrent like mange kvinnelige ledere med maskulin lederstil som det er mannlige ledere med feminin lederstil. Funnene tilsier dermed at lederstil er uavhengig av biologisk kjønn. Kombinasjonen av begge typer ledelse vil kunne fylle de fleste behov i en organisasjon, ut fra hvilken situasjon en befinner seg i og hvilke typer behov som må tilfredsstilles der og da. Forskning viser at begge de sosialpsykologiske kjønnsrolleidentitetene maskulinitet og femininitet kan praktiseres både av kvinnelige og mannlige ledere. I tillegg viser det seg at ledere kan ha kombinasjoner av maskulinitet og femininitet, og være en androgyn leder (Bem, 1984; Solberg, 2012, s. 78) I en artikkel hevder Solberg at fremtidens ledere må kunne veksle mellom maskulin og feminin lederstil (Lunde, 2017). Hun beskriver en androgyn leder som en person som verdsetter det å lytte og forstå andre, samtidig som de er i stand til å utfordre medarbeiderne sine og ta beslutninger. De har evnen til å opptre ydmykt under utfordrende omstendigheter, samtidig som de bevarer tydelighet og en sterk personlighet (Lunde, 2017).

Som Solberg (2017, s. 12) sin forskning viser til, er det liten støtte til stereotypiske oppfatninger i virkeligheten. Blant annet antyder forskningen at kvinner og menn med lik stilling er mer like enn ulike, og at en ren feminin ledelse vil være like dysfunksjonelt som en ren maskulin ledelse. Etersom lederrollen har utviklet seg gjennom tidene, og maskulinitet og hierarki ikke står like sterkt i dagens forretningsmiljø, mener vi det er hensiktsmessig å se på hva som kjennetegner dagens lederrolle, og hvorvidt det sammenfaller med de tradisjonelle oppfatningene.

2.2.4 Dagens lederrolle

Den tradisjonelle lederrollen har tidligere blitt assosiert med autoritet og kontroll, hvor arbeidstakere ble betraktet som verktøy for å oppnå organisasjonens mål (Bolman & Deal, 2018, s. 208). Som illustrert nedenfor i figuren «Ledergitteret», kan vi tenke oss at ledere har vært sterkt produktorienterte og befant seg nært punkt 9,1 (Thorsvik, 2019, s. 416).



Figur 3. Ledergitteret av Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 416). Illustrert av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

I dag er det norske arbeidslivet strengt regulert av lover med formål om å sikre vern for norske arbeidstakere (Egerdal, 2020, s. 141). Arbeidsgiver er blant annet pålagt å legge til rette for faglig og personlig utvikling hos den enkelte (Arbeidsmiljøloven, 1997, § 4-2). Dagens lederrolle innebærer derfor at ledere nå må kunne balansere både menneskelige og resultatmessige hensyn (Skogstad, 2019, s. 344). Som illustrert i figur 3 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 416), er det flere tilnærminger til denne balansen, og ifølge Heggholmen (2014, s. 47) er det av den grunn nødvendig med ledere som har situasjonsforståelse og evne til å tilpasse sin atferd i ulike kontekster. Dette indikerer at dagens lederrolle ikke bare er kompleks, men også at den skiller seg fra det tradisjonelle maskuline lederidealet.

Det er utfordrende å definere hva som kjennetegner god ledelse. Bernard M. Bass (1990) er en av de fremste forskerne innen ledelse fra 1900-tallet. Han hevder det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse som der er personer som har forsøkt å definere det (Skogstad, 2019, s. 337). Det finnes likevel visse ferdigheter som Whetten & Cameron (2010) understreker som essensielle for å være en god leder i dag. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 411) beskriver kategoriene slik:

1. **Personlige ferdigheter** omfatter selvinnsikt, evnen til å løse problemer og være kreativ, samt evnen til å mestre stress
2. **Mellommenneskelige ferdigheter** omfatter evnen til å kunne kommunisere med andre og lytte og gi støtte, samt evnen til å motivere og påvirke andre i ønsket retning
3. **Gruppeorienterte ferdigheter** går på at man evner å delegerer myndighet og bygge team som fungerer godt.

2.3 Organisatoriske faktorer

I følgende delkapittel vil den andre pilaren fremlegges. Vi ønsker å se nærmere på om det eksisterer såkalte etterspørselsforklaringer som begrenser kvinner mot å nå til lederstillinger. Delkapittelet vil rette fokus mot problemstillingen «**Hvordan påvirker organisatoriske faktorer kvinner til å bli ledere?**». Strukturen blir ofte beskrevet som organisasjonens skjelett, og vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 68) legge føringer for både kulturen i organisasjonen og hvordan ansvarsoppgaver fordeles.

2.3.1 Maskuline organisasjoner

I 1978 vedtok Stortinget likestillingsloven, som markerte et viktig skritt mot å bekjempe kjønnsdiskriminering i arbeidslivet. Loven forbød diskriminering ved ansettelser, og med noen unntak ble det ikke tillat å utlyse stillinger eksklusivt for ett av kjønnene. I likestillingslovens paragraf 1 fastslo loven at dens formål var å fremme likestilling mellom kjønnene med spesiell vekt på å forbedre kvinnens stilling (Likestillingsloven, 1978, § 1). Dette lovmessige grepet gjorde kjønnsdiskriminering til et økonomisk ansvar for mange bedrifter, da de risikerte å miste kontrakter hvis de ikke fulgte lovens bestemmelser (Loden, 1987, s. 34).

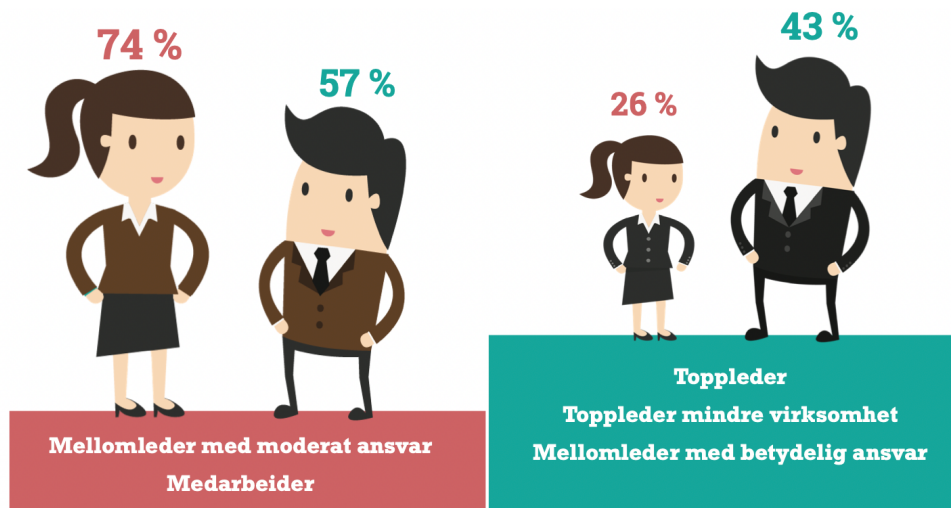
Imidlertid var det kvinnene som måtte tilpasse seg mest da de gradvis inntok posisjoner i bedriftene, også som ledere. I en sosiologisk betydning hadde kvinnene invadert en fremmed kultur da de trådte inn i ledernes rekker. De måtte lære å forstå den eksisterende bedriftskulturen og handle i samsvar med etablerte vaner og aksepterte atferdsmønstre, som utelukkende var utviklet for og av menn (Loden, 1987, s. 36). Utover 70-årene kom det en endeløs strøm av bøker fylt med advarsler og råd, skrevet for kvinner som var interesserte i å gjøre karriere. Alle rådene bygde på den forutsetning om at kvinnene måtte forandre seg hvis de ville avansere (Loden, 1987, s. 41).

Kvinner som bar kjoler, ble rådet av såkalte «gardrobeingeniører» til å investere i formelle dresser. De som var rolige og tenksomme under møter, ble oppmuntret til å delta i selvtillitstrening. Ettersom flertallet av kvinnelige ledere ikke hadde deltatt i lagsport som barn, ble det tydelig at de kunne dra nytte av opplæring i strategisk tenkning og en sporty oppførsel for å bli virkelig effektive. En vesentlig bekymring var kvinnenenes emosjonelle velvære og deres evne til å håndtere følelser på arbeidsplassen. For en kunne ikke forvente at mennene omkring dem ville være i stand til å håndtere tårer og følelsesmessige utbrudd (Loden, 1987, s. 42).

Ved etableringen av store organisasjoner dominerte menn arbeidsstyrken, og nesten utelukkende var det menn som befant seg i posisjoner med makt og innflytelse. Disse historiske betingede strukturene har vedvart og fortsetter å påvirke organisasjoner i dag, og de reflekteres i den partiske oppfatningen av hva som kjennetegner en effektiv leder (Schein, 1975, s. 341). Posisjoner med makt og innflytelse er ofte assosiert med stereotypiske mannlige egenskaper, som autoritet, besluttsomhet, konkurransevilje, og selvsikkerhet. Disse utbredte assosiasjonene bidrar til å reprodusere mannlige privilegier på arbeidsplassen (Loden, 1987, s. 47-49). Mange kvinner i høyere stillinger har med andre ord, trolig kommet dit de er i dag ved å tilpasse seg en maskulin organisasjonskultur (Solberg, 2017, s. 48).

2.3.2 Mellom- og toppleder

En maskulin organisasjonskultur og -struktur har med sannsynlighet påvirket kvinners muligheter til å klatre i bedriftsstrukturene, spesielt når man går fra mellomledernivå til toppledelse. I dag ser vi at menn dominerer maktposisjoner, mens kvinner er mer fremtredende på mellomledernivå, hvor ansvaret ofte er moderat (Halrynjo & Fekjær, 2019). Som tidligere nevnt, er lederrollen ofte assosiert med maskuline egenskaper, noe som tyder på at en maskulin organisasjonskultur kan forsterke disse kjønnsstereotypene. 74 prosent av COREs utvalg (Halrynjo & Fekjær, 2019) som enten er medarbeidere eller mellomledere med moderat ansvar, var kvinner. Dette tyder på at maskuline organisasjonsstrukturer har hatt en innvirkning på hvilke roller og funksjoner som tildeles på mellom- og toppledernivå. Dette reiser spørsmål ved hvorvidt disse strukturelle forskjellene fortsatt bidrar til å opprettholde barrierer for kvinner som ønsker å klatre til topps i organisasjonshierarkiet.



Illustrasjon: Menn dominerer på toppledernivå (CORE, 2019)

I artikkelen «Ledelse revidert – kjønn ekskludert» presenterer forfatteren Aagoth Elise Storvik (2002) funnene fra hennes undersøkelse av lederidealets konstruksjon i fem statlige organisasjoner. Gjennom intervjuer med topp- og mellomledere, av ulike kjønn og aldersgrupper, utforsket Storvik deres oppfatninger av ideelle lederegenskaper og eventuelle sammenhenger mellom kjønn og lederegenskaper. Alle de fem organisasjonene hadde en felles tendens blant topplerne til å omfavne et androgynt lederideal. Dette innebar at det ideelle lederidealet de diskuterte inneholdt egenskaper tradisjonelt assosiert med menn, slik som styrke og handlekraft, samt egenskaper assosiert med kvinner, som samarbeid og motivering. Noen av topplerne nevnte også omsorg, men at den måtte utøves innen visse rammer. Imidlertid fant Storvik at de maskuline egenskapene i stor grad var fraværende hos mellomlederne. I stedet la mellomlederne vekt på kjønnsnøytrale eller feminint assosierte egenskaper, som samarbeidsvilje, lyttingsevne, kommunikasjonsevner og sosialt engasjement (Storvik, 2002, s. 230).

Det er mulig at denne forskjellen kan skyldes at ledelse innebærer ulike krav, avhengig av hvilket nivå man befinner seg på i organisasjonen. For eksempel vil en toppleder i finanssektoren ha et betydelig forvaltningsansvar, noe som kan medføre et større press hvor spørsmålet om styrke og handlekraft melder seg sterkere. En mellomleder vil på sine side ha større personalansvar og dermed nærmere kontakt med ansatte (Storvik, 2002, s. 232). Undersøkelsen indikerer at menn dominerer topplerposisjonene, mens kvinner er mer tallrike på medarbeidernivå og blant mellomledere med moderat ansvar. Dette antyder at kvinner ikke opplever samme barrierer for å nå mellomledernivå, noe som kan sees i lys av undersøkelsens resultater. Basert på Storviks (2002) funn, hvor det ble pekt på at mellomledere ofte verdsetter mer kjønnsnøytrale eller feminine egenskaper, kan man stille spørsmål om det er fordi topplerstillinger krever mer maskuline egenskaper at kvinner har vanskeligere for å

nå disse posisjonene. Dette kan peke på et strukturelt problem i organisasjoner som favoriserer maskuline verdier på toppledernivå.

2.3.3 Glasstaket

Glasstaket er en metafor som representerer usynlige hindringer som rammer kvinner i organisasjoner (Morrison, *et al.*, 1987). Uttrykket ble først tatt i bruk i artikkelen «The Glass Ceiling: Why Women can't seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Job» av Carol Hymowitz og Timothy D. Schellhardt (1986). Der presenteres det at Glasstaket er mer merkbart jo høyere opp i organisasjonshierarkiet en kvinne kommer, og det blir derfor sett på som en barriere for å oppnå toppstillinger (Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015). Konseptet fokuserer på de utfordringene enkeltpersoner risikerer å møte på som følge av kjønnet sitt. Solberg definerer denne teorien som «en strukturell forklaring som beskriver hvordan kvinner forhindres i vertikale karrieremobilitet opp til toppledernivået i en hierarkisk organisasjonsstruktur» (Solberg, 2017, s. 90). Vertikal rangering handler om at menn innehar topplederjobber, mens kvinner befinner seg nedover i hierarkiet.

Teorien hadde sin storhetsperiode på 80-tallet, men har i tiden etter vært gjenstand for diskusjon. Flere hevder teorien ikke har den samme innflytelsen som tidligere, ettersom flere kvinner klarer å bryte gjennom det såkalte Glasstaket (Solberg, 2017, s. 111). Skard (2012, s. 461) skriver i boken *Maktens Kvinner: verdens kvinnelige presidenter og statsministere 1960-2010* at det er mulig at et slikt fenomen har fungert som et stengsel mot ambisiøse kvinner. Derimot mener hun at et glasstak fremstår som en forenklet konstruksjon, og at det i realiteten er et samspill mellom ulike faktorer som avgjør om en kvinne når toppen eller ikke. Linda Carli og Alice Eagly (2016) underbygger dette ved å peke på at utfordringene kvinner møter underveis i karriereveien er kompliserte og nyanserte. De hevder at teorien om *Labyrinten* er mer passende for å beskrive de ulike hindringene kvinner står overfor, som menn nødvendigvis ikke opplever.

2.3.4 Labyrinten

Som et motsvar til Glasstaket – som antyder én konkret og uoverstigelig barriere på toppen av hierarkiet, representerer Labyrinten et mer nyansert bilde. Den illustrerer en struktur av veier og valg, med ulike utfordringer som kvinner må navigere seg gjennom i løpet av karrieren. Eagly & Carli (2007) nevner hindringer som er kulturelle, strukturelle og sosiale. De trekker særlig frem kjønnsstereotyper, ulike muligheter for nettverksbygging, familieliv, manglende mentormuligheter, diskriminering og tvil rundt lederstil, samt manglende likestilling i lønn og forfremmelse. De argumenterer for at det ikke finnes et enkelt tiltak, men derimot en bred tilnærming for å overvinne disse hindrene.

Homososial reproduksjon er et begrep som først ble presentert i 1977 av sosiolog Rosabeth Kanter. Begrepet refererer i all hovedsak til en tendens til å foretrekke kandidater som er lik seg selv ved rekrutteringsprosesser. Sett i lys av at topplederstillinger domineres av menn, kan det argumenteres for at menn favoriseres ved rekruttering og forfremming til lederposisjoner i kraft av sitt kjønn. Homososial reproduksjon forklarer denne dynamikken ved å hevde at ledere søker trygghet og har dermed behov for å omgi seg med individer som fremstår lik seg selv (Solberg, 2017, s. 101). Ettersom vi ser en overvekt av menn i ledende posisjoner (Gram, 2021), kan det tyde på at homososial reproduksjon utgjør en hindring for kvinner i organisasjoner.

Marginalisering av kvinner kan medføre fravær av viktige nettverk på arbeidsplassen (Storvik, 2002, s. 254). Storvik hevder at nettverk er av stor betydning i rekrutteringsprosesser, og dette fraværet kan gjøre det vanskeligere for kvinner å klatre høyere opp i hierarkiet. Ifølge en undersøkelse fra NHO i 2017 var det omtrent 40 prosent av bedriftene som valgte å rekruttere internt istedenfor å benytte seg av offentlige kanaler ved ansettelse (Kalstø & Sørbo, 2017). Halrynjo, Kitterød og Teigen kom i 2015 frem til i artikkelen, *Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? – En analyse av hva topplederne selv sier*, at påstanden om at menn rekrutterer menn gjennom uformelle rekrutteringsprosesser fortsatt får tilslutning, og særlig da blant kvinnelige toppledere. Tolker vi det ut ifra teorien som nettopp er presentert, kan det bety at homososial reproduksjon bidrar til at kvinner har et dårligere utgangspunkt enn menn i rekrutteringsprosesser.

Som nevnt tidligere, kan underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger begrunnes med at de har størst familieansvar på «hjemmebane» (Carli, 2015; Olid, 2013). Dette er også et aspekt som tas opp i Labyrinten. Studier viser at kvinner utfører mesteparten av hus- og omsorgsarbeid, noe som skaper forstyrrelser i kvinners karriereløp (Carli & Eagly, 2007). En vanlig oppfattelse av lederrollen innebærer lange arbeidsdager og konstant tilgjengelighet – to krav som kan være utfordrende å kombinere med familieliv. Carli (2015) viser til at overordnede i bedrifter har en tendens til å ekskludere mødre oftere i forfremmelsesbeslutninger, hvilket begrunnes med at mødre ikke i like stor grad vil være i stand til å oppfylle kravene til lederstillinger grunnet kvinners forpliktelser som mor.

Andre elementer i labyrinten som kjønnsstereotyper, lederstil og diskriminering er også verdt å nevne. Derimot passer disse elementene bedre under individuelle og samfunnsmessige faktorer og er derfor presentert under de nevnte kategoriene i oppgaven.

2.4 Samfunnsmessige faktorer

De samfunnsmessige faktorene utgjør viktige aspekt knyttet til etterspørselsforklaringer. Dette er den siste pilaren i Huset. Her retter vi fokus mot hvordan samfunnets eksterne elementer bidrar til kvinners underrepresentasjon i lederrollen. Problemstillingen vi undersøker her er «**Hvordan påvirker samfunnsmessige faktorer kvinner til å bli ledere?**». Samfunnsmessige forklaringer ser på sosiale roller og krav, stereotypier, og tradisjonelle kjønnsroller og forventninger fra samfunnet (Martinsen, 2015, s. 207).

2.4.1 Kjønnsroller

Den tidligste samfunnsvitenskapelige teorien om kjønn fokuserte på begrepet *kjønnsroller* (Solbrække & Aarseth, 2006, s. 65). Kjønnsrolleteorien utfordret den biologisk deterministiske tilnærmingen til kjønn ved å hevde at kjønn også er sosialt konstruert. Dette innebærer at kjønn ikke utelukkende handler om iboende biologiske eller psykologiske egenskaper hos kvinner og menn, men også om hvordan individer sosialiseres inn i kjønnsroller basert på deres biologiske kjønn (Solbrække & Aarseth, 2006, s. 65). Kjønnsroller kan derfor forstås som et sett normer og forventninger knyttet til hva det vil si å være kvinne eller mann. Ifølge Solberg (1995, s. 214) representerer disse normene og forventningene en form for etablert konsensus innen kulturelle fellesskap. Den sosiale konstruksjonen av kjønn skjer både gjennom primær sosialisering i familien og sekundær sosialisering i samfunnet (Solbrække & Aarseth, 2006, s. 65). Talcott Parsons (1967) mener at kvinner og menn ivaretar roller ut fra bestemte arbeidsfordelinger og mønstre. Han hevder at kvinner og menn er komplementære og at de forskjellige kjønnsrollene utfyller hverandre: Menn ivaretar de instrumentelle funksjonene, som forsørger, og kvinner de ekspressive, som omsorgsperson (Solberg, 2017, s. 67).

«Doing gender»-perspektivet antyder at kjønnsroller resulterer i at individer handler i samsvar med det som er sosialt akseptert innenfor de normative rammene for maskulinitet og femininitet. Dette antyder at normer for passende atferd med hensyn til maskulinitet eller femininitet kan virke som retningslinjer for forventet atferd hos hvert kjønn (Solberg, 2017, s. 87).

2.4.2 Stereotypier

Jones (1997, s. 170) definerer stereotypier som «et sett av positive eller negative oppfatninger et individ har om karakteristikk av en gruppe mennesker». Håkonsen (2014, s. 121) hevder at vi etablerer stereotypier ved hjelp av kognitive skjema for å systematisere informasjon om ulike typer personer. Dette refereres som *persepsjon*, et fenomen hvor vi tolker inntrykk basert på tidligere erfaringer, og filtrerer ut inntrykk som ikke stemmer overens med vår eksisterende forståelse av en gruppe (Solberg,

2017, s. 57). Dette konseptet inkluderer også synet på hva som anses som normalt, og hvilke normer individet møter basert på deres kjønn.

Det er ofte påpekt at egenskaper som knyttes til den «typiske» mansrollen henger sammen med egenskaper knyttet til lederrollen. Dette fører til at kvinner stadig opplever at de blir sett på som mindre egnet til å være leder. Heilman og Okimoto (2007) undersøkte forventningene som ansatte har til kvinnelige ledere. Funnene viser at kvinner blir «straffet» både når de uttrykker tradisjonelle feminine trekk og når de ikke viser tilstrekkelig omsorg. Dette tyder på at stereotypier om kvinner og feminine egenskaper ikke er forenlige med ledelse, til tross for at kvinnelige ledere forventes å besitte disse egenskapene som Bem (1984) viser til. Eagly og Johnson (1990, s. 235) understreker at kvinnelige ledere ofte opplever konflikt mellom sin kjønnsrolle og lederrolle. Denne konflikten oppstår fordi stereotypiene om ledelse, og forventningene til hva som utgjør en god leder, ofte har en overvekt av maskuline kvaliteter.

Storvik (2002) peker på at i de organisasjonene hvor ett kjønn er i flertall, har det dominerende kjønn ofte innflytelse på definisjonen av kjønnsnormer, og kan dermed også forme lederidealet. Som tidligere nevnt, har kvinner historisk sett måttet tilpasse seg en homogent preget organisasjonskultur. Dersom kvinnelige ledere opplever en konflikt mellom to roller og til samme tid befinner seg i en organisasjon med overvekt av menn, er det nærliggende å tro at de vil justere sin lederstil for å imøtekomme visse forventninger, som forskningen til Heilman og Okimoto (2007) påpeker.

2.4.3 Er kjønnkvotering løsningen?

I 2003 ble det innført en endring av allmennaksjeloven: Børsnoterte selskaper skulle ha minst 40 prosent kvinner i sine styreverv (Gramvik, 2023). Oppfatningen var at loven ville føre til flere kvinnelige lederkandidater i næringslivet siden flere kvinner med styreverv ville bidra til større synlighet rundt kvinnelige kandidater (Teigen, 2015). Ringvirkningene fra innføringen ble ikke som forventet, ettersom andelen økte relativt lite. Til tross for at mange kvinner ble «kvotert» inn i styreverv, finner man i forskningsartikler om virkningene av loven, at bedrifter benyttet seg av lovlig smutthull. Bedriftseiere omorganiserte selskapene sine fra ASA til AS. I dag er det 238 allmennaksjeselskaper. Da loven ble vedtatt, var det 520. Teigen poengterer at det kan være flere årsaker som har spilt inn, men reduksjonen i antall ASA har med sannsynlighet vært påvirket av lovkravet (Teigen, 2015).

I dagens aksjeselskaper er bare 20 prosent av styrerepresentantene kvinner. For 20 år siden var tallet 15 prosent. Næringsminister, Jan Christian Vestre, påpeker at utviklingen går alt for sakte, selv om mange aktører har arbeidet for å øke kvinneandelen i mange år (regjeringen, 2023b). Den 19. juni 2023

kunngjorde regjeringen en historisk enighet gjennom en pressemelding. Forslaget innebærer at mellomstore og store selskaper skal sikre minst 40 prosent kjønnsbalanse i styret (regjeringen, 2023b). Lovgivningen har som mål, som i 2003, å redusere kjønnsforskjellene på toppnivå i det private næringslivet.

I artikkelen «Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway» (2019) som undersøker effekten av kjønnskvoltering i ASA-selskapene i 2003, ble konklusjonen: «Null spillover effect». Sissel Jensen, professor ved Norges Handelshøyskole og en av forfatterne bak studien fra 2019, bekrefter at funnene tyder på at loven ikke hadde noen effekt utover styrerommet (Gramvik, 2023). Dette reiser spørsmål om hvorvidt en ny kjønnskvoltering, 20 år senere, vil kunne ha den tilsiktede effekten. Forskere deler ulike meninger. Jensen og Teigen er to forskere som argumenterer for en ny kjønnskvoltering, og mener det kan bidra til en jevnere fordeling av kjønn (Gramvik, 2023).

I 2003 var det noen hundre ASA-selskaper som ble påvirket. Fra og med 2024 vil lovendringene omfatte om lag 8 000 selskaper i første omgang. Deretter vil reglene utvides årlig frem til 2028 og til slutt gjelde om lag 20 000 selskaper (regjeringen, 2023b). Mari Teigen, leder for CORE – Senter for likestillingsforskning ved Institutt for samfunnsforskning, hevder at kvinnelige rollemodeller i styret vil kunne bidra positivt til å rekruttere flere kvinner til karrierer i næringslivet (Gramvik, 2023). Professor Jensen mener at responsen til bedriftene er nøkkelen, altså hvorvidt de bruker tid og ressurser på å finne dyktige kvinner: «Først da kan det bidra til å bryte ned stereotypier» (Gramvik, 2023).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere den metodiske tilnærmingen som ble anvendt i forskningsprosessen og funn i analysearbeidet vårt. Dette danner grunnlaget for hvordan vi går frem for å samle inn primærdata, som illustrert i Huset. Vi vil videre begrunne hvorfor valgt forskningstilnærming har vært mest hensiktsmessig for å samle inn data relatert til vår problemstilling. I tillegg vil viktige aspekt ved kvalitetssikring poengteres, som undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.1 Bakgrunn for valg av empiri

Problemstillingen vi har valgt, legger føringer for metoden man velger å benytte (Johannessen et al., 2020, s. 34). Metode refererer til en planmessig fremgangsmåte for å nå et definert mål, som i vitenskapelig virksomhet er å bygge kunnskap om spesifikke fenomener og utvikle teoretisk forståelse av denne kunnskapen (Grønmo, 2016, s. 41). Denne kunnskapen er bygget empiri, som er informasjon om faktiske forhold i samfunnet, basert på våre sanseerfaringer (Grønmo, 2016, s. 47).

Når man skal samle inn data er det mulig å anvende kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative data består typisk av tekstuelle beskrivelser, mens kvantitative data presenteres gjennom tall eller andre mengdebegrep (Grønmo, 2016, s. 127). I kvantitativ metode samles informasjon inn om et fenomen med et stort antall enheter (Østbye et al., 2013, s. 21). En kvalitativ tilnærming fokuserer på få informanter. Hensikten er å få tilgang på mye informasjon for å kunne tilegne en dypere forståelse om fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Ordlyden i vår problemstilling fordrer at vi får innsikt i kvinnelige ledere sine tanker og erfaringer. Mangelen på kvinnelige toppledere er et komplekst sosialt fenomen, og et kvalitativt intervju gjør det mulig å få frem ulike perspektiv og nyanser. Vi har derfor benyttet vi oss av *dybdeintervju* for å fremkalle relevant empiri til oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet påvirker hvordan man i lys av problemstillingen skal utføre prosjektet (Johannessen et al., 2017, s. 69). Fenomenologisk forskningsdesign var best egnet til vårt forskningsprosjekt. Johannessen et al. (2021, s. 165) hevder at fenomenologisk filosofi er læren om tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller «fremstår» for oss, gjennom sansene våre. Hovedmålet er å beskrive fenomener slik de fremstår for bevisstheten uten å pålegge forutbestemte kategorier eller teorier (Johannessen et al., 2017, s. 78). Dette var særlig viktig for oss ettersom temaet vi skriver om

er godt dokumentert både i litteraturen og i media, fra ulike vinklinger. Vi var opptatte av at våre forutinntattheter ikke skulle påvirke den teorien og empirien vi foretok oss. Gjennom å beskrive menneskenes subjektive opplevelser fanger vi også indirekte de strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, de rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenet (Johannessen et al., 2021, s. 166).

3.2.1 Intervjuguide

I forkant av intervjuene satt vi av mye tid til å utvikle en detaljert intervjuguide med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål og tidligere forskning på feltet. Å investere tid og ressurser på dette stadiet var essensielt for å forsikre at intervjuene ble gjennomført på en effektiv måte. Guiden fungerer som en rettesnor for intervjuingen. Den skal være tilstrekkelig omfattende og spesifikk til at forskeren får de typer informasjon som er relevant for studien, men den skal samtidig være så enkel og generell at hvert enkelt intervju kan gjennomføres på en fleksibel måte (Grønmo, 2016, s. 168). Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Til tross for at man har en guide å forholde seg til, kan man for eksempel stille oppfølgingsspørsmål når respondenten kommer inn på noe som er relevant for datainnsamlingen (Johannessen et al., 2021, s. 113).

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden skal forskere identifisere deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen (Johannessen et al., 2021, s. 112). Vi har delt inn intervjuguiden i tre deler, som samsvarer med det teoretiske rammeverket for individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige perspektiv. Dette gir oss en struktur og et siktepunkt for studien, som legger til grunn hva som er hensikten med datainnsamlingen.

3.2.2 Praktisk gjennomføring av intervju

Ettersom respondentene våre befant seg på ulike steder i landet, ble de fleste intervju gjennomført digitalt over Teams. Kun to av intervjuene foregikk fysisk. I utgangspunktet ønsket vi at alle på gruppen skulle delta på hvert intervju, slik at alltid én kunne notere underveis. Det anså vi som hensiktsmessig ettersom vi kunne få ned stikkord, eksempelvis angående respondentens kroppsspråk eller andre viktige elementer vi ønsket å ta med oss videre. Det lot seg ikke alltid gjøre, men ettersom vi tok opptak av intervjuene på Teams, kunne man gå inn og høre i ettertid. Flexibiliteten som kommer av å kunne gjennomføre digitale intervju bidro også til at vi fikk tak i respondenter som har en travel hverdag.

Alle intervjuene foregikk på lukkede rom, hvilket bidro til at kommunikasjonen fløt godt uten forstyrrende elementer. Intervjuene varte mellom 40 og 70 minutter, alt etter hvor mye respondenten hadde på hjertet og antall oppfølgingsspørsmål vi stilte. Respondentene fikk informasjon om tema,

men de fikk ikke utlevert spørsmålene i forkant. Grunnen til det var at vi ønsket å få deres umiddelbare respons og tanker. Fordelen med det er at de ikke kunne forberede seg på «politisk korrekte» svar, og til samme tid ga vi de god tid underveis i intervjuet til å tenke over sine erfaringer. Samtidig opplevde vi at flere av oppfølgingsspørsmålene bidro til at vi fikk utfyllende svar og mange nyanser for hvert av deltemaene.

3.3 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å innhente mest mulig informasjon om fenomenet. I innhentingen av primærdata må en foreta et strategisk utvalg av respondenter som har de nødvendige karakteristika for å besvare problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54).

3.3.1 Utvalgsstørrelse

I kvalitative undersøkelser fokuserer forskeren på å velge et begrenset antall informanter som besitter betydelig og relevant informasjon om fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2021, s. 57). Størrelsen på utvalget vil variere avhengig av prosjektet, men hvis man kan sikre homogenitet i utvalget, kan det være tilstrekkelig med et mindre antall informanter (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 49). Det er også viktig å vurdere praktiske begrensninger, slik som tidsrammer og arbeidsmengder. Thagaard (2018, s. 59) fremhever at antallet respondenter bør være håndterbart, men samtidig tilstrekkelig for å dekke de analytiske målsettingene i studien. Til slutt endte vi opp med syv respondenter for å samle nok informasjon om fenomenet. Antallet respondenter kan forsvares med at det var håndterbart innenfor de ressursene vi hadde til rådighet, da både intervjuing og transkribering kan være tidkrevende. Syv informanter er for lite til at vi kan trekke noen generaliserte slutninger for alle kvinnelige ledere innen økonomibransjen, men det vil imidlertid gi oss et grunnlag for å svare på hvilke faktorer som bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederstillinger hos et utvalg kvinnelige ledere.

3.3.2 Kriterier for utvalget

Utvalget av informanter ble gjort på bakgrunn av en strategisk prosess (Johannessen et al., 2021, s. 58), som sikret at de oppfylte visse kriterier for å være aktuelle (Johannessen et al., 2021, s. 64). Kriteriene vi satte var at de er kvinner og innehar en stilling som mellom- eller toppleder innen økonomibransjen. I tillegg ønsket vi å ha informanter i ulike aldre, men det var enklere sagt enn gjort. Vi fikk imidlertid en respondent på 27 år, men de seks andre respondentene var nærmere 50 eller 60 år. Det kunne vært aktuelt med et større alderssprang for å avdekke ulikheter i gruppen.

3.3.3 Rekruttering

Vi ønsket å intervju kvinnelige ledere på mellom- og toppnivå. Med et begrenset antall kvinner i slike lederposisjoner, ble dette en naturlig innskrenkning av aktuelle kandidater. Vi fant utvalget etter å ha sendt meldinger til venner, kollegaer og familie, og spurte om de kjente noen aktuelle kandidater. Noen av respondentene hadde vi en relasjon til fra før, mens de resterende fikk vi kontakt med via en felles relasjon. Utvalget vårt befant seg dermed på ulike steder i Norge, blant annet i Oslo, Bodø og Bergen. Vi tok direkte kontakt med kvinnene ved bruk av e-post eller melding, beskrev prosjektet og ønsket vårt om å benytte dem som respondent. Da de bekreftet sin deltakelse, avtalte vi tid og sted.

3.4 Analyseprosess

Intervjudataene ble analysert ved hjelp av en tematisk tilnærming. Først ble alle intervjuene transkribert nøye for å sikre nøyaktighet og fullstendighet. Deretter ble transkripsjonene gjennomgått gjentatte ganger for å identifisere gjentakende temaer, mønstre og viktige utsagn. Disse temaene ble deretter kategorisert og analysert for å trekke ut sentrale funn og innsikter.

3.5 Evaluering

Ved alle undersøkelser er det nødvendig å anerkjenne og vurdere potensielle begrensninger og svakheter ved valgt metode og forskning. I den følgende delen har vi av den grunn valgt å adressere de aspektene ved forskningsstudiet som bør belyses.

3.5.1 Reaktivitet og refleksivitet

Det finnes noen typiske problemer som kan oppstå når en foretar intervjuer. For det første kan kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten fungere dårlig, slik at informasjonsvekslingen blir begrenset. Det kan igjen føre til at intervjuer og respondent misforstår hverandre, slik at svarene man får, avviker med spørsmålene (Grønmo, 2016, s. 172). Videre kan det oppstå utfordringer der informasjonen man tilegner preges av forskerens bakgrunn. Dette er relevant for vår studie, spesielt i henhold til én av respondentene. På grunn av en eksisterende relasjon mellom forsker og en av respondentene, kan vi ikke utelukke at dette har hatt en påvirkning på hvilke svar informanten har gitt.

3.5.2 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten referer til graden av pålitelighet til et sett med data. Høy reliabilitet indikerer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte (Grønmo, 2016, s. 241). Det kan være vanskelig å måle reliabiliteten i en kvalitativ studie, og vi bruker derfor heller uttrykket troverdighet. For at vår

studie skal være så troverdig som mulig baserer vi vår studie på data om faktiske forhold, og ikke vår subjektive oppfattelse.

Validitet refererer til hvor gyldig et datasett er i forhold til de spesifikke problemstillingene som skal undersøkes (Grønmo, 2016 s. 241). Høy validitet indikerer at både studiens design og datainnsamling fører til funn som er direkte relevant for de problemstillingene studien tar sikte på å utforske (Grønmo, 2016, s. 242). For å sikre sammenheng mellom problemstillingen og datainnsamlingen, har vi som nevnt utarbeidet intervjuguiden med omhu. Dette sikrer at vi som forskere har best mulige forutsetninger for å få svar på de spørsmålene vi ønsker å utforske. Ved å investere tid i utarbeiding av intervjuguiden har vi sikret relevans for de svarene respondentene gir oss.

Det er verdt å poengtere at forskningsprosjektet har hatt et begrenset antall respondenter, og at studien derfor bærer individuelle preg av respondentene vi har valgt. Dette innebærer en sannsynlighet for at vi kunne fått andre resultater dersom utvalget vårt hadde bestått av andre kvinnelige ledere. For at studien skal kunne være representativt, burde utvalget bestått av flere respondenter. Vi har imidlertid poengtert tidligere at grunnet oppgavens rammer og tilgang til ressurser, var dette ikke mulig for denne studien. Christoffersen & Johannessen (2012, s. 49) hevder at det likevel kan være tilstrekkelig med et mindre antall informanter, dersom man kan sikre homogenitet i utvalget. Til slutt vil vi trekke frem at kvinners underrepresentasjon i lederstillinger er et sammensatt tema som påvirkes av mange faktorer. Legger vi de nevnte begrensningene til grunn, kan vi understreke at vår studie ikke vil være universal i sin helhet og funnene våre vil derfor ikke være noe fasitsvar.

3.6 Presentasjon av respondentene

Dette forskningsstudiet baserer seg på dybdeintervjuer med syv kvinnelige respondenter. For å skjerme respondentene for offentligheten, har vi anonymisert individene ved å referere til dem ved hjelp av koder i form av R og tilhørende nummerering. For å skille respondentene fra hverandre og kunne forstå deres utsagn og perspektiver, vil vi starte med en kort presentasjon av hver enkel respondent.

R1 er en 57 år gammel kvinne med en karriere som strekker seg over 37 år i samme selskap. Hun har besittet en rekke ledende roller i selskapet, men har hatt stillingen som avdelingsleder siden 2016.

R2 er 46 år, og jobber som administrerende direktør. Hun har tidligere jobberfaring med investeringer og forvaltning av midler. Hun er utdannet siviløkonom.

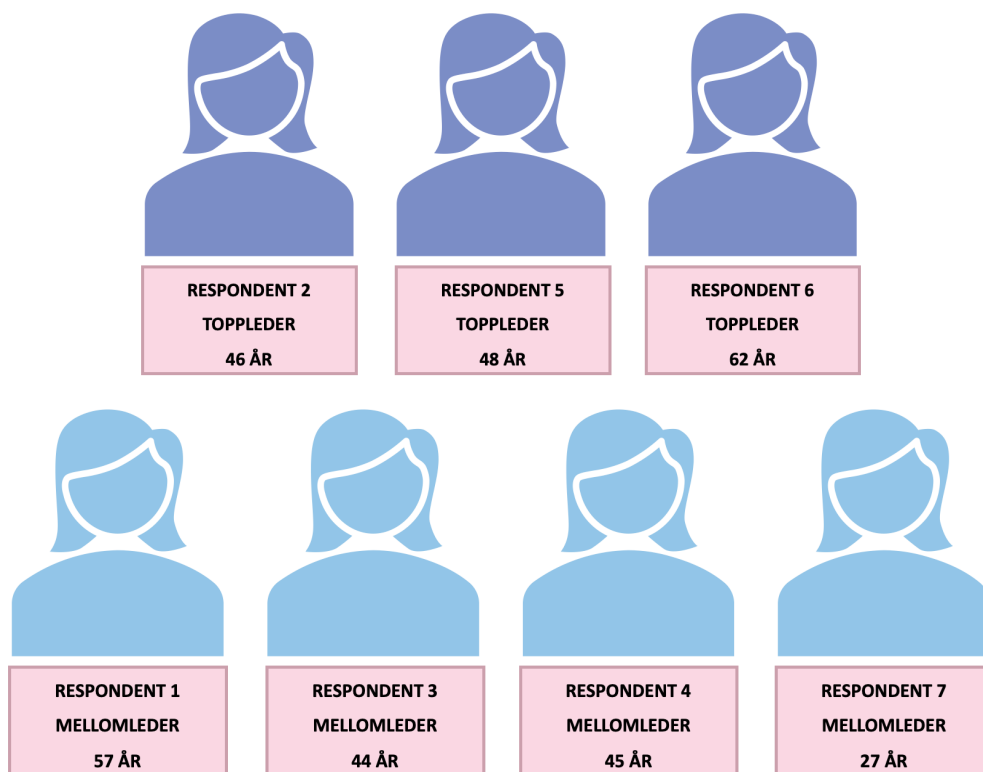
R3 jobber som leder i en finansavdeling. Hun er en 44 år gammel kvinne med bachelor i revisor, og har gjennom årene opparbeidet seg kompetanse innen økonomi og regnskap.

R4 er avdelingsleder i en alder av 45, og jobber i samme selskap som R1. Hun startet på kundesenteret som 22-åring, og fikk muligheter som førte henne til lederposisjonen. Hun fikk sin første lederstilling som 32-åring.

R5 er en 49 år gammel kvinne. Hun har i ett år jobbet som salgs- og markedsdirektør i et teknologiselskap. Respondent 5 har innehatt flere ledende roller i ulike organisasjoner, men fikk sin først lederstilling som 32-åring som banksjef.

R6 er en erfaren kvinne på 62 år med en lang karriere med flere ledende stillinger i ulike organisasjoner. Hun besitter stillingen som administrerende direktør, hvor hun er ansvarlig for å lede et stort selskap. Hun er utdannet siviløkonom.

R7 er en 27 år gammel kvinne, og er dermed den yngste respondenten i dette studiet. Hun jobber som teamleder. Respondent ble forfremmet til denne stillingen for 1 år siden. Hun jobbet tidligere i et team med bedriftsrådgivning på telefon i 3 år før dette.



Figur 4: Presentasjon av respondentene av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

4.0 Funn/analyse

Etter innsamling av både primær- og sekundærdata har vi utforsket alle hjørner av Huset. Vi har nøye plukket ut de mest betydningsfulle funnene og løfter dem opp til taket i huset. I denne delen av oppgaven vil vi analysere dataen gjennom å undersøke og drøfte problemstillingen «**Hvilke faktorer bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner?**». Drøftingen er forankret i oppgavens teorikapittel og det innsamlede datamaterialet fra respondentene.

I vår gjennomgang av datamaterialet avdekker vi flere funn av interesse, men omfanget av denne oppgaven tillater ikke en fullstendig utdyping av alle. De funnene vi velger å trekke frem, er de faktorene som i størst grad bidrar til å svare på problemstillingen for oppgaven. I første omgang retter vi fokus mot de tre delproblemstillingene som sammen skaper grunnlaget for hovedproblemstillingen. Dette vil gi oss en dypere forståelse av mønstre og sammenhenger som kan være avgjørende for den konklusjonen vi får på problemstillingen som er satt.

4.1 Hvordan påvirker individuelle faktorer kvinners muligheter til å bli ledere?

Gjennom analyse av intervjuene har det blitt avdekket flere nøkkelpunkter som belyser betydningen av individuelle egenskaper i kvinners karriereutvikling. Disse funnene vil følgelig bli presentert og knyttet til innhentet teori fra de individuelle faktorene.

4.1.1 Ambisjoner og målsetninger

Det finnes en utbredt oppfatning om at kvinner ikke er like ambisiøse sammenlignet med menn (Martinsen, 2019, s. 248). Dette pekes på som en årsak til at de marginaliseres i arbeidslivet. Vi har blant annet sett at menn og kvinner tar ulike utdannings- og yrkesvalg. Menn tiltrekkes mot lønn, mens kvinner antas å ta valg ut fra trivsel (Fanghol & Schei, 2022). Det kan ha skapt en forventning om at kvinner ikke har et like sterkt behov for å avansere sammenlignet med menn. Derimot, har vi sett på forskning som viser at dette ikke nødvendigvis stemmer. Rapporten fra CORE (Halrynjo & Fekjær, 2019) tyder på små kjønnsforskjeller når det kommer til ambisjoner rundt lønn og lederstillinger. Våre funn støtter teorien, hvor vi ser at noen respondenter har hatt klare ambisjoner og mål. Andre beskriver det som en naturlig prosess de ikke har reflektert over. Både R1 og R5 har tidlig hatt et mål om å bli leder. Til tross for at R1 ikke har tatt noe utdanning, har hun likevel alltid hatt klare ambisjoner.

«Ja, jeg har alltid følt at jeg har lederevner. At jeg har det i meg. Så det har alltid vært et mål for meg fra veldig tidlig karriere egentlig. Alltid søkt ansvar. Alltid likt å ha ansvar.» (R1)

R5 kan fortelle om en oppvekst i en tydelig ambisiøs familie, med to foreldre som både støttet og utfordret henne. Hun er klar over at denne oppveksten har hatt en betydelig innvirkning på hennes valg og retning i livet. Dette kom tydelig fram da hun skulle søke på videregående skole: I stedet for å følge flertallet av sine venner og bekjente til en bestemt skole, søkte hun til en annen skole med studieretning innen handel og kontor:

«Alle var litt sånn, hæ? Hvorfor skal du gå der? Det er jo en taper skole (...). Ja, så jeg har liksom vært bevisst på valgene mine gjennom hele ungdomstiden og karrieren da. Hva er liksom målet mitt?» (R5)

R3 skiller seg noe ut fra de andre respondentene. Hun startet opprinnelig på siviløkonomstudiet, men opplevde retningen som for lederfokusert. Da hun ikke hadde noen interesse i å bli leder og i stedet ønsket å fokusere på fagområder relatert til regnskap, bestemte hun seg for å bytte til revisjonsstudiet. Til tross for at R3 tilsynelatende har hatt lavere ambisjoner på et tidspunkt, forteller hun at hun alltid har arbeidet hardt og dermed raskt avansert, noe som resulterte i at hun fikk betydelig ansvar relativt tidlig. Årsaken til det er, i likhet med det R1 beskriver, relatert til ønsket om ansvar på arbeidsplassen.

Ansvarsbehovet viser seg hos de fleste av respondentene. De beskriver seg selv som personer som liker å ta ansvar både hjemme og på arbeidsplassen. Dette kan tolkes som et tegn på deres ambisjoner om å lykkes i jobben sin. R6, R2 og R7 hadde i utgangspunktet ikke et personlig mål om å bli ledere, men at de ganske tidlig ønsket seg ansvar på arbeidsplassen.

«(...) jeg har en klassisk type lederrolle og har jo hatt det sikkert siden jeg var liten. Det har vært naturlig for meg å ta ansvar og naturlig for meg å bestemme, noe som jeg tror de rundt meg kommer til å kjenne seg igjen i. Men det har ikke vært sånn at jeg tenkte at jeg skulle bli leder.» (R6)

«Jeg har alltid synes det har vært interessant når jeg har jobbet som fagperson å ha prosjektlederansvar eller ha ansvar for å organisere ting, selv om jeg ikke har hatt et formelt lederansvar.» (R2)

«(...) det var ikke et kjempeønske om å bli en leder. Jeg tenkte at det var så fjernt, på en måte.» (R7)

Til tross for at R7 ikke hadde et stort ønske eller mål om å bli leder, forteller hun at visse lederroller har formet henne til den målbevisste personen hun er i dag. Hun har blant annet jobbet som assisterende butikksjef, og hatt flere kapteinsroller på ulike idrettslag.

«Jeg har alltid syntes at det å spille fotball og håndball, det med å være kaptein, ta ansvar og få folk med meg, det har vært kjempekjekt. Så jeg er veldig målbevisst.» (R7)

I teorien presenterte vi forskning som viser at selv om det er minimale forskjeller på ambisjoner mellom kvinner og menn, er imidlertid kvinner mindre villige til å flytte på seg for å stige i gradene karrieremessig (Søderlind, 2005). Dette er i samsvar med funnene våre da noen av respondentene påpeker at det er muligheter de ikke har tatt.

«Der fikk jeg et tilbud om å fortsette å jobbe, og det er et selskap som har gått fantastisk bra etter det. Men da hadde de bare kontoret i Stavanger, og jeg ville hjem til eller ville til Oslo, der samboeren min var da.» (R2)

«Jeg har fått en mulighet i et amerikansk selskap. Altså jobbe i Norge, men i et amerikansk eid selskap. Det ville jeg ikke, fordi de har en annen arbeidskultur. Med sann jeg har erfart fra tidligere har de mindre toleranse for familien og mindre fleksibilitet her. Man må jobbe på amerikansk tid og det passer ikke meg og mitt norske familieliv.» (R3)

De siterte uttalelsene underbygger påstanden om at kvinner og menn har like ambisjoner, men at kvinner er mer tilbøyelig for å avfeie karrieremuligheter som ikke passer deres personlige liv. R2 avsto tilbudet fordi dette ville ført henne bort fra sin samboer. R3 mente at den forventede arbeidskulturen knyttet til tilbudet ikke var forenlig med hennes norske arbeidsliv og ønsket om fleksibilitet i hverdagen. At respondentene aviser karrieremuligheter som potensielt fører til karrierevekst, tyder på at noen faktorer er mer betydelig og dermed prioriteres foran karrierevekst.

Det er syv respondenter som alle er hardtarbeidende kvinner, og lederstillingen deres har trolig kommet av en kombinasjon av hardt arbeid og personlige egenskaper. I tillegg har noen vært ganske ambisiøse og tydelige på hva de ønsker seg karrieremessig. Dette har bidratt til at de har oppnådd sine personlige mål.

4.1.2 Selvtillit og personlige barrierer

Et hyppig anvendt argument, som Sandberg kaller for «Lean in»-fenomenet, handler om at kvinner har iboende barrierer som hindrer de i å nå lederstillinger. Derfor har vi vurdert det som hensiktsmessig å

ha en egen bolk som omhandler dette. Vi har sett på studier fra Søderlind (2005), som viser at voksne kvinner generelt sett har lavere selvtillit enn menn. Dette gjelder både rundt egne prestasjoner og vurderinger rundt sine egenskaper. Til tross for at forskningstradisjonen rundt det kjønnsdelte arbeidsmarkedet ofte har omhandlet bedrifters manglende initiativ, hevder Sandberg (2015) at kvinner selv må ta steget. Siden vi har intervjuet kvinner som allerede har tatt dette steget, er det derfor nærliggende å tro at de ikke innehar slike personlige barrierer. Vi har imidlertid fått klare funn på at slike barrierer har funnet sted hos enkelte av respondentene, og til samme tid har samtlige av respondentene kommet inn på tematikken ved flere anledninger under intervjuet.

Et viktig funn vi har oppdaget er at kvinner kan hindre seg selv ved at de ikke søker seg til høyere stillinger. Dette kan komme av lav selvtillit rundt egne evner, som Søderlind (2005) hevder. R6 bemerker at i rekrutteringsprosesser opplever hun ofte at menn søker på stillinger selv når de ikke oppfyller kvalifikasjonskravene, mens kvalifiserte kvinner avstår fra å søke.

«Jeg hadde en jente inne til intervju også sa jeg: Hvorfor søkte du den her stillingen? Jeg har en annen stilling her som egentlig passer mye bedre? Ja, men den krevde jo så mye.» (R6)

Dette gjenspeiler funnene til Halrynjo et. al. (2022) som sier at en typisk forklaring til at kvinner ikke avanserer handler om at de søker seg til slike stillinger i mindre grad enn menn. Dette kan vi videre underbygge med flere utsagn hvor respondentene forteller om egne erfaringer og tanker:

«Som jeg sa, kvinner søker seg ikke inn mot lederstillinger» (R2)

«Jeg tror og vet at vi kvinner er sånn at når vi for eksempel skal søke på en stilling, så må vi hake av for alle boksene på kriteriene som står i utlysningen. Vi er veldig sånn. Mens menn, de er sånn: «Kan jeg krysse av på 60-70 prosent? Da søker jeg». Vi er ikke tøff nok. Vi stoler ikke på oss selv.» (R1)

«Man tenker at man kan gjøre en like god jobb, men det sitter kanskje litt lenger inne å ta den muligheten når den byr seg. Og at menn kanskje hopper litt mer i det.» (R7)

Disse utsagnene viser seg å være i tråd med det Bowles et. al. (2005) presenterer, nemlig at kvinner ikke markedsfører seg selv i like stor grad som menn. Legger vi det Søderlind (2005) påpeker til grunn, tyder det på at noen kvinner fremstår som mindre selvsikre. Dette bekrefter funnene våre fra R7. Da stillingen som teamleder ble lyst ut, tenkte hun at hun ikke var kvalifisert.

«Jeg tenkte ikke før jeg klarte den jobben der at jeg skulle begynne å tenke på å bli en leder. Jeg må mestre det jeg holder på med for å så ta steget videre til noe annet» (R7)

«Jeg har alltid tenkt at nei, det er jeg ikke kvalifisert til, så det var kanskje mer meg selv som stoppet meg der. At jeg tenkte at det var så fjernt.» (R7)

Vi har pekt på Storvik (2006) sin undersøkelse som viser at kvinner søker seg til like mange lederstillinger som menn, men det først etter at de har blitt oppmuntret til det. Menn, derimot, søker uten oppmuntring fra andre, hvilket kan tyde på at menn har større tro på seg selv. R7 forteller at oppmuntring fra kolleger bidro til at hun turte å søke på stillingen:

«Det var mange på teamet mitt som spurte: Kunne dette vært noe for deg? Så det hjalp jo meg å tenke at det kunne vært noe for meg. Det gjorde jo mye at de på teamet «dyttet» meg til å prøve å søke i hvert fall da.» (R7)

I tillegg peker hun på en vesentlig faktor, nemlig tillit mellom seg og lederen:

«Så er det og den tilliten til lederen jeg har nå, at jeg har fått muligheten jeg har fått så ung som jeg har vært. (...) at hun har sett at det har vært noe som har vært bra der, til å gi meg muligheten.» (R7)

Funnene våre tyder på at kvinner har et større behov for oppmuntring og støtte for å søke og ta imot lederstillinger. Dette vil ha en innvirkning på kvinners karriere, da de er mer tilbøyelig for å holde seg på et lavere stillingsnivå eller unngår å påta lederansvar, til tross for at de har nødvendige ferdigheter og kvalifikasjoner.

4.1.3 Utdannelse og erfaring

Som nevnt, har mye av fokuset av den pågående debatten om kjønnssegregering blitt presentert som et spørsmål om hvorfor kvinner gjør lite lønnsomme valg. Teigen (2006, s. 23) viser imidlertid at kvinners utdanning og yrkesvalg har vært under kraftig endring. I dag er 60 prosent av de med høyere utdanning kvinner (Solberg, 2017 s. 11). Det indikerer at kvinner er vel så kompetente som menn, sett fra et utdanningsperspektiv. Dette er en stor del av årsaken til hvorfor Drake og Solberg (1995, s. 229) mener organisasjoner bør verdsette sosial kompetanse.

Vår undersøkelse viser at det eksisterer variasjon blant respondentene når det gjelder bakgrunn og erfaring. Under intervjuene med respondentene fremkommer betydningen av utdanning og erfaring i forhold til deres karrierevei. Det viser seg at alle respondentene, med unntak av én, har tatt høyere utdanning. Alle de tre topplederne har en mastergrad å vise til, mens de tre andre mellomlederne har bachelorgrad. Det faktum at 6 av 7 ledere fra vår undersøkelse har utdanningsbakgrunn, samsvarer med teorien om at det har skjedd en transformasjon i kvinners ambisjoner og karrieremål (Solberg, 2017). R6 beskriver utdannelsen som en grunnmur for karrieren og en kilde til selvtillit.

«Utdanningen er jo en grunnmur. Jeg treffer ledere som ikke har det og har en tittel i bunnen. Noen av de har en litt mer usikkerhet med seg. (...) Så det å ha utdanning i bunn det tror jeg har vært veldig viktig for meg, for det gjør noe med selvtilliten. Og så kan man jo kanskje ha litt for stor tro på seg selv, men det tror jeg ikke er så dumt.» (R6)

Samtidig viser våre undersøkelser av R1 at praktisk erfaring og evnen til å avansere til lederstillinger likevel er mulig uten en formell utdanning. Hun forteller at hun trolig var blant den siste generasjonen som kunne gå rett fra videregående og inn i arbeidslivet uten behov for videre utdanning. Som nevnt under kategorien ambisjoner, har R1 alltid hatt et mål om å bli leder. Det tyder på at veien mot lederstillingen har vært et resultat av at hun aktivt har jobbet mot målet. Til samme tid kan det indikere at arbeidsgiver har verdsatt respondentens sosiale kompetanse.

«Det at jeg ikke har noe bachelor har jo aldri blitt brukt mot meg, for de har jo sett egenskapene mine ...» (R1)

Disse funnene tyder på at utdanning ikke har vært nødvendig for R1, som har hatt annen relevant erfaring å vise til. Imidlertid, som hun selv påpeker, er utdanning svært viktig og er i dag et nødvendig krav i stillingsutlysninger. Vi ser at utdanning kan bidra til økt selvtillit, noe vi har diskutert kan være en mulig begrensning for kvinner. Det at kvinner tar mer og høyere utdanning kan føre til at historiske forskjeller mellom kjønn viskes ut, og dermed kan andre ferdigheter bli vektlagt. Vår analyse støtter teorien om at kvinners valg og prioriteringer er sentrale når det kommer til karriereutvikling og hvor langt de kan nå i karrierestigen. Funnene antyder at veien mot lederstillinger ikke nødvendigvis har en fast oppskrift, men at utdanning og opparbeidet erfaring vil være to viktige komponenter.

4.1.4 Kjønn og ledelse

Virginia Schein (1993) introduserte begrepet «Think Manager, Think Male», som refererer til menneskers tendens til å assosiere ledelse med menn ettersom de innehar maskuline egenskaper. I forskningen til Eagly og Johnson (1990) ble det hevdet at kvinnelige ledere ofte opplever konflikt mellom deres kjønnsrolle og lederrolle, og at denne konflikten oppstår fordi stereotypen av ledere, og den vanlige forventninger knyttet til å være en god leder, ofte inkluderer flere maskuline enn feminine kvaliteter. Storvik (2002) nevner også at et maskulint ledelsesideal kan være vanskelig for kvinner å leve opp til. Flere av respondentene kom med utsagn som støtter det forskningen sier. Blant annet sier R7 at hun tror kvinner overtenker egen lederstil:

«Kanskje menn er tøffere (...). Den terskelen der kan være litt vanskelig for kvinner. At de overtenker kanskje litt over: var dette grei kommunikasjon? Og slik som det.» (R7)

Både R2, R5 og R6 nevner litt det samme, men i tillegg kommer de inn på at menn tør å vise seg frem i større grad enn kvinner. Manglende markedsføring av seg selv kan føre til at kvinner er mindre synlige i rekrutteringsprosesser, særlig ettersom vi har pekt på forskning som viser at uformell intern rekruttering er vanlig i dag.

«(...) å være litt tøffere enn man egentlig tør å være. Det er fortsatt sånn at man ikke blir lagt merke til hvis man ikke viser seg til frem. Jeg har ikke så lyst til å generalisere, men det ser ut for meg som at det kommer litt mer naturlig for menn å gjøre det enn det gjør for kvinner.» (R2)

«Vi ser veldig mange jenter som er litt sånn: Ja, unnskyld, men her er jeg.» (R5)

«Skal du lykkes så må du gi jernet (...) Og så har troen på seg selv. Det tror jeg mange jenter kan jobbe litt med.» (R6)

«Du må faktisk vise deg fram til det kommer det endelige tilbudet om du kan bli leder. Og så spør! (...) Hvorfor er man ikke nysgjerrig for å spørre eldre kolleger? (...) Det savner jeg at unge jenter gjør.» (R1)

Som vi har vært inne på, har maskulinitet fungert som et ledelsesideal i lang tid. I Figur 2, hvor vi plasserte maskuline og feminine egenskaper ut fra Bem (1984) sin studie, finner vi blant annet at egenskapene «pågående», «forsvarer sine meninger» og «sterk personlighet» blir plassert under maskulin. Vi har imidlertid påpekt, ved hjelp av Solberg (2017, s. 17) sin forskning, at kvinner og menn ikke nødvendigvis praktiserer ulike typer ledelse. Hun påpeker at en heldyrket maskulin ledelse vil være like mangelfull som en ren feminin ledelse. Til tross for at kjønn ikke definerer hvor egnet en leder er, viser funnene våre at mange menn i større grad tør å stikke seg frem, mens kvinner har en annen fremtoning. Slik respondentene våre beskriver unge kvinner de har møtt i arbeidslivet, tyder det på at en tilbakeholden fremtoning fremstår som en hemmende faktor.

4.1.5 Hva kjennetegner dagens ledere?

I denne delen av analysen undersøker vi hva lederne vektlegger i sitt arbeid. Ved å se på hva lederne selv anser som viktige, kan vi lettere forstå hva dagens lederrolle innebærer og hva den enkelte mener er avgjørende i sitt arbeid. Ettersom respondentene våre er ledere på forskjellige nivåer kan det tenkes at de beskriver sin lederstil på ulike måter. En mellomleder bærer ansvar på avdelingen de jobber i, men har ofte en toppleder over seg. Som toppleder i en organisasjon er man ansiktet utad for bedriften, og har det overordnede ansvaret på arbeidsplassen. Dette fører med seg et annet ansvar enn det som forventes av mellomlederne. Drivkraften bak det topplederne vektlegger i sitt arbeid kan vi anta varierer fra mellomlederne.

«Vi er til for at kunder skal ha et bra produkt som vi leverer, så det vektlegger jeg veldig (...). Jeg er ikke egentlig veldig flink å se folk.»

«Men jeg får folk med meg og det tror jeg at jeg er veldig flink til.» (R6)

«Noe av de viktigste ferdighetene man må ha som leder er evnen til å vise vei.» (R2)

Samtidig påpeker noen av mellomlederne at jobben deres er knyttet til personalhåndtering og mye én-til-én samtaler med teamet.

«(...) hver og en blir sett, og hver og en har en utviklingsplan. Og at jeg har god relasjon med dem». (R4)

«Jeg tror i forhold til mine folk her er at du skal jo bygge tillit og de skal tørre å komme til deg.» (R7)

Vi har tidligere påpekt, ved bruk av Ledergitteret, at god ledelse er vanskelig å definere ettersom det finnes mange måter å lede på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 416). Informantene våre jobber på ulike måter, ulike arbeidsplasser og med ulike mennesker, og vil naturligvis lede ulikt. Ferdighetene som Whetten & Cameron (2010) trekker frem omhandler personlige, mellommenneskelige og gruppeorienterte ferdigheter.

Personlige ferdigheter inkluderer blant annet selvinnsikt og problemløsning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 411). Flere av respondentene trekker frem at de må ta viktige avgjørelser, og dermed må være bevisst på egne valg for å fatte beste løsning.

«(...) i noen roller må man være litt tøffere, fordi man skal ta litt tøffe avgjørelser (...) men samtidig må man være litt ydmyk oppi det også, man kan ikke bare gå rundt og tøffe seg og si at man skal nå disse målene, for man har med personer å gjøre, tenker jeg.» (R4)

«Jeg tror jeg er snill med dem som trenger at folk er snill med dem. (...) og ganske tøff med de som ikke klarer å oppføre seg, og som jeg vet man kan være tøffe med.» (R5)

De mellommenneskelige ferdighetene dreier seg om å kunne samhandle, motivere og påvirke andre (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Vi ser en variasjon i hva de enkelte respondentene gjør for å påvirke og motivere de ansatte. Ledere bør imidlertid ha fokus på at de ansatte skal kunne få utvikle seg i organisasjonen, slik som arbeidsmiljøloven §4-2 lovfester.

«Åpenhet og samarbeid mener jeg er ekstremt viktig (...) Jeg mener at det er veldig viktig at når man bruker så mye tid på jobb, at man kan være seg selv og være et helt menneske på jobb» (R2)

«At man trives på jobb og mestrer, og hvis man ikke gjør det så tør man å si det (...). Det er viktig å være ydmyk og lyttende. Slik at man kan bygge den tilliten, at man tør å komme til meg hvis det skal være noe.» (R7)

«Hva vil vi oppnå, både som team, men også som individer? (...) at de føler også at de kan feile, hvis de har lyst til å prøve noe.» (R5)

Den siste ferdigheten er gruppeorienterte ferdigheter. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) står evnen til å delegere myndighet og bygge fungerende team sentralt. Flere av respondentene påpeker at tilliten de gir til sine ansatte skaper gode forutsetninger for arbeidsmiljøet. Både R1, R2 og R3 trekker frem takhøyde som avgjørende faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø, som bidrar til at medarbeiderne føler seg frie til å uttrykke sine tanker og idéer.

«Jeg går ikke inn og detaljstyrer. Jeg stoler på at de ansatte gjør jobben sin (...) Jeg er heller ikke for et miljø hvor alle er enige med alle. For hvis vi alltid er enige, så kommer vi ikke videre. Da stagnerer vi. Så sitter folk der og holder på gode tanker, men de tørr ikke å si det. Så får vi ikke den utviklingen som skal til.» (R1)

«Jeg er nok veldig tillitsfull som leder. Jeg gir mye ansvar til de jeg er leder for. Jeg opplever at det fungerer absolutt best.» (R2)

«Åpenhet er viktig, at man alltid skal kunne be hverandre om hjelp.» (R3)

Funnene våre tyder på at dagens ledere vektlegger både produksjonsmessige og menneskelige hensyn. Flere nevner at samarbeid og åpenhet er essensielt for å skape effektive team og et godt arbeidsmiljø, mens andre trekker frem fokus på resultat og utvikling. Det ser ut til at topplederne har et noe større fokus på produksjonsmessige hensyn enn mellomlederne. De har imidlertid likt syn på betydningen av å skape et godt arbeidsmiljø, men det kommer frem at de motiverer og tilrettelegger for dette på en annen måte. Ettersom mellomlederne har direkte kontakt med sine medarbeidere, vil det være mer naturlig å søke mot relasjonsbygging. Dette mener de skaper en tillit som igjen medfører åpenhet og effektivitet. Topplederne fokuserer i større grad på å vise vei for å oppnå organisasjonens overordnede mål.

4.1.6 Balansen mellom arbeidsliv og familieliv

Det hevdes at en viktig årsak til underrepresentasjonen av kvinner i ledende stillinger skyldes høyere arbeidskrav, hvilket gjør det vanskelig for kvinner å kombinere familie og karriere (Højgaard, 2002). Vi har sett på studier som deler ulike meninger rundt denne problematikken. Studien til Pettersen, Kjelstad og Nymoen (2007) konkluderer med at lange arbeidsdager ikke utgjør noen hindring for mødre i prestisjefylte yrker. Derimot finner Halrynjo og Fekjær (2019) at kvinner med lavere omsorgsansvar

tjener mer enn menn med middels eller høyt omsorgsansvar. De konkluderer med at omsorgsansvar er en sentral faktor som vil påvirke karrierelivet, uavhengig av kjønn. Det har derfor vært interessant å se hva de ulike respondentene sier om tematikken og hvordan det har påvirket dem, ettersom samtlige av våre syv respondenter har familie.

Respondentene hevder de har klart å balansere karriere- og familieliv. Flere påpeker at det har vært en håndterbar situasjon. R1 understreker betydningen av å være effektiv i arbeidstiden for å få til dette.

«Jeg har ikke behov for å sitte mange kvelder. Må jeg så må jeg, da gjør jeg det. Men jeg mener at alle kan være mer dedikerte i jobben sin og gjøre det de skal fra åtte til fire.» (R1)

«(...) Jeg har jobbet mye på kveldstid, mye overtid, men ikke gått utover familielivet, det har heller vært sånn at jeg går tidlig for å hente i barnehage, men tatt en time på kvelden.» (R4)

Kvinner tar på seg, eller muligens blir tildelt, det største omsorgsansvaret. Dette fremkommer tydelig når vi ser på permisjonslengde for henholdsvis mor og far. Studien til CORE, som omfatter 2046 økonomer, viser at mødrenes permisjon er i gjennomsnitt 3,6 ganger så lang som fedrenes (Halrynjo & Fekjær, 2019). Noen av informantene påpeker betydningen av en partner som har tatt ansvar hjemme:

«En annen fordel er at jeg er gift med en lærer. Han har hatt fri om sommeren, vinterferie og høstferie. Det har jo hjulpet mye til at jeg nesten hele livet har jobbet hundre prosent.» (R1)

«Jentene hadde jo en pappa også. Så det kunne like gjerne vært han som trappet ned litt for min del da.» (R5)

R6 forteller at hun har tatt større belastning enn faren til barna. Mannen hennes er nemlig også toppleder, men i finanssektoren. Dette støtter funnene til Halryno og Lyng (2010) som viste at blant foreldrepar med tilsvarende høy utdanning og yrkesbakgrunn, er det oftest kvinner som reduserer sin arbeidsinnsats. R6 påpeker følgende:

«Jeg har vært veldig tydelig på at 90 prosent løsninger er veldig ofte gode nok. Veldig mange damer vil jo gjerne ha 120 prosent løsning, og den koster.» (R6)

Til tross for at R6 hevder at balansegangen har gått fint, tyder det også på at 90 prosent løsningen har kostet.

«Nei, jeg synes kanskje at en periode så synes jeg at jeg fikk lov å være lite mor. (...) man kan jo ikke jobbe redusert. Jeg hadde jo venninner som jobbet redusert og gikk hjemme hver fredag og med barna sine og sånn. Det kan jo ikke jeg som leder.» (R6)

Det tyder på at balansen mellom familie- og arbeidsliv ikke alltid er en enkel oppgave. Dette understreker både R2 og R3. Sistnevnte forteller at det har til tider vært svært utfordrende fordi «man skal levere på jobb og man skal levere hjemme». Folk har forventninger til deg på ulike arenaer. Hun påpeker at det handler om prioriteringer ettersom tiden ikke alltid strekker til.

«Det er rett og slett ikke nok timer i døgnet. Man må bare velge.» (R3)

I tillegg til å jobbe fulltid, tok R2 en executive master over 3 år. Hun brukte kveldene og helgene på dette, noe som naturligvis krevde mye. Hun understreker at dette hadde vært helt umulig uten en partner, samt to friske barn. Hun påpeker imidlertid at følelsen av dårlig samvittighet oppstod noen ganger:

«Så på dårlig samvittighet, så er det jo at barna mine var alltid av de som ble hentet sist i barnehagen, og ble også dyttet i barnehagen mens de strengt tatt skulle kunne vært hjemme en dag til etter sykdom.» (R2)

Funnene våre tyder på at kvinner bør være bevisst dersom de ønsker å kombinere karriere og familie. Det viser seg at det er mulig, men visse prioriteringer har blitt gjort. Vi ser at mulige konsekvenser kan være at barna er de siste som hentes fra barnehagen, man må få hjelp fra nærstående, eller ta igjen tapte timer med kveldsjobbing. Samtidig får vi funn på at en partner med lavere stilling enn seg selv kan bidra til få denne balansen til å gå opp.

4.1.7 Delkonklusjon av individuelle faktorer

Gjennom vår analyse av individuelle faktorer som er med på å påvirke hvorfor kvinner er underrepresenterte i lederposisjoner, har vi identifisert flere elementer. Det eksisterer oppfatninger om at menn har høyere ambisjoner enn kvinner, noe funnene våre motsier. Respondentene våre beskriver seg selv som kvinner som liker å ta ansvar, de søker etter ansvar, og de har i tillegg lyst på ansvar. Ambisjonene deres har variert, hvor noen har foretatt bevisste valg opp gjennom skole- og arbeidslivet for å oppnå en ønsket stilling, mens for andre har disse ambisjonene falt mer naturlig eller tilfeldig. Vi ser imidlertid at utdanning og annen relevant erfaring er vesentlige faktorer som kan tyde på at de har hatt både bevisste og ubevisste målsettinger.

Ut fra våre funn kan det tyde på at personlige barrierer, i form av lav selvtillit og manglende markedsføring av seg selv, kan være en hindring for kvinner. Flere av respondentene våre mener at mangel på selvtillit i stor grad fører til at kvinner ikke avanserer til lederstillinger. Dette underbygger de ved å vise til egne erfaringer i rekrutteringsprosesser, hvor gutter søker på stillinger de egentlig ikke er

kvalifisert til, mens jenter unngår å søke på stillingen i frykt for å ikke leve opp til det som forventes av kandidaten. I tillegg pekes det på manglende nysgjerrighet og pågåenhet fra jenter, som kan føre til at de blir usynliggjort og marginalisert.

Funnene våre tyder på at hva ledere vektlegger ikke nødvendigvis avhenger av kjønn. Dagens lederrolle sammenfaller ikke med maskulinitet og tradisjonelle oppfatninger i like stor grad. De ferdighetene en leder bør besitte ser vi henger sammen med beskrivelsen av en androgyn leder, altså en person som har elementer fra både maskulin og feminin kategori. Vi ser imidlertid en forskjell mellom lederne ut fra ledernivå. Topplederne beskriver sin lederstil på en måte som gjør at vi kan tolke det som en overvekt av produksjonsmessige hensyn, mens mellomlederne har et hovedfokus på menneskelige hensyn. Blant annet pekes det på at det å vise vei og utvikling av ansattes kompetanse er nøkkelement i deres daglige arbeid for å oppnå organisasjonens overordnede mål, mens mellomlederne fokuserer mest på relasjonsbygging og opparbeiding av tillit. Det er nærliggende å tro at dette handler i stor grad om at de har ulike arbeidsoppgaver og funksjoner på sin arbeidsplass, heller enn individuelle preg.

Kvinner som ønsker å kombinere familieliv og karriere kan møte på hindringer. Dette er et argument som står sterkt for hvorfor kvinner ikke avanserer til lederstillinger. Likevel indikerer våre funn at dette ikke har vært en hindring for våre respondenter. De klarer i stor grad å balansere arbeids- og familieliv – uten at det ene går utover det andre. Derimot opplever flere av respondentene utfordringer. De peker blant annet på begrenset timer i døgnet, som kan skape prioriteringsvansker og dermed et dilemma om hvor de skal prestere. Vi ser imidlertid at effektivitet, bevissthet rundt prioriteringer, og en partner som bidrar i hjemmet, er faktorer som letter dette dilemma.

4.2 Hvordan påvirker organisatoriske faktorer kvinners muligheter til å bli ledere?

Vi vil nå analysere de organisatoriske faktorene og nøye granske de mest betydningsfulle funnene på dette området. Ettersom vår undersøkelse omfatter kvinner som har overvunnet det såkalte Glasstaket, og våre funn beskriver en mer intrikat situasjon, kan vi se bort fra betydningen av denne metaforen for vår studie. Basert på våre funn, er det hensiktsmessig å fokusere på aspekter knyttet til Labyrinten.

4.2.1 Maskuline organisasjoner

Da likestillingsloven ble vedtatt i 1978, var formålet å redusere den eksisterende kjønnsdiskrimineringen i arbeidslivet. Tradisjonelt, har organisasjoner vært preget av en maskulin struktur og kultur. Schein (1975, s. 341) trekker frem at de betingede strukturene reflekterer

oppfatningen av hva som kjennetegner en effektiv leder. Ifølge Solberg (2017, s. 47) har dette trolig ført til at kvinner som ønsker å trå inn i lederstillinger, må se seg nødt til å tilpasse seg de maskuline omstendighetene. Enkelte av våre respondenter har påpekt behovet for å endre deres fremtoning i møtet med en maskulin arbeidsplass.

«Jeg tror, på et tidspunkt, at jeg måtte være litt tøffere enn jeg egentlig var i forhold til å kunne få den første lederstillingen. Jeg måtte stikke meg litt mer frem og være litt mer pågående enn det jeg egentlig synes var naturlig og komfortabelt. For å få til det i konkurranse med alle mennene rundt meg da. Og for å kunne bevise at jeg kunne påta meg en sånn rolle.» (R2)

I tillegg trekker R6 frem at hun lenge satt i en ledergruppe med bare menn. Hun opplevde å få en kommentar fra direktøren om at hun «var jo den mest mannlige lederen han hadde». Ved en annen lederstilling i en annen bedrift, ble hun fortalt av en annen kvinnelig leder at «du slipper alltid så mye billigere unna.». R6 forsvarte utsagnet med at «jeg tror jeg har ganske mye humor og glimt i øyet. Det hadde ikke hun, så hun ble oppfattet mye mer som bitch'en der.». Siden R6 har vært leder over en lang periode, kan vi anta at hennes fremtoning trolig har blitt farget av det maskuline arbeidsmiljøet i kombinasjon med hennes iboende egenskaper.

Statistikk fremlegger at nærmere 40 prosent av mellomlederne er kvinner, mot 27 prosent kvinnelig toppledere (Gram, 2021: Halrynjo & Fekjær, 2019). Mellomlederne består av en jevnere kjønnsfordeling, og kan derfor oppfattes som mindre preget av den maskuline organisasjonsstrukturen og -kulturen. Videre opplever vi at respondentene på mellomledernivå ikke direkte kommenterer dominerende maskulinitet på arbeidsplassen. De har heller aldri opplevd lignende situasjoner som topplederne beskriver. Det kan dermed antas at mellomledernes relasjonsorienterte arbeidsoppgaver i større grad assosieres med feminitet, og dermed ikke krever en maskulin tilnærming.

4.2.2 Homososial reproduksjon

Homososial reproduksjon er et element som inngår i teorien om Labyrinten. Solberg (2017, s.101) hevder at man ofte har tendenser til å foretrekke sitt eget kjønn i rekrutteringsfaser og ved forfremmelser. Det kan antas at denne teorien har rot i virkeligheten når vi ser på statistikk som presenterer at menn dominerer lederstillinger (Halrynjo & Fekjær, 2019). I teorien viser vi til at intern rekruttering potensielt kan forsterke denne forskjellen. Storvik (2002, s. 254) forklarer at dette kan skyldes at offentlige stillinger ikke utlyses i offentligheten, og dermed baserer ofte utvelgelser seg på eksisterende nettverk. Dersom det finnes en sannhet i at menn rekrutterer menn, kan dette trolig gå på bekostning av antall kvinner i lederstillinger.

I vår intervjuguide ble det ikke stilt direkte spørsmål som omhandlet homososial reproduksjon. Til tross for dette var det flere av respondentene som påpekte dette som et hinder de har møtt på i løpet av sin karriere. R5 forteller at hun under en søknadsprosess til en direktør-stilling opplevde å ikke bli ansatt over en mann, selv om hun fikk vite at rekrutteringsbyrået i Oslo hadde hun som første kandidat. Videre påpeker hun årsaken til dette ikke nødvendigvis skyldes eksistensen av et glasstak, men at det like gjerne kan skyldes andre faktorer.

«Man velger gjerne det kjente og trygge». (R5)

Som nevnt er det dette som er essensen av homososial reproduksjon.

I tillegg til R5, refererte også R2 og R6 til homososial reproduksjon som en faktor som er med på å bidra til underrepresentasjonen av kvinnelige ledere.

«Jeg tror jo også det at det handler også om at menn har tradisjonelt sett rekruttert menn. Den ligger der enda.» (R6)

«Mennesker har mange bias, og vi har en tendens til å være trygge med å omgås og ansette folk som er lik oss selv. Dessverre.» (R2)

Solberg (2017, s. 101) hevder at menn i lederposisjoner ofte bærer en følelse av usikkerhet, og foretrekker derfor å omgi seg med personer som ligner dem selv. Våre funn sammenfaller med denne teorien ved å fremheve at rekruttering av personer ofte begrunnes i prinsippet om at det kjente ofte er assosiert med en følelse av trygghet. R5 opplevde følgende spørsmål fra en mannlig kollega:

«Hva skal jeg snakke med en 32 år gammel dame med?» (R5)

Videre fremhever hun erfaringen om at beslutningstakere innen rekruttering ofte har et ønske om å vurdere alternative tilnærminger, men likevel avviker av frykt fra det ukjente.

«Men så kommer det til stykket, så gjør man det ikke allikevel, for da har man blitt redd på et vis.» (R5)

R6 forteller at hun tidligere har vært leder for en ledergruppe der det bare var kvinner.

«Vi var jo 5 og alle var damer og det tenkte jeg ikke over. Jeg rekrutterte jo alle sammen og rekrutterte jo ikke etter kjønn. Det at jeg skulle sitte og lede i en ledergruppe med bare damer.

Det har aldri tenkt, men de var så mye flinkere enn de mennene at det ble sånn.» (R6)

Basert på våre funn, er det rimelig å anta at homososial reproduksjon både forekommer for kvinner og for menn, slik Solberg (2017, s. 99) også påpeker. Det kan forutsettes at denne mekanismen kan fungerer som en hindring for kvinners fremgang mot lederstillinger. Dette kan spesielt begrunnes når vi ser på fordelingen av kvinnelige og mannlige toppledere.

4.2.3 Graviditet og familieplanlegging

Av faktorer som påvirker kvinners karrierevei, utgjør graviditet og familieplanlegging et annet viktig element i labyrinthen. Tidligere i avhandlingen har vi drøftet hvordan familieplanlegging kan utgjøre en individuell hindring i karrieren, spesielt når det eksisterer et ønske om å stifte familie. I denne delen vil vi nå fokusere på de organisatoriske aspektene ved graviditet og familieplanlegging. Vi vet fra rapporten utført av CORE i 2019 at det er liten eller ingen forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder karriereambisjoner (Halrynjo & Fekjær, 2019). Imidlertid kan det oppstå en oppfatning om at kvinner ikke har slike ambisjoner, spesielt siden de ofte pådrar seg det største omsorgsansvaret.

Flere av respondentene trekker frem at arbeidsplassen legger til rette for familieplanlegging ved å tillate fleksibilitet. R4 forteller at hun har en åpen dialog med lederen, og at det aldri har vært et problem på arbeidsplassen hennes. Samtidig legger hun til at det kanskje har vært avgjørende for at hun har blitt værende. I tillegg trekker R3 frem at hjemmekontor har vært hjelpsomt for å oppnå fleksibilitet.

«Det er veldig sånn at har du syke barn, så har du syke barn. Vi har muligheten til å sitte hjemme å jobbe, og det har blitt mye bedre de siste årene.» (R3)

Imidlertid trekker andre respondenter frem mangelfull tilrettelegging. R2 kjente selv på at hun ikke hadde fleksibilitet da hun var småbarnsmor.

«Det er jeg veldig opptatt av nå, at de som er i småbarnsfasen skal kunne ha den der fleksibiliteten og ser at det betyr veldig mye.» (R2)

Det forventede omsorgsansvaret som kvinner kan oppleve, kan føre til barrierer i form av forskjellsbehandling. R2 opplevde diskriminerende utsagn som følge av dette. Hun hadde lenge jobbet med rapportering, men ønsket etter hvert andre type utfordringer. Hun uttrykte et ønske til lederen sin om å gå over til forvaltningssiden. Hennes daværende leder fortalte at han var usikker på om de kom til å ansette R2 ettersom hun «sikkert skulle ha barn snart.» (R2). Dette tyder på at det eksisterer forutfattede meninger om at ønsket om familiestiftning kan fremstå som en hindring for kvinner som ønsker å avansere.

Om slike oppfatninger kommer fra åpen diskriminering fra andre, eller er knyttet til at man begrenser seg selv, avhenger av hvordan man tolker det som blir sagt. Vi ser imidlertid at noen av respondentene har vært usikre på hvordan andre reagerer på deres ønske om familie. Dette kan være en negativ faktor dersom egen usikkerhet blir en årsak til at kvinner ikke søker seg til lederstillinger, fordi de forventer diskriminering av ledelsen eller andre på arbeidsplassen. R6 fremstår som en tydelig og tøff dame som har sagt klart i fra om sine prioriteringer i hvert eneste jobbintervju:

«Jeg er veldig tydelig på at jeg prioriterer familie som nummer én. (...) Jeg har alltid vært ærlig på at hvis du har lyst til å ha noen som sitter på kontoret og jobber 24/7, så er ikke det meg.»
(R6)

På samme spørsmål sier hun:

«Jeg synes de var tøffe som ansatte meg, for da var hun eldste våres begynt å nærme seg fire år og det er naturlig at kanskje nummer to kommer.» (R6)

R6 fikk sin første lederstilling som 28-åring, og var gravid da hun ble ansatt. Det unnlot hun å fortelle til ledelsen og kolleger. Dette tyder på at R6 var usikker på om hennes situasjon på hjemmebane kunne være utslagsgivende for hennes muligheter til å avansere. R7, som ble gravid like etter hun fikk sin første lederstilling, opplevde ingen sanksjoner når hun ble gravid. Hun var imidlertid svært usikker i forkant på hvordan kollegaene og lederen hennes kom til å ta det.

«Når man søker på den type stilling og man er i den alderen man er i, og vet hva man vil etter hvert, så er det litt sånn skummelt: Åh, er dette dumt for bedriften?» (R7)

Til tross for at samtlige av respondentene vi har intervjuet er klar på at familie og karriere lar seg kombinere, tolker vi disse funnene som at det er en faktor kvinner tenker på. Det baseres på en frykt for at graviditet og omsorgsansvar innebærer negative sanksjoner fra arbeidsgiver. Slike reaksjoner har R2 opplevd selv når hun søkte på en lederstilling, da hennes daværende leder ikke ansatte henne, grunnet forventet omsorgsansvar hjemme. R6 og R7 har ikke opplevd det samme, men har hatt det i tankene under en rekrutteringsprosess. R7 forteller at hun imidlertid fikk en del støtte fra kolleger, og andre kvinnelige ledere som selv har barn, hvilket bidro til at hun søkte på lederstillingen. Dette sammenfaller med undersøkelsen Storvik gjorde i 2006, nemlig at kvinner behøver oppmuntring til å søke lederstillinger. Man vil ikke føle seg som en byrde for bedriften, og omsorgsansvar for små barn kan forventes å være nettopp det.

4.2.4 Delkonklusjon av organisatoriske faktorer

Tidligere har vi presentert argumenter fra enkelte samfunnsvitere som hevder at maskuline organisasjoner kan fremme et dominerende ledelsesideal i virksomheten. Våre funn antyder at en overvekt av mannlige ledere kan bidra til å opprettholde maskuline kulturer og stereotyper. Dette kan resultere i en oppfatning blant kvinner om nødvendigheten av å tilpasse seg disse rammene. En av respondentene, som i 15 år jobbet uten kvinner, forteller at hun måtte være mer pågående og tøff for å bevise at hun kunne håndtere en lederrolle.

Labyrinten peker på flere elementer som sammenfaller med funnene våre. For det første er det flere av respondentene som identifiserer homososial reproduksjon som en faktor som begrenser kvinners avansement til lederstillinger. Forskning hevder at mennesker har en tendens til å føle seg mest komfortable med de som ligner en selv, og dette ønsket om trygghet kan ha ført til et kjønnsdelt arbeidsmarked. Den historiske dominansen av menn i arbeidsstyrken, kan dermed ha fungert som en hindring for kvinners karriereframgang. Imidlertid observerer vi at homososial reproduksjon ikke nødvendigvis er ensidig, da en av våre respondenter har ubevisst rekruttert kun kvinner til ledergruppen sin. Dette antyder at homososial reproduksjon er et fenomen som fremdeles påvirker sammensetningen av arbeidsstyrken i dag.

Videre identifiserer vi familieplanlegging og graviditet som sentrale faktorer i labyrintmodellen. Våre funn indikerer at moderne organisasjoner i økende grad tilrettelegger for familieplanlegging ved å tilby fordeler som fleksibel arbeidstid og muligheter for hjemmekontor. Til tross for disse tiltakene viser våre funn at enkelte kvinner fortsatt opplever bekymringer knyttet til hvordan graviditet kan bli oppfattet av arbeidsgiveren. Kvinner som vurderer å avansere til lederstillinger, tar ofte hensyn til hvordan deres familieforpliktelser vil bli mottatt av kolleger og ledelsen. Dette antyder at en av årsakene til at kvinner kan vegre seg for å søke lederstillinger, er frykten for at deres familieansvar kan oppfattes som en byrde for arbeidsplassen.

4.3 Hvordan påvirker samfunnsmessige faktorer kvinners muligheter til å bli ledere?

Til slutt skal vi fordype oss i analysen av de samfunnsmessige faktorene som påvirker kvinners muligheter til å innta lederstillinger. Gjennom analyse av disse faktorene vil vi tilegne en bedre innsikt i de forventningene og hindringene kvinner møter i samfunnet. Vi skal ta for oss stereotypier og forventninger til kjønnsroller. Samtidig undersøker vi kjønnkvotering, og om innføringen vil være hensiktsmessig for å jevne ut kjønnsbalansen i lederstillinger.

4.3.1 Stereotypier og forventninger til kjønnsroller

Tradisjonelle kjønnsroller og forventninger handler om at kvinner er feminine og at menn er maskuline (Solberg 2017 s. 79). Bem (1984) forklarer at kvinner blir assosiert med egenskaper som blant annet empatisk, emosjonell, lyttende, og omsorgsfull – som historisk sett ikke er egenskaper man knytter opp mot ledere (Heilman & Okimoto, 2007). Videre hevder Bem (1984) at ledere ofte blir ansett som mer maskuline, ved at de er autoritære, resultatdrevne og direkte. Våre funn indikerer at dette ikke alltid er

tilfellet. Vi har sett at flere av respondentene ikke assosierer seg med såkalte feminine egenskaper. De beskriver seg derimot som direkte, tydelig, og glad i å få ting gjort.

«Jeg kan være ganske direkte. (...) Jeg er en utålmodig person, så jeg har ikke tid til å gå rundt grøten.» (R3)

«Nå er det heldigvis slik at jeg slår tilbake, hardt og brutalt.» (R5)

Flere av respondentene forklarer at i stedet for å assosiere stereotypier som en barriere, har de heller brukt det som motiv for motivasjon. R5 hevder at stereotypier og forventninger fra andre har fungert som en kilde til inspirasjon. Dette uttrykker seg både gjennom hennes ønske om å bryte gjennom normene for å være en rollemodell for andre unge jenter, samt motivasjon for å bevise sin kompetanse og evne til å beherske arbeidsoppgaver. Samtidig påpeker R3 at hun som ung kvinne i næringslivet følte på et ekstra behov for å prestere.

«Jeg skulle hvert fall vise at jeg var god nok». (R3)

Vi har diskutert at underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger er assosiert med at kvinner har størst familieansvar på «hjemmebane», noe som også fremkommer i labyrinten (Carli, 2015: Olid, 2013). Dette kan føre til at kvinner ofte blir sett på som mindre attraktiv i næringslivet da de «forsvinner» fra jobb over en lengre periode. Denne teorien støttes av R2 som påpeker at kvinner som får barn, ofte er mer bevisst på behovet for balanse i livet. Det kan dermed føre til at kvinner søker etter jobber som passer situasjonen deres.

«Kunne på en måte ha jobber som lar seg kombinere med en familiesituasjon. Og bare det, at vi fysisk er gravide og kanskje ikke i toppform en stund (...) Ofte tar kvinner lengre permisjoner.» (R2)

Funnene våre bygger videre på oppfatningen ved at R6 opplever at mange unge kvinner har en forestilling om at det er krevende å mestre kombinasjonen av lederrollen og familieliv.

«Jeg har vært mentor for ganske mange jenter som har gått siviløkonomutdanningen. Da får jeg får spørsmål som «Er det mulig å kombinere ledelse og familie?» Jeg tror det ligger som forestilling om at det er så enormt krevende. Som jeg har sagt til dem, jeg tror av og til det kan være mye mer krevende å være i en vanlig jobb.» (R6)

En tradisjonell oppfatning om kvinner har vært at de bør prioritere hjemmet med ansvar for barn og husarbeid, mens menn forventes å være forsørger (Parsons, 1975). Funnene våre viser at det ikke i like stor grad eksisterer slike stereotypier lenger, da de fleste respondentene forteller at de ikke har opplevd

noe til dette. Ved spørsmål om hvordan kjønnsroller og forventninger fra samfunnet har påvirket respondentenes karrierevei svarte R3:

«Ut ifra min opplevelse har det gått veldig på hvordan man tenker og logikken og hvilken personlighet man har. Kjønn har ikke vært så 'fokus på', jeg har ikke merket noe stor forskjell på det. Men det er garantert forskjell fra arbeidsplass til arbeidsplass. På store mannsdominerte arbeidsplasser vil det nok være forskjeller.» (R3)

Det tyder altså på at det eksisterer forskjeller ut ifra hvilke arbeidsplasser man jobber på, noe som samsvarer med Storvik (2002) sine uttalelser. Hun påpeker at i organisasjoner der ett kjønn er i flertall, har det dominerende kjønn en tendens til å påvirke definisjonen av kjønnsnormer. Vi kan se antydninger til denne tendensen basert på respondentene våre. Både R1 og R4 arbeider i den samme bedriften, og forteller at arbeidsplassen deres har en jevn kjønnsfordeling. De påpeker videre at de ikke har merket noe til forventninger fra samfunnet knyttet til kjønn.

«Det har ikke påvirket meg i det hele tatt.» (R1)

«Jeg vet ikke. Jeg har ikke noe spesielt.» (R4)

På den andre siden, har vi samlet funn som tyder på at det eksisterer slike oppfatninger i samfunnet. Heilman & Okimoto (2007) viser til forskning hvor kvinner som befinner seg mellom to roller viser tendenser til å justere sin lederstil for å møte forventningene fra samfunnet. Dette fenomenet uttrykker R6. Hun forteller at som ung kvinne i næringslivet følte på et ekstra behov for å bli tatt seriøst, og gikk derfor ofte i dress for å fremstå mer maskulin.

«Ja altså jeg var jo 32 år da jeg fikk jobben som økonomidirektør på universitetet. Og han som intervjuet meg han spurte jo da. «Hvordan tror du det ville være for en så ung jente som deg og håndtere det budsjettet vi har på cirka 300 millioner kroner.» Men da sa jeg bare til han «Nei, jeg bare kutter de siste nullene, og da skjønner jeg tallet.» (R6)

Dette funnet underbygger teorien om at menn blir sett på som forsørgere, noe som fører til en vanligere relasjon mellom menn og økonomirelaterte yrker. På samme måte tyder det på at man har tendenser til å dra konklusjoner om at kvinner ikke passer like godt til disse jobbene. Dette styrkes ytterligere av R2 som forteller om opplevelser av å ikke bli tatt like seriøst som sine mannlige kollegaer.

«Jeg husker veldig godt en situasjon hvor jeg kommer inn for et møte vi skal ha. Flere fra min jobb skal i møte med noen fra et annet selskap, og i det jeg kommer inn i rommet, så sier en av de fra min jobb da: «Du tar vel notater». Så man spiller på at jeg bare er en sekretær.» (R2)

4.3.2 Er kjønnskvoltering løsningsen?

Da regjeringen i 2003 innførte en endring av allmennaksjeloven, var formålet å legge til rette for at flere kvinner kunne tre inn i styrer i børsnoterte selskaper (Regjeringen, 2023b). Enkelte hevder at lovendringen ikke hadde noe for seg, da man ikke oppnådde de ønskede resultatene om likestilling (Gramvik, 2023). Den 19. juni 2023 ble det fremmet et nytt forslag for å forsøke å oppnå de resultatene som ikke kom til syne etter 2003.

Da respondentene fikk spørsmål om deres synspunkter angående bruken av kjønnskvoltering for å øke antallet kvinner i ledende stillinger, ble det presentert flere perspektiver. R2 uttrykker at kjønnskvoltering er helt rett. Videre påpeker hun at hun er glad for at hennes arbeidsplass har, og har hatt, en målsetting om minst 40 prosent fordeling av kjønn i alle ledernivåer. Hun har selv merket at dette har hatt stor effekt, og trekker frem at bedriften i 2008 hadde litt over 20 prosent kvinnelige ledere mot 40 prosent i dag. Hun forteller at målsetningen om kvotering er nødvendig, og bør kontinuerlig jobbes med, fordi konsekvensene av å slippe den blir at prosentdelen kan gå nedover. Videre påpeker de andre topplederne at kjønnskvoltering er nødvendig.

«Jeg tror faktisk, når ikke bedriftene greier dette her naturlig og organisk, så trenger de hjelp.»
(R5)

«Jeg tenker at det er rett. (...) Jeg tror at kjønnskvoltering uansett om det er menn eller kvinner, er viktig for å ha en balanse i både medarbeidere og ledere.» (R6)

R6 forteller videre at kjønnsfordelingen på hennes arbeidsplass var motsatt, og at de på et tidspunkt hadde for mye kvinner. Ønsket om en 50/50- fordeling resulterte i et krav om at fordelingen skulle gå begge veier for å oppnå balanse. Hun understreker at «hvis man må bruke kjønnskvoltering når du ellers er like god, så syntes jeg det».

Mellomlederne fremstår mer skeptisk i spørsmålet om kjønnskvoltering. Enkelte respondenter mener at kvotering av kjønn ikke er nødvendig, men at en heller bør prioritere en jevn balanse hele veien. Andre presiserer imidlertid at de er mot kvotering, da de frykter at dette kan resultere i at feil kandidat blir valgt til stillingen.

«Det skal vi være forsiktig med (...) det kan slå tilbake.» (R3)

«Den er veldig todelt. På en måte forstår jeg at den er der, men jeg synes det er helt teit. For jeg mener at den beste personen må til.» (R1)

«Altså jeg hadde ikke blitt fornøyd om jeg hadde fått en lederstilling kun fordi jeg er kvinne.»
(R4)

Topplederne er samkjørte om at kjønnskvoltering er nødvendig, mens mellomlederne er skeptiske eller imot. Dette tyder på at det eksisterer en tydelig forskjell mellom kjønnsbalansen i de ulike ledernivåene. Det er naturlig å anta at kvinner som opplever større kjønnsforskjeller på sin arbeidsplass er mer åpne for å innføre tiltak som kjønnskvoltering. Med dette vil man forhåpentligvis øke andelen kvinner på toppledernivå, noe som samtidig kan øke andelen kvinnelige rollemodeller. Dette påpekte respondent 2 var ekstremt viktig. Hun mente at rollemodeller vil være hjelpsomt for å øke andelen kvinner i lederstillinger.

«Rollemodeller gjør at det ikke ser så skummelt ut og at flere får opp øynene for mulighetene.»

(R2)

4.3.3 Delkonklusjon av samfunnsmessige faktorer

I denne analysedelen har vi utforsket hvordan samfunnsmessige faktorer påvirker kvinners muligheter til å avansere til lederstillinger. For det første vil vi ta opp hvordan stereotyper fungerer som barrierer for kvinners karriereutvikling. Våre funn indikerer en distinksjon i hvordan dette fenomenet påvirker mellomledere sammenlignet med toppledere. Funnene tyder på at slike forventninger ikke er like fremtredende på mellomledernivå. Derimot synes våre funn å indikere at kjønnsstereotyper og forventninger til lederrollen er mer fremtredende hos topplederne. En mulig årsak til dette kan være at mellomlederne og topplederne har ulike ansvarsområder, der oppgavene til toppledere er knyttet til egenskaper som tradisjonelt betraktes som maskuline.

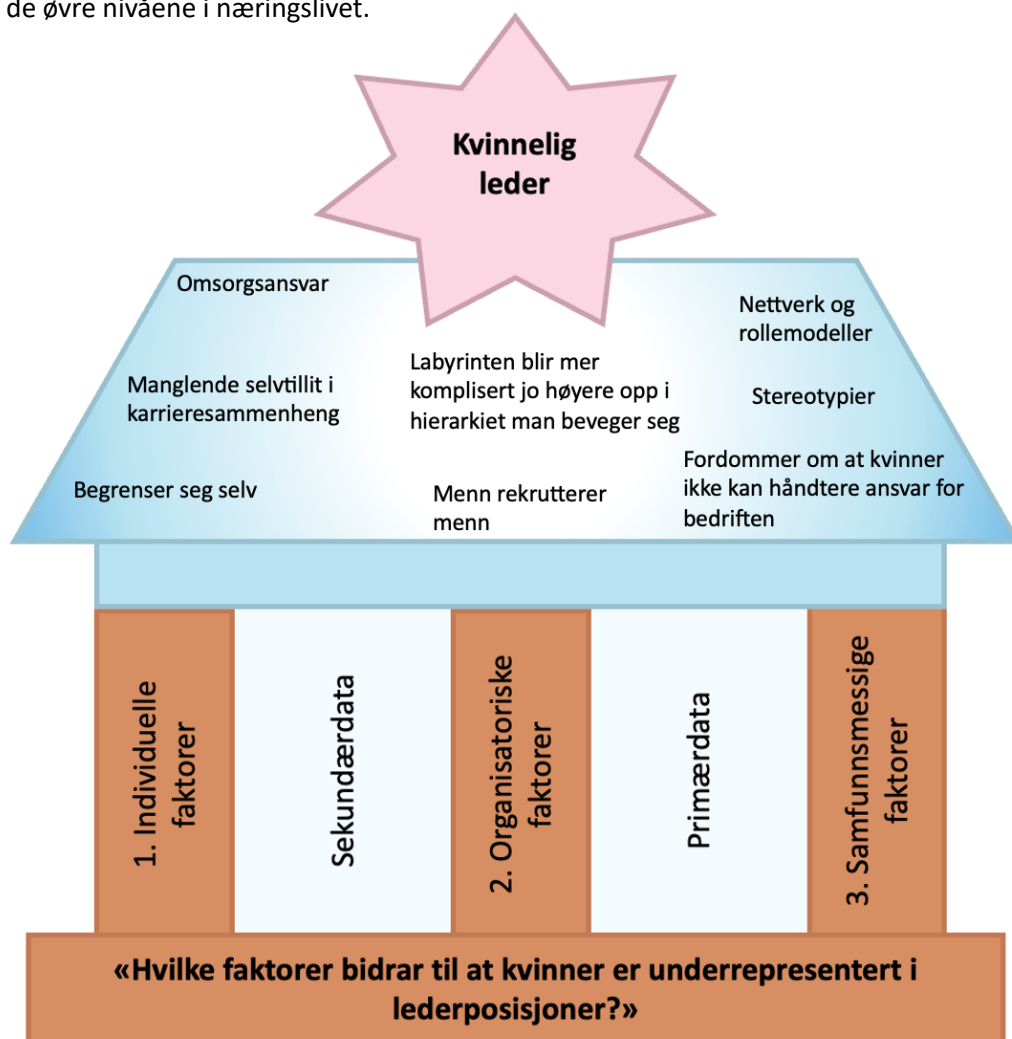
Topplederne forteller om vedvarende holdninger og forventninger til hvordan en kvinnelig leder bør opptre. Disse inkluderer kommentarer om at de skal være sekretærer, at de er mandige for å være kvinne, samtidig spås det tvil om deres evne til å håndtere store budsjetter. Et interessant funn er at holdninger mot kvinner i mannsdominerte sektorer har blitt brukt som motivasjon for flere av respondentene våre, og er følgelig en faktor som har virket positiv i den forstand. Ser vi på forventninger til familieansvar og den stereotypiske forestillingen til kvinnen som omsorgsperson, kan det vise seg å være en hemmende faktor. Det kan virke hemmende dersom det fører til at kvinner marginaliseres i arbeidslivet fordi arbeidsgiver, eller kvinnen selv, tenker familieansvar er enormt krevende å kombinere med å være leder. Slike forestillinger kan med sannsynlighet være en årsak til at enten arbeidsgiver eller kvinnen selv, tenker hun ikke er kvalifisert.

Vår analyse for samfunnsmessige faktorer avsluttes med en vurdering om innføring av kjønnskvoltering kan være en strategisk tilnærming til kvinners underrepresentasjon i ledende stillinger. Resultatene våre antyder at kjønnskvoltering kan være et viktig verktøy for å fremme kjønnsbalanse i organisasjoner og muligens redusere eksisterende samfunnsmessige hindringer. Dette argumenteres med at

tilstedeværelse av kvinner i styrer kan føre til flere rollemodeller, økt homososial reproduksjon på kvinnens side, og en utvisking av kjønnsstereotypiske holdninger. Videre tyder våre funn på at denne strategien kan gi størst utslag på toppledernivå, da dette nivået synes å være mest påvirket av kjønnsstereotypier, holdninger og forventninger til roller.

4.4 Oppsummerende refleksjoner

I vår studie har vi utforsket hvordan tilbuds- og etterspørselsforklaringer kan samspille som potensielle årsaker til kvinners underrepresentasjon i ledende stillinger. Vi har grundig undersøkt ulike teoretiske forklaringsmekanismer og studier som belyser hvorfor menn dominerer i posisjoner med makt. Vårt hovedfokus har vært på respondentenes individuelle erfaringer og refleksjoner i sine karriereveier. Samtidig har vi undersøkt hvordan kjønn og ledelse kan kaste lys over likestillingsparadokset. Dette paradokset har vært en underliggende tematikk i avhandlingen vår, da det er tydelig at Norge har jobbet målrettet mot likestilling i mange år, men det ser ut til å finnes utfordringer med å oppnå likestilling i de øvre nivåene i næringslivet.



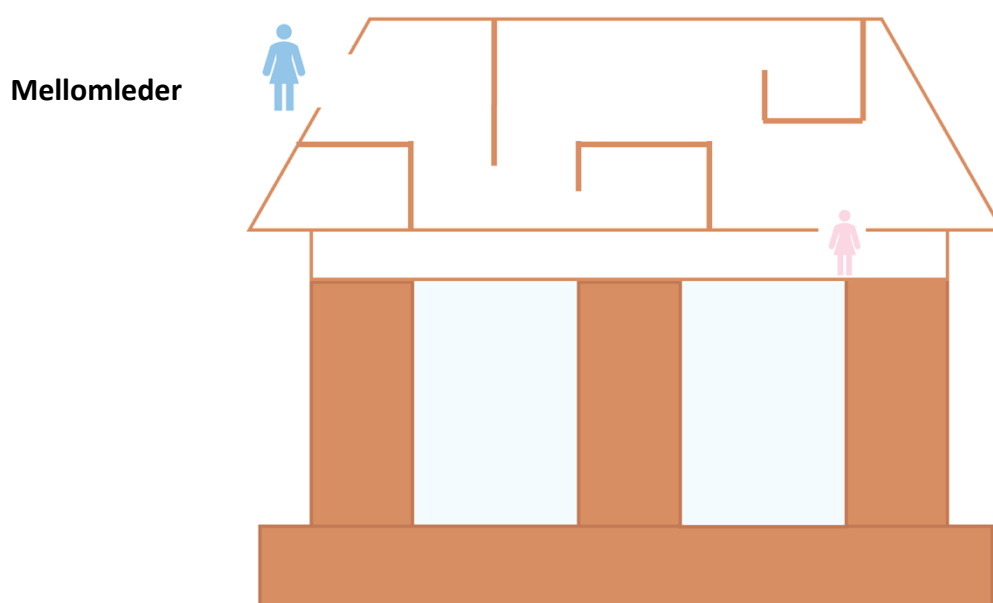
Figur 5: Huset med funn av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

Ved starten av oppgaven var Huset et enkelt rammeverk, knapt møblert med de spørsmålene vi ønsket å utforske nærmere. Gjennom grundige undersøkelser og en omfattende analyse, har vi gradvis bygget på dette rammeverket med relevante funn og innsikter. Vi inviterer med dette leseren til å utforske den visuelle fremstillingen av våre samlede funn. Huset illustrerer nå den sammensatte kompleksiteten av faktorer som påvirker kvinner mot å bli ledere.

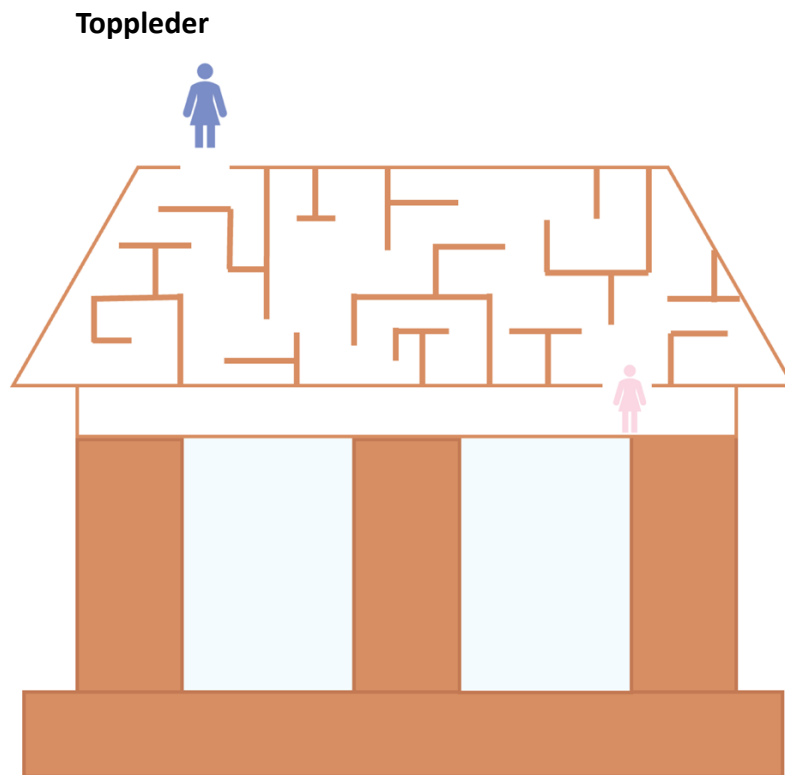
Huset viser at støttepilarene for de individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorene sammen fører mot taket med våre funn. For å få en bedre forståelse for funnene, introduserer vi *Husets labyrint*.

Husets labyrint

Taket av Huset, som inkorporerer våre funn fra de individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige faktorene, kan nå symbolisere labyrinten. Gjennom å visualisere denne labyrinten, og knytte figuren opp mot de funnene vi har fått, oppnår vi en dypere forståelse for hvilke veier og utfordringer kvinner kan møte på i sin karrierevei. De to figurene under viser hvordan kvinner på ulike ledernivå må navigere gjennom labyrinten. Labyrintene er utformet med bakgrunn av våre funn, og er dermed ikke gjeldende for alle kvinner i næringslivet. Vi ser at respondentene vektlegger de nevnte hindringene i ulik grad. Flere av funnene er heller ikke noe som representerer de vi har intervjuet, men er fenomen de selv har observert blant andre kvinner. Labyrinten vil uansett vise til de mangfoldige utfordringene kvinner i dag kan møte på, som skaper et terreng som til tider kan være krevende å bevege seg i. Samtidig forsøker vi å illustrere at denne kompleksiteten virker å være større ut fra hvilket nivå kvinner avanserer til.



Figur 6: Husets labyrint for mellomledere av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

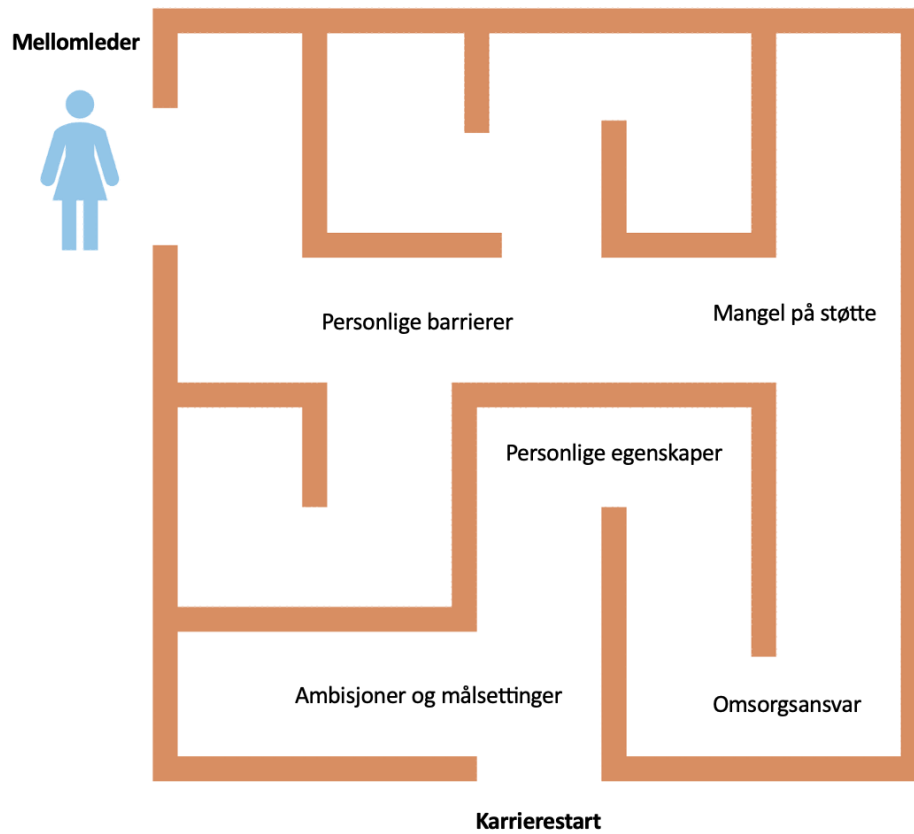


Figur 7: Husets labyrint for toppledere av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

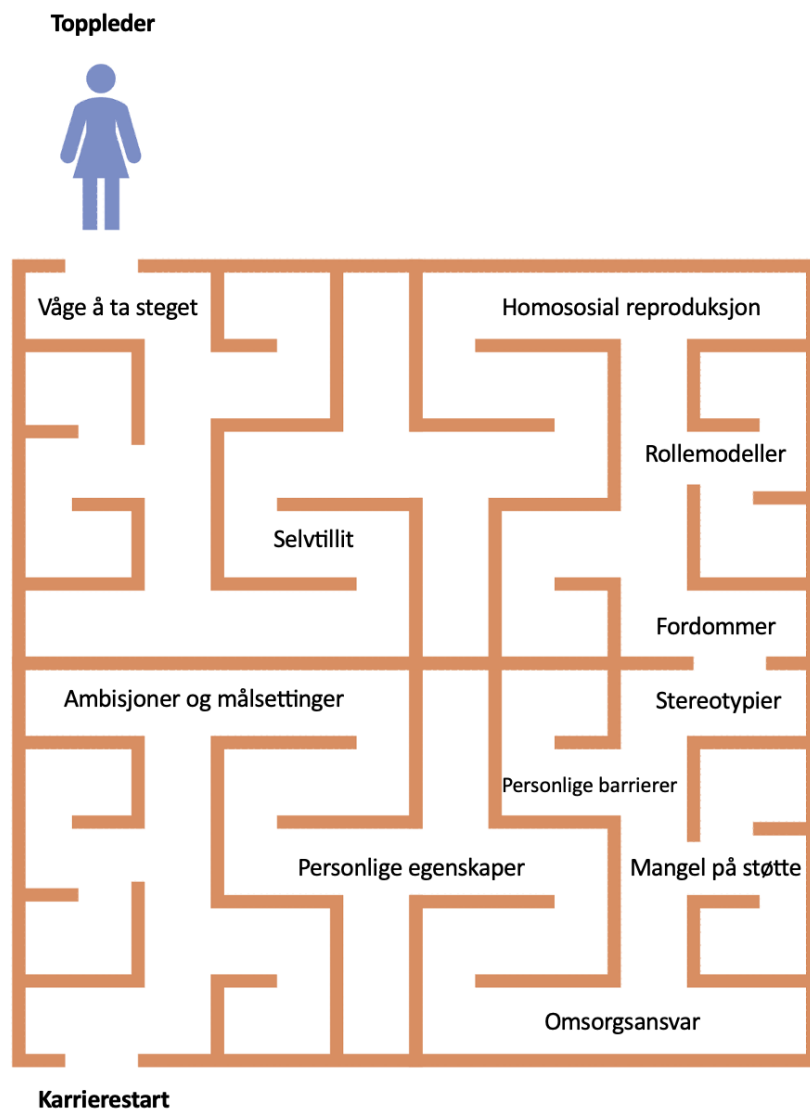
Figurene har som formål å vise de ulike observasjonene vi har gjort i denne avhandlingen. Vi ser først og fremst en statistisk forskjell på antallet toppledere i forhold til mellomledere. Funnene våre i analysen etter å ha pratet med syv individuelle kvinner, som arbeider i de ulike nivåene, indikerer at det er hensiktsmessig å skille de fra hverandre. Vi har derfor illustrert to labyrinter: en for mellomlederne, og en for topplederne. Som påpekt tidligere, vil det finnes individuelle forskjeller i forhold til hvilke hindringer den enkelte møter på og hva de faktisk blir påvirket av i sin karrierevei. Det er likevel klare funn som tyder på at topplederne har en mer kompleks vei. Dette kan argumenteres for med bakgrunn i fremstillingen om maskulinitet og ledelsesideal, samt respondentenes beskrivelser av opplevde holdninger knyttet til deres kjønnsrolle. Mellomlederne har på sin side, ikke kommet inn på dette tema. Det lar oss trekke et skille mellom de to nivåene basert på deres funksjoner i arbeidslivet.

Mens kvinner dominerer på mellomledernivå med moderat ansvar, ser vi en overvekt av menn i topplerstillinger. Vi har tidligere kommet inn på at mellomlederne vektlegger tillit og relasjoner, som skiller seg fra topplerens fokus på organisasjonens resultatmessige mål. I tillegg tyder det på at de arbeidsoppgavene en toppler har, som beslutningstaking og forvaltningsansvar, ikke sammenfaller med de såkalte feminine egenskapene. Dette kan medføre en holdning om at kvinner ikke er like egnet som menn til slike stillinger. Til tross for at enkelte av våre respondenter har nådd disse stillingene, tyder det til samme tid på at stereotypiske holdninger finnes også den dag i dag.

Nedenfor ønsker vi å fremstille en detaljert oversikt over innholdet i hver av labyrinthene, basert på analysen vår. Vi ser at nivåene bærer noen felles trekk, men også betydelige forskjeller.



Figur 8: Labyrinten mellomledernivå av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024



Figur 9: Labyrinten toppledernivå av Krøvel-Velle, Kristiansen & Knutsen, 2024

I figur 9 ser vi labyrinten på mellomledernivå. De funnene vi fanger opp, indikerer at mellomledere møter en labyrint som består av blant annet ambisjoner og målsettinger, personlige egenskaper, omsorgsansvar, mangel på støtte og personlige barrierer. Disse elementene kan fremtre som hindringer for kvinner som søker mot mellomlederstillinger. I figur 10, som viser toppledernivå, fremkommer de samme hindringene som i figur 9, i tillegg til stereotypier, fordommer, rollemodeller, homososial reproduksjon, selvtillit og våge å ta steget. Dette indikerer at labyrinten på toppledernivå har flere faktorer å ta hensyn til. Dette sammenfaller med likestillingsparadokset, som beskriver utfordringen Norge står overfor i dag i forhold til at vi observerer en mannsdominans på toppledernivå. Disse refleksjonene vi har foretatt oss, presenterer våre egne tanker rundt de funnene vi har tilegnet oss gjennom innsamlet empiri. Det vil samtidig føre til at vi fanger opp mange element som berører kvinner i ledelse, og som dermed bidrar til at vi kan svare på problemstillingen vår på en grundig måte.

5.0 Konklusjon

Gjennom dette forskningsstudiet har vi hatt et formål om å utforske problemstillingen:

«Hvilke faktorer bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederposisjoner?»

Til tross for at Norge er et land med lang historie om å fremme likestilling, fortsetter likestillingsparadokset å utfordre vår oppfatning av hva likestilling faktisk innebærer. På overflaten kan Norge på mange måter fremstå som en rollemodell når det gjelder likestilling. Likevel avslører statistikken en dypere virkelighet: Kvinner er underrepresentert i ledende stillinger i det norske næringslivet. Underrepresentasjonen eksisterer til tross for tilrettelegging gjennom politikk, lovgivning og sosial velferd. Dette paradokset peker på at samfunnet står ovenfor en kompleks utfordring når det gjelder likestilling for at kvinner skal ha de samme forutsetningene som menn. Det er verdt å fremheve at Norge har oppnådd betydelig fremskritt på noen områder, men de områdene som fortsatt må forbedres kan ikke bli oversett. Å ikke ta tak i de vedvarende ulikhetene kan hindre kvinner i å realisere sitt fulle potensiale, og bedrifter går dermed glipp av dyktige ledere.

Ved å identifisere og analysere faktorer som påvirker kvinners underrepresentasjon i lederposisjoner, har vi avdekket at samspillet mellom individuelle, organisatoriske, og samfunnsmessige faktorer spiller en betydningsfull rolle i å besvare problemstillingen. Samlet sett, avdekker funnene våre et behov for økt bevissthet om stereotypiske forestillinger. De historiske betingede strukturene har formet det kjønnsdelte arbeidsmarkedet forskere i dag ser på som likestillingens største utfordring. Disse utspeiler seg både på tilbuds- og etterspørselssiden. Det viser seg at kvinner kan begrense seg selv i form av lav selvtillit og vurdering av egne evner, som funnene våre indikerer kan være en årsak til at færre kvinner søker lederstillinger sammenlignet med menn. I tillegg kan det se ut til at menn har disse egenskapene iboende seg. Den mannlige selvtilliten kan forklares ved at disse strukturene har vært preget av en maskulin kultur, tilrettelagt for at menn skal kunne lykkes uten særlige hindringer eller tvil om deres evner.

Med bakgrunn i dette, kan kjønnskvolterering være et strategisk tiltak ettersom homososial reproduksjon er et faktum. Målet med tiltaket er, som det var i 2003, å skape synergieffekter for kvinner i stillinger

med makt. Ikke bare kan tiltaket føre til at kvinner blir mer synlige i rekrutteringsprosesser, det kan også bidra til flere kvinnelige rollemodeller. Rollemodeller kan bidra til at flere kvinner får tro på egne evner når de ser at andre lykkes. Flere kvinner i ledende posisjoner kan også bidra til at kvinner ser verdien i å balansere karriere- og familieliv, i stedet for å anse det som enten eller.

Forestillingen om at kvinners familiebehov er en hemmende faktor for å oppnå karriere, er misvisende. Våre funn indikerer at kvinner klarer å balansere karriere og familie uten særlige problemer. Det som imidlertid viser seg å være hemmende, er kvinner som bekymrer seg for et potensielt problem. Det kan være et resultat av tidligere forventninger om at kvinner må påta seg det største omsorgsansvaret. Vi har imidlertid sett at omsorgsansvar henger sammen med inntektsnivå, og er således en faktor som kan virke som en begrensning. Våre respondenter, som innehar ledende stillinger, har derimot vært bevisst på at det ikke skal gå ut over karrieren. Denne tilnærmingen vil trolig være bidragende til å faktisk nå lederstillinger.

Samlet sett representerer dette forskningsprosjektet en grundig og omfattende undersøkelse for å forstå og adressere et av de mest betydningsfulle og relevante problemstillingene innen arbeidsmarkedene i dag. Vi håper at våre funn og analyse vil inspirere til å opprettholde diskusjonen om å fremme et mer likestilt samfunn hvor kvinner og menn har de samme forutsetningene i arbeidslivet – også når det gjelder å nå lederstillinger.

5.1 Forslag til videre forskning

Problemstillingen for denne studien har vært å utforske faktorer som bidrar til at kvinner er underrepresentert i lederstillinger. Grunnet begrensninger i omfanget av studien, har vi i reflektert over hvilke områder som kan være interessante å utforske for fremtidig forskning på temaet. Temaet vi har undersøkt er komplekst, og kan belyses fra ulike perspektiver.

En vei for videre forskning kan være å samle inn mer data fra et bredere spekter av toppledere. Her ville det vært interessant å utforske synspunktene til både kvinner og menn, og hvordan de oppfatter det motsatte kjønn i lederposisjoner. Dette hadde tillatt forskeren å utforske flere perspektiver på utfordringene knyttet til underrepresentasjon av kvinnelige ledere.

En annen tilnærming for videre forskning som kan være verdifull, er å undersøke hvordan medarbeidere oppfatter sine ledere. En slik undersøkelse kan peke på hvilke egenskaper og lederstil

ansatte foretrekker hos sine ledere. Det kan inkludere en analyse av om det er en preferanse for mannlige eller kvinnelige ledere, eller om kjønn ikke spiller en avgjørende rolle i deres oppfatning.

I denne studien har vi spesifikt fokusert på kvinner i økonomibransjen. Videre forskning kan inkludere en sammenlikning av ulike bransjer for å undersøke om det er forskjeller i omfanget av underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger. Dette vil kunne gi en innsikt i om fenomenet er bransjespesifikt, eller om det er en generell utfordring som gjelder på tvers av ulike sektorer.

II. Referanseliste

Arbeidsmiljøloven. (1997). §4-2 (2a). Arbeidstilsynet.

Arnold, Kara A., og Catherine Loughlin. «Continuing the conversation: Questioning the who, what, and when of leaning in.” *Academy of Management Perspectives Vol. 22, No.1*, 2019: 94-109.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Bem, Sandra Lipsitz, (1983). *Gender Schema Theory and its Implications for Child Development: Raising Gender- Aschematic Children in a Gender- Schematic Society* Summer Vol 8, no. 4 pp. 598-616
The University of Chigago Press

Birkelund, G. E., Petersen, T. (2012). Det norske likestillingsparadokset. Gyldendal.
https://www.researchgate.net/publication/267446748_Det_norske_likestillingsparadokset

Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M., & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg., p. 558). Gyldendal.

Bono, J.E., T.A. Judge (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89:901-910

Bowles, H. R., Babcock, L. & Lai, L. (2005). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s. 84-103.

Carli, L. L. (2015). *Women and leadership*. In A. Broadbridge & S. Fielden (Eds.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out*. (s. 290– 304). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Christoffersen, L., Johanessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene* (1. utgave). Abstrakt.

- CORE. (2019). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer: Likestilte idealer – kjønnskjeve mønstre*. Institutt for samfunnsforskning
- CORE. (2020). *Topplederbarometer 200*: CORE Senter for likestillingsforskning.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/flak/core-topplederbarometer-2020.pdf>
- Drake, I. & Solberg, A. (1995) *Kvinner og ledelse. Gjennom glasstaket?* HS-Trykk AS.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard business review. 85. 62-71, 146. 10.1037/e664062007-001.
https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership/citation/download
- Eagly, A. & Carli, L. (2016) *Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders*, Gender in Management: An International Journal, Vol. 31 Issue: 8, pp.514-527,
<https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), pp. 125-145.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256.
- Econa (2017). *Karriereknepken: Myter og fakta*.
<https://nye.econa.no/politikk/mangfold-og-inkludering/karriereknepken-myter-og-fakta/>
- Egerdal, Å. (2020). *HR-boka*. Gyldendal
- Ely, R., Stone, P., Ammermann, C. (2014). *Rethink What You “Know” about High-Achieving Women*. Harvard Business School Publications.
<https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>

Fløtre, I. A., Strand, H. H. (2024). *Slik kan lønnsforskjellen mellom kvinner og menn forklares*. Statistisk Sentralbyrå (2)

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn/artikler/slik-kan-lonnsforskjellen-mellom-kvinner-og-menn-forklares>

Global Gender Gap Report 2023. World Economic Forum.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

Gram, K. H. (2021). Stadig flere kvinner blant ledere.

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>

Gramvik, S. (2023). *Hva mener forskerne om regjeringens nye kvotekrav?* Forsikringsrådet.

<https://kjonnsforskning.no/nb/2023/06/hva-mener-forskerne-om-regjeringens-nye-kvotekrav>

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg., p. 462). Fagbokforlaget.

Gooderham, P., Nordhaug, O., Ringdal, K. & Birkelund, G. E. (2004). Job values among future business leaders: *the impact of gender and social background*. Published in *Scandinavian Journal of Management* 20(2004): 277-295.

https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/12911/job_values_among_future_business_leaders.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2010). Fars forskjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for norsk samfunnsforskning*, 51(2), 249-280.

<https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1504-291X-2010-02-03>

Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2017). Fathers' parental leave and work-family division in Norwegian Elite Professions. I: B. Liebig & M. Oechsle (red.), *Fathers in Work Organizations: Inequalities and Capabilities, Rationalities and Politics*. Barbara Budrich Publishers, 61-82.

Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I M. Teigen (Red.), *Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (s. 97-119). Gyldendal Akademisk.

Halrynjo, S. & Fekjær, S. B. (2020). Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer. Rapport 9:2020, Institutt for samfunnsforskning.

Halrynjo, S., Kitterød, H., Mangset, M., Skorge, Ø. (2022, 17. mars). Derfor er det så få kvinner i toppen av norsk næringsliv. *Dagens Næringsliv*.

<https://www.dn.no/innlegg/likestilling/kvinner/ledelse/innlegg-derfor-er-det-sa-fa-kvinner-i-toppen-av-norsk-naringsliv/2-1-1185498>

Halrynjo, S., Kitterød, H., & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv?: en analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1), 111–136.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>

Halrynjo, S., Teigen, M. & Nadim, M. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen: Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer? I M. Teigen (Red.). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (s. 48-62). Gyldendal Akademisk.

Hansen, C. (2011). Vi vil ikke flytte for drømmejobben. *Attraktive jobbtilbud er ikke nok til å få oss til å flytte*. Undersøkelse fra bemanningsbyrået Xtra personell.

<https://www.nettavisen.no/vi-vil-ikke-flytte-for-drommejobben/s/12-95-3215995>

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage*. Doubleday Currency.

Heilman, M.E., & Okimoto, T.G. (2007) Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T.D. (1986). *The Glass Ceiling: Why Women can't seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Job*. Wall Street Journal.

Høigaard L. (2002). Tracing Differentiation in Gendered Leadership. An Analysis of Differences in Gender Composition in Top Management Business, Politics and the Social Services. *Gender, Work and Organization* 1:15-39.

Håkonsen, K. M. (2014). *Psykologi og psykiske lidelser* (5. Utgave). Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, I. D. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave). Cappelen Damm AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utgave). Abstrakt forlag.

John Bech. *100 år med allmenn stemmerett for kvinner – kvotering*. Lovdata, 2013
https://lovdata.no/artikkel/100_ar_med_allmenn_stemmerett_for_kvinner_-_kvotering/1212

Jones, J. M. (1997). *Prejudice and racism*. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.

Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies og M.W. Gerhardt (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87:765-780

Kalstø, Å., & Sørbo, J. (2017). *Hvilke rekrutteringskanaler benytter bedriftene?* NAV.
<https://www.nhosh.no/bransjer/bemanning-og-rekruttering/nyheter/2017/mange-stillinger-utlyses-ikke-offentlig/>

Kandal, H. (2021). *5 facts about gender equality in Norway*. CORE – Institutt for samfunnsforskning.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/english/news-and-events/news/2021/5-facts-about-gender-equality-in-norway.html>

Kanter, R. B. (1993) *Men and Women of the Corporation*. (2. utgave). New York. Basic Books.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.

Linda L. Carli, Alice H. Eagly, (2016) "Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31 Issue: 8, pp.514-527, <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

Likestillingsloven. (1978). *Lov om likestilling* (LOV-2013-06-21-59). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1978-06-09-45>

Loden, M. (1987). *Kvinnelig lederskap. En annen dimensjon?* Bedriftsøkonomenes forlag.

Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45/kap6>

Lunde, R. (2017). Superledere er androgyne. <https://www.abcnyheter.no/helse-og-livsstil/livet/2017/11/25/195350285/superledere-er-androgyne>

Martinsen, Øyvind L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utgave.). Gyldendal.

Martinsen, Øyvind L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave). Gyldendal.

Morrison, A. M., Randall, P. W., Velsor, E. V. (1987). *The Narrow Brand*. Leadership in Action.

Olid, C. S. (2013). *Models of professional career of the managerial woman*. Universitas Psychologica, 12(4), s. 1237–1254. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672013000400019&script=sci_arttext&tIng=en

Parsons, T. (1975). The Present Status of “Structural-Functional” Theory in Sociology. I *Social Systems and The evolution of Action Theory*. The Free Press.

Pettersen, S. V., Kjeldstad, R., Nymoene, E. (2007). *Mødre, fedre og det nye arbeidslivet: Yrkesforskjeller i arbeidstid*. Fagbokforlaget

Regjeringen (4. Januar, 2023a). Likestilling mellom kjønn.

Regjeringen (19. Juni, 2023b). Historisk enighet om krav til kjønnsbalanse i norske styrer.

Likestillingspolitisk redegjørelse (2023). Tale/innlegg.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/likestillingspolitisk-redegjorelse-2023/id2975115/>

Sandberg, S. (2015). *Lean in – kvinner, karriere og kunsten av å lede*. Gyldendal.

Schein, V. (1975). *Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers*. American Psychological Association.

Schein, V.E. & Davidson, M.J. (1993). *Think Manager, Think Male*. *Management Development Review*, Vol. 6 No. 3. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000738>

Schei, A., Fanghold, T. A. (2022). Jenter har vært i klart flertall i høyere utdanning de siste 20 årene. <https://www.khrono.no/jenter-har-vaert-i-klart-flertall-i-hoyere-utdanning-de-siste-20-arene/706568>

Skard, T. (2012). *Maktens kvinner: verdens kvinnelige presidenter og statsministre 1960-2010* (p. 537). Universitetsforlaget.

Skogstad, A. (2019). *Organisasjon og ledelse: Bd. 12. God og dårlig ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag

Solberg, A. G. (2012). Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. [Doktorgradsavhandling] Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.duo.uio.no>

Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse* (p. 219). Cappelen Damm akademisk.

Solbrække, K. N., & Aarseth, H. (2006). Samfunnsvitenskapens forståelser av kjønn. I Jørgen Lorentzen og Wencke Muhleisen (Red.). *Kjønnsforskning: En grunnbok* (s. 63-72). Universitetsforlaget.

Storvik, A. E. (2002). Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(2), 219–243. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2002-02-03>

Storvik, A. E. (2002). Topplederrektuttering i staten. Rapport 5:2002, Institutt for samfunnsforskning

Storvik, A. E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? *Kjønn, ledelse og rekruttering i staten*. Idunn.no. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1504-2928-2006-03-02>

Søderlind, D. (2005). *Kjønnenes økonomi*. Forskning.no.

<https://www.forskning.no/psykologi-okonomi/kjonnenes-okonomi/1032197>

Teigen, M. (2006). Det kjønnsdelte arbeidslivet. *En kunnskapsoversikt*. Institutt for samfunnsforskning.

Teigen, M. (2015). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (p. 216). Gyldendal akademisk.

Thagaard, T. (2019). Systematikk og innlevelse. *En innføring i kvalitative metoder*. (5. utgave). Fagbokforlaget.

Parsons, T. (1967). *Sociological Theory and Modern Society*. Free Press.

Pettersen, Silje Vatne, Randi Kjeldstad & Erik H. Nymoen (2007), «Mødre, fedre og det nye arbeidslivet: Yrkesforskjeller i arbeidstid». I: Elin Kvande & Bente Rasmussen, red., *Arbeidslivets klemmer. Paradokser i det nye arbeidslivet*. Fagbokforlaget.

Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2010) *Developing Management Skills*. Eight Edition.

World economic forum (2023). *Global Gender Gap Report 2023*.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

Østbye, H. H., Knapskog, K., Larsen, K., Moe, L. O. (2013). *Metodebok for mediefag*. (4. utgave) Fagbokforlaget.

ILLUSTRASJONER

Illustrasjon 1. *Modern office workspace Free Vector*. Vecteezy.

<https://www.vecteezy.com/vector-art/1384663-modern-office-workspace>

Illustrasjon 2. *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer*. Institutt for samfunnsforskning.

<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/grafiske/kjonn-karriere-og-omsorgsansvar-blant-okonomer/flak/kjonn-karriere-og-omsorgsansvar-blant-okonomer-pages.pdf>

III. Vedlegg

Vedlegg 1 – Spørsmål til intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon – generelle bakgrunns-spørsmål

Om respondenten

- a) Kan du kort presenter deg selv?
- b) Hva er din rolle som leder?
- c) Kan du gi en oversikt over din karrierevei mot lederrollen?
- d) Når fikk du din første lederstilling?
- e) Var det en mann eller kvinne som forfremmet deg i din lederstilling?

1. Individuelle faktorer

- a) Hvilke ambisjoner hadde du som ung/student, og hadde du alltid et mål om å bli leder?
- b) Hvordan har din utdanning og erfaring påvirket din vei mot lederposisjonen?
- c) Hvordan vil du beskrive din lederstil? Er det noen personlige egenskaper du vil fremheve?
- d) Hva vektlegger du i ditt arbeid som leder?
- e) Hvilke faktorer anser du som viktig når det gjelder arbeidsmiljøet?
- f) Har du endret din lederstil over tid? Hvis ja: Var dette bevisst eller ubevisst?
- g) Hvordan har dine individuelle egenskaper skapt muligheter og/eller utfordringer i karriereveien din?
- h) Har du barn/familie?
 - a. Hvordan har du håndtert balansen mellom karrierelivet og familielivet?
 - b. Hvordan har arbeidsplassen din lagt til rette for familieliv?
- i) Har du tidligere fått et tilbud eller en mulighet du ikke tok? Hvis ja, forklar hvorfor ikke
- j) Hva vil du trekke frem som din største prestasjon? Er det noe du er spesielt stolt av?
- k) Hvilke råd vil du gi til en ung kvinne som ønsker å bli leder?
- l) Med den erfaringen du har i dag, ville du gjort noe annerledes om du kunne gå tilbake i tid?

2. Organisatoriske/strukturelle faktorer

- a) Kan du si noe om organisasjonsformen til bedriften du jobber i?
- b) Hvilke muligheter har arbeidsplassen din gitt deg? Eksempelvis mentorordninger eller lederutvikling
- c) Hvordan har organisatoriske strukturer og barrierer som glasstaket påvirket din karrierevei?
- d) På hvilken måte har du opplevd fenomenet «glasstaket» på din arbeidsplass?
- e) Hvordan kan din arbeidsplass tilrettelegge for at kvinner skal nå lederposisjoner?

3. Samfunnsmessige faktorer

- a) Hva tror du er årsaken til at kvinner generelt sett er underrepresentert i lederrollen?
- b) Hvordan mener du sosiale normer og forventninger påvirker kvinners mulighet for å avansere til lederposisjoner?
- c) Hvordan har tradisjonelle kjønnsroller og forventninger fra samfunnet påvirket din karrierevei?
- d) Hva er dine tanker om bruk av kjønnkvotering for å øke antallet kvinner i ledende stillinger?