

# Er glasstakproblematikken eksisterende i dagens finansnæring?

*- En studie av barrierer knyttet til kvinners karriereutvikling*

BCR 3100 – Bacheloroppgave  
Våren 2014, Markedshøyskolen



"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger. "

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig bachelorløp ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania, 2011-2014. Det har vært en utfordrende og lærerik prosess, og vi er veldig stolte av det endelige resultatet.

Vi vil med dette takke våre informanter som har gjort det mulig å gjennomføre undersøkelsene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven. Deres åpenhet, troverdighet og deltakelse har hatt stor betydning for at gjennomførelsen av vår oppgave har vært mulig.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Gro Ladegård, Associate Professor ved Markedshøyskolen, for god veiledning og inspirerende ord i denne prosessen.

Vi ønsker også å takke våre informanter til pilotintervjuene Anette Plato og Helen Tveitan, og kjønnsforsker Anne Grete Solberg og Loveleen Brenna for at de var villig til å stille opp til intervju. Samtidig ønsker vi å takke Erik Brubak for gode råd og tilbakemeldinger.

Videre vil vi takke venner, familie, kjæreste, kollegaer og andre støttespillere i vårt nettverk for deres hjelpsomhet, tålmodighet og støtte gjennom en krevende tid med oppgaveskriving.

Vi vil også takke Markedshøyskolen for tre lærerike år.

Tusen takk for hjelpen, og god lesing!

**Oslo, 28.05.2014**

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	8
1.2 ET PERSPEKTIV GJENNOM MEDIA .....	8
1.2.1 Bred støtte .....	8
1.2.2 Holdbar protest.....	9
1.2.3 Politisk syn.....	9
1.2.4 Perspektiv fra næringslivet.....	10
<b>2.0 PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>10</b>
2.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING .....	10
2.2 FORMÅL.....	10
2.3 AVGRENSNINGER .....	11
2.3.1 Hvorfor finansnæringen? .....	11
2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	12
2.5 OPPGAVENS STRUKTUR .....	12
<b>3.0 TEORETISK FORANKRING</b> .....	<b>13</b>
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI .....	13
3.2 BEGREPSFORKLARING OG TEORI .....	14
3.2.1 Glasstaket.....	14
3.2.2 Glassklippen.....	15
3.2.3 En organisasjon .....	15
3.3 LEDELSE.....	15
3.3.1 Historisk blick på ledelse .....	16
3.3.2 Historisk blick på kvinner og ledelse.....	16
<b>4.0 SYNLIGE ORGANISATORISKE MEKANISMER</b> .....	<b>17</b>
4.1 KVINNER PÅ ARBEIDSMARKEDET .....	17
4.1.1 Likestilling og kjønnkvotering.....	17
4.2 KVINNER I LEDERSTILLINGER.....	18
4.3 KARRIEREUTVIKLING .....	19
4.4 ANSETTELSESPROSESSEN.....	20
4.5 FORFREMMEELSE .....	21
4.5.1 Grunner til å avslå en forfremmelse.....	21
4.5.2 Grunner til å godta en forfremmelse .....	22
<b>5.0 USYNLIGE ORGANISATORISKE MEKANISMER</b> .....	<b>22</b>
5.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	22
5.2 ORGANISASJONSKULTUR .....	23
5.2.1 Organisasjonskultur og glasstaket .....	23
5.3 MANNSDOMINERTE ORGANISASJONER.....	24
5.4 STEREOTYPIER .....	24
5.4.1 Glasstaket og stereotyper .....	25
5.4.2 Think Manager – Think Male.....	26

<b>6.0 PÅVIRKNINGSFAKTORER PÅ INDIVIDNIVÅ</b> .....	<b>26</b>
6.1 MOTIVASJON .....	26
6.1.1 <i>Ambisjoner</i> .....	26
6.1.2 <i>Suksess</i> .....	27
6.2 INTERN OG EKSTERN PÅVIRKNING .....	27
6.3 EGENSKAPER OG PERSONLIGHET .....	28
6.4 KULTURELLE PREFERANSER .....	28
<b>7.0 KILDE KRITIKK</b> .....	<b>29</b>
<b>8.0 METODE</b> .....	<b>30</b>
8.1 METODISK TILNÆRMING .....	30
8.2 PROBLEMSTILLING .....	30
8.3 INTENSIVT OG EKSTENSIVT UNDERSØKELSESDSIGN.....	30
8.4 VALG AV METODE.....	31
8.4.1 <i>Kvalitativ metode</i> .....	31
8.4.2 <i>Forskningsdesign</i> .....	31
8.5 DATAINNSAMLING.....	32
8.5.1 <i>Dybdeintervju</i> .....	32
8.5.2 <i>Etikk ved dybdeintervju</i> .....	32
8.5.3 <i>Intervjumatrise</i> .....	33
8.5.4 <i>Intervjuguide</i> .....	33
8.6 UTVALG OG UTVALGSPROSEDYRE .....	34
8.6.1 <i>Gjennomføring av intervjuer</i> .....	35
8.6.2 <i>Transkribering</i> .....	36
8.7 DATAANALYSE .....	36
8.7.1 <i>Dataanalyse matrise</i> .....	37
8.7.2 <i>Tankekart</i> .....	37
8.8 KVALITETSSIKRING .....	38
8.8.1 <i>Validitet</i> .....	38
8.8.2 <i>Reliabilitet</i> .....	38
8.9 FORDELER OG ULEMPER VED VALGT METODE .....	39
8.10 REFLEKSJON .....	39
8.10.1 <i>Vi er forskjellige</i> .....	40
<b>9.0 ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>40</b>
9.1 SYNLIGE ORGANISATORISKE MEKANISMER .....	40
9.1.1 <i>Hierarkiske organisasjoner</i> .....	40
9.1.2 <i>Kjønnsfordeling i organisasjonene</i> .....	41
9.1.3 <i>Kjønnskvolter</i> .....	42
9.1.4 <i>Aspekter ved ansettelse og karriereløp</i> .....	42
9.1.5 <i>Karriereutviklingsprogrammer</i> .....	43
9.1.6 <i>Karriereordninger for kvinner</i> .....	44
9.1.7 <i>Tilrettelegges det etter kvinners behov?</i> .....	44
9.1.8 <i>Betydningen av å ha gode rollemodeller i organisasjonen</i> .....	46
9.1.9 <i>Oppsummering: Har organisasjonene tilrettelagt for kvinners utvikling?</i> .....	47
9.2 USYNLIGE ORGANISATORISKE MEKANISMER .....	47
9.2.1 <i>Organisasjonskultur</i> .....	47
9.2.2 <i>Stereotypier og fordommer</i> .....	48

9.2.3 Forventninger til kvinner og menn.....	49
9.2.4 Rettferdig vurdering av begge kjønn og forskjellsbehandling.....	50
9.2.5 Oppsummering: Er det like utviklingsmuligheter for kvinner og menn?.....	52
9.3 PÅVIRKNINGSFAKTORER PÅ INDIVIDNIVÅ.....	52
9.3.1 Kvinner og menns ambisjoner.....	52
9.3.2 Suksess på individnivå.....	53
9.3.3 Kvinner og menns prioriteringer.....	53
9.3.4 Konsekvenser av å få barn.....	54
9.3.5 Behovet for å endre atferd.....	55
9.3.6 Kvinners egne holdninger.....	56
9.3.7 Kvinner og menns kulturelle preferanser.....	57
9.3.8 Oppsummering: Er det kvinner selv som setter hindre for sin karriereutvikling?.....	58
9.4 OPPFATNINGER RUNDT HVORVIDT GLASSTAKET EKSISTERER.....	59
9.4.1 Holdningskategorier.....	59
9.4.2 Oppsummering: Er det forskjeller mellom kvinner og menns oppfatning av hvorvidt glasstaket eksisterer?.....	61
9.5 VÅRE FUNN OPP MOT UTTALELSER I MEDIA.....	62
<b>10.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>62</b>
10.1 KONKLUSJON 1 – EKSISTERER DET ET GLASSTAK FOR KVINNELIGE LEDERE?.....	63
10.2 KONKLUSJON 2 – HVA KAN GJØRES FOR Å BRYTE GJENNOM?.....	66
10.2.1 Hva kan organisasjonene gjøre?.....	66
10.2.2 Hva kan kvinnene selv gjøre?.....	68
<b>11.0 VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>69</b>
<b>12.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>70</b>
 <b>FIGURER</b>	
4.1 Del kvinnelige styrerepresentanter i AS og ASA januar 2004-2013 i prosent.....	18
8.1 Informantoversikt.....	35
 <b>MODELLER</b>	
2.1 Oppgavens struktur.....	13
3.1 Teoritreet.....	14
8.1 Struktur av dataanalyse.....	36
9.1 Informantenes fordelingen i holdningskategoriene.....	60
10.1 Den kontinuerlige påvirkningsprosessen.....	63
 <b>TABELLER</b>	
4.1 Kvinneandel (prosent) i lederstillinger i ulike bransjer. 2002 og 2001.....	19

## **VEDLEGG**

- Vedlegg I - Tall på økonomistudenter
- Vedlegg II - Infoskriv om ønsket intervju
- Vedlegg III - Tema for intervju
- Vedlegg IV - Samtykkeerklæring
- Vedlegg V - Intervjumatrise
- Vedlegg VI - Intervjuguide 1.1
- Vedlegg VII - Intervjuguide 1.2
- Vedlegg VIII - Intervjuguide 1.3
- Vedlegg IX - Intervjuguide 1.4
- Vedlegg X - Intervjuguide 1 HR
- Vedlegg XI - Intervjuguide eksterne 1.1
- Vedlegg XII - Koding og tematisering for analysematrisen
- Vedlegg XIII - Analysematrise
- Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene

Antall ord: 22 877

## Sammendrag

Temaet kvinner i lederstillinger har lenge vært et diskutert tema i Norge, med fokus på hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger. Dette er et tema vi anser som veldig spennende og det har motivert oss til å kunne bidra til den pågående debatten med vår forskning. I denne oppgaven har vi forsket på fenomenet glasstaket med problemstillingen: *Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?* Vi har avgrenset oppgaven til å forske på finansnæringen i Norge. For å strukturere oppgaven ut ifra vår problemstilling har vi valgt å dele teori- og analysekapittelet inn i tre hoveddeler. Her tar vi for oss synlige organisatoriske mekanismer, usynlige organisatoriske mekanismer og påvirkningsfaktorer på individnivå. Disse faktorene kan være med på å påvirke til glasstaket. Vi har i denne oppgaven benyttet oss av kvalitativ metode ved bruk av dybdeintervjuer med 13 informanter og to eksterne intervjuer. Med et ønske om å få en dypere og mer detaljert forståelse av fenomenet glasstaket.

Vi har gjennom oppgaven undersøkt om glasstaket kan være en av årsakene til at det er så få kvinnelige ledere i finansnæringen. Resultatene har vist at organisasjonene er mannsdominerte og har en skjev kjønnsfordeling med få kvinnelige ledere. Gjennom undersøkelsene har vi sett at det først og fremst er de usynlige organisatoriske mekanismene som påvirker til et eventuelt glasstak, og at dette har videre påvirkning på de synlige organisatoriske mekanismene i organisasjonen. Våre resultater viser til stereotypiske holdninger, mannsdominert kultur og struktur i organisasjonene. Samtidig bidrar den skjeve kjønnsfordelingen til at det er få kvinnelige rollemodeller som kan fremme feminine verdier, behov og viktige endringer i organisasjonen. Disse faktorene kan være med på å forklare hvorfor det er så få kvinnelige ledere i finansnæringen. Samtidig har resultatene vist at det ikke tilrettelegges tilstrekkelig etter kvinners behov, og at kvinner ønsker mulighet til å kombinere familie og jobb. Flere kvinner har følt behovet for å tilegne seg en mer maskulin atferd og personlighet for å passe inn i lederrollen. Våre resultater indikerer at det er snakk om barrierer som holder kvinner tilbake lenge før de trer inn i en organisasjon. Disse barrierene hører ofte til det underbevisste i menneskers tankegang, og kan derfor være en blindsoner for mange. Vi konkluderer med at det ikke eksisterer et glasstak for kvinnelige ledere i finansnæringen, men at det eksisterer flere barrierer som holder kvinner tilbake. Avslutningsvis har vi kommet med 5 organisatoriske og 3 personlige tiltak for å løse problematikken rundt barrierene.

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Vi begynte arbeidet med vår bacheloroppgave høsten 2013, og syntes temaet ledelse og kvinner i lederstillinger var svært interessant. Vi hadde kjennskap til begrepet Glasstaket fra faglitteratur, men vi kjente lite til hvordan det egentlig påvirket næringslivet i Norge. Vi ønsket derfor å belyse problemet gjennom vår problemstilling ved å forske på hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger, og om glasstaket har påvirket til dette.

Problematikken rundt kvinner i lederstillinger har lenge vært et aktuelt tema. Til tross for at vi lever i et samfunn som fokuserer mye på likestilling er det begrenset med forskning på begrepet glasstaket i Norge. Etter at vi hadde bestemt oss for temaet høsten 2013 kom det en mediestorm i norske medier som førte til en debatt rundt glasstaket og kvinner i lederstillinger. Interessen vår økte da i større grad og vi fikk et ønske om å kunne bidra videre til denne debatten med vår forskning. Vi vil her oppsummere hovedtrekkene fra denne mediestormen.

### **1.2 Et perspektiv gjennom media**

Diskusjonen rundt glasstaket har fått mye oppmerksomhet i mediene etter 2. Januar 2014. Da la A-magasinet frem tall som viser at andelen kvinner som sitter i styrene til de 125 største selskapene har økt fra 22 til 33% fra 2004 til 2013. I samme artikkel sier administrerende direktør i NHO Kristin Skogen Lund at det er en myte at det finnes et glasstak. Utsagnene til NHO-lederen fikk både bred støtte og sterk kritikk fra flere hold. Skogen Lund mener mange kvinner ikke er villig til å yte det som kreves for å gå hele veien til topps og at mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinnene selv (Egedius 2014).

#### **1.2.1 Bred støtte**

Kjønnsforsker Anne Grethe Solberg støttet NHO-lederen sitt utsagn. Hun fastslår at kvinners innstilling er viktigere enn glasstaket. Dette begrunner hun med at det har vært en enorm utvikling i arbeidslivet de siste årene (Gredde-Dahl og Stokke 2014). Næringslivsleder, investor og tidligere NHO-president Jens Ulltveit-Moe støtter også opp om utsagnene og mener at begrepet glasstaket tilhører historien. Han trekker frem at kvinner har utviklet seg og bygget opp en kompetanse som samsvarer med det maskuline, og at kvinner derfor konkurrerer om de samme stillingene som menn. Han sammenligner kvinners



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

karriereutvikling de siste ti årene som en like viktig hendelse som funnet av olje, men at formodningen om 50/50 kjønnsfordeling i organisasjonene er feil (Gredde-Dahl og Stokke 2014).

### **1.2.2 Holdbar protest**

Mari Teigen (2014) som er forskningsleder ved Institutt for samfunnsforskning, sier at det er noe mangelfullt med tallene som Aftenposten legger frem. Teigen (2014) synes det er pussig at kjønnskoteringsloven ikke er tatt i betraktning. Videre påpeker Teigen (2014) at tallene skyldes kvoteringsloven, og ikke nødvendigvis endrede holdninger eller glasstakets død. Hun viser til en undersøkelse gjort blant toppledersjiktet i det norske samfunn. Resultatene i denne undersøkelsen viser at andelen kvinner på toppen i næringslivet har økt fra 17 til 25%, men at det er store forskjeller mellom de ulike sektorene (Teigen 2014).

### **1.2.3 Politisk syn**

Barne-, likestillings- og inkluderingsminister Solveig Horne (FrP) sier at hun ikke er bekymret for likestillingen i Norge. Hun sier at Solberg-regjeringen skal føre en offensiv og fremtidsrettet likestillingspolitikk. Horne sier at målet for den blå-blå regjeringen er at kvinner og menn skal ha like muligheter til deltagelse. Hun er mer opptatt av at det skal være opp til den enkelte kvinne og mann, med tanke på hvordan man ønsker å organisere sine egne liv (Hanssen 2014).

Landets fire mektigste kvinner, statsminister Erna Solberg, finansminister Siv Jensen, LO-leder Gerd Liv Valla og NHO-direktør Kristin Skogen Lund er enige om én felles ting; de norske kvinnene som vil opp og frem bør dempe kontrollbehovet de har i hjemmet (Gjerde og Tjernshaugen 2014). Finansminister Siv Jensen mener at det handler om noe genetisk når det kommer til kvinners handlinger, og at de har behov for å mestre mer enn 100% før de påtar seg en krevende arbeidsoppgave. Menn derimot hopper inn i oppgaver, med kun 70% mestring (Gjerde og Tjernshaugen 2014).

Statsminister Erna Solberg mener at det vil komme en dag hvor kjønnskotering ikke er nødvendig, men hun ønsker ikke si noe om hvorvidt den skal fjernes. Solberg tror på et arbeidsmarked som er kjønnsdelt, og mener at man heller bør se på hvorfor det stopper opp på et visst nivå, hvor glasstaket kan oppleves. Hun oppfordrer kvinner til ta æren for det de faktisk skal ha ære for (Gjerde og Tjernshaugen 2014).

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

#### **1.2.4 Perspektiv fra næringslivet**

Direktør i DNB Markets Ottar Ertzeid mener at kvinner er like flinke som menn og at de må tørre mer. Han ønsker at flere kvinner skal finne veien til finansnæringen. Ertzeid påpeker at mangel på informasjon og kunnskap om hvilke muligheter som finnes i næringen kan være en forklaring på hvorfor vi har så lav kvinneandel (Sørheim 2014).

Et intervju gjort med fire norske kvinnelige ledere, som alle har til felles å ha gjort karriere, gir en felles støtte til utsagnene til Skogen Lund, men med forskjellig perspektiv. De mener alle at kvinner må jobbe knallhardt og legge ned store krefter i den jobbe de gjør, men at det er like viktig at arbeidsgiver tilpasser behovene og gir de støtte. Anne Sødem, HR-direktør i SWECO mener at kvinner selv velger bort lederstillinger etter fødsel, og mener at myten om glasstaket blir noe annet. Det er ikke menn som er hindringen for kvinners utvikling når man selv velger bort store utfordringer, som gjerne innebærer å kombinere stort ansvar og mye jobb med barn og familieliv. Kvinner kan gjøre karriere hvis de vil (Fuglehaug 2014).

## **2.0 Problemstilling**

Med stor interesse for temaet og en medieaktualitet som skaper debatter i næringslivet har vi utformet følgende problemstilling; *Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?* Med denne problemstillingen ønsker vi å først å få svar på om det eksisterer et glasstak for kvinnelige ledere i dagens finansnæring. På bakgrunn av svarene vi får er det ønskelig å komme med anbefalinger og løsninger til hva som kan gjøres for å få flere kvinner i lederstillinger.

### **2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling**

Vår interesse rundt temaet kvinner i lederstillinger er voksende, og problemstillingen er bygget opp på bakgrunn av diskusjoner og teori som ligger til grunn for en antakelse rundt glasstakets eksistens. Vi ønsker derfor å undersøke om glasstaket faktisk eksisterer i finansnæringen i Norge.

### **2.2 Formål**

Formålet med denne oppgaven er å øke vår kunnskap og forståelse rundt tematikken kvinner i lederstillinger og glasstaket. Videre har vi et ønske om at vår oppgave skal være et bidrag til debatten om kvinner i lederstillinger i Norge, og at resultatene skal være veiledende for organisasjoner. Med det ønsker vi å øke fokuset på kvinner og fremtiden, og mulighetene som

er tilstede for å bedre kvinners karriereutvikling.

## **2.3 Avgrensninger**

Vi har i denne oppgaven valgt å gjøre avgrensninger for å lettere kunne besvare den valgte problemstillingen. Avgrensningene er satt til at vi kun forsker på ledere, da både kvinner og menn, som har lederansvar i en organisasjon. Grunnen til at vi har valgt både kvinner og menn er at vi ønsker å få et bredere perspektiv på problemstillingen med et utvalg som tar for seg begge kjønnene.

Videre har vi valgt å kun forske på en næring. Først ønsket vi å ta for oss hotellbransjen ettersom ett av gruppemedlemmene studerer denne retningen, men etter nøye vurderinger fant vi ut at det ikke var den rette veien for oss. Vi hadde et ønske om å ta for oss en næring hvor kjønnsfordelingen på utdanningsnivå var lik, slik at vi gjennom undersøkelsene kunne se utviklingen. En slik fordeling så vi ikke i hotellbransjen, men utdanningstallene pekte på en slik fordeling i finansnæringen. Derfor valgte vi å gå bort fra hotellbransjen og valgte heller finansnæringen, da med et fokus på bedrifter som tilbyr tjenester innen revisjon, regnskap, rådgivning og konsulentarbeid.

### **2.3.1 Hvorfor finansnæringen?**

Grunnen til at vi har valgt å fokusere på finansnæringen i Norge, er fordi utgangspunktet for nyutdannede er relativt likt. I en e-post fra NSDs Database for statistikk om høyere utdanning (DBH) fikk vi tilsendt data som viser fullførte kandidater på utdanninger som gir vitnemål/en grad innenfor kategorien som heter økonomi og administrasjonsutdanning. Uttaket er basert på en kodestandard som administreres av SSB, kalt nus-standard. Tallene viser at det var det 53% menn og 47% kvinner som fullførte en utdanning i økonomi og administrasjonsfag i 2001. I 2004 var det 48% menn og 52% kvinner, mens i 2013 var det 46% menn og 54% kvinner. Ut ifra dette kan vi se at det har skjedd en endring fra 2001 – 2013, da tallene fra 2013 viser en økning på 11% flere kvinner som fullfører en grad innenfor økonomi og administrasjonsfag. For fullstendig oversikt se Vedlegg I. Vi tar også i betraktning at de informantene vi kommer til å intervjuer i forskningsprosessen ikke er ferdigutdannet i 2013, men fra 2001 og tidligere.

Vi antar at det i utgangspunktet er likt mellom kjønnene når man er nyansatt og ønsker derfor å forske på fordelingen mellom kvinner og menn på leder og toppledernivå i finansnæringen. Videre ønsker vi å undersøke om glasstaket er grunnen til en mulig skjev kjønnsfordeling.

## **2.4 Forskningsspørsmål**

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen bedre:

- ▶ Har organisasjoner i dagens finansnæring tilrettelagt for kvinners utvikling og karrierebygging?
- ▶ Hvilke faktorer spiller med på å skape et eventuelt glasstak, og hvilke konsekvenser oppstår av disse?
- ▶ Er det kvinner selv som setter hindre for sin karriereutvikling?
- ▶ Er det forskjeller mellom kvinner og menns oppfatning av hvorvidt glasstaket eksisterer?

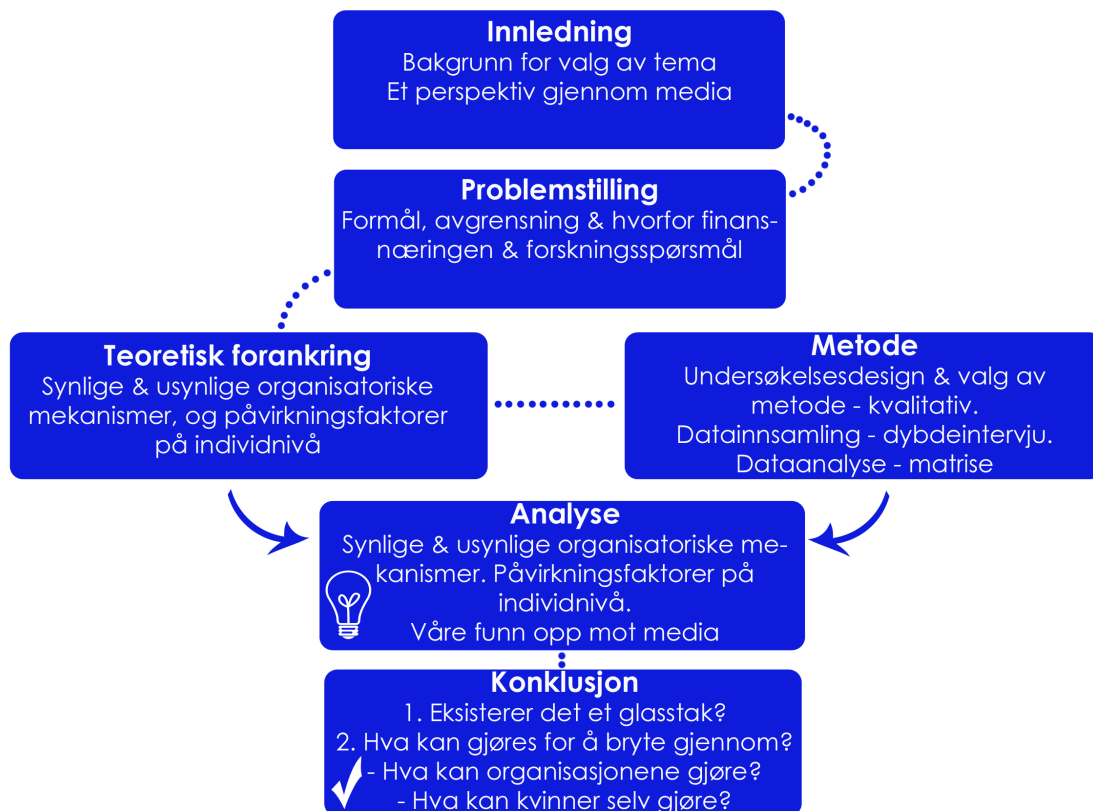
Underveis i forskningsprosessen har vi endret ett av forskningsspørsmålene fordi vi i våre intervjuer ikke spurte informantene direkte om glasstaket. Vi fant andre faktorer rettet direkte mot kvinner, og endret derfor forskningsspørsmål 2. Tidligere forskningsspørsmål fremvises i Vedlegg V.

## **2.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven er strukturert og delt opp i tydelige kapitler. Teoridelen av oppgaven er delt strategisk opp i tre hoveddeler hvor vi tar for oss synlige organisatoriske mekanismer, usynlige organisatoriske mekanismer og påvirkningsfaktorer på individnivå som alle kan være med på å skape et glasstak. Deretter har vi gjennom vårt metodekapittel forklart de valgene vi har tatt i forskningsprosessen og hvordan forskningen er gjennomført. Vi har så strukturert analysen i oppgaven likt som teorien, og besvarer forskningsspørsmålene fortløpende. Til slutt kommer vi med en konklusjon hvor vi besvarer problemstillingen, med eventuelle tiltak organisasjonene kan implementere.

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

## Modell 2.1 Oppgavens struktur



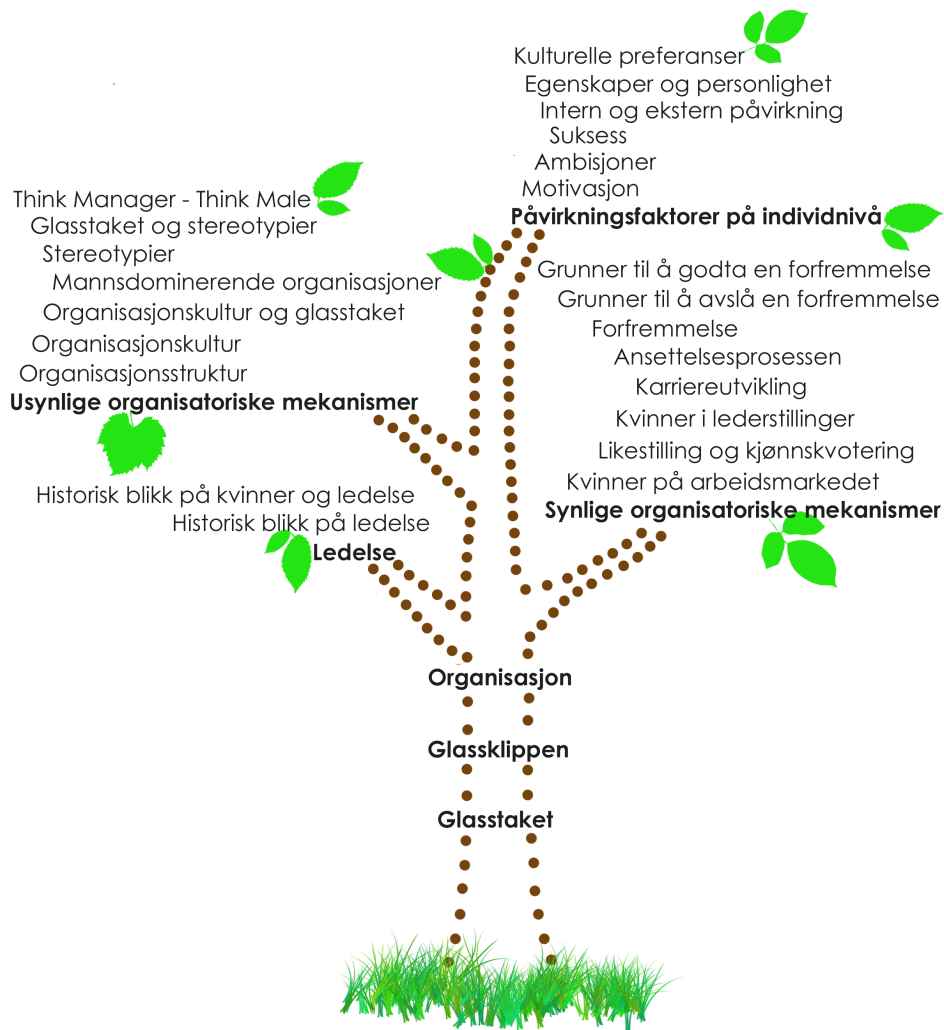
## 3.0 Teoretisk forankring

### 3.1 Bakgrunn for valg av teori

Strukturen i vårt teorikapittel er bygget opp i tre hoveddeler hvor vi berører faktorer som kan være med på å skape et glasstak. De mest sentrale begrepene vil først bli forklart for å gi en bedre forståelse for leseren. Videre tar vi for oss synlige organisatoriske mekanismer, deretter usynlige organisatoriske mekanismer før vi til slutt går inn på påvirkningsfaktorer på individnivå. Mye av teorien som er brukt er internasjonal, fordi det i Norge er gjort lite forskning på området rundt kvinner i lederstillinger og glasstaket. Vi er kritiske og tar forbehold om at mye av denne forskningen ikke direkte kan kyttes til norsk næringsliv, men vi ønsker å se sammenhenger i teori, praksis og holdninger. Teori som blir fremlagt vil bli brukt aktivt i analysen og konklusjonen.

Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?

### Modell 3.1 Teoritreet



### 3.2 Begrepsforklaring og teori

Vi vil her forklare begrepene glasstaket, glassklippen og en organisasjon, og deretter gå inn på temaet ledelse. Begrepene blir ansett som veldig sentrale for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

#### 3.2.1 Glasstaket

Det er nesten 30 år siden metaforen *glasstaket* ble kjent (Bruckmüller m.fl. 2014). Den første forklaringen av glasstaket ble fremlagt av Hymowitz og Schellhardt i 'The Wall Street Journal: A Special report – The Corporate woman', i 1986 (sitert i Hoobler, Wayne og Lemmon 2009, 939). De forklarte begrepet *glasstaket* som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å klatre til høyere stillinger i en bedrift. Mavin (2000, 17) forklarer begrepet som

alle de frustrasjonene kvinner i arbeidslivet opplever når de kan se hva de ønsker og har lyst til å oppnå, men finner seg selv blokkert av en usynlig barriere som gjør at de ikke lykkes. I nyere forskning blir glasstaket sett på som en reel barriere kvinner møter på når de prøver å klatre i organisasjonshierarkiet (Bruckmüller m.fl. 2014, 202). Forklaringen av begrepet har utviklet seg lite gjennom årene, men det har oppstått nyere fenomener og forklaringer på andre type barrierer som kvinner kan støte på i sin karriere, eksempler på dette er glassklippen og organisatoriske faktorer.

### **3.2.2 Glassklippen**

Et nyere fenomen som har oppstått er *The Glass Cliff*, som på norsk kalles *glassklippen* som er et utvidet begrep fra glasstaket. Glassklippen blir forklart som faren kvinner står ovenfor når de blir forfremmet til risikofylte stillinger hvor sjansene for å mislykkes er store (Ryan, Haslam og Hersby 2011). Man kan også forklare det som ideen om at kvinner som får toppjobber ofte blir tildelt oppgaver som er vanskeligere, hvor sjansene for suksess er lavere og risikoen er høyere, enn sine mannlige kollegaer (Hunt-Earle 2012). Vi har valgt å belyse dette fenomenet i oppgaven for å vise til en utvikling av fenomenet glasstaket, men kommer ikke til å gå konkret inn på dette videre.

### **3.2.3 En organisasjon**

Ettersom det i denne oppgaven vil bli trukket frem ulike organisatoriske mekanismer som kan være med på å påvirke til barrierer knyttet til et glasstak og kvinners karriereutvikling, vil en avklaring på hva en organisasjon er være naturlig. I denne oppgaven bruker vi Jacobsen og Thorsvik (2013, 18) sin definisjon av en organisasjon som er ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”.

### **3.3 Ledelse**

Med en problemstilling som bygger på begrepet ”ledelse” står temaet sentralt i oppgaven. For å kunne bedre forstå hva det siktes mot når vi snakker om å bryte gjennom glasstaket, trenger vi å kunne danne oss et større bilde av hva ledelse faktisk er og hvilken påvirkning det har på kvinners utvikling. Ledelse er ikke et fenomen som kan beskrives med få ord ettersom omfanget av begrepet er stort, men i denne oppgaven ønsker vi å tilnærme oss begrepet rundt handlingen til en leder og hva det fører til. Karp (2011, 10) forklarer begrepet som ”ledelse innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgerskap hos andre”. På bakgrunn av dette ser vi på ledelse som en situasjonsbestemt handling, som vil variere fra hver enkelt leder og bransje.

### **3.3.1 Historisk blikk på ledelse**

For å få en dypere og bredere forståelse av ledelse i Norge må vi ta et historisk tilbakeblikk. Det ligger historiske forutsetninger bak hvordan vi praktiserer ledelse i Norge, sammenlignet med andre land. Bru (2013) begrunner dette med at Norge har hatt en samfunnsmessig vekst med fokus på å inkludere alle, og dette preger måten ledelse utøves på i norske bedrifter og selskaper.

Tidligere forskning på ledelse gir oss en dypere forståelse av hvor ledelse kommer fra og hvorfor det er blitt slik som det oppleves i dag. Ved å ta en historisk tilnærming forstår man at ledelse før i tiden i større grad var tilknyttet embetsmenn og i senere tid selvlærte personer som hadde sin opplæring i livets skole. Felles for dem begge var at de delte en sentral verdi: ”ansvaret for samfunnets beste, et positivt syn på kunnskap og opplysning, og idealet om det arbeidsomme, nøysomme og samvittighetsfulle mennesket” (Bru 2013, 21). Dette verdifellesskapet har vært med på å påvirke norsk ledelseskultur, ettersom det la grunnlag for det norske samfunnets utvikling på 1800- og 1900-tallet (Bru 2013, 21).

Vi forstår av historien at begrepet ledelse kommer fra en tid hvor ledelse ble utøvet av såkalte mestere som både skulle være ledere og forbilder. Samtidig kan man skille mellom hvordan ledelse ble praktisert fra da til nå, ved at ledelse før var bygget på ansiennitet og overført kompetanse, men at den i dag bygger mer på en allmenn utdanning eller ulike kurs i ledelse (Bru 2013).

### **3.3.2 Historisk blikk på kvinner og ledelse**

Kvinnens historie og rolle har hatt stor innvirkning på det norske samfunnet. Først i 1913 fikk kvinner stemmerett i Norge, men lenge før det spilte de en underordnet rolle i politikken. På 1960-tallet blusset temaet opp om tradisjonelle kjønnsroller i Norge, og en ny kvinnebevegelse vokste frem hvor politikken og likestilling ble et sentralt tema. Dette var en kritisk tid i norsk politikk, og endringer i ledelse kan relateres tilbake til dette. Selve gjennombruddet for norske kvinner i lederroller kom med Gro Harlem Brundtlands regjering i 1981. Med statsministerrollen og Karin Stoltenbergs sentrale rolle i politikken de førte, regnes de som to forkjempere når det kom til kvinner og likestilling (Bru 2013).



## **4.0 Synlige organisatoriske mekanismer**

Vi vil i dette kapittelet belyse de synlige organisatoriske mekanismene som kan være med på å skape et glasstak. Synlige mekanismer er forstått som de faktorene man ser, som kan kontrolleres eller tallfestes. Her går vi inn på kjønnskvolter, kvinner i lederstillinger, karrieremuligheter, ansettelsesprosesser, forfremmelser og kvinner på arbeidsmarkedet.

### **4.1 Kvinner på arbeidsmarkedet**

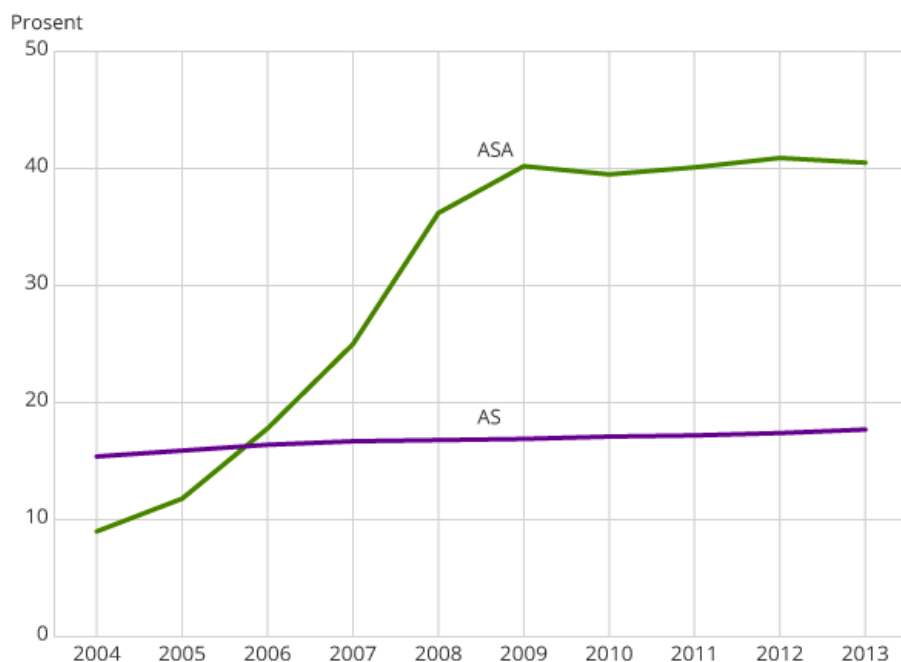
Kvinneres rolle på arbeidsmarkedet og i organisasjoner er et sentralt område for å kartlegge om glasstaket eksisterer. Etter at begrepet glasstaket først ble brukt i USA kom det frem at glasstaket også eksisterte i flere land, inkludert land som er assosiert med et stort fokus på likestilling, som Norge (Davidson og Burke 2011). På det norske arbeidsmarkedet vises det til at kvinners deltakelse er økende. Samtidig har kvinner fremdeles generelt lavere lønninger enn menn, totalt 14% for heltidsarbeidene i Norge (SSB 2013b). Dette er spesielt i mannsdominerende yrker og arbeidsplasser der tilstedeværelsen av kvinner er svært lav (Davidson og Burke 2011).

#### **4.1.1 Likestilling og kjønnskvolter**

I 2013 ble Norge rangert som nummer 3 av 136 land i rapporten "The Gender Gap" som omhandler likestilling mellom kjønnene (Hausmann og Tyson 2013). Tidligere, nærmere bestemt i 2008 ble Norge rangert på førsteplass som det landet med mest likestilling blant kvinner og menn.

De fleste bedrifter uttrykker et ønske om å få flere kvinner i lederstillinger og til høyere nivåer i organisasjonen (Nordhaug 2002, 51). For å øke tilstedeværelsen av kvinner i styret, introduserte den norske regjeringen 9. desember 2005 en lovbestemt kjønnskvolter. Denne kvoteringen går ut på at 40% av medlemmene i organisasjoners styret skal være kvinner (Wang og Kelan 2013, 541). Det er viktig å påpeke at reglene kun gjelder for privateide allmenaksjeselskaper (ASA) og noen offentlig eide foretak, og ikke for privateide aksjeselskaper (AS) (NOU 2008, 6).

**Figur 4.1 Del kvinnelige styrerepresentanter i AS og ASA januar 2004 – 2013 i prosent**



Kilde: (SSB 2013a)

Tallene i figur 4.1 viser at i AS styre var andelen kvinner 17,7 % i 2013 mens i ASA styre var den 40,5%. I en studie gjort av Wang og Kelan (2013) viser deres resultater at kjønnskvolteringen har hatt en positiv virkning på antall kvinner blant bedrifters direktører og styre, som man også kan se i figur 4.1. Men kvoteringen har også hatt negative konsekvenser i form av at et større antall uerfarne og mindre kompetente kvinner har blitt oppnevnt til å sitte i styre. Dette viser seg å ha gitt negativt utfall for flere bedrifters prestasjoner (Wang og Kelan 2013).

## **4.2 Kvinner i lederstillinger**

Andelen kvinner i lederstillinger er sentralt for å belyse glasstaket og dens eksistens. Er glasstaket en årsak til at det er så få kvinner i lederstillinger? Vi ser at situasjonen i Norge endrer seg, og andelen kvinner i lederstillinger er økende. Fra 2002 til 2011 endret kvinneandelen i lederstillinger seg positivt med 16% i finansnæringen, som vi ser i tabell 4.1. Dette var en økning fra 21% til 37%, men fortsatt er kvinner underrepresentert i lederstillinger (Rønning m.fl. 2013, 41).

**Tabell 4.1 Kvinneandel (prosent) i lederstillinger i ulike bransjer. 2002 og 2001.**

Bransje	Kvinneandel	
	2002	2011
Primærnæringer	7,5	20,5
Oljerelatert	10,6	18,6
Industri	15,3	20,2
Bygg og anlegg	6,6	13,5
Transport, post og tele	10,2	12,8
Finans	21,0	37,0
Annen tjenesteyting	27,3	40,3
Offentlig administrasjon, undervisning	42,5	54,1
Helse, sosial	55,6	68,0
Totalt	21,5	31,4

Kilde: (Rønning m.fl. 2013, 41)

Hurn (2012) påpeker at det å ha kvinner i lederstillinger kan ha en gunstig effekt på selskaper og organisasjoner sine styrer. Det trekkes frem at kvinner ofte har en roligere tilnærming og ikke tar raske og impulsive beslutninger, sammenlignet med menn. Kvinner er også opptatt av å arbeide mot et akseptabelt kompromiss i mange situasjoner og kan bruke deres opplevelser fra det virkelige liv inn i beslutningsprosesser (Hurn 2012). Krishnan og Park (2005) forklarer at bedrifter som har en økt representasjon av kvinner i de høyeste stillingene, sannsynligvis også vil se gode økonomiske resultater. Av den grunn bør spørsmål rundt karriereutvikling være en del av organisasjonens strategi for kvinner, spesielt med tanke på de kvinnene som er på lavere nivåer, for å trekke de opp. Videre forklarer de at kvinner har et behov for tilstrekkelig veiledning, og muligheter til å arbeide seg oppover fra drifts- og linjefunksjoner, som ofte er på et lavt nivå i organisasjonen. Disse mulighetene kan fungere som et springbrett for kvinner slik at de kan komme opp til høyere nivåer i organisasjonen, og kan direkte knyttes til organisasjoners karriereutviklingsmuligheter (Krishnan og Park 2005).

### **4.3 Karriereutvikling**

Det er i dag flere kvinner som tar en utdanning innenfor økonomi, administrasjon og advokatfagene, og starter sin karriere som nyutdannede. Selv om kvinner starter sin karriere i disse yrkene på samme tidspunkt som menn, viser empirisk dokumentert forskning at kvinner og menns jobberfaringer og karrierer skiller seg kort tid etter (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Karriereutvikling kan forklares som den veien en ansatt må gå for å nå høyere

stillinger i en bedrift, hvor kompetanse og ønske om å utvikle seg selv står i fokus (Kuvaas og Dysvik 2012). Organisasjoner har ofte systemer for å tilrettelegge for karriereutvikling av sine ansatte.

I de organisasjonene hvor kvinner har kommet opp til leder- eller topplederstillinger får de ofte roller innenfor områder som er mindre sentrale eller strategiske for organisasjonen, som HR (Human Resources) og administrative stillinger (Wirth 2001, 47). Grunnen til dette kan være oppfattelser av en kvinnes prestasjoner og organisasjonens tidligere erfaringer med slike situasjoner. Dette er basert på at kvinner ofte kjennetegnes med flere interpersonelle og mellommenneskelige egenskaper enn menn, typiske "soft skills" (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). På bakgrunn av disse oppfattelsene kan organisasjoner velge å ikke sette kvinner i strategiske posisjoner fordi de er redde for at kvinner skal prestere dårlig, uavhengig av om den aktuelle kvinnen tidligere har begått feil eller ikke. Det har vist seg at kvinner ofte blir beskyldt for at de kommer til å gjøre feil, uavhengig av individ, men basert på organisasjonens tidligere erfaringer og stereotypiske oppfatninger (Bruckmüller m.fl 2014). Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) skriver i sine studier at mangel på tilgang og oppfølging av en mentor kan være en faktor som hemmer kvinners utvikling og karriereoppnåelse. De ser for seg at dersom kvinner har en god mentor, vil sannsynligheten for at de utvikler seg som ledere øke. Samtidig påpeker van Vianen og Fischer (2002, 334) at så lenge organisasjoner viser til et behov for at ansatte må ofre deres privatliv for å kunne ha en topplederstilling, vil det fortsette å være få kvinner på toppen.

#### **4.4 Ansettelsesprosessen**

Mavin (2000) trekker frem i sin forskning konkrete påstander om ansettelsesprosesser i organisasjoner. Hun skriver at når det kommer til karriere og rekruttering, og man er i en situasjon hvor den som ansetter får valget mellom en mann og en kvinne med like kvalifikasjoner, vil arbeidsgiveren kunne se på kvinnen som en større risiko. Det er gjort flere studier på områder som viser til tilsvarende eksempler, hvor de som ansetter ønsker en mann fremfor en kvinne på bakgrunn av ulike faktorer, ofte relatert til kjønn og ikke til kvalifikasjoner (Moss-Racusin m. fl. 2012; Sandberg 2013). En av grunnene til at man anser kvinner som en større risiko enn menn er eksempelvis effektene av å få barn, som Metz (2009) påpeker i sine studier. Noen arbeidsgivere kan anta at kvinner vil prioritere familie fremfor jobb, og at selv om de er på jobb vil familien komme først, noe som kan være en bremsende faktor for kvinnen (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Videre trekker Metz

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

(2009, 202) frem at kvinners ambisjoner, sammen med seks andre arbeidsrelaterte individuelle faktorer, har en klar sammenheng med deres utvikling i organisasjoner. De seks faktorene tar for seg utdanning, arbeidserfaring, arbeidstimer, organisatoriske endringer, karrieregjennombrudd og personlig læring og utvikling. Flexibilitet og muligheter er to av stikkordene som kvinner ønsker om de skal ta på seg lederstilling (Metz 2009, 203).

Samtidig viser empirisk dokumentert forskning at i enkelte perioder kan organisasjoner befinne seg i krisesituasjoner, hvor kriteriene for en ansettelse vil være annerledes sammenlignet med bedre perioder for organisasjonen (Ryan, Haslam og Hersby 2011). Ryan, Haslam og Hersby (2011) forklarer mer spesifikt i sine studier at kvinnelige ledere har høyere sannsynlighet for å få en lederstilling i perioder med dårlige prestasjoner eller når det er en økt risiko for fiasko i organisasjonen, som forklarer metaforen glassklippen. På bakgrunn av denne informasjonen kan disse stillingene bli sett på som mer usikre enn de stillingene menn ofte kan bli tildelt. Dette utvider sannsynligheten for at kvinner kan støte på barrierer i løpet av sin karriere (Ryan, Haslam og Hersby 2011).

#### **4.5 Forfremmelse**

Meningene om hvorvidt forfremmelsesmulighetene for kvinner og menn er like i organisasjoner er varierende. Bell (2005) skriver i sine studier at forfremmelsesmulighetene for kvinnelige ansatte var betydelig høyere i kvinnestyrte bedrifter. Det viser til en positiv effekt å ha kvinnelige direktører eller kvinnelige styremedlemmer, fordi det kan påvirke kvinnene på de lavere nivåene i form av at de får flere muligheter, klare rollemodeller og høyere lønn. Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) skriver at kvinners prioriteringer når det kommer til jobb og familieliv ikke er årsaken til at de opplever færre forfremmelser, men at det er sjefens fordommer og forestillinger til kvinners arbeidsinnsats og familieprioriteringer som påvirker forfremmelsesmulighetene. Krishnan og Park (2005) mener derimot at kvinner ønsker muligheter for forfremmelse, men at de samtidig ønsker oppfølging og muligheter til å balansere arbeid og familieliv. Det kan være mange grunner til at man avslår eller godtar en forfremmelse, da det er varierende fra person til person, men organisasjonen kan være med på å påvirke valget.

##### **4.5.1 Grunner til å avslå en forfremmelse**

van Vianen og Fischer (2002, 325) sin empirisk dokumenterte forskning viser at kvinner ofte bekymrer seg for arbeidsmengde og dårlig samsvar mellom familie og jobb, spesielt når muligheten for en forfremmelse er tilstede. Disse bekymringene viser seg spesielt tydelig i

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

organisasjonskulturer hvor det legges stor vekt på innsats, resultater og konkurranse. Slike fokusområder krever at man nesten gir alt for jobben, noe kvinner kan oppleve som vanskeligere enn menn. Kvinnens bekymringer rundt familie og jobb er like på alle organisatoriske nivåer, og er uavhengig av ambisjonene til kvinnen. Dette kan påvirke til at kvinner tidlig i sin karriere ikke ønsker en forfremmelse (van Vianen og Fischer 2002).

#### **4.5.2 Grunner til å godta en forfremmelse**

Selvtutvikling viser seg å være et av motivene for å godta en forfremmelse, da man anser en lederstilling som utfordrende og gir en mulighet til å utvikle seg selv. Dette er spesielt viktig for kvinner (van Vianen og Fischer). Forskningen til van Vianen og Fischer (2002, 325) viser til resultater som tilsier at deres mannlige informanter mente at status og lønn var et viktig virkemiddel for om man ønsket å påta seg en stilling eller ikke, for kvinnene derimot har dette mindre påvirkning på valg om å ta en forfremmelse. For kvinner er det å ha balanse mellom familie og jobb, og mulighetene for selvtutvikling de viktigste motivene for å godta en forfremmelse (van Vianen og Fischer 2002).

## **5.0 Usynlige organisatoriske mekanismer**

Fokuset i denne delen av oppgaven går over på de organisatoriske mekanismene som er mer eller mindre usynlige, og som det er vanskelig å oppfatte. Her fokuserer vi på faktorer knyttet til organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og stereotyper.

### **5.1 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstruktur defineres som ”de formelle strukturene for oppgave- og autoritetsforhold som styrer hvordan menneskene skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å oppnå organisasjonens mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 44). Kortere forklart er organisasjonsstruktur de formelle systemene som styrer en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 44). Enhver organisasjon kjennetegnes ved deres organisasjonsstruktur, derfor er avgjørelser rundt utformingen av strukturen en av lederens viktigste beslutninger. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70). En struktur forstås som synlig i og med at man kan se hvordan en organisasjon er bygget opp med et organisasjonskart. Men hvordan man samhandler innen strukturen kan forstås som usynlig og en mulig faktor til at glasstaket eksisterer.

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Meyerson og Fletcher (1999) konkluderer i sine studier at det ikke bare er glasstaket som holder kvinner tilbake, men hele organisasjonen sin struktur som gulvet, stolpene, veggene og luften. Mavin (2001) støtter denne konklusjonen og påpeker at noen organisasjoner praktiserer en strukturert og systematisk diskriminering av kvinner, som kan bli sett i organisasjoners politikk og praksis knyttet til arbeidsoppgaver og ansvar. Denne diskrimineringen påvirker behandlingen av kvinner i organisasjoner og setter en grense for deres prestasjoner og handlinger. Det er samtidig viktig å påpeke at dette ofte er en blindsoner i organisasjonene (Mavin 2001).

## **5.2 Organisasjonskultur**

En organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng, og skiller seg fra andre generelle kulturer og kulturelle prosesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129). Grunnleggende så handler organisasjonskultur om de normer og verdier som er i en organisasjon (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004, 353). Edgar Schein (2004, egen oversettelse) definerer organisasjonskultur som:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som de lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert bra nok til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

Det har i senere år blitt et større fokus på kjønn i organisasjonslitteraturen. Det har særlig vært sentrert rundt temaer om lønnsulikhet, karrieremuligheter og spørsmål om makt og innflytelse. Resultater av slike studier viser at kvinner gjennomgående kommer dårligere ut enn menn med tanke på hvilke tilbud man får (Jacobsen og Thorsvik 2013, 155). Kjønn er ikke bare en genetisk benevnelse på fysiske egenskaper, begrepet er også knyttet til hvordan individer sosialiseres inn i ulike kjønnsroller, og ut fra dette utvikles det stereotypiske ideer, forventninger og holdninger til kjønnsroller og kjønnsrelasjoner. Kjønn viser da til grunnleggende antakelser, normer og verdier som overføres fra generasjon til generasjon i samfunnet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 156).

### **5.2.1 Organisasjonskultur og glasstaket**

Ved å gå nærmere inn på studier gjort rundt organisasjonskultur ser man at maskuline organisasjonskulturer kan være en mulig forklaring på at glasstaket eksisterer. Her viser forskningen at mannsdominerte kulturer lenge har blitt referert til som en av barrierene tilknyttet kvinners karriere (van Vianen og Fischer 2002, 316). Van Vianen og Fischer (2002)

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

nevner i sin forskning at maskuline kulturer, eller subkulturer, består av skjulte antakelser, taktiske normer og organisatoriske rutiner som fremmer ulike former for kommunikasjon, selvsyn, tilnærminger til konflikt og syn på ledelse. Samtidig former dette organisasjonens verdier, definisjonen av suksess og god ledelse, noe som ofte kan ende opp i det som er stereotypisk maskulint (van Vianen og Fischer 2002, 316). Mye av forskningen rundt organisasjonskultur går på sammenligning mellom typisk mannlig- og kvinnelig organisasjonskultur.

Den maskuline kulturformen indikeres ofte av selvstendighet, uavhengighet, hierarkiske relasjoner, konkurranse, oppgavefokus, status og autoritet. Den feminine organisasjonskulturen er på den andre siden ofte kjennetegnet av relasjoner, balanse i livsaktiviteter, deltakelse og samarbeid innenfor organisasjonen. (van Vianen og Fischer 2002, 316, egen oversettelse)

Det trekkes også frem at store deler av toppledere og direktører generelt er menn, og at disse mennene trekkes mer mot maskuline verdier, enn de feminine. Dette kan da skape maskuline kulturer som kan påvirke til at glasstaket eksisterer (van Vianen og Fischer 2002, 316).

### **5.3 Mannsdominerte organisasjoner**

Pichler, Simpson og Stroh (2008) sine empirisk dokumenterte studier har vist at organisatoriske faktorer, slik som industritype og alder på organisasjonen også kan ha påvirkning for kvinners utvikling i organisasjoner. Hvilke utviklingsmuligheter man har som kvinne vil til en viss grad være avhengig av hvilken industri man arbeider i, med tanke på at noen industrier er manns- eller kvinnedominerte, som legger føringer for hvordan organisasjonene styres, struktureres og ledes. Organisasjonens levealder vil kunne påvirke kulturen og endringsvilligheten internt. Dette ettersom organisasjoner som har vært mannsdominerte i flere tiår, kan ha vanskeligheter for å tilpasse seg og tilrettelegge for kvinners karriereutvikling (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Forholdene er ofte styrt av det underbevisste, og blir dermed sett på som en usynlig faktor.

### **5.4 Stereotypier**

Kjønnsstereotypier er en naturlig kognitiv tankeprosess for de fleste individer, som er basert på personlige syn på sosiale normer og forventninger. Når man blir introdusert til et profesjonelt miljø i en organisasjon, kan de satte stereotypiene ha en bestemmende effekt, spesielt mot kvinnelige ansatte (Skelly og Johnson 2011).

Kjønnsstereotypier har ofte vist eksempler på å sette kvinner og menn som motsetninger, hvor menn blir sett på som maskuline, aggressive, selvstendige og ambisjonsorienterte. Kvinner på



en annen side blir sett på som snille, omsorgsfulle, hjelpsomme og tilretteleggende (Heilman 2001; Pichler, Simpson og Stroh 2008). Det er derfor kanskje ikke overraskende at kjønnsstereotyper har blitt presentert som ufordelaktig for kvinner når det kommer til selektering, plassering og forfremmelsesavgjørelser, spesielt for ledelsesstillinger (Pichler, Simpson og Stroh 2008). Kontrasten mellom stereotypene for kvinner og menn kan skape en antakelse om at kvinner kommer til å prestere dårligere. Dette er sett med tanke på at det å være kvinne signaliserer feminitet som igjen assosieres med oppfatninger rundt dårlige lederegenskaper, mindre effektiv ledelse og færre attributter for organisatorisk suksess (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Når kvinner demonstrerer mannlig stereotypisk oppførsel eller lykkes med mannsbaserte oppgaver, kan de bli møtt med fiendtlighet og misnøye fordi de bryter sin egen stereotypi. Dette kan føre til dårligere prestasjoner og synkende resultater (Pichler, Simpson og Stroh 2008). På bakgrunn av dette viser forskning til at organisasjoner ikke er kjønnsnøytrale, og at det vanligste hinderet for kvinners utviklingsmuligheter ofte er mannlige stereotyper og fordommer relatert til dette (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009).

#### **5.4.1 Glasstaket og stereotyper**

Heilman (2001) mener at glasstaket er en konsekvens av stereotyper på arbeidsplassen. Dette på bakgrunn av forventningene som blir lagt til grunn for hvordan kvinner er og hvordan de bør oppføre seg. Evalueringer av kvinner og menn blir gjort forskjellig på bakgrunn av kjønnsforskjeller og forutinntatte stereotyper, noe som kan bidra til at en kompetent kvinne ikke vil være på likt organisasjonsnivå som en like kompetent mann (Heilman 2001, 657). Dette støtter Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) i sine studier hvor de påpeker at kjønnsstereotyper kan virke hemmende på kvinners karriereutvikling, i form av at man som kvinne kan bli forhåndsdomt i sin stilling.

For å forklare dette mer spesifikt er et eksempel at når en kvinne viser stereotypisk feminin atferd blir hun sett på som å passe dårlig til de fleste lederstillinger (deskriptiv stereotyping), og når en kvinne viser stereotypisk maskulin atferd blir hun sett på som unødvendig aggressiv og fiendtlig (preskriptiv stereotyping) (Heilman 2001, 657). Med disse antakelsene og forventningene til en kvinnelig leder, blir det naturlig for noen å velge bort kvinnene til høyere stillinger, som fører til at kvinner ikke får den karriereutviklingen de ønsker og fortjener. Ryan, Haslam og Heresby (2011) mener at det ligger til grunn at det finnes kjønnsdiskriminering på arbeidsplassen, basert på kjønnsstereotyper.

### **5.4.2 Think Manager – Think Male**

Begrepet ”Think Manager - Think Male” kommer frem i forskning som stereotypiske assosiasjoner til begrepet ledelse. Forskning gjort rundt oppfattelse av begrepet ledelse, viser at de stereotypiske maskuline trekkene er dominerende (Ryan, Haslam og Heresby 2011). Dette kan knyttes opp mot menn sin tankegang om andre menn i lederstillinger, hvor undersøkelser viser at menn mener de vil prestere bedre i de fleste ledersituasjoner, på grunn av maskuline trekk (Rønning m.fl. 2013). Sammenlignet med forskning på begrepet ”Think Crisis – Think Female”, som omhandler stereotypier rundt hvilket kjønn som kan lede best under en krise, kommer det frem at de feminine trekkene å være omsorgsfull, tilretteleggende og inkluderende viser seg å være fordelaktige for å lede en organisasjon gjennom en krise (Hunt-Earle 2012; Ryan, Haslam og Heresby 2011).

## **6.0 Påvirkningsfaktorer på individnivå**

Vi vil i dette kapittelet skifte fokuset over på de påvirkningsfaktorene som finnes på individnivå. Vi vil her gå nærmere inn på motivasjon, ambisjoner, suksess, egenskaper, personlighet og kulturelle preferanser.

### **6.1 Motivasjon**

Motivasjon er et relevant tema i arbeidssammenheng, ettersom motivasjon er en drivkraft til å gjennomføre arbeidet. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Motivasjon i hverdagsspråket knyttes opp mot synonymene entusiasme og ønsket om å prestere (Brochs-Haukedal 2010). Utfallet av høy motivasjon på arbeidsplassen er varierende fra individ til individ, i denne sammenheng ser vi på ambisjoner og suksess som en mulig virkning av motivasjon.

#### **6.1.1 Ambisjoner**

I en undersøkelse gjort av van Vianen og Fischer (2002) ble det trukket frem forskjeller på kvinner og menns ambisjoner for å oppnå en topplederstilling. Resultatene i undersøkelsen viste at kvinnene som deltok i studien hadde lavere ambisjoner enn mennene. Selv når kvinnelige mellomledere hadde høye ambisjoner, så de som tidligere nevnt fortsatt på lønn og status som like uviktig for å påta seg en stilling, som kvinner med lavere ambisjoner (van Vianen og Fischer 2002, 330).

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Som vi har tatt opp tidligere er selvutvikling svært viktig for kvinner, og studiene til van Vianen og Fischer (2002, 331) viste at dette motivet er sterkt knyttet til kvinners ambisjoner når det kommer til det å akseptere en topplederstilling. Konflikter mellom jobb og hjem ble i deres studier ikke direkte knyttet til kvinnenens ambisjoner, men det ble sett på som et motiv for å ikke ønske å ta på seg en topplederstilling (van Vianen og Fischer 2002, 331).

Resultatene deres viste at kvinner har lavere lederambisjoner enn menn på alle organisatoriske nivåer. Noe som viser til at kvinner vil gjøre en lavere innsats for å bli forfremmet til topplederstillinger, sammenlignet med menn på samme organisatoriske nivå (van Vianen og Fischer 2002, 333). De ambisjonene et individ har vil ha påvirkning på deres oppfatning av suksess, som vi nå går nærmere inn på.

### **6.1.2 Suksess**

Suksess kan oppfattes og tolkes forskjellig, og da spesielt blant mennesker på ulike nivåer i samfunnet (Pellegrin og Coates 1957). Suksess blant ledere kan bli sett på som penger, prestisje og status. Det blir trukket frem i en studie gjort av Pellegrin og Coates (1957) at suksess for de fleste er at man har oppnådd noe, blir respektert, er fornøyd med sin livssituasjon og tar vare på familien man har. Nyere forskning viser at suksess hos individet og i organisasjoner handler om hvilke verdier man har i livet, og hva man ønsker å prioritere (Cornelius og Skinner 2008). I denne oppgaven ønsker vi å sette de ulike forklaringene i sammenheng, hvor vi har valgt å se på: teamutvikling, ansvar, lønn, status, selvutvikling og gode resultater i våre undersøkelser. Dette anser vi som ulike begreper som kan være med på å forklare organisatorisk og personlig suksess.

Studier viser at i en karrieresituasjon vil eventuelt det å få barn bety mindre suksess for en kvinne, men mer suksess for en mann. Dette ettersom kvinner ofte føler at de må ofre jobb for å ta vare på barnet, mens mennene fremdeles kan fortsette å jobbe som før (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Kvinner som skaper suksess i en lederstilling har en tendens til å bli evaluert sterkere sammenlignet med menn. Grunnen kan være at kvinnene har overkommet en dobbeltstandard ettersom de har fått en stilling, og klart å beholde stillingen selv med familieforpliktelser ved siden av, og samtidig skapt suksess i en rolle hvor menn ofte dominerer (Rosette og Tost 2010).

### **6.2 Intern og ekstern påvirkning**

Alvesson og Billing (2009) skriver at menn ofte får de mest attraktive lederstillingene, fordi de har en sterkere karriere- og arbeidsorientering før de starter i en organisasjon. Ettersom

noen menn allerede har planlagt karrieren sin, blir de mindre sensitive til intern og ekstern påvirkning på og utenfor arbeidsplassen. Slike påvirkninger kan føre til endringer i en persons karriereretning. Kvinner derimot ser ut til å lettere la seg påvirke av eventuelle eksterne og interne forhold som kan være avgjørende for deres karriereutvikling, noe som kan bidra til at de ikke får samme erfaring som menn i en lederstilling. Resultatet av dette kan være mindre motivasjon til å søke mer krevende stillinger, eller et redusert ønske om å søke på lederstillinger generelt (Alvesson og Billing 2009).

### **6.3 Egenskaper og personlighet**

Undersøkelser viser at både kvinner og menn ser ut til å forbinde ledelse med maskuline egenskaper (Arnulf 2012, 101; Ryan, Haslam og Heresby 2011). Arnulf (2012) påpeker dette som merkelig ettersom ingen har påvist klare forskjeller på kvaliteten på kvinner og menns lederegenskaper. Samtidig påpeker Yukl (2013) at det er en forskjell mellom menn og kvinner i arbeidslivet, men det betyr nødvendigvis ikke at noen av partene har bedre eller dårlige prestasjoner i lederstillinger.

Flere bedrifter fortsetter å operere innenfor en mannlig hierarkisk modell som gjør det vanskelig for kvinner å nå toppleder stillinger. Kvinner som har brutt gjennom det såkalte glasstaket og fått lederstillinger har ofte følt behovet for å adoptere mer maskuline egenskaper og personlighetstrekk (Patterson, Mavin og Turner 2012). Dersom en kvinne endrer sine karaktertrekk og atferd er dette på bakgrunn av at hun har et ønske om å bli tatt på alvor, fordi hun ofte føler hun må kjempe seg frem på menns premisser og ha en oppførsel som ”en av gutta” for å komme seg frem i sin karriere (Rønning m.fl. 2013). Studiene til van Vianen og Fischer (2002, 317) bekrefter dette og viser at kvinnelige toppledere har personlighetstrekk tilsvarende deres mannlige kolleger på samme nivå. Samtidig har disse studiene vist til større forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere på lavere nivåer i organisasjonene, som tyder på en endring i atferd og personlighet fra mellomleder til toppleder.

### **6.4 Kulturelle preferanser**

Kulturelle preferanser er basert på tidligere erfaringer og individets personlige verdier, og handler om hvilken kultur man trives med. Knyttet til organisasjonskultur kan man se at mennesker som for eksempel anser seg selv som veldig ambisiøse vil kunne tiltrekkes av en mer konkurranseorientert kultur, sammenlignet med noen som ikke oppfatter seg selv som like ambisiøse (van Vianen og Fischer 2002, 317).

Ettersom kvinner og menn er sosialisert inn i ulike roller og dermed utvikler forskjellige kjønnsidentiteter, antar van Vianen og Fischer (2002) at kvinner og menn vil utvikle forskjellige organisatoriske kulturelle preferanser. Basert på dette vil menn kunne ha større tiltrekning til en kultur som fokuserer mer på konkurranse og prestasjoner enn det kvinner vil. Sett i lys av hvilken rolle man har i en organisasjon, er det forskjellige forventninger knyttet til de ulike rollene. Som tidligere nevnt har flere studier vist at en lederrolle oftere assosieres med mannlige karaktertrekk. van Vianen og Fischers (2002, 317) undersøkelser viser at desto nærmere man kommer toppledernivå desto mer endrer kvinnene sine kulturelle preferanser til de samsvarer bedre med de maskuline preferansene.

Kulturelle preferanser kan være med å påvirke et karrierevalg, i form av at ens motivasjon påvirker de motivene man har for å komme i høyere stillinger. Om man ser bort ifra at man må ha riktig kompetanse for å besitte en stilling, så må man også ha en sterk indre motivasjon og et ønske om å bygge en karriere. Dersom man mangler den riktige motivasjonen, ambisjonene eller ønske om å gjøre det lille ekstra for sin karriere, vil mulighetene for å bli sett på som en potensiell lederkandidat minske (van Vianen og Fischer 2002, 318). van Vianen og Fischer (2002, 318) sine studier viser at maskuline kulturpreferanser antas å spesielt påvirke de ansattes motiver til å fortsette å utvikle sin karriere, dette med tanke på at motivasjonen kan endres dersom de ansatte ikke ønsker å jobbe i en maskulin organisasjonskultur.

## **7.0 Kilde kritikk**

Kilder som er brukt i denne oppgaven kan ikke overføres direkte til næringen vi forsker på, da denne forskningen er internasjonal og gjort på andre områder og næringer. Vi bruker kildene som et utgangspunkt for vår oppgave, slik at vi kan belyse fenomenet glasstaket. Kildene har gitt oss en tydeligere og helhetlig forståelse av det undersøkte temaet. Det viktig å påpeke at noen av kildene er eldre, men vi har benyttet oss av de for å kunne se endringen i begrepsforklaringer og teorier. Utenom det har vi vært kritiske til hvilke kilder vi har benyttet oss av, og brukt EBSCO aktivt hvor vi har begrenset oss til "Peer Reviewed" artikler og nyere forskning. Samtidig er alle artikler som tar for seg kjønnsforskjeller kontrollert slik av vi kun har benyttet oss av empirisk dokumentert forskning.

## **8.0 Metode**

### **8.1 Metodisk tilnærming**

Begrepet metode kommer fra det greske ordet *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Vi forstår metode som veiledende, slik at det skal hjelpe oss med å ta de rette beslutningene rundt vår forskningsprosess. Vi vil i dette kapitlet vise til hvilke metoder vi har brukt for å samle inn data, og se på om funnene er valide og reliable (Hellevik 2011).

### **8.2 Problemstilling**

Tidlig i forskningsprosessen bestemte vi oss for tema og problemstillingen: ”*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*”. Dette gjorde at vi hadde en god plattform å jobbe ut ifra. Det var viktig for oss å formulere en problemstilling som var fengende, og vi hadde et ønske om å fylle de tre kravene for en tilfredsstillende problemstilling som er at den bør være spennende, enkel og fruktbar. Ved en slik problemstilling er det viktig å ha et element av overraskelse og at problemstillingen kan undersøkes empirisk. Videre er det viktig at problemstillingen kan hjelpe til å skille viktige funn fra uviktige og deretter tilføre ny kunnskap (Jacobsen 2005).

### **8.3 Intensivt og ekstensivt undersøkelsesdesign**

Når arbeidet med å konkretisere selve problemstillingen var gjort, gikk vi videre til den andre fasen i forskningsarbeidet, som er å finne det undersøkelsesopplegget som egner seg best til den spesifikke problemstillingen vi har valgt. Jacobsen (2005) beskriver to typer design og to ulike metoder som er intensivt og ekstensivt, og kvalitativt og kvantitativt. Knyttet til vår problemstilling vil det være mange variabler som spiller inn og vi vil med fordel kunne dra nytte av et intensivt design. Det som kjennetegner denne formen for undersøkelsesdesign, er at undersøkelsen tar for seg få enheter og mange variabler (Jacobsen 2005). Dette passer vår undersøkelse godt, ettersom vi ønsker å gå i dybden og samtidig få frem så mange detaljer som mulig om fenomenet vi undersøker. Dersom vi skulle valgt et ekstensivt design ville vi ikke kunne utvikle dybdekunnskapen som vi føler er viktig for å forstå fenomenet glasstaket. Ekstensiv design går i bredden og benyttes gjerne når problemstillingen er klar, forklarende og man ønsker å generalisere (Jacobsen 2005). Vi ser at dette ikke er passende for vår problemstilling, og har derfor valgt å ikke benytte oss av et ekstensivt design.

## **8.4 Valg av metode**

Gjennom denne oppgaven skal vi undersøke og fremskaffe ny kunnskap med bakgrunn i den valgte problemstillingen: ”*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*”. Problemstillingen kan deles i to, hvor den første delen går ut på å undersøke om fenomenet faktisk eksisterer, og den andre delen tar for seg eventuelle løsninger for som kan gjøres dersom man opplever glasstaket.

En del av metodevalget er å velge et paradigme, som vi nå kommer inn på. Mehmetoglu (2004) beskriver paradigme som en rekke ulike basisregler og prinsipper som har til hensikt å veilede oss som forskere. Det hyppigst benyttede paradigmet er det positivistiske og det interpretivistiske paradigme. Disse paradigmene skiller seg med forklaringen *å forstå* og *å forklare* (Mehmetoglu 2004). Vår oppgave som forskere med bakgrunn i den valgte problemstillingen vil bli å kunne forklare meningen bak menneskers holdninger og oppfattelser knyttet til et fenomen, da gjennom et interpretivistisk paradigme. I følge Mehmetoglu (2004) benyttes det interpretivistiske paradigme ved kvalitative forskningsprosesser. Vi ser derfor at vi bør benytte oss av en kvalitativ metode.

### **8.4.1 Kvalitativ metode**

Ettersom vi ønsker å gå i dybden på et fenomen vil den kvalitative metoden passe vår forskningsprosess godt. Dette er fordi vi ønsker å beskrive og analysere menneskers erfaring med dette fenomenet (Mehmetoglu 2004). Kvalitativ metode gir oss mulighet til å innhente detaljrik informasjon om en spesifikk målgruppe, som vil være essensiell og relevant for å kunne forstå vårt problemområde (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi ønsker i våre undersøkelser å gå inn på våre informanternes holdninger og oppfatninger til et fenomen som det er manglende kunnskap om i Norge. Dermed vil vi ha en fenomenologisk tilnærming til våre undersøkelser, slik at vi kan danne oss et komplekst og holistisk bilde av fenomenet glasstaket. Vi vil også trekke frem at vi i startfasen av denne forskningsprosessen hadde begrenset kunnskap om fenomenet glasstaket. På bakgrunn av dette vil kvalitativ metode være passende for våre studier, da det har fokus på å innhente data rundt menneskers egne meninger og oppfatninger (Askheim og Grenness 2008).

### **8.4.2 Forskningsdesign**

Grenness (2001) forklarer at forskningsdesign viser oss hvordan vi skal gjennomføre en undersøkelse på detaljert plan. Man kan velge mellom tre ulike typer av design som er; det beskrivende, det kausale og det eksplorative designet. De to første designene er typisk for den

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

kvantitative metoden, mens det eksplorative designet passer godt til den kvalitative metoden (Askheim og Grenness 2008, 68). Ettersom vi har valgt den kvalitative metoden vil det eksplorative designet være passende for vår oppgave.

## **8.5 Datainnsamling**

For å kunne samle inn data rundt fenomenet glasstaket er vi nødt til å velge en forskningsstrategi, det vil si en fremgangsmåte for hvordan vi kan besvare problemstillingen på best mulig måte. Vi hadde her valget mellom å benytte oss av casestudier, etnografiske undersøkelser eller empiribasert teori. Siden formålet med våre undersøkelser er å forklare årsakene, oppfatningene og konsekvensene av et fenomen vil det være naturlig å benytte seg av empiribasert teori. Dette er på bakgrunn av at vi blir nødt til å analysere våre data systematisk og utvikle en ny forståelse av dette fenomenet, som kan resultere i at ny teori blir utviklet (Mehmetoglu 2004).

Vi har gått vekk fra etnografisk undersøkelser da vi ikke ønsker å beskrive og tolke en sosial gruppe, men heller se på deres oppfatninger og holdninger til et spesifikt fenomen. Som tidligere nevnt så ønsker vi detaljert informasjon fra et lite utvalg av informanter noe som vil være en kontrast til casestudier som har fokus på mangfold eller et bestemt case (Mehmetoglu 2004).

### **8.5.1 Dybdeintervju**

For å kunne forstå fenomenet glasstaket og samtidig svare på vår problemstilling, ønsker vi å ta i bruk dybdeintervjuer. Slike intervjuer har som hensikt å avdekke motiver og holdninger, dekke flere variabler og skape innsikt hos forskeren basert på detaljerte forklaringer og svar fra informantene (Askheim og Grenness 2008). Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervjuer i vår forskningsprosess fordi vi også har et ønske om nærhet til informanten, detaljerte beskrivelser og mulighet for oppfølgingsspørsmål.

### **8.5.2 Etikk ved dybdeintervju**

Ved gjennomføring av slike dybdeintervjuer kan det oppstå etiske problemer, dette gjennom den personlige interaksjonen som skjer i en intervjusituasjon (Kvale og Brinkmann 2009). Vi tar forbehold om dette ved gjennomførelsen av alle våre intervjuer, og vi vil holde oss til det som betraktes som etisk riktig i forskningssammenheng. Vi ønsker til å begynne med å informere alle våre informanter om undersøkelsens tematikk og formål, samtidig som vi ved hvert intervju vil legge frem en samtykkeerklæring som begge parter må signere, se Vedlegg



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

III og IV. Erklæringen tar for seg konfidensialitet rundt person og organisasjon, samt hvordan vi vil behandle dataene vi får. Vi kommer til å benytte oss av diktafon under intervjuene, men vil spørre om godkjenning til dette før intervjuene blir igangsatt.

### **8.5.3 Intervjumatrise**

For å få en god oversikt og knytte alle spørsmål til vår problemstilling valgte vi å benytte oss av en intervjumatrise. Denne matrisen er strukturert på en slik måte at alle våre forskningsspørsmål er listet opp systematisk med tilhørende begreper som vi mente lå under hvert forskningsspørsmål. Matrisen tar deretter for seg de ulike intervjuspørsmålene tilknyttet hvert forskningsspørsmål, som også gir oss mulighet til å komme frem til mulige oppfølgingsspørsmål. Det å strukturere våre spørsmål opp mot forskningsspørsmålene var svært nyttig i den videre forskningsprosessen. Intervjumatrisen dannet videre grunnlaget for vår intervjuguide, se Vedlegg V.

### **8.5.4 Intervjuguide**

Vi har valgt å benytte oss av en semi-strukturert intervjuguide som omhandler ulike deler av vår problemstilling med spørsmål knyttet til spesifikke temaer og tilhørende oppfølgings spørsmål (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010). Guiden er delt inn i tre hovedfaser og en avslutningsfase, og er basert på intervjumatrisen som er beskrevet ovenfor (Askheim og Grenness 2008).

*Fase 1* i intervjuguiden skulle gi informantene en ”myk” og enkel start på intervjuet ved at informantene kunne fortelle om seg selv som ledere og deres ledererfaring. Dette var også for at vi som forskere skulle bli godt kjent med informanten før vi gikk nærmere inn på temaer som omhandlet vår problemstilling i *fase 2*. I denne fasen gikk vi mer inn på organisasjonen informantene jobber i, og tok opp temaer som struktur, kultur, karriereutvikling og suksess. Vi gikk så videre inn på *fase 3* som omhandlet kvinner og menn. I denne fasen gikk vi nærmere inn på vår tematikk, da uten å nevne glasstaket i noen av våre spørsmål. Vi valgte å holde fenomenet skjult for informantene, da det kunne påvirke deres svar og oppfattelse av intervjuet (Jacobsen 2005).

Vi har gjennom intervjuprosessen endret intervjuguiden, fra pilotintervjuene til den endelige guiden som ble brukt på de fleste intervjuene. Dette medfører at de første intervjuene (se Vedlegg VI, VII og VIII) ble gjennomført med en mindre redigert guide enn den siste. Vår endelige guide kan ses i Vedlegg IX. Det bør også påpekes at vi designet en egen

intervjuguide for intervjuet med en HR direktør og et for eksternt intervju, se Vedlegg X og XI.

## **8.6 Utvalg og utvalgsprosedyre**

Etter valg av datainnsamlingsmetode startet arbeidet med å innhente de riktige informantene. Vi ønsket 8 – 15 ledere som våre informanter, men det endelige antallet begrenset seg til hvor mange vi klarte å få tak i. Tanken slo oss at det kunne bli vanskelig å få tak i toppledere og ledere i en næring hvor vi hadde lite kontakter. Vi kontaktet alle direkte via telefon slik at vi kunne få snakket med vedkommende med en gang. Om personen hadde lite tid, ba vi om en e-post adresse slik at vi kunne sende informasjon om undersøkelsen, samt et bekræftelsesbrev fra vår veileder. Se Vedlegg II og III for infoskriv om ønsket intervju og tema for intervju. Vi hadde noen oppturer og nedturer i prosessen med å samle vårt utvalg, da vi fikk flere avslag og noen avlysninger, men utover det stilte de fleste seg positiv til tematikken for intervjuet.

Totalt fikk vi hentet inn et utvalg på 13 informanter, 5 menn og 8 kvinner. Ettersom vi ønsket et større perspektiv på temaet i finansnæringen valgte vi å benytte oss av begge kjønn. Vi var også klar over at dette kunne by på utfordringer knyttet til analysen, men følte at dette var nødvendig for å kunne svare bedre på vår problemstilling, slik at vi ikke bare fikk kvinnes synspunkt på temaet. Det var viktig for oss at alle informantene hadde en form for lederstilling og personalansvar. Vi har i tillegg valgt å intervju en HR-direktør for å få bedre innsikt i en av organisasjonenes satsningsområder når det kommer til karriereutvikling. Vi ønsket i hovedsak å intervju en HR-direktør i hver av organisasjonene vi hadde informanter fra, men dette ble dessverre ikke mulig ettersom vi ikke lyktes med å få tak i alle. Under er det fremstilt en tabell med informasjon om alle informantene:

**Figur 8.1 Informantoversikt**

Kandidat	Kjønn	Alder	Sivilstatus med/uten barn	Stilling	Antall år i bransjen
1	Mann	49 år	Gift m/barn	Administrerende direktør/CEO	24 år ca
2	Kvinne	54 år	Gift m/barn	Partner	32 år
3	Kvinne	44 år	Gift m/barn	HR Direktør	20 år
4	Kvinne	50 år	Gift m/barn	Partner	30 år ca
5	Kvinne	46 år	Gift m/barn	Partner	23 år
6	Kvinne	45 år	Samboer u/barn	Manager	17 år
7	Mann	52 år	Gift m/barn	Administrerende direktør/CEO	24 år
8	Kvinne	41 år	Gift m/barn	Direktør	16 år
9	Mann	34 år	Singel u/barn	Manger	9 år
10	Kvinne	44 år	Samboer m/barn	Senior Manager	14 år
11	Mann	35 år	Gift m/barn	Direktør	11 år
12	Kvinne	42 år	Gift m/barn	Partner	17 år
13	Mann	37 år	Gift m/barn	Partner	13 år

Vi valgte også å benytte oss av to pilotintervjuer, samt to eksterne informanter.

Pilotintervjuene ble gjennomført med den hensikt å sikre at intervjuguiden kunne gi oss de dataene vi ønsket. Intervjuene var svært nyttig for vår videre forskning, og ga oss muligheten til å redigere intervjuguiden før intervjuene med våre informanter. De eksterne intervjuene ble gjennomført for å belyse temaet i oppgaven vår nærmere, og samtidig få et klarere syn på fenomenet glasstaket. Det første intervjuet hadde vi med kjønnsforsker Anne Grete Solberg. Dette intervjuet ble gjort før både pilot og informant intervjuene, fordi vi ønsket å dra nytte av hennes ekspertise rundt vår tematikk og fenomenet glasstaket. Det andre eksterne intervjuet ble gjennomført med Loveleen Brenna ganske sent i intervjuprosessen, slik at vi kunne bringe våre daværende funn til henne og få tilbakemeldinger på hennes tanker rundt våre undersøkelser.

### 8.6.1 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene som ble gjennomført med utvalget ble gjort på deres arbeidssted, da gjerne i et møterom, bortsett fra ett intervju som ble utført hjemme hos informanten. Ved hvert av intervjuene prøvde vi å være to tilstede, da en skulle gjennomføre intervjuet og mens den andre observerte, notere og kom med innspill om nødvendig. Enkelte intervjuer ble kun

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

gjennomført med en fra gruppen grunnet konflikt med andre oppgaver. Alle intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt, hvor vi innledet intervjuet med en samtykkeerklæring som tidligere nevnt, og med kort informasjon om deltakernes roller. Deretter forklarte vi informanten hvordan intervjuet var lagt opp, slik at de visste hva vi kom til å ta opp i de ulike delene av intervjuet. Vi hadde satt av én time til hver av intervjuene. I noen av tilfellene opplevde vi at intervjuet varte kortere, mens de fleste intervjuene varte lenger enn den avsatte tiden. Vi informerte da informanten om tidssprekken og ba om deres bekreftelse til å fortsette intervjuet, noe vi fikk i alle tilfellene. En annen utfordring vi opplevde var at informanten kom for sent, og kun hadde satt av en time til disposisjon. Dette førte til tidsmangel og vi måtte i noen tilfeller hente oss inn ved å kutte ut enkelte spørsmål. I andre tilfeller hvor det var bedre tid, ble det stilt spørsmål utenfor intervjuguiden for å underbygge eller innhente ny informasjon knyttet til det informantene hadde svart.

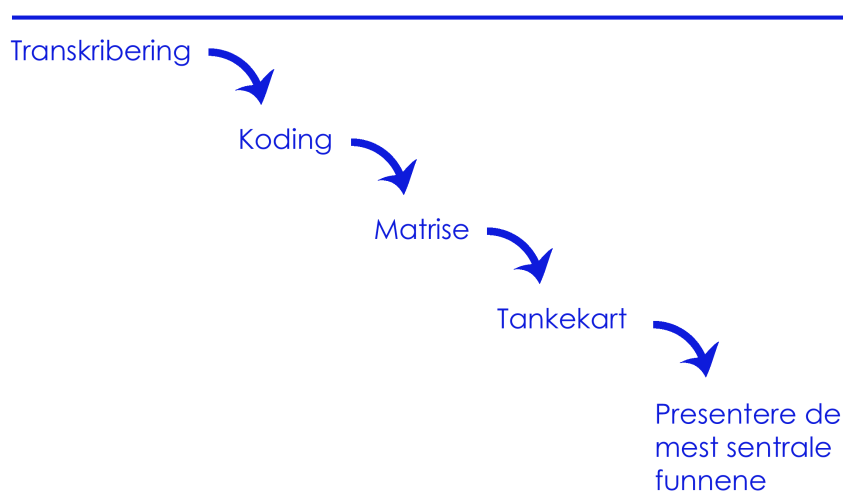
### **8.6.2 Transkribering**

Transkribering defineres av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) som en ”ordrett utskrift fra intervjuer, fokusgrupper og/eller observasjon. Utskriftene brukes som grunnlag for analyse av dataene”. En god transkribering er avhengig av et godt lydopptak, vi benyttet derfor båndopptaker under alle våre intervjuer. Det var sentralt under transkriberingsprosessen at alle forskerne brukte samme skriveprosedyre for å sikre lik kvalitet på arbeidet (Kvale og Brinkmann 2009).

### **8.7 Dataanalyse**

Vi vil nå gå nærmere inn på hvordan vi har gjennomført vår analyse, og viser derfor en modell som beskriver strukturen av vår dataanalyse.

#### **Modell 8.1 Struktur av dataanalyse**



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Det første steget i prosessen var å transkribere våre intervjuer. Da alle intervjuene var transkribert gikk vi videre til å kode hvert enkelt intervju etter kategoriene *personlig, ledelse* og *organisasjon* med egne fargekoder. Disse kategoriene er basert på intervjuguidens oppbygning. Under disse kategoriene lå det flere temaer som ble kodet med ulike bokstavkoder. Vi har altså benyttet oss av en selektiv koding for å videre kunne forklare sentrale fenomener i våre intervjuer (Askheim og Grenness 2008, 152). Vi har laget en kodingsveiledningen som kan sees i Vedlegg XII. Vi utviklet deretter en datanalysematrise med de samme temaene som ble benyttet under kodingsprosessen. Deretter ble de kodede utdragene overført til de passende kolonnene i matrisen. Hvordan matrisen er bygget opp vil vi komme nærmere inn på i punktet nedenfor. Fra matrisen trakk vi ut sammenhenger og spesielle funn og samlet de i individuelle *tankekart*. Vi benyttet oss altså av en innholdsanalyse (Jacobsen 2005). Det er ut ifra våre *tankekart* at de mest sentrale funnene er presentert, etter en omfattende dataanalyse prosess hvor vi har gått systematisk til verks for å redusere våre data og trekke frem det mest essensielle.

### **8.7.1 Dataanalyse matrise**

Vi har som tidligere nevnt benyttet oss av en dataanalysematrise. Hensikten med en slik matrise er å kunne kategorisere de dataene som er kommet frem i intervjuene, og på bakgrunn av denne kategoriseringen se sammenhenger og mønstre i våre data (Jacobsen 2005).

For å enkelt kunne se hva hver enkelt informant har svart under de ulike tematikkene valgte vi å ha en informantoversikt i starten av matrisen, som er vist i figur 8.1. Deretter ble de ulike tematikkene: *ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, karriereutvikling, suksess, forventninger til leder, oppfattelse av ledelse, kriterier nyansatte, påvirkning likestillingsloven, lederroller, utfordringer, ambisjoner, lønnsforskjeller, prioriteringer og familie, kvinner og menns atferd og antydninger til glasstaket* presentert i separate kolonner slik at vi enkelt kunne samle alle aktuelle data under det passende temaet og deretter få et solid rammeverk for vår videre dataanalyse. Selve matrisens struktur er vist i Vedlegg XIII, uten våre resultater implementert.

### **8.7.2 Tankekart**

Vi tok så i bruk tankekart basert på vår dataanalysematrise for å kunne hente ut sammenhenger og mønstre, mer spesifikt kategorisert. Dette valgte vi å gjøre på bakgrunn av mengden data som kom frem i matrisen, som viste at våre tematiseringer var brede og vi så et behov for en mer detaljert datareduksjon. Disse tankekartene ga oss en mulighet til å føre en

mer kreativ analyse i form av at vi kunne se nye sammenhenger og mønstre som ikke kom like godt frem i dataanalysematrisen. Funnene som blir presentert i analysekapittelet er basert på disse tankekartene.

## **8.8 Kvalitetssikring**

Gjennom forskningsprosessen har vi hatt fokus på kvalitetssikring av oppgaven. Dette vektlegger at alle valgene som er tatt underveis er velbegrunnet og forklart tydelig. Det å være kritisk til gyldighet og pålitelighet i kvalitative undersøkelser betyr at vi forsøker å forholde oss kritiske til de data vi har samlet inn (Jacobsen 2005). Vi vil her drøfte validiteten og reliabiliteten tilknyttet vår undersøkelse.

### **8.8.1 Validitet**

Validitet handler om dataens relevans og hvor godt det forklarer et fenomen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Samtidig vil man med validitet kunne stille seg kritisk til om studien undersøker det den skal gjøre (Askheim og Grenness 2008). Ut ifra dette kan vi si at våre data er valide, ettersom de er knyttet opp mot fenomenet glasstaket og belyser fenomenet slik vi ønsker. Vi kunne ha belyst fenomenet ytterligere om vi hadde spurt informantene direkte om glasstaket, men vi valgte dette bort fordi vi ikke ønsket å påvirke og forme intervjuene. Det kan være at vi har mistet relevant informasjon på bakgrunn av dette, men vi føler at vi har fått høy validitet ettersom informantene har svart objektivt til tematikken. Vi ser at resultatene vi har fått er valide innenfor finansnæringen, men at det ikke kan overføres til resten av samfunnet, fordi vi kun har undersøkt denne spesifikke næringen.

### **8.8.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om pålitelighet og hvor nøyaktig undersøkelsen er, hvilke data som blir brukt, måten man samler inn data på og hvordan man bearbeider dataene som er samlet inn (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Videre mener Jacobsen (2005) at man bør stille seg selv spørsmålet; ”Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme frem til?” Skulle vi kommet med et svar på dette spørsmålet, ville vi sagt ja. Det undersøkelsesopplegget vi har valgt vil kunne påvirke resultatene vi har kommet frem til, ettersom man i et dybdeintervju vil få ulike svar fra informantene, og har en mulighet til å påvirke og stille ledende spørsmål. På bakgrunn av dette kan vi ikke påstå med sikkerhet at vår undersøkelse er reliabel. Samtidig bør det påpekes at innenfor kvalitativ forskning er det vi selv som forskere som skal undersøke hvorvidt en undersøkelse er reliabel eller ikke (Askheim og Grenness 2008).

## **8.9 Fordeler og ulemper ved valgt metode**

Vi har gjennom denne prosessen opplevd fordeler og ulemper ved valg av den kvalitative metoden. Ved bruk av en slik metode har man ikke mulighet til å generalisere, som kan sees på som en ulempe dersom man ønsker å si noe om hele finansnæringen. En fordel med dybdeintervjuer var å kunne komme med oppfølgingsspørsmål og til enhver tid følge opp de tematikkene intervjuobjektet tok opp. Muligheten til å lytte aktivt, se reaksjoner og skape tillit hos informantene så vi på som svært positivt for våre undersøkelser (Holme og Solvang 1996).

En ulempe vi opplevde under gjennomførelsen av intervjuene var at ikke alle gruppelemmene fikk like god kjemi med informantene som ble intervjuet, noe som kan ha påvirket dataene våre. Her er det også viktig å trekke frem at vi ikke fikk like gode svar fra alle informantene våre, ettersom mennesker er forskjellige. Samtidig var det tidskrevende å gjennomføre dybdeintervjuer, da vi hadde 13 informanter og hadde satt av en time til hvert av intervjuene. Det lå også mye planlegging bak gjennomførelsene, og vi måtte beregne reisevei til hvert av intervjuene. En annen ulempe var at selve analyseringsarbeidet og prosessen var svært tidskrevende. Samtidig var denne prosessen en fordel, da den ga oss en dyp og nøyaktig datareduksjon og analyse.

## **8.10 Refleksjon**

Etter endt forskningsprosess har vi gjort oss noen refleksjoner rundt hva vi kunne ha gjort annerledes. Et av punktene handler om datainnsamling, hvor vi i etterkant har sett at vi kunne ha benyttet oss av observerende studier, ettersom vi har studert holdninger. Et annet punkt er om vi har stilt ledende spørsmål under intervjuene eller ikke, det er noe vi måtte ta til betraktning til når vi analyserte, ettersom det kan føre til ulike svar fra informantene. Vi har også reflektert rundt utvalget vårt, hvor vi skjønner at vi kanskje burde hatt flere menn for å få et representativt utvalg mellom kjønnene. Vi kunne også hatt flere mellomledere som informanter for å se hvordan fenomenet oppfattes på dette nivået i organisasjonene. Samtidig kunne vi også ha vurdert å intervju de ansatte som faktisk slutter i organisasjonene for å undersøke grunnen til dette, og om det har en sammenheng med barrierer knyttet til glasstaket. Når det kommer til intervjuene så føler vi at vi kan ha forsket på for mange variabler. Vi kan på bakgrunn av dette ha selektert ut data med tanke på hva vi mener er relevant for oppgaven. Dette kan ha ført til at vi har tatt vekk viktige variabler som kunne vært med på å forklare fenomenet nærmere.

### **8.10.1 Vi er forskjellige**

Det er viktig å påpeke at vi er tre studenter med ulik bakgrunn og erfaringer. To av oss studerer kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, mens den tredje studerer hotelledelse. Dette har ført til flere perspektiver på temaet som har vært nyttige for oppgaven. Samtidig vil vi si at vår karrierebakgrunn, aldersforskjeller og personlighet har påvirket oppgaven og gruppedynamikken. Resultatene kan være preget av våre subjektive tolkninger da to av studentene er jenter, mens den tredje er gutt. Dette er åpenbart noe som kan gi utslag for beslutninger og tolkninger da det er en problemstilling som bærer preg av kjønnstolkninger.

## **9.0 Analyse og drøfting**

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og drøfte de mest sentrale funnene fra vår undersøkelse. Vi har valgt å dele analysen i tre deler, etter samme struktur som teorikapittelet: synlige organisatoriske mekanismer, usynlige organisatoriske mekanismer og individuelle påvirkningsfaktorer. Den gjeldende teorien vil bli drøftet opp mot funnene og dette danner bakgrunnen for våre to konklusjoner.

Vi har gjennom undersøkelsene samlet inn en stor mengde data om flere ulike variabler som kan være påvirkende til et eventuelt glasstak, men vi har valgt å fokusere på de funnene som vi mener er mest relevant for vår problemstilling. Lesere som ønsker innsikt i alle funnene vil finne disse i Vedlegg XIV.

### **9.1 Synlige organisatoriske mekanismer**

Vi vil her gå inn på de synlige organisatoriske mekanismene som kan påvirke og skape barrierer for kvinners karriereutvikling. Vi ønsker gjennom denne delen av analysen å besvare forskningsspørsmålet: *Har organisasjoner i dagens finansnæring tilrettelagt for kvinners utvikling og karrierebygging?*

#### **9.1.1 Hierarkiske organisasjoner**

Det ble i teorikapitlet påpekt at organisasjoners struktur både kan være en synlig og usynlig mekanisme. Vi har valgt å trekke frem hierarki som en synlig mekanisme, fordi dette er noe man enkelt kan se i et organisasjonskart. Gjennom våre undersøkelser har vi funnet ut at flere av organisasjonene har en hierarkisk organisasjonsstruktur. Funnene våre peker også på at det i enkelte av organisasjonene er et tydelig hierarki på toppen av strukturen. Samtidig viser våre



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

funn at organisasjonenes kultur ikke ser ut til å være påvirket av denne strukturen, da de kjennetegnes av åpne dører og god kommunikasjon blant de ansatte. Dette tyder videre på at organisasjonene fungerer mer som organisasjoner med flat struktur.

**”Vi er et hierarki, men samtidig er vi relativt likeverdige, uansett hvor du er i hierarkiet.”** *Kvinnelig informant*

Hierarkiske kulturer og strukturer er kjennetegn på en typisk maskulin organisasjonskultur og kan derfor være et hinder for kvinner som vil opp og frem (van Vianen og Fischer 2002). Våre funn peker på at dette ikke er tilfellet i de undersøkte organisasjonene. Dagens samfunn og organisasjonene er preget av likeverdighet og likestilling. Det kan da tyde på at hierarkiet er noe man ser på papiret, men ikke nødvendigvis noe som former hvordan organisasjonen jobber. Vi tolker dermed ikke de undersøkte organisasjonenes hierarkiske oppbygning som en barriere for kvinner.

### **9.1.2 Kjønnfordeling i organisasjonene**

Våre undersøkelser har vist at det er en skjev kjønnfordeling i organisasjonene. Vi kan anta at en slik fordeling kan eksistere i flere organisasjoner i finansnæringen. Funnene våre viser også at organisasjonene ansetter et ganske jevnt antall kvinner og menn på de laveste nivåene i organisasjonen før antallet synker opp mot toppledernivå. Her er det mellom 10-40% kvinner. Vi kan dermed si at organisasjonene i høy grad er mannsdominerte.

**”...kjønnfordelingen er ganske bra i utgangspunktet. Vi ansetter omtrent like mange, og så mister vi alt for mange jenter underveis. På et toppnivå er vi kanskje 20% kvinner eller et sted mellom 10 og 15 % litt avhengig av nivå, mens på de lavere nivåene så er det 50/50. Så kjønnfordelingen er i utgangspunktet bra, og så blir den skakkere og skakkere.”** *Kvinnelig informant*

Sitatet ovenfor representerer våre funn godt, da det viser til dagens situasjon som flere av organisasjonene opplever. Kvinnene kommer inn på likt nivå som mennene, men faller fra mot toppen. Hva er grunnen til dette? En av forklaringene kan være et eventuelt glasstak. Et slikt frafall av kvinner kan tyde på en eller flere barrierer som gjør at de enten ikke ønsker å fortsette i organisasjonene eller at de ikke får gode nok utviklingsmuligheter. Det er viktig å påpeke at med organisasjoner som er så mannsdominerte som dette, vil det si at det er

mennene på toppen som tar de viktige beslutningene (van Vianen og Fischer 2002). Dette kan ha stor påvirkning på hvilke muligheter kvinner nedover i organisasjonen blir gitt. Vi er nødt til å gå videre i vår analyse for å kunne finne årsaken til dette.

### **9.1.3 Kjønnskvotering**

De kvinnelige informantenes holdninger til kjønnskvotering viser at det ikke er ønskelig å bli kvotert inn i styrer eller stillinger. Samtidig viser våre funn at kvoteringen bidrar til noe positivt, som vi også kan se av tallene under punkt 4.1.1 tidligere i oppgaven. Her ser man at kjønnskvotering har bidratt til et høyere antall kvinner i ASA styrer. Det ble trukket frem av noen informanter at kvoteringen har vært et positivt virkemiddel for å få kvinner opp og frem. Et annet perspektiv er at kjønn ikke burde ha en betydning, slik at en kvotering som dette bør være unødvendig.

**”Jeg synes kvotering er feil måte å angripe det på. Jeg ville heller sagt: hvordan skal man legge til rette for at man skal kunne utvikle kvinner som naturlig tar en sånn rolle. Jeg har diskutert dette med mange, og det er ingen kvinner som ønsker å bli kvotert inn. De ønsker å konkurrere på lik linje, og må legge til rette for at man klarer å få til det.”** *Mannlig informant*

Den mannlige informanten som er sitert ovenfor påpeker flere viktige aspekter ved en kjønnskvotering og deler av våre funn. Selv om kvoteringer kan være en måte å få flere kvinner opp på, stiller vi oss kritiske til en slik løsning. Dersom kvinner ikke ønsker å bli kvotert inn i styrer og lederstillinger og opplever dette som negativt, kan en slik kvotering oppleves som en barriere. For dersom dette blir ”eneste vei opp” blir det feil for kvinner generelt. Kvinner har et ønske om å nå toppen på bakgrunn av deres egne prestasjoner, og ikke fordi en organisasjon har et behov for å få flere kvinner inn. Vi kan tolke dette videre ved å se for oss at dersom menn ser på det å bli kvotert inn som en mulighet for kvinner, slik at de kan vise hva de er gode for, blir det feil. Vi anser ikke at en kvinne vil prestere bedre dersom hun har betenknninger rundt hvorfor hun sitter i et styre eller en stilling. Vi kan sette spørsmålsteget til om det er slik vi ønsker å få kvinner opp og frem.

### **9.1.4 Aspekter ved ansettelse og karriereløp**

De gjennomførte studiene har vist at de fleste organisasjonene ansetter like mange kvinner og menn. I noen tilfeller viser funnene også at de ansetter flere kvinner enn menn. Vi snakker her om ansettelse på de lavere nivåene i organisasjonene. Som vist tidligere under punkt 9.1.2 er

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

kjønnsfordelingen jevn i starten, før det blir færre kvinner jo lenger opp i organisasjonen man kommer. Tidligere studier har også dokumentert en slik utvikling (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Som nevnt i kapittel 2.3.1 var det 54% kvinner som utdannet seg innenfor økonomiske og administrative fag i 2013. Dette viser til at organisasjonene har gode muligheter til å ansette like mange kvinner og menn med en slik utdanning.

Kvinner har et behov for tilstrekkelig veiledning og muligheter til å arbeide oppover i organisasjoner (Krishnan og Park 2005). Våre undersøkelser har vist at det er ønsker og behov knyttet til bedre personlig oppfølging og kurs innad i organisasjonene. Vi kan tolke dette som en mulig faktor for at kvinners karriereløp skiller seg fra menn, fordi de ikke opplever at de følges godt nok opp og derfor ikke utvikler seg nok til å kunne ta på seg det ansvaret som kreves av dem høyere opp i organisasjonene. Som tidligere nevnt er fleksibilitet, oppfølging, muligheter og balanse mellom familie og jobb viktig når en kvinne vurderer en forfremmelse (Krishnan og Park 2005; Metz 2009, 203). Med bakgrunn i våre funn og den gjeldende teorien kan vi anta at en av grunnene til at kvinnene ikke blir med videre i organisasjonene er at de ikke får tilstrekkelig veiledning og tilrettelegging når det kommer til balanse mellom jobb og fritid. For å kunne bekrefte om dette er tilfellet er vi nødt til å gå dypere inn i vår analyse ved å se på karriereutviklingen fra flere perspektiver.

### **9.1.5 Karriereutviklingsprogrammer**

For å bygge videre på punktet ovenfor vil vi ta for oss karriereutvikling i organisasjonene. Undersøkelsene har vist at flere av organisasjonene har egne karriereutviklingsprogrammer, mens dette er manglende i de resterende organisasjonene. Flere av informantene påpekte at de ønsker bedre lederutvikling og karriereplaner. Dette støtter opp om antakelsen vår fra punktet ovenfor ved at funnene kan peke på at organisasjonene ikke tilrettelegger nok for sine kvinnelige ansatte i forhold til hvilke ønsker og behov de har rundt karriereutvikling og livsbalanse. Vi argumenterer med at det er viktig å tilrettelegge for tilstrekkelig kompetanseutvikling dersom man ønsker å få flere kvinner i lederstillinger. Man kan se at effektene av slike programmer uteblir fordi kvinner fortsatt ikke er godt nok representert i de øverste nivåene i organisasjonene. Man må selvfølgelig ta i betraktning at disse programmene kan være nyetablerte og at det derfor vil ta tid før man kan se effekten av slike programmer. Vi påpeker også at de organisasjonene som ikke har etablerte systemer for karriereutvikling har en lang vei å gå når det kommer til løsninger for å beholde kvinnene i deres organisasjon. Karriereutviklingsprogrammene bør gi kvinnene de nødvendige mulighetene til å utvikle seg

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

og forbedre seg til en lederrolle eller andre nøkkelstillinger i organisasjonen, slik at de selv skal føle at de kan mestre og leve opp til de kravene og forventningene organisasjonen har. For å gå dypere inn i dette vil vi nå se på hvilke muligheter som blir gitt til kvinnene i organisasjonene.

### **9.1.6 Karriereordninger for kvinner**

Undersøkelsene våre viste at tre av organisasjonene har igangsatt egne prosjekter eller programmer rettet mot kvinner. Denne informasjonen peker mot at disse organisasjonene er misfornøyd med dagens situasjon, og har et ønske om å utvikle og få flere kvinner i organisasjonen opp og frem. Men hva med de to organisasjonene som ikke har slike prosjekter eller programmer? Det er godt mulig at de ikke ser behovet og de positive konsekvensene av å ha flere kvinner innad i organisasjonen. Informantene fra disse organisasjonene påpekte at de ønsker en satsning på kvinner i deres organisasjon, så hvorfor er situasjonen slik? En måte å tolke det på er å anta at ledelsen i organisasjonene ikke ser det samme behovet som informantene og at satsningen derav uteblir. På en annen side kan det godt hende at organisasjonene ser behovet for en slik satsning, men at de mangler nok ressurser til å kunne prioritere slike tiltak.

**”Mitt spørsmål til alle store bedrifter: Når kvinner blir borte i permisjonstiden blir de tatt med i lønnsforhandlingene mens de er i permisjon? ”Nei, da er jo de i permisjon, ingen tenker på de”. Blir de tilbudt kurs sånn at de ikke er helt borte? De skal selv ha muligheten til å si nei. Får de muligheten til å ta kurset som alle andre tar når de er i permisjon? Får de mulighet til å være med på de nettverksmøtene? Da må kvinnen heller takke nei istedenfor at man sier at ”hun er jo i permisjon, så vi har jo vikarer som skal inn der.” *Loveleen Brenna***

Trekker vi dette sitatet opp mot funnene ovenfor kan vi se noen viktige refleksjonspunkter for organisasjonene. Vi ser at det er viktig at det tilrettelegges for kvinner i alle deler av organisasjonene, med tanke på deres behov med tanke på utvikling og balanse mellom familie og jobb. Dette vil vi nå gå nærmere inn på.

### **9.1.7 Tilrettelegges det etter kvinners behov?**

Som nevnt tidligere i vårt teorikapittel har kvinner andre behov enn menn når det kommer til karriereutvikling. Kvinner har behov for selvutvikling og muligheter til å kunne vokse innad i organisasjonen, samtidig som at det er svært viktig for kvinner på alle organisatoriske nivåer å

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

ha en god balanse mellom jobb og fritid (Krishnan og Park 2005; van Vianen og Fischer 2002). Funnene våre viser at flere av organisasjonene har muligheter for fleksibilitet på jobben, men dette er ikke tilfellet hos alle organisasjonene. Kvinner og menn har naturlige kjønnsroller som man sosialiseres inn i gjennom livet, hvor vi ser at disse kjønnsrollene også blir videreført til arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 156). En gang i livet vil man havne i en situasjon hvor man for eksempel vurderer å få barn. Det er derfor viktig at organisasjonene tilrettelegger for slike valg, slik at man ikke er nødt til å velge mellom det å ha en karriere og det å ha en familie. Bør det ikke være naturlig at man skal kunne ha en karriere og samtidig få barn? Kvinner har også større sannsynlighet for å la seg påvirke av interne og eksterne faktorer (Alvesson og Billing 2009). Dersom man ikke tilrettelegger internt i organisasjonene for de eksterne faktorene, som for eksempel det å få barn, er det feil å forvente at kvinnene skal være motiverte til å ta på seg mer ansvar i organisasjonene.

**”Jeg tror nøkkelen ligger i hva som skjer det øyeblikket de får barn. Hvordan ivareta kvinner og menn når de blir foreldre, hva skjer? Hvorfor er det ikke bra nok, er det noe i strukturene som gjør at det ikke er interessant nok å være der når du blir småbarnsforelder?”** *Loveleen Brenna*

Som Loveleen Brenna påpeker i sitatet ovenfor er øyeblikket når de ansatte får barn viktig i deres karriereutvikling. Vi foreslår en endring i organisasjonenes tankegang, hvor de kan vurdere: ”hva kan vi gjøre for å få kvinner til å ønske å jobbe hos oss, og bli en god og utviklende arbeidsplass for dem?”, fremfor å holde seg til slik det alltid har vært, med organisasjoner som er basert på menns behov og verdier. Bell (2005) nevnte i sine studier at kvinner som blir ansatt i kvinnestyrte bedrifter opplever mer utvikling og forfremmelser. Vi tolker dette som at organisasjoner som lenge har vært mannsdominerte ikke like lett ser behovene for tilrettelegging som en kvinne har, sammenlignet med kvinnestyrte organisasjoner. Denne påstanden har Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) også kommet frem til i sine studier, og konkluderer med at organisasjoner som har vært mannsdominerte lenge vil ha vanskeligheter for å tilpasse seg og tilrettelegge for kvinners karriereutvikling. Dette vil vi også argumentere med at er tilfellet for organisasjonene vi har undersøkt. Vi ser av våre undersøkelser at organisasjonene har flere interne barrierer når det kommer til karriereutvikling for kvinner, og ser at flere av organisasjonene behøver en holdningsendring. Da spesielt holdninger til at man må ofre privatlivet sitt for å kunne ha en topplederstilling,

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

om organisasjonene faktisk ønsker å få flere kvinner på de høyere nivåene i deres organisasjon (van Vianen og Fischer 2002, 334).

### **9.1.8 Betydningen av å ha gode rollemodeller i organisasjonen**

Våre undersøkelser viser at informantene har hatt rollemodeller i form av tidligere ledere og administrerende direktører. Dette har påvirket deres karriereutvikling, og viser seg å være positivt for både kvinner og menns. Det kom ikke tydelig frem i våre undersøkelser om disse rollemodellene var kvinner eller menn, men vi kan anta at flere av dem er menn på bakgrunn av organisasjonenes skjeve kjønnsfordeling. Vi har tidligere i vårt teorikapittel påpekt at det å ha en god mentor kan påvirke kvinners lederutvikling positivt (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Vi argumenterer med at det å ha gode rollemodeller er en intern påvirkningsfaktor, som vi mener vil kunne generere positive resultater for både kvinner og menns utvikling i organisasjonene. Våre studier har belyst behovet for mer veiledning og oppfølging av kvinnene, som viser til at det er et større behov og dermed mer avgjørende for kvinner å ha gode rollemodeller.

**”Det å få inn menn i ledelsen bidrar til å få flere menn nedover i rekkene og motsatt, det å få flere kvinner inn i ledelsen kan bidra til å få flere kvinner ansatt generelt.”** *Mannlig informant*

Sitatet ovenfor fra en av våre mannlige informanter påpeker et viktig aspekt ved å ha flere kvinner i organisasjonene. De fleste kvinnene i disse organisasjonene har få kvinnelige rollemodeller over seg, noe som kan ha konsekvenser for deres karriereutvikling. Dersom man ønsker å få flere kvinner opp til toppen, er man nødt til å gi kvinner på alle nivåer av organisasjonen gode rollemodeller som kan vise vei og bidra til hvert enkelt individs karriereutvikling. Dessuten viser tidligere forskning at det å ha flere kvinner i de høyeste stillingene sannsynligvis gir gode økonomiske resultater for organisasjonen, som bør være et godt argument for å få flere kvinner inn i finansnæringen (Krishnan og Park 2005). Samtidig vil flere kvinner føre til større muligheter for påvirkning i organisasjonen. Det må også påpekes at menn kan være like gode rollemodeller for kvinner, noe som kan bekreftes av Loveleen Brennass utsagn nedenfor.

**”Jeg tenker at den første kvinnen som reiste til månen hadde ingen kvinnelige rollemodeller... Jeg tror det finnes mange rollemodeller der ute som kvinner kan ha, uten at det trenger å være en kvinne.”** *Loveleen Brenna*

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

### **9.1.9 Oppsummering: Har organisasjonene tilrettelagt for kvinners utvikling?**

Basert på funnene og drøftingen ovenfor vil vi svare på vårt første forskningsspørsmål; *Har organisasjoner i dagens finansnæring tilrettelagt for kvinners utvikling og karrierebygging?* Vårt svar er nei. Vi ser at kvinner opplever flere barrierer og elementer som holder dem tilbake i deres karriereutvikling. Organisasjonene har individuelle grader av forbedringspotensial når det kommer til kvinners karriereutvikling, men vi ønsker å trekke frem noen sentrale punkter som er gjeldende for alle. Organisasjonene må bevisstgjøres rundt kvinners behov både på arbeidsplassen og utenfor, for å kunne få en god livsbalanse. Vi mener at på grunn av den skjeve kjønnsfordelingen er det en mangel på kvinner i de øvre delene av organisasjonene som kan bidra til at kvinner i alle ledd får de nødvendige mulighetene til å utvikle seg. De mangler også noen å se opp til som kan veilede dem. Enkelte av organisasjonene har sett behovet for å tilpasse seg slik at de kan beholde kvinnene. Samtidig ser vi at det kreves en holdningsendring fra organisasjonens side, slik at man flytter fokuset over på å gjøre seg selv attraktiv for kvinnene og dekke deres behov, uten at det skal få negative konsekvenser for de kvinnene det gjelder.

## **9.2 Usynlige organisatoriske mekanismer**

I denne delen av analysen tar vi for oss de usynlige organisatoriske mekanismene som vi antar at kan ha påvirkning på kvinners karriereutvikling. Tilslutt vil vi også besvare vårt andre forskningsspørsmål som er: *Hvilke faktorer spiller med på å skape et eventuelt glasstak, og hvilke konsekvenser oppstår av disse?*

### **9.2.1 Organisasjonskultur**

Vi kan se at en organisasjonskultur kan ha påvirkning på hvordan man jobber i organisasjonen samtidig som den skaper normer, regler og forventninger til hvordan individene skal opptre og hvilke prosesser man har i organisasjonen (Schein 2004). Vi har i våre undersøkelser sett at organisasjonene er prestasjonsbevisste, har en uformell organisasjonskultur og ønsker samarbeid samtidig som man har fokus på å jobbe selvstendig og uavhengig. Undersøkelsene viste videre at det er lav grad av fokus på status, autoritet, konkurranse og oppgaveorientering i organisasjonenes kultur. Av dette kan vi se at de undersøkte organisasjonene ikke har en typisk maskulin organisasjonskultur. Men på en annen side påpekes det at kulturer som er prestasjonsbeviste, selvstendige og uavhengige hører til den maskuline organisasjonskulturen (van Vianen og Fischer 2002). Vi har derfor en delt mening om organisasjonenes kultur. På den ene siden er kulturen rettet mot de feminine trekkene hvor samarbeid og felles resultater er sentralt, men på den andre siden så har kulturene innslag av det som er typisk maskulint.

Kan da organisasjonenes kultur oppleves som en barriere for kvinner? Vi har tidligere påpekt at organisasjoner som har vært mannsdominerte lenge vil ha vanskeligheter for å endre seg, og det kan derfor tenkes at i disse organisasjonene er kulturen hovedsakelig formet av menn og at det er kvinner som har måttet tilpasse seg. Mannsdominerte kulturer blir også sett på som en barriere for kvinners utvikling (van Vianen og Fischer 2002, 316).

**”Jeg tror det har en innvirkning på hvem som omgås med hverandre, hvor i hierarkiet det finnes flest kvinner og hvor er det færre. Hvilke nettverk man er en del av, og det vil påvirke. Så organisasjonen må legge til rette for å mingle med alle på alle nivåer og invitere kvinner på alle nivåer. For det blir slik, at hvis det er mange menn på et nivå og man skal ha seminarer og møter på det nivået, så blir det et mannsdominert område. Da blir det vanskelig å vise hvem er jeg og hva er jeg.”** *Loveleen Brenna*

Sitatet av Loveleen Brenna påpeker nettopp dette med mannsdominans. Organisasjoner trenger en kultur som gjør det mulig for kvinner å være deltakende, dette for å unngå at tilstander som ”gutteklubben grei” oppstår.

### **9.2.2 Stereotypier og fordommer**

Våre undersøkelser har vist at flere av informantene har stereotypiske holdninger. Kvinner ble beskrevet som at de trekker frem andre, gode lyttere, pliktoppfyllende, troverdige, forsiktige, detaljfokuserte og teamorienterte. Menn ble beskrevet som besluttsomme, tydelige, risiko- og sjansetakere, flinke på å fremme seg selv, rett på sak, pågående og at de tar utfordringer lett. Slike stereotypiske holdninger vil være ufordelaktig for kvinner, da de kan forme beslutninger og selektering til lederstillinger (Pichler, Simpson og Stroh 2008). Det at informantene våre har slike holdninger kan fremme antakelser om at kvinner kommer til å prestere dårligere, da egenskapene som blir nevnt ofte ikke assosieres med god ledelse (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009).

Ikke alle informantene har vist stereotypiske holdninger, men det at noen i en organisasjon har slike holdninger er nok til å skape en barriere for kvinner. Informantene har viktige posisjoner i sine organisasjoner og har dermed påvirkningsmulighet når det kommer til avgjørelser og prioriteringer. I og med at ens egne stereotypier ofte er en blindsoner ser vi på tilstedeværelsen av slike holdninger i en organisasjon som en mulig påvirkning til glasstaket.



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

En konsekvens av stereotypiske holdninger er at det kan påvirke i en ansettelsessituasjon ved at organisasjoner kan ”forhåndsdomme” kvinner basert på deres tidligere erfaringer med andre kvinner. Dette var noe vi undersøkte i våre studier, og funnene peker på at holdninger knyttet til kvinners familiesituasjon kan påvirke i en ansettelsesprosess.

**”Jeg synes jo at det er lettere da, for å si det sånn, å ansette en gutt som ikke er etablert, eller har noe etablert familie ennå, sånn at det ligger i kortene i løpet av en periode. Så synes jeg det er lettere å ansette en gutt enn en jente, det må jeg innrømme.”** *Kvinnelig informant*

Sitatet ovenfor viser til stereotypiske holdninger hos informanten som har formet hvilke forventninger man har til kvinner og menn. Dette tyder på at allerede før man blir ansatt vil kvinner møte et hinder, i form av at de som jobber i organisasjonene allerede har forventninger knyttet til hvilke valg individet vil ta fremover i livet. Stereotypiske holdninger former altså antakelser og forutinntatthet som påvirker hvilke forventninger man har til kjønnene som vi nå vil gå nærmere inn på.

### **9.2.3 Forventninger til kvinner og menn**

Når det kommer til forventninger til kvinner og menn svarte noen av informantene at kjønn ikke er et tema, mens flere påpekte at kvinner og menn er forskjellig av natur. Andre funn viser at det er holdninger og egenskaper som spiller en rolle. Forventninger til kvinner og menn skapes ut ifra hvordan vi sosialiseres inn i ulike kjønnsroller, og vi ser av våre resultater at slike forventninger kan skapes av stereotypiske holdninger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 156). Selv om flere av informantene påpekte at kjønn ikke har noe å si for forventninger, viser resultatene at det finnes underbeviste forventninger til kvinner og menn. Dette støttes opp om av sitatet nedenfor.

**”De har ulike forventninger... det er vanskeligere for en kvinne å bli akseptert som leder, man blir vurdert på andre kriterier rett og slett. Sånn er det her, og sånn tror jeg det er mange plasser.”** *Kvinnelig informant*

Det kan antas at de ulike forventningene fremmes av kjønnsrollemønsteret vi har i dagens samfunn og påvirkes av individers stereotypiske holdninger både på og utenfor

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

arbeidsplassen. Vi ønsker å vise til et reelt eksempel fra en av våre informanter for å ytterligere påpeke hvilke forventninger man har til kvinners og menns atferd.

**”Hvis du ikke smiler hele tiden så er du sur, streng og sint. Og sånn ser du ikke på en mann. Altså jeg satt i et møte her forrige uke, med en fyr som er veldig sånn uttrykksløs, og sånn er han jo, altså han sitter ikke å smiler eller gjør masse greier mens han snakker.... jeg tok meg selv i å bare sitte og kopiere han og jeg gjorde det samme som han og satt og bare og var helt uttrykksløs. Det tok veldig kort tid før han reagerte på det. ”Hva er det for noe”... han opplevde at det var noe feil. Fordi jeg gjorde akkurat det samme som han gjorde og bare satt der og var helt uttrykksløs.”** *Kvinnelig informant*

Sitatet ovenfor peker på hvilke forventninger man har til kvinner og menns atferd på arbeidsplassen. Slike forventninger antar vi at kan ha konsekvenser for hvordan kvinner og menn blir vurdert til lederstillinger, og dette støttes opp om av gjeldende teori fra Pichler, Simpson og Stroh (2008) som sier at kvinner som demonstrerer stereotypisk oppførsel blir møtt med fiendtlighet og misnøye fordi de bryter med sin egen stereotypi. En konsekvens av dette kan være at kvinner og menn blir behandlet og vurdert forskjellig i organisasjonen. Vi vil nå gå nærmere inn på dette.

#### **9.2.4 Rettferdig vurdering av begge kjønn og forskjellsbehandling**

Resultatene viser til mangelfulle systemer for rettferdig vurdering av begge kjønn i de undersøkte organisasjonene. Kun et fåtall av informantene påpekte at de har systemer for rettferdig vurdering, og flere legger til grunn at kjønn ikke skal være relevant når man vurderer. Vi tror det kan være vanskelig å vurdere rettferdig dersom man har stereotypiske holdninger og forventninger til kjønnene. Dette tror vi kan ha stor påvirkning til et eventuelt glasstak, basert på at de tidligere resultatene som har vist til stereotypiske holdninger. Slike holdninger kan ha konsekvenser for hvordan man blir vurdert. Som Heilman (2001, 675) påpeker, kan forutinntatte stereotyper bidra til at en kompetent kvinne ikke blir vurdert på samme nivå som en like kompetent mann. Dette støttes opp om av Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) ved at kvinner kan bli forhåndsdomt i sin stilling. For å kunne bekrefte om det er slik vil vi nå gå videre inn på forskjellsbehandling i organisasjonene, som vi ser at kan være en konsekvens av å mangle rettferdig vurdering.

**”Jeg har opplevd å sitte i møter hvor jeg har kommet med et poeng, hvor ingen har tatt det innover seg før det ble gjentatt av en mann. Da blir det akseptert. Så det er noe som ligger i underbevisstheten.”** *Kvinnelig informant*

Undersøkelsene våre viste kun til to tilfeller av forskjellsbehandling når temaet ble tatt opp med informantene. Sitatet ovenfor viser til et reelt eksempel hvor en kvinne blir forskjellsbehandlet, men det viser også til at dette er noe som skjer i underbevisstheten. Det er derfor vanskelig å oppdage og kan derfor være en blindsoner for mange. Denne blindsonen påpekes også av Mavin (2001).

**”Damer kan komme til meg og si at når de blir hissige blir de beskyldt for å ha stått opp med feil ben, ha en dårlig dag og være premenstruell. Men hvis en mann gjør det samme er det bare et tegn på at han skal si ifra om noe. Der ligger det noe, men det burde ikke være sånn. Det er litt opp til oss som ledere å følge med også. Kvinner har ikke den mørke stemmen, hvis det er det som er problemet.”** *Mannlig informant*

Vi ser her at oppfatningene rundt atferd som er lik hos begge individene tolkes ulikt og får negative konsekvenser for kvinnen. Tidligere studier har vist at når kvinner viser stereotypisk mannlig atferd blir de sett på som unødvendige aggressive og fiendtlige og sitatet ovenfor peker også på dette (Heilman 2001, 657). Vi står nå i en situasjon hvor utfallet for kvinner uansett er negativt, da man på en side blir sett på som at man passer dårlig for de fleste lederstillinger når man viser typisk feminin atferd og på den andre siden blir tolket negativt dersom man har samme atferd som en mann (Heilman 2001). Man kan da stille seg spørsmål rundt hva som faktisk forventes av kvinner hvis de skal bli gode ledere. Må kvinner endre sin atferd for å passe inn i lederrollen? Med en sterk mannlig ledelse som antakelig har sine egne formeninger og forventninger til hva slags atferd man ønsker på arbeidsplassen kan dette være et stort problem for organisasjonene. Menn velger ofte menn som er like en selv i atferd, i hvert fall ifølge enkelte av informantene. Det lave antallet kvinner i organisasjonene kan dermed føre til at kvinner blir forskjellsbehandlet fordi forventningene kan bli skapt av mannsdominansen og deretter implementert i organisasjonens kultur.

### **9.2.5 Oppsummering: Er det like utviklingsmuligheter for kvinner og menn?**

Et flertall av informantene mente at det er like utviklingsmuligheter for begge kjønn, mens ett mindretall påpeker at det er forskjeller avhengig av nivå i organisasjonen. Vi har tidligere i analysen belyst flere områder som indikerer at det faktisk ikke er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn. Vi kan argumentere med at de stereotypiske holdningene, organisasjonskulturen og de synlige organisatoriske mekanismene er med på å forme hvilke muligheter som blir gitt til kjønnene. På en side får kvinner spesielle muligheter gjennom programmene i enkelte av organisasjonene, mens det på en annen side er det flere blindsoner som kan påvirke hvem som får flest muligheter internt i organisasjonen. En av disse faktorene er organisasjonskulturen, fordi den kan være formet av menn med tanke på at organisasjonene er mannsdominerte. Vi har som tidligere nevnt påpekt at forventinger og stereotyper knyttet til kjønn blir implementert i kulturen, og ser at dette kan ha påvirkning på hvilke muligheter man får. På en annen side vil kjønnsfordelingen i organisasjonene påvirke i den form av at det vil være menn som bestemmer hvordan man ønsker å gå frem i prosesser, hvem som får ansvar for ulike områder og at dette direkte påvirker mulighetene. Det er mulig at det også kan oppstå interne nettverk i organisasjoner som er mannsdominerte. Slike nettverk kan da ekskludere kvinner og dermed gi dem færre muligheter. Dette kan vi anta at kan være en blindsoner for organisasjonene.

Alle disse faktorene, sammen med barrierene som er nevnt under synlige organisatoriske mekanismer, er med på å skape utfordringer for kvinner, og svarer derfor på vårt forskningsspørsmål; *Hvilke faktorer spiller med på å skape et eventuelt glasstak, og hvilke konsekvenser oppstår av disse?* Konsekvensene av disse barrierene er nevnt i løpende tekst gjennom hele analysen og påvirker alle til at det er få kvinnelige toppledere i finansnæringen. Men kan vi kalle det et glasstak?

### **9.3 Påvirkningsfaktorer på individnivå**

I denne delen av analysen tar vi for oss mulige påvirkningsfaktorer på individnivå som kan ha påvirkning på kvinners utvikling og skape mulige barrierer for deres karriere. Som oppsummering vil vi besvare vårt tredje forskningsspørsmål som tar for seg det er kvinner selv som skaper hindre for sin karriereutvikling.

#### **9.3.1 Kvinner og menns ambisjoner**

Forskning viser at kvinners utvikling i organisasjoner har en sammenheng med ulike faktorer, der i blant ambisjoner (Metz 2009). Vi ser av våre funn at mennene har tydeligere ambisjoner

enn hva kvinnene har. Dette i form av at kvinnene er fornøyde i den posisjonen de er i nå, mens mennene indikerte at de ville høyere opp i organisasjonene og hadde et ønske om å bli partner eller en høyere stilling. van Vianen og Fischer (2002) har i sine studier sett at kvinner har lavere ambisjoner enn menn, noe våre funn også kan indikere. Samtidig er vi nødt til å påpeke at de informantene vi har intervjuet allerede er ganske høyt oppe i organisasjonene, og vi ville dermed kanskje fått andre resultater dersom vi intervjuet noen på de lavere nivåene. Vi kan dermed ikke si at kvinnenenes ambisjoner skaper et hinder for deres egen karriereutvikling basert på våre resultater, men vi ønsker å påpeke at i en slik næring er man nok nødt til å ha ambisjoner for å kunne nå topplederstillingene.

### **9.3.2 Suksess på individnivå**

Vi ønsker å trekke frem begrepet suksess på individnivå, dette på bakgrunn av at det henger godt sammen med hvilke ambisjoner man har og hva man som kvinne og mann ønsker å oppnå i organisasjonen. Resultatene viser til at individene oppfatter suksess som noe man gjør som en gruppe, og det å lykkes i lederrollen. Overraskende nok er det lagt veldig liten vekt på å nå målene og oppleve anerkjennelse. Samtidig viser våre funn at suksess er gode resultater, teamutvikling, selvutvikling og ansvar. Alle våre mannlige informanter indikerte lønn som en del av suksessbegrepet, mens dette kun ble påpekt av et fåtall av kvinnene. Lønn har tidligere blitt nevnt som et viktig virkemiddel for at menn ønsker å påta seg en stilling eller ikke, men samtidig er det ikke viktig for kvinner og deres valg om å godta en forfremmelse (van Vianen og Fischer 2002).

### **9.3.3 Kvinner og menns prioriteringer**

Funnene fra undersøkelsen viser at kvinner og menns prioriteringer er varierende fra person til person. Hvordan man prioriterer er ikke nødvendigvis avhengig av kjønn, men hvordan man strukturerer hverdagen sin. Det kom fram at det i finansnæringen ofte er krevende å kombinere familie og jobb. Vi ser av sitatet under at en kvinnelige informant ikke ønsker seg en høyere stilling nå, fordi hun da måtte valgt bort fritid som hun ønsker å ha.

**”Hvis jeg har lyst til å bli partner i XXXX, så tror jeg at den veien er åpen for meg. Det er bare det at da velger jeg bort ting hvis jeg blir partner. Da velger jeg bort så mye tid med familie som jeg kanskje har lyst til å ha, og mindre fritid rett og slett.”** *Kvinnelig informant*

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Dette sitatet peker også på et av perspektivene vi har vært inne på tidligere i analysen, hvor det legges opp til at kvinner må velge mellom familie og jobb. Det er derfor viktig å påpeke at kvinners prioriteringer vil påvirkes av hvordan organisasjonen tilrettelegger for balanse mellom familie og jobb. Dette er noe kvinner selv ønsker, og det er derfor viktig at organisasjonene forstår at dersom det ikke tilrettelegges godt nok vil kvinner kunne prioritere familien fremfor jobben (Krishnan og Park 2005). Hoobler, Wayne og Lemmon (2009) påpeker at organisasjoner ut ifra dette kan anta at kvinner vil prioritere familie fremfor jobb.

**”Men man kan jo se at kanskje vi som jenter er de som gir seg hvis det strammer seg til på hjemmebane. Hvis to karrierebevisste personer er i et forhold med barn så tror jeg nok at det er kvinnen som slakker litt på kravene i de fleste tilfellene, hvis det er nødvendig. At man gir seg litt karrieremessig og ikke satser like mye. Så det er kanskje noe man bør snakke om før man kommer så langt som å gi seg.”** *Kvinnelig informant*

Kvinnens prioriteringer når det kommer til karriere og familie vil påvirkes av eksterne faktorer, slik som ansvar på hjemmebane. Sitatet peker på et kjønnsrollemønster som viser at kvinner blir hjemme når de ønsker å stifte familie.

**”Fars forkjøringsrett, mors vikeplikt.”** *Loveleen Brenna*

Dette påpekte også Loveleen Brenna under vårt intervju med henne. Vi foreslår derfor at man må se kvinners prioriteringer i et helhetsperspektiv. Prioriteringene blir påvirket av interne faktorer, som hva organisasjonen ønsker, forventer og hvordan de tilrettelegger. Samtidig påvirkes man av den eksterne faktoren rundt hvordan man som familie løser logistikken rundt det å få barn. Vi ser også av funnene at holdningene til informantene ofte indikerer at menn prioriterer lønn og karriere, mens det ofte er kvinnene som blir hjemme med familie og barn. Dette kan føre til konsekvenser for kvinner, i form av at de blir valgt bort og ikke prioritert til stillinger fordi antagelsen om at kvinnen skal få barn er tilstede.

### **9.3.4 Konsekvenser av å få barn**

Tidligere studier har vist at kvinner ofte blir sett på som en større risiko for organisasjoner på grunn av effektene av å få barn (Metz 2009). På bakgrunn av de stereotypiske holdningene vi har vært innom tidligere i analysen kan man se at slike forventninger kan ha påvirkning på

hvem som blir valgt til en stilling eller ikke. Vi ser i våre funn at alle de kvinnelige informantene, unntatt én, har barn og en lederstilling. Det kan dermed tolkes som at de har klart å finne balansen mellom familie og jobb, samtidig som de har kunnet fortsette karrieren sin. Flere av informantene trakk frem at de har utviklet seg til bedre ledere etter at de fikk barn, da de så seg nødt til å strukturere og prioritere annerledes i hverdagen, samtidig som de fikk ansvaret for et annet menneske. Her nevnte også en av de kvinnelige informantene at det å få barn ga henne en forståelse for andres familiesituasjon, som hun ikke hadde tidligere. Våre funn viser til at det er mulig å kombinere familie og jobb, som kan tyde på at det ikke nødvendigvis er kvinner selv som setter en stopper for sin karriereutvikling. Dersom man da blir vurdert annerledes, kan vi anta at det er basert på de stereotypiske forventningene som organisasjonene kan ha til kvinner. Videre kan dette føre til utfordringer for kvinner og negative konsekvenser for deres karriereutvikling.

### **9.3.5 Behovet for å endre atferd**

Det kom tydelig frem i funnene at flere av kvinnene hadde opplevd å måtte endre sin atferd eller tilegne seg nye egenskaper for å passe inn i en lederrolle. Dette stemmer med tidligere forskning som viser til at kvinner ofte har følt et behov for å adoptere mer maskuline egenskaper (Patterson, Mavin og Turner 2012). Her viser også teorien at grunnen til at kvinnene adopterer slike egenskaper er ønsket om å bli tatt på alvor, fordi hun ofte føler at hun må kjempe seg frem på menns premisser for å komme seg frem i sin karriere (Rønning m.fl. 2013). Kvinnene som hadde opplevd å måtte endre atferd pekte på egenskaper som å bli mer hard, direkte, mindre åpen og samtidig måtte de tilpasse seg de forventningene som var satt. Disse egenskapene er typisk maskuline, og det vil ikke alltid føles naturlig for en kvinne tilegne seg slike egenskaper.

**”De kvinnene som er ledere her er steintøffe fordi de jobber med sterke menn. Kanskje også litt for tøffe opp mot medarbeidere. Kanskje de stiller urimelig høye krav og er utrolig strukturerte. Veldig opptatt av å levere, og det gjør de også. Man har sett at det stilles andre forventninger til kvinner.”**

*Mannlig informant*

Som sitatet ovenfor viser til kan kvinnene i den gitte organisasjonen ha følt behovet for å endre sin atferd for å kunne leve opp til de forventningene som er satt. Dette kan tyde på et behov for å overkompensere, da det ikke forventes at kvinner skal være steintøffe og harde

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

mot sine medarbeidere. Dette er noe vi ser at organisasjonene bør jobbe med, da det ikke burde være slik at kvinner opplever deres atferd som et hinder for å ta på seg en lederstilling. En konsekvens av at kvinner ikke endrer sin atferd kan være turnover i organisasjonen, fordi de ikke føler seg egnet eller ikke ønsker å endre seg på en slik måte for å passe inn. Vi ser at det bør være nødvendig å endre de uskrevne reglene knyttet til atferd og at man vurderer dette i større grad i organisasjonen. Som Yukl (2003) påpeker er kvinner og menn forskjellige, uten at det indikerer at en av partene er bedre i lederstillinger. Man må derfor ta forbehold om dette og ikke legge til grunn at en type atferd passer bedre til lederstillinger enn en annen.

### **9.3.6 Kvinners egne holdninger**

Våre funn viser at det er flere som mener at det er kvinners egne holdninger som setter stopper for deres karriereutvikling. Sitatet nedenfor peker på et godt eksempel som viser til at kvinner ofte føler at de må være 100% kvalifisert for å ta på seg og søke en lederstilling.

**”Hver gang du legger en stillingsbeskrivelse eller en oppgave foran en gutt og en jente så er min opplevelse at hvis gutten kan 2 av 6 punkter så er han kvalifisert ”Yes, det får jeg til”. Mens jenta; hvis hun mangler litt på det 6. Punktet, så ”Ja, nei.. Det blir vanskelig”. Det er noe mentalt, og vi skjønner ikke hvorfor. Jeg forstår ikke hvorfor.” Mannlig informant**

Dette viser til at kvinner kan mangle tro på seg selv og ikke føle seg ”god nok”. Dersom man er nødt til å passe på alle punkter vil det være svært få som er kvalifiserte til lederstillinger. Vi ser derfor at kvinnene også trenger å endre sine holdninger, slik at de ikke bremser sin egen karriereutvikling. Dette påpekes ytterligere av Loveleen Brenna nedenfor.

**”Veldig ofte tenker vi kvinner at vi ikke er gode nok, dette kan jeg ikke, usikker om jeg er kompetent nok, om jeg kommer til å klare dette. Du kan jo ikke vite det før du har tatt den jobben.” Loveleen Brenna**

Loveleen trekker frem et viktig aspekt her, for hvordan kan man vite om man ikke er god nok før man har prøvd? Det handler derfor om å tørre å prøve, tørre å feile og lære av de erfaringene man gjør seg. Samtidig bør organisasjonene utvikle kvinner på en slik måte at kvinnene selv føler seg klare til å mestre slike lederstillinger og har tro på at de kan lykkes i lederrollen. Det er derfor et godt grunnlag for å kunne si at kvinners egne holdninger til egen



prestasjonsevne kan skape en barriere for kvinners utvikling. Vi ønsker å se på hvorfor det er slik i et større perspektiv og stiller oss følgende spørsmål; er det slik at kvinner får bekreftet fra flere hold i samfunnet at de er gode nok? Er det menn eller kvinner som generelt får de store mulighetene? På bakgrunn av det som tidligere har blitt tatt opp i analysen kan vi anta at det ofte er menn som får de gyldne mulighetene. Hva slags holdninger kvinner har til seg selv kan komme av flere faktorer, og vi ønsker å bringe frem ringvirkningen som kommer av samspillet mellom individ og organisasjon. Føler kvinner at de kommer til å få mye støtte på veien opp mot topplederstillinger? Gjør organisasjonene det lett for kvinner å komme tilbake på jobb når de for eksempel har vært i permisjon med barn? Hvis svaret på disse spørsmålene er nei og kvinner ser at det kan bli vanskelig, hvordan kan man da forvente at de har tro på at de skal klare det? Som mennesker tar man ofte utgangspunkt i hva andre opplever, og dersom kvinner vet at det er hardt for kvinner å få en topplederstilling, vil det kunne påvirke deres egen oppfattelse. Tidligere teori har vist til at kvinner blir mer påvirket av eksterne faktorer enn menn, og vi mener derfor at kvinners tro på seg selv vil påvirkes av slike faktorer (Alvesson og Billing 2009). Vi mener at organisasjonene bør fokusere på hvorfor kvinner tenker slik, hva det kommer av og hva man som organisasjon kan gjøre med dette dersom man ønsker å få flere kvinner til topplederstillinger.

### **9.3.7 Kvinner og menns kulturelle preferanser**

Vi har tidligere i vår analyse gått inn på kultur og definert hva slags kultur de undersøkte organisasjonene har. Tidligere studier har vist at kvinner og menn på toppledernivå har de samme maskuline kulturelle preferansene, mens på lavere nivåer har man ulike preferanser, som tyder på en endring fra de lavere nivåene til de høyeste (van Vianen og Fisher 2002, 317). Vi antok at organisasjonene vi undersøkte skulle være preget av konkurranse, status og autoritet som er typisk for maskuline organisasjoner. Dette er også en del av menns kulturelle preferanser, men våre funn indikerte ikke at organisasjonene var slik.

**”Det er en prestasjonskultur, så hvis ikke du er en sånn type person så tror jeg ikke du vil trives i vår organisasjon eller i andre lignende organisasjoner. Du må være opptatt av å prestere og gjøre det bra.”** *Kvinnelig informant*

Samtidig må det påpekes at organisasjonene er prestasjonsorienterte, noe sitatet ovenfor påpeker. Det å være prestasjonsorientert henger sammen med maskuline kulturelle preferanser. Siden dette er representativt for alle organisasjonene, kan vi anta at det er mulig

at dette er spesielt for finansnæringen, der det forventes at kvinner og menn prefererer en slik kultur.

**”I en sånn kultur som er veldig mannsdominert og det er mange unge menn...Så er det klart det blir en kultur og et språk... Altså man drar til Hemsedal og fester en gang i året. Den kulturen er nok veldig basert på gutters type humor. Så man utvikler jo en kommunikasjonsform, et språk, en humor og en kultur da. Den er nok mye mannsdominert, tror jeg. Så må jo jentene da prøve å tilpasse seg det her. Hvis de ikke klarer å tilpasse seg det, så tror jeg at da er det kjørt. Man må på en måte henge med på det.” Mannlig informant**

Sitatet ovenfor fremhever behovet for å tilpasse seg, på bakgrunn av at kulturen er formet etter menns preferanser. Som informanten påpeker vil ”løpet være kjørt” dersom man ikke tilpasser seg. Dette peker da på at kvinner er nødt til å spille med menns spilleregler og tilpasse seg deretter. Man kan derfor si at det er organisasjonens kultur som skaper en barriere for kvinner og ikke kvinners preferanser i seg selv som hindrer dem. Menns preferanser til organisasjonskultur er naturlige, og det er også kvinners. Hvorfor skal man da be et individ om å endre det som er naturlig for en å preferere når det kommer til organisasjonskultur?

### **9.3.8 Oppsummering: Er det kvinner selv som setter hindre for sin karriereutvikling?**

Vi har nå tatt for oss hvilke påvirkningsfaktorer vi har sett på individnivå og vil nå ta for oss vårt tredje forskningsspørsmål; *er det kvinner selv som setter hindre for sin karriereutvikling?* Svaret på dette spørsmålet er både ja og nei. Ja, fordi kvinner ikke viser tydelignok tro på seg selv og hva de kan oppnå som individer, som da gjør at de ikke tør å satse, ta på seg ansvar eller søke seg til lederstillinger. Samtidig vil vi si nei, fordi kvinners prioriteringer ikke spiller inn på karrieremulighetene dersom man tar for seg prioriteringer mellom familie og jobb. Undersøkelsene våre har tydelig vist at det er fullt mulig å kombinere familie og karriere, så lenge man ønsker dette selv. Vi har i denne delen av analysen sett at flere av faktorene på individnivå påvirkes av faktorer på organisatorisk nivå, og kan dermed argumentere at man som organisasjon må se på helheten; hva gjør man selv som organisasjon og hvordan påvirker dette individene? Det at kvinner føler behovet for å endre sin atferd og muligens sine kulturpreferanser peker på at det er organisasjonene i seg selv som skaper barrierer for kvinner.

## **9.4 Oppfatninger rundt hvorvidt glasstaket eksisterer**

På bakgrunn av de ulike organisatoriske mekanismene og påvirkningsfaktorene på individnivå har vi valgt å skille ut vårt fjerde forskningsspørsmål og besvare dette separat fra resten av analysen. Dette har vi gjort fordi spørsmålet i seg selv ikke kan besvares uten å se helheten i hva vi har funnet ut og gå inn på holdningene og oppfattelsene til hver informant.

Forskningsspørsmålet lyder som følger *Er det forskjeller mellom kvinner og menns oppfatning av hvorvidt glasstaket eksisterer?* Vi har ikke spurt informantene direkte om glasstaket under intervjuene og må derfor forklare deres oppfattelse basert på en helhetsvurdering av deres svar. Vi har valgt å benytte oss av holdningskategoriene som er utviklet av Smith, Caputi og Crittenden (2012) som er Denial, Resilience, Resignation og Acceptance.

### **9.4.1 Holdningskategorier**

*Denial* handler om troen på at kvinner og menn møter de samme utfordringene og problemene når de søker lederstillinger.

*Resilience* handler om troen på at kvinner kan klare å bryte gjennom glasstaket fordi de er kompetente nok.

*Resignation* handler om tanken om at kvinner møter flere negative konsekvenser enn menn når de søker karriere, og at det med dette er flere grunner til at kvinner ikke prøver å bryte gjennom glasstaket.

*Acceptance* er tanken om at kvinner foretrekker andre ting i livet, som familie fremfor karriere. Holdningen *Acceptance* er bygget opp på en samling av familie og karriere antakelser som hemmer kvinnen.

Ved å bruke de fire holdningskategoriene har vi her plassert alle våre informanter med utgangspunkt i informantoversikten fra figur 8.1 inn i de ulike kategoriene:

### Modell 9.1 Informantenes fordelingen i holdningskategoriene



#### 9.4.1.1 Denial

Vi ser at informantene som havner under denne kategorien, da to menn og en kvinne, har holdninger som viser til at kvinner og menn stiller likt og at det blir mindre og mindre forskjeller mellom kjønnene. Vi kan tolke det som at mennene som ble plassert under denne kategorien ikke ser forskjeller i kjønn, og derfor er kjønnene helt likestilt. Kvinnen gir uttrykk for mindre forskjeller, og er derfor klar over at det kunne vært et problem, men gir samtidig uttrykk for at det ikke burde stoppe kvinnene, og at det derfor er likt mellom kjønnene.

#### 9.4.1.2 Resilience

Informantene som ble plassert under *Resilience* viser holdninger som tyder på at kvinner kan klare å nå toppen, selv om de møter andre utfordringer enn menn. Her blir struktur i hverdagen, kvinners holdninger og meninger om at kvinner har like muligheter som menn trukket frem. Fire informanter ble plassert i kategorien, alle kvinner. De fire kvinnene som havnet under kategorien *Resilience* har tro på at kvinner kan nå toppen, og viser også at kvinner kan bryte gjennom et glasstak eller barrierer på arbeidsplassen. Vi kan forstå det slik at de kvinnene som har disse holdningene kan ha opplevd hindringer selv, eller vet om andre som har opplevd utfordringer knyttet til et glasstak. Dette kan videre ha påvirket deres holdninger, og økt troen på at kvinner kan nå toppen og bryte barrierer.

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

#### **9.4.1.3 Resignation**

Under denne kategorien er det to menn og en kvinne. Holdningene til informantene i denne kategorien viser til at kvinner møter mer konsekvenser og utfordringer enn menn på arbeidsplassen, ofte på grunn av egenskaper og da gjerne feminine. Det ble trukket frem at menn ofte tar utfordringer lettere enn kvinner, noe som kan tyde på at kvinner møter mer motstand på vei opp. De kan dermed bli valgt bort fra stillinger på bakgrunn av dette. Vi kan også tolke av svarene at personer med underbeviste holdninger kan være med på å skape en barriere for kvinner som gjør at kvinner ikke bryter gjennom glasstaket.

#### **9.4.1.4 Acceptance**

I denne kategorien er det to kvinner og en mannlig informant. Vi ser det klart av holdningene til disse informantene at familie prioriteringer og antakelser rundt dette hemmer kvinners utvikling. Man kan forstå ut ifra dette at disse holdningene bidrar til å skape konsekvenser og hindringer for kvinner som ønsker karriere, og som ikke vil ta et valg mellom familie og jobb. Vi ser at å ha en *Acceptance* holdning kan tyde på hvorfor kvinner ikke blir valgt til lederstillinger.

### **9.4.2 Oppsummering: Er det forskjeller mellom kvinner og menns oppfatning av hvorvidt glasstaket eksisterer?**

Ut ifra analysen ovenfor kan vi tolke det som at kvinner og menns oppfatninger om hvorvidt glasstaket eksisterer er forskjellig. Vi ser at det under kategorien *Recilience* kun er kvinner som er blitt plassert. Dette kan vi tolke som at disse kvinnene har et bevisst forhold til utfordringer knyttet til kjønn, men de mener dette ikke skal stoppe kvinnene fra å nå toppen. Det er også denne kategorien som flest kvinner havner under, noe som peker på at kvinner har andre oppfatninger rundt glasstaket enn det menn har. Funnene våre indikerer at kvinner er mer bevisst på tematikken rundt glasstaket, om det eksisterer eller ikke, sammenlignet med menn.

Av resultatene kan vi tolke det som at menn ikke har like stor tro på kvinners karrieremuligheter, som det kvinner har selv. Selv om et mindretall av mennene mener at kvinner og menn stiller likt, kan dette være et resultat av dårlig bevisstgjøring eller en benektende holdning til forskjeller rundt kjønn. Ellers ser vi at de holdningene som menn har indikerer at kvinner møter flere utfordringer enn menn, og at de velger familie fremfor karriere. Det er også mulig at kvinner, slik som menn rett og slett kanskje ikke er klar over hindringene som former et glasstak for kvinner. Vi kan dermed avslutte vår analyse med å bekrefte at det

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

er forskjell på kvinner og menns oppfattelse av glasstaket eksistens og hvilke utfordringer kvinner støter på når de skal gjøre karriere.

### **9.5 Våre funn opp mot uttalelser i media**

Meningene i media er delt om hvorvidt glasstaket eksisterer eller ikke, og hvilke faktorer som er påvirkende til at det er få kvinner i lederstillinger. Noen uttaler at det er kvinner selv om setter en barriere for sin karriereutvikling, mens andre mener at det er organisasjonen som bør legge til rette. Innledningsvis i oppgaven viste vi til en uttalelse fra Adm. Direktør i NHO, Kristin Skogen Lund om at mangelen på kvinnelige toppledere i næringslivet handler mye om kvinnene selv, hvor hun også påpeker at det ikke eksisterer et glasstak (Egedius 2014). Våre funn indikerer ikke at det er kvinner selv som skaper barrierer, og vi er derfor uenige i Kristin Skogen Lund sine uttalelser i media.

Ottar Ertzeid som er Direktør i DNB Markets har et ønske om at antallet kvinner i finansnæringen skal øke (Sørheim 2014). Vi ser også et behov for dette, ettersom kvinneandelen i denne næringen er lav, og ønsker i konklusjonen å foreslå mulige tiltak for å øke andelen kvinner.

Et hovedpunkt som kommunikasjonsdirektør Solfrid Flateby i Reitangruppen trekker frem er at det er viktig at organisasjonene selv finner gode løsninger slik at man ikke blir ”utelatt” fra arbeidet for eksempel når man er i permisjon (Kaspersen 2012). Hun mener videre at forholdene må legges til rette når man returnerer fra en svangerskapspermisjon. I undersøkelsene vi har gjort kommer det frem at noen av organisasjonene har tilrettelagt for slike situasjoner, men til tross for tilretteleggingen mister de kvinner etter at de kommer tilbake fra permisjon.

## **10.0 Konklusjon**

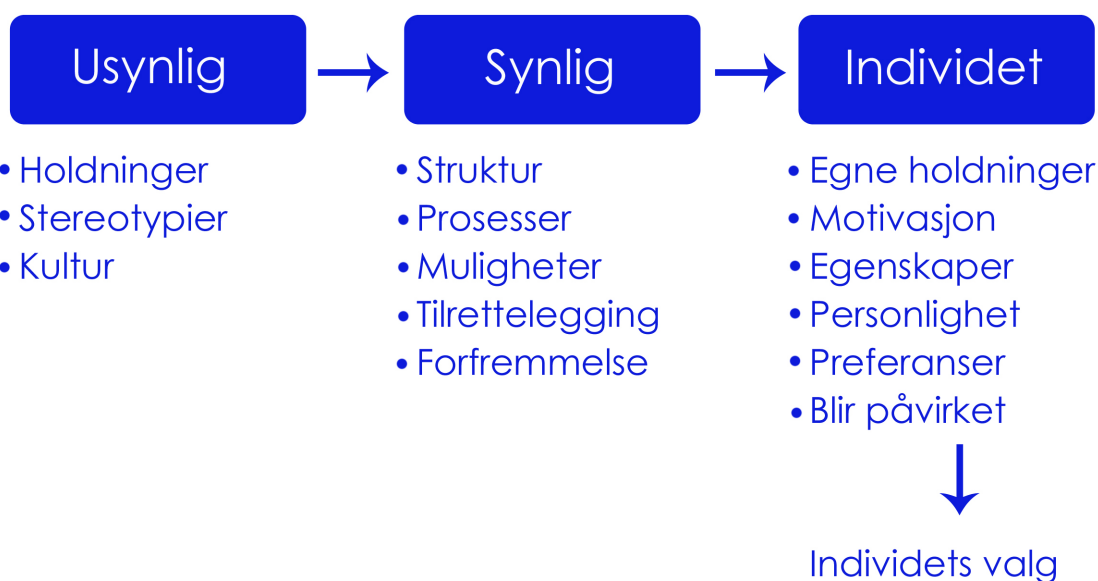
Vi har valgt å dele vår konklusjon i to deler på bakgrunn av problemstillingens oppbygning. Den første delen vil bekrefte eller avkrefte om glasstaket faktisk eksisterer, mens den andre delen vil ta for seg hva som kan gjøres for å bryte med eventuelle hindringer kvinner møter på.

## **10.1 Konklusjon 1 – Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere?**

Glasstaket ble innledningsvis i oppgaven definert som usynlige barrierer kvinner kan støte på i løpet av sin karriere. I teori- og analysekapittelet har vi dannet oss ulike bilder av betydningen til glasstaket. Vi har gått inn på synlige og usynlige organisatoriske mekanismer, samt påvirkningsfaktorer på individnivå. Ut ifra dette har vi fått en ny forståelse av hvilke utfordringer kvinner støter på i finansnæringen og hva disse utfordringene kommer av. Vi ser at de tidligere definisjonene av glasstaket ikke har en klarhet i hvilke barrierer kvinner faktisk støter på.

Vi har gjennom oppgaven undersøkt om glasstaket kan være årsaken til at det er så få kvinnelige ledere i finansnæringen. Resultatene av undersøkelsene har vist at organisasjonene er mannsdominerte og har en skjev kjønnsfordeling med få kvinnelige ledere. Vi antok i starten av våre undersøkelser at det var de organisatoriske mekanismene, da de synlige som hadde mest påvirkning til et eventuelt glasstak og barrierer knyttet til kvinners utvikling. Vi hadde lite kunnskap om de usynlige mekanismene og antok derfor at de ikke påvirket i like stor grad som de synlige. Men vi har sett i våre undersøkelser at det først og fremst er de usynlige organisatoriske mekanismene som påvirker til et eventuelt glasstak, og at dette videre har påvirkning på de synlige mekanismene i organisasjonene. Videre har vi sett at de usynlige og synlige mekanismene har påvirkning på individene i organisasjonen. Denne kontinuerlige påvirkningsprosessen har vi valgt å illustrere med modellen nedenfor.

### **Modell 10.1 Den kontinuerlige påvirkningsprosessen**



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Vi har sett at holdninger og kjønnsstereotyper er faktorer som kan påvirkes og fremmes av samfunnet. Det er derfor viktig å påpeke at et eventuelt glasstak kan formes lenge før kvinnene setter foten innenfor en organisasjon. Vi har sett at flere av informantene har stereotypiske holdninger og mener at dette sammen med en mannsdominert kultur og struktur er med på å påvirke til hvilke utfordringer kvinner opplever i finansnæringen. Slike holdninger fremmer forventninger til kvinner og menn, med tanke på hva slags atferd som er passende. Konsekvensene av dette kan påvirke kvinner negativt. Vi har sett at slike holdninger kan resultere i forskjellsbehandling og feilaktig vurdering av kvinner. Dermed kan vi si at stereotypiske holdninger som er implementert i organisasjonenes kultur kan påvirke til hvilke muligheter kvinner får internt i organisasjonene.

Det at organisasjonene er mannsdominerte påvirker hvilke verdier, normer og prosesser man har internt. I de undersøkte organisasjonene kan vi anta at mannsdominansen har formet organisasjonene på den måten at kulturen og strukturen er bygget på menns behov og verdier. Samtidig er kjønnsfordelingen i organisasjonene skjev og dette påvirker ytterligere i form av at det er få kvinner som kan fremme feminine verdier og behov. Dette fører også til at kvinnene har få kvinnelige rollemodeller og personer som kan være med på å påvirke til viktige endringer i organisasjonene. Vi kan anta at det i mannsdominerte kulturer er vanskelig for kvinner å vise frem hvem de er og hva de kan. Dette kan ha konsekvenser for hvilke muligheter man får som kvinne, samtidig som at det kan være med på å forklare hvorfor det er så få kvinnelige ledere i finansnæringen.

Gjennom vår analyse har vi sett at det ikke tilrettelegges tilstrekkelig etter kvinners behov. De trenger mer lederutvikling og oppfølging dersom de skal takle det ansvaret som møter dem på toppen, samtidig ønsker de muligheten til å kombinere familie og jobb. Vi har også sett at det å få barn og ønsket om å stifte familie ofte oppfattes som negativt for kvinner. Dette er basert på stereotypiske forventninger om at kvinner vil prioritere familien fremfor jobb. Samtidig har undersøkelsene våre vist at kvinnene har blitt bedre ledere etter at de har fått barn, noe som kan vise til at det er organisasjonens holdninger som skaper barrierer, og ikke kvinnene selv. De stereotypiske holdningene kan også påvirke hvem som blir forfremmet i organisasjonene. Dette i form av at kvinner ofte ikke blir sett på som egnede for lederstillinger med tanke på deres feminine egenskaper og atferd, og kan dermed bli valgt bort fra slike stillinger.



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

De usynlige og synlige organisatoriske mekanismene vil ha en effekt på individnivå. Gjennom undersøkelsene har vi sett at individers kulturelle preferanser blir påvirket av organisasjonens kultur og struktur. Samtidig vil mangel på tilrettelegging med tanke på egne ønsker og behov kunne resultere i mindre motivasjon til å ville ta på seg en lederstilling. Videre vil de organisatoriske mekanismene også kunne påvirke individenes holdninger og oppfattelse av egne egenskaper. Dette kan resultere i at kvinner ikke føler seg kvalifisert til lederstillinger. Samtidig kan de også oppleve et behov for å endre sin atferd for å passe inn i rollen som leder. Gjennom analysen har vi sett at kvinner har følt behovet for å tilegne seg en mer maskulin atferd og personlighet, noe som tyder på disse mekanismene fremmer barrierer for kvinner. Det er tidligere blitt påpekt at det er kvinnene selv som skaper glasstaket (Egedius 2014). Vi ser av våre funn at denne påstanden ikke er representativ for finansnæringen, da det tydelig kommer frem at det er de organisatoriske mekanismene som skaper barrierer.

Hva et individ velger kan videre bli påvirket av den kontinuerlige påvirkningsprosessen. Om en kvinne ikke trives med organisasjonens kultur fordi den ikke passer med hennes egne preferanser kan hun velge å forlate organisasjonen eller endre seg for å passe inn. Dette vil også påvirke kvinners holdninger, ved at man selv ikke føler seg ”god nok” til å kunne ta på seg et lederansvar. Resultatet av dette kan være at kvinner selv velger å takke nei til slike stillinger, eller at man ikke har et ønske om en slik rolle i organisasjonen.

Eksisterer det et glasstak? Vi ser av våre funn at svaret på dette vil være nei, det finnes ikke noe glasstak som holder kvinner tilbake. Våre resultater indikerer at det er snakk om barrierer som holder kvinner tilbake lenge før de trer inn i organisasjonen og hele veien opp mot toppen. Disse barrierene hører ofte til det underbeviste i menneskers tankegang, og kan derfor være en blindsoner for mange. Glasstaket har i tidligere litteratur blitt beskrevet som noe man støter på et sted på veien mot høyere stillinger. Våre funn indikerer at barrierene kvinner støter på ikke er noe som dukker opp plutselig eller på et gitt tidspunkt. Vi vil dermed si at de barrierene kvinner støter på er noe annet enn glasstaket.

Vi mener at barrierene som hindrer kvinner i å nå topplederstillinger skapes og eksisterer i samfunnet, hos mennesker og i organisasjonene. Stereotypier, holdninger og forventninger påvirker hvordan organisasjonene styres, hva slags kultur man har, hvordan man tilrettelegger og dermed også hvilke muligheter som blir gitt til kjønnene. Organisasjonene styres av

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

mennesker, og vi mener da at slike stereotypiske holdninger hos enkeltindivider vil påvirke organisasjonen som en helhet. Vi vil dermed konkludere med at det ikke eksisterer et glasstak for kvinnelige ledere i finansnæringen, men at det eksisterer flere barrierer som holder kvinner tilbake som baserer seg på de nevnte mekanismene. Samtidig er det viktig å påpeke at man ikke bør glemme glasstaket av den grunn, da dette er en problematikk som etter 30 år fortsatt diskuteres.

## **10.2 Konklusjon 2 – *Hva kan gjøres for å bryte gjennom?***

I første del av konklusjonen har vi sett at det er flere barrierer som hindrer kvinner i å nå topplederstillinger i finansnæringen. Vi vil i denne delen av konklusjonen gå nærmere inn på hvilke tiltak som kan bidra til å løse denne problematikken. Som tidligere konkludert ser vi at det ikke eksisterer et glasstak i finansnæringen, men en rekke barrierer tilknyttet kvinners karriereutvikling. Derfor vil konklusjon 2 og den andre delen av problemstillingen svare på hva man kan gjøre for å bryte med disse barrierene, ettersom glasstakets eksistens i denne næringen ikke er bekreftet.

### **10.2.1 Hva kan organisasjonene gjøre?**

På bakgrunn av våre funn vil vi her presentere ulike løsninger for hva organisasjonene kan gjøre for å bryte med disse barrierene.

#### ***10.2.1.1 Bevisstgjøring***

Vi ser at det bør skapes en bevisstgjøring i organisasjonene rundt holdninger og stereotyper. Det er tydelig at dette er noe som er underbevisst hos de ansatte, og vi vil derfor foreslå at organisasjonene iverksetter tiltak som kartlegger de ansattes holdninger og videre starter programmer som har fokus på refleksjon rundt egne holdninger. Ved å skape en bevisstgjøring vil man kunne unngå at kvinner opplever å måtte endre sin atferd for å passe inn i en lederrolle. Samtidig kan man unngå antakelser om at kvinner vil prioritere annerledes enn menn når det kommer til jobb og familie. Dette vil kunne resultere i at organisasjonen opererer med en mer rettferdig vurdering av sine ansatte. Bevisstgjøring handler om å definere hvordan man faktisk ønsker å ha det i organisasjonen og hvordan holdninger og stereotyper påvirker til dette.

#### ***10.2.1.2 Endring i organisasjonskultur***

Det kommer tydelig frem at organisasjonskulturen kan være en bremsende faktor for kvinners utvikling. I de mannsdominerte organisasjonene kan det være vanskeligere for kvinner å nå opp. For å unngå dette foreslår vi at organisasjonene bør identifisere deres

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

organisasjonskultur, slik at de se hva de kan gjøre for at kulturen skal samsvare bedre med begge kjønns preferanser. Organisasjonen bør ha fokus på hvilke behov kvinner har, dersom de ønsker flere kvinner i lederstillinger. Samtidig ønsker vi at organisasjonene stiller seg selv spørsmålet om hvorfor man gjør som man gjør. Det kan være en av grunnene til at man ikke ser blindsonene i sin egen organisasjonskultur, da kulturen kan basere seg på hvordan man alltid har gjort ting.

### ***10.2.1.3 Mentorprogrammer***

Vi foreslår at organisasjonene starter opp mentorprogrammer som er spesielt rettet mot kvinnelige ledere på flere nivåer i organisasjonen. Resultatene våre har pekt på at kvinner ønsker bedre lederoppfølging og ser derfor at et slikt mentorprogram kan være et godt tiltak for å forberede kvinner på eventuelle lederstillinger. Slike programmer kan ha positiv påvirkning på resten av organisasjonen, i form av at flere kvinner får mer kompetanse og motivasjon til å ta på seg høyere stillinger. En mentor vil kunne bidra til at kvinner føler seg tryggere i sin rolle som leder og mer forberedt på det ansvaret som møter henne høyere opp i organisasjonen. Samtidig kan mentoren fungere som et forbilde og gi nyttig veiledning til hennes karrierevalg.

### ***10.2.1.4 Bedre tilrettelegging og oppfølging etter kvinners behov***

Organisasjonene bør legge bedre til rette for kvinners behov ettersom de behøver balanse mellom familie og jobb. Dette er noe organisasjonene bør respektere og akseptere, dersom de ønsker flere kvinner i ledelsen. Det bør ikke være slik at man må ofre alt for jobben for å kunne ha en lederstilling. Samtidig bør organisasjonene tenke på hva de kan gjøre for å bli en mer attraktiv arbeidsplass for kvinner, da kvinner som tidligere nevnt har andre behov og verdier enn menn. Derfor bør man gi kvinner mulighet til å kunne ha en familie og samtidig satse på karriere. Denne type tiltak må bevisstgjøres, slik at kvinner vet at slike tiltak eksisterer. Det vil være behov for ulike tiltak i de forskjellige organisasjonene, men vi foreslår som en fellesnevner at det bør fokuseres på fleksitid, hjemmekontor, seminarer og kurs på mer passende tidspunkter, slik som frokostmøter.

Samtidig bør det legges bedre til rette for oppfølging av kvinner i alle deler av organisasjonen. Dersom man ønsker flere kvinner på toppen må man også følge opp de ansatte som er på de lavere nivåene, slik at de på et senere tidspunkt har mulighet til å tre inn i lederroller. Det handler om et kollektivt samarbeid om å gjøre hverandre gode. Et slikt samarbeid kan føre til mer åpenhet i organisasjonen.

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

### **10.2.1.5 Tiltak rundt fødselspermisjon**

Permisjoner og da spesielt fødselspermisjoner kan være utfordrende for organisasjoner. Det blir ofte sett på som negativt å få barn, fordi man er borte fra jobb over en lengre periode. I dagens samfunn kommer de fleste til å få barn, menn som kvinner. Det er derfor sentralt at organisasjonene bør innføre svangerskapsprogrammer. Vi ser at enkelte av organisasjonene allerede har innført dette, men uten å kunne vise til tall om programmet har hatt en positiv virkning eller ikke. En bevisstgjøring rundt dette og mulighet til å bli fulgt opp gjennom hele svangerskapet kan øke sannsynligheten for at kvinner ønsker å bli i organisasjonen. Vi legger vekt på at man må tilrettelegge allerede fra kvinnen blir gravid, under svangerskapet, permisjonen og etter permisjonen. Det er viktig at organisasjonene legger til rette, slik at det er lett for kvinnene å komme tilbake til arbeidet etter å ha vært borte en lengre periode. Det bør derfor også kunne tilrettelegges for at man ikke behøver å være helt borte fra jobben og holdes oppdatert på hva som skjer. Samtidig er man nødt til å ta i betraktning at det også er opp til individene selv, om det er noe de ønsker å gjennomføre. Organisasjonene kan legge til rette, men det er til slutt individene selv som velger om de vil delta.

### **10.2.1.6 Etisk dilemma – ønsker vi fullstendig likestilling?**

Slike organisatoriske tiltak trekker frem en viktig problemstilling. Er det slik at vi ønsker fullstendig likestilling mellom kjønnene? Bør det være slik at kvinner får spesielle muligheter og programmer tilegnet sine egne behov? Vi ser at spørsmål rundt tiltak rettet mot kvinner kan bli diskutert, men vi ser at det er en nødvendighet dersom finansnæringen skal få flere kvinner i lederstillinger. Det handler nødvendigvis ikke om likestilling, men heller om like muligheter.

## **10.2.2 Hva kan kvinnene selv gjøre?**

Selv om vi ser at organisasjonene kan tilrettelegge for å bryte barrierene som kvinner støter på, er det til syvende og sist opp til kvinnene selv. Derfor foreslår vi enkelte tiltak som kvinner selv kan gjøre for å utvikle seg for å nå opp til topplederstillingene.

### **10.2.2.1 Kvinner må tørre å satse mer**

Kvinner må begynne å tørre mer, vise seg frem og si ”her er jeg og jeg skal opp!”. Det krever mye innsats å bli toppleder, en innsats som kvinnene helt klart må legge inn. Men det betyr ikke nødvendigvis at man er nødt til å bestemme seg for at man skal jobbe 12 timer hver dag for å få det til. Det handler om å strukturere og prioritere med den tiden man har. Samtidig bør

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

man ha riktig innstilling og stå-på-vilje. Som flere av informantene har påpekt er det frihet på toppen, frihet til å kunne velge selv og planlegge hvordan man gjør ting.

### ***10.2.2.2 Nettverksbygging***

Kvinner bør bli flinkere til å bygge nettverk slik at de selv kan få øye på muligheter og knytte kontakt med personer som kan være viktig for deres utvikling. Kvinner som vil opp og frem har mye å lære fra andre kvinner som allerede er ledere eller i samme prosess som en selv. Derfor bør man som kvinne selv ta initiativ og kontroll over sin egen karriere i større grad enn å kun vente på at mulighetene skal falle i fanget på en.

### ***10.2.2.3 Kvinner kan være med på å påvirke i organisasjonen***

Vi foreslår at kvinner selv bør ta initiativ og fremme endringer i organisasjonen. Endringer vil ikke skje dersom man selv ikke fremmer sine behov. Det handler da om at kvinner selv er ansvarlig for å følge opp de tiltakene organisasjonene setter i gang og deltar på de. Kvinner bør også benytte seg av de mulighetene de blir gitt, slik at de faktisk bidrar til en endring i organisasjonen.

## **11.0 Videre forskning**

Etter endt forskningsprosess har vi som gruppe samlet noen ideer rundt forslag til videre forskning rundt temaet glasstaket. Vi vil anbefale at man benytter seg av et større utvalg, hvor man også inkluderer de kvinnene som faktisk slutter i organisasjonene. Spørsmålet om hvorfor de slutter har dukket opp gjennom forskningsprosessen. Vi ser også muligheten for å ta for seg ansatte på lavere nivåer og ikke bare ledere som utvalg, for å få et klarere bilde på hvorfor det er så få kvinner i lederstillinger. Det er også mulig å ta for seg de ulike organisasjonene i større grad, samtidig som man kan inkludere flere organisasjoner for å kunne generalisere, men da må man nok benytte seg av kvantitative undersøkelser. Siden våre undersøkelser ikke har kunnet gå i dybden på for eksempel organisasjonskultur og hvordan det faktisk er i organisasjonene, bør det gjøres dypere undersøkelser som gjerne er observerende for å kunne se hvilken rolle kulturen spiller inn på barrierene kvinner støter på.

Vi ser også at man bør gjøre undersøkelser rundt kjønnsrollemønsteret i dagens samfunn og knytte dette opp mot lignende problemstillinger, for å få et mer helhetlig bilde av problematikken. Her kan man også ta kontakt med den blå-blå regjeringen for å kunne se hva politikerne mener om dagens situasjon uavhengig av bildet som blir vist i media.

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

## 12.0 Litteraturliste

Alvesson, Mats og Yvonne D. Billing. 2009. *Understanding gender and organizations*. 2. utg. Los Angeles: SAGE

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, Ola. og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative Metoder for Markedsføring og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bemer, Anita. 2005. *Makt og innflytelse: om påvirkningens kunst*. Oslo: Cappelen Damm

Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Akademisk

Bru, June K. L. 2013. *Den norske ledelsesmodellen*. Oslo: Lederne

Bruckmüller, Susanne, Michelle K. Ryan, Floor Pink og S. Alexander Haslam. *Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy*. Social Issues and Policy Review, 8(1):202-232

Cornelius, Nalarine og Denise Skinner. 2008. *The Careers of Senior Men and Women – Capabilities Theory Perspective*. British Journal of Management, 19:141-149

Davidson, Marilyn. J. og Ronald J. Bruke. 2011. *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. 2. utg. Farnham: Gower

Egedius, Tonje. 2014. "Mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinner selv." *Aftenposten*. 14. Januar. Lesedato 15. Januar 2014:

<http://www.aftenposten.no/amagasinet/--Mangelen-pa-kvinnelige-ledere-i-naringslivet-handler-mye-om-kvinner-selv-7417436.html#.U1F4CV6TKrY>

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Fuglehaug, Wenche. 2014. "Fire kvinnelige ledere: Slik gjorde vi karriere".

*Aftenposten*. 4. Januar. Lesedato 6. Januar 2014:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Fire-kvinnelige-ledere-Slik-gjorde-vi-karriere-7423846.html#.U1OcZF6TKrY>

Gjerde, Robert og Karen Tjernshaugen. 2014. "Kvinner som vil opp og frem må gi opp kontroll i hjemmet." *Aftenposten*. 8. Mars. Lesedato 11. Mars 14

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/politikk/--Kvinner-som-vil-opp-og-frem-ma-gi-opp-kontroll-i-hjemmet-7493017.html#.U3H9X16TKrY>

Gredde-Dahl, Siri og Olga Stokke. 2014. "NHO-sjefen får støtte: Kvinners innstilling viktigere enn glasstaket". *Aftenposten*. 3. Januar. Lesedato 6. Januar 2014:

<http://www.aftenposten.no/okonomi/NHO-sjefen-far-stotte-Kvinnens-innstilling-viktigere-enn-glasstaket-7422192.html#.U1GoGF6TKrY>

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget

Halvorsen, Anne Gunn. 2014. "Unge må våge å søke en jobb selv om man ikke oppfyller kravene." *Dagens næringsliv*. 08. Mai. Lesedato 13. Mai 2014

<http://www.dn.no/talent/2014/05/08/Liv-og-lre/-unge-m-vge--ske-en-jobb-selv-om-man-ikke-oppfyller-alle-kravene>

Hanssen, Nina. 2014. "Blå-blå likestilling i feil retning". *Aktuell*. 10. Januar.

Lesedato 10. Januar 2014:

[http://aktuell.no/forsiden/\\_blåblå\\_likestilling\\_i\\_feil\\_retning\\_234517.html](http://aktuell.no/forsiden/_blåblå_likestilling_i_feil_retning_234517.html)

Hausmann, Ricardo og Linda Tyson. 2013. *The global Gender Gap 2013*.

Geneva World Economic Forum

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Heilman, Madeline E. 2001. *Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder*. Journal of Social Issues, 57(4):657-674

Hellevik, Ottar. 2011. *Mål og mening: om feiltolking av meningsmålinger*.

Oslo: Universitetsforlaget

Holme, Idar M., og Bernt K. Solvang. 1996. *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO

Hoobler, Jenny M., Sandy J. Wayne og Grace Lemmon. 2009. *Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects*. Academy of Management Journal, 52(5):939-957

Hunt-Earle, Keziah. 2012. *Falling over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises*. Global Business and Organizational Excellence, 31(5):44-53

Hurn, Brian J. 2012. *Removing the boardroom glass ceiling*. Industrial and commercial training, 44(3):126-131

Jacobsen, Dag I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte, and Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. 1. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget



*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Krishnan, Hema A. og Daewoo Park. 2005. *A few good woman – on top management teams*. Journal of Business Research, 58(12):1712-1720

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

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009 *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk

Kvande, Elin og Bente Rasmussen. 1993. *Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad notam

Mavin, Sharon. 2000. *Approaches to careers in management: why UK organisations should consider gender*. Career Development International, 5(1):13-20

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Metz, Isabel. 2009. *Organisational Factors, Social Factors, and Women's Advancement*. Applied Psychology: An International Review, 58(2):193-213

Meyerson, Debra og Joyce K. Fletcher. 1999. *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*. Harvard Business Review, 78(1):126-136

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget

NOU 2008:6. *Kjønnskvolterering*. Barne-, Likestillings- og Inkluderingsdepartementet.

Patterson, Nicola, Sharon Mavin og Jane Turner. 2012. *Envisioning female entrepreneur: leaders anew from a gender perspective*. Gender in management: An International Journal, 27(6):395-416

Pellegrin, Roland J. og Charles H. Coates. 1957. *Executives and Supervisors: Contrasting Definitions of Career Success*. Administrative Science Quarterly, 1(4):506-517

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Pichler, Shaun, Patricia A. Simpson og Linda K. Stroh. 2008. *The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement*. Human resource management, 47(3):463-479

Rosette, Ashleigh S. og Leigh Plunkett Tost. 2010. *Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage to Top Women Leaders*. Journal of Applied Psychology, 95(2):221-235

Ryan, Michelle K., Alexander, Haslam, Mette D. Hersby og Renata Vingiamo. 2011. *Think Chrisis - Think female: The glass cliff and Contextual Variation in the Think Manager - Think Male Stereotype*. Journal of Applied Psychology, 96(3):470-484

Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean in: women, work, and the will to lead*. New York: Alfred A. Knopf

Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass

Skelly, Jonathan J. og Jennifer B. Johnson. 2011. *Glass Ceilings and Great Expectations: Gender Stereotype Impact on Female Professionals*. Southern Law Journal, 21(1):59-70

Smith, Paul, Peter Caputi og Nadia Crittenden. 2012. *How are women's glass ceiling beliefs related to career success?* Career Development International, 17(5)458-474

Solberg, Anne Grethe. 2013. *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Doktorgradavhandling, Universitetet i Oslo.

Statistisk sentral byrå. 2013a. *Styre og leiing i aksjeselskap*. Lesedato 18. Februar 2014. <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar>

- - -. 2013b. *Lønn, alle ansatte*. Lesedato: 24. April 2014. <http://www.ssb.no/lonnansatt>

*Eksisterer det et glasstak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan gjøres for å bryte gjennom?*

Sørheim, Tone Iren. ”*Vil ha flere jenter til meglerbordene*”. E24. 1. Mars.

Lesedato 3. Mars 2014:

<http://www.e24.no/article/22783430>

Teigen, Mari. 2014. ” «*Glasstaket*» er ikke borte”. *Aftenposten*. 4. Januar.

Lesedato 6. Januar 2014:

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Glasstaket-er-ikke-borte-7423117.html>

van Vianen, Annelies. E. M. og Agneta H. Fischer. 2002. *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75:315-337

Wang, Mingzhu og Elisabeth Kelan. 2013. *The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs*. *J Bus Ethics*, 117:449-466

Wirth, Linda. 2001. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office (ILO)

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. 8. utg. Boston, Mass: Pearson Education

Vedlegg 1 - Tall på økonomi studenter - Side 1

årstall	instansnavn	programnavn	studiepoeng	nuskode	nus-tekst	totalt	kvinner	menn
2001	Handelshøyskolen BI	Diplomøkonom	180,00	641106	Diplomøkonom	1225	697	528
2001	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Videreutdanning, helse- og sosialadm.	60,00	641108	Helse- og sosialadministrasjon, videreutdanning	18	15	3
2001	Universitetet i Oslo	TVERRFAGLIG STUDIETILBUD I HELSEADMINISTRASJON	60,00	641108	Helse- og sosialadministrasjon, videreutdanning	8	5	3
2001	Høgskolen i Bodø	Tre-årig studium i fiskeriøkonomi	180,00	641110	Høgskolekandidat, fiskeriøkonomi, treårig	4	0	4
2001	Høgskolen i Akershus	Husøkonomutdanning	120,00	641111	Høgskolekandidat, husøkonom, toårig	13	12	1
2001	Høgskolen i Akershus	Kostøkonomutdanning	120,00	641113	Høgskolekandidat, kostøkonom, toårig	17	14	3
2001	Høgskolen i Bodø	To-årig kandidatstudium i organisasjon og administrasjon	120,00	641114	Høgskolekandidat, organisasjon og administrasjon, toårig	9	3	6
2001	Handelshøyskolen BI	Bachelor 2. År	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	965	469	496
2001	Høgskolen i Agder	Det økonomisk-administrative studiet (2 år)	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	88	46	42
2001	Høgskolen i Bergen	Økonomisk-administrativ utdanning	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	44	25	19
2001	Høgskolen i Bergen	Økonomisk-administrativ utdanning	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	35	23	12
2001	Høgskolen i Bergen	Økonomisk-administrativ utdanning	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	5	3	2
2001	Høgskolen i Bodø	To-årig økonomisk/administrativ høgskoleutdanning, regnskap	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	23	9	14
2001	Høgskolen i Bodø	To-årig økonomisk/administrativ høgskoleutdanning, økonomi/adm.	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	52	22	30
2001	Høgskolen i Bodø	To-årig økonomisk/administrativ høgskoleutdanning, økonomi/adm.	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	1	1	0
2001	Høgskolen i Buskerud	2-årig høgskolekandidatstudium i øk/adm fag	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	61	40	21
2001	Høgskolen i Finnmark	2-ÅRIG STUDIUM I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	13	4	9
2001	Høgskolen i Harstad	2-årig økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	21	12	9
2001	Høgskolen i Hedmark	2-årig økonomisk/administrativt studium	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	29	12	17
2001	Høgskolen i Lillehammer	Høgskolekandidatstudium i økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	30	13	17
2001	Høgskolen i MoIde	Høgskolekandidat i økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	82	37	45
2001	Høgskolen i Nord-Trøndelag	2-årig studium i økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	48	34	14
2001	Høgskolen i Oslo	Høgskolekandidatstudium i økonomisk-administrative fag.	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	90	60	30
2001	Høgskolen i Sogn og Fjordane	2-årig økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	44	18	26
2001	Høgskolen i Stavanger	Økonomisk-administrative fag	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	59	33	26
2001	Høgskolen i Stavanger	Økonomisk-administrative fag - høgskolekandidat	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	9	4	5
2001	Høgskolen i Tromsø	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	183	93	90
2001	Høgskolen i Tromsø	Økonomisk-administrativt studium	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	30	16	14
2001	Høgskolen i Tromsø	Økonomisk-administrative fag	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	30	20	10
2001	Høgskolen i Vestfold	Økonomi / Administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	56	29	27
2001	Høgskolen i Østfold	2-årig studium i økonomisk/administrative fag	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	78	41	37
2001	Høgskolen i Østfold	2-årig høgskolekandidatstudium i økonomi og administrasjon	120,00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	47	27	20
2001	Høgskolen Stord/Haugesund	2-årig studium i landbruksøkonomi	120,00	641117	Høgskolekandidat, landbruksøkonomi, toårig	11	6	5
2001	Høgskolen i Telemark	3-årig kommunalkandidatutdanning	180,00	641120	Kommunalkandidat, treårig	31	21	10
2001	Høgskolen i Volda	Kommunal planlegging og administrasjon, 3-årig	180,00	641120	Kommunalkandidat, treårig	6	0	6
2001	Norges handelshøyskole	Høyere revisorstudium	90,00	641127	Revisoreksamen, høyere, ettårig	90	35	55
2001	Handelshøyskolen BI	Revisorstudiet	180,00	641130	Revisorutdanning, treårig	40	13	27
2001	Høgskolen i Agder	Revisjonsstudiet (1 år)	60,00	641130	Revisorutdanning, treårig	32	16	16
2001	Høgskolen i Hedmark	Påbyggingsstudium i revisjonsfag	60,00	641130	Revisorutdanning, treårig	8	6	2
2001	Høgskolen i Oslo	3-årig revisjonsstudium	180,00	641130	Revisorutdanning, treårig	30	23	7
2001	Høgskolen i Stavanger	Påbyggingsstudium i revisjon	60,00	641130	Revisorutdanning, treårig	18	14	4
2001	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Påbyggingsstudium i revisjon	60,00	641130	Revisorutdanning, treårig	48	27	21
2001	Høgskolen i Telemark	3-årig studium i revisjon	180,00	641130	Revisorutdanning, treårig	31	16	15
2001	Høgskolen i Østfold	Videreutdanning i revisjon	60,00	641130	Revisorutdanning, treårig	16	10	6
2001	Handelshøyskolen BI	Siviløkonomstudiet	240,00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	545	165	380
2001	Høgskolen i Bodø	Siviløkonomutdanning	120,00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	218	73	145
2001	Norges handelshøyskole	Videreutdanning, øk./adm. for ingeniører	240,00	641134	Videreutdanning for ingeniører, økonomisk-administrative fag	376	110	266
2001	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Videreutdanning, øk./adm. for ingeniører	60,00	641135	Økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert	8	1	7
2001	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Påbyggingsstudium i finansiell styring	60,00	641135	Økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert	27	7	20
2001	Høgskolen i Sør-Trøndelag	3. PÅBYGNINGSÅR ØKONOMI OG ADMINISTRASJON	60,00	641139	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, treårig	33	22	11
2001	Høgskolen i Finnmark	Bachelor i økonomi og administrasjon med markedsføring og internasjonalisering	180,00	641141	Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig	11	2	9
2001	Høgskolen i Hedmark	Bachelor i revisjonsfag	180,00	641142	Bachelor, regnskap og revisjon, treårig	2	2	0
2001	Høgskolen i Hedmark	Påbygging revisjon	60,00	641142	Bachelor, regnskap og revisjon, treårig	7	3	4
2001	Høgskolen i MoIde	3-årig studium i kommunal økonomi og ledelse	180,00	641143	Bachelor, offentlig administrasjon og ledelse, treårig	15	11	4
2001	Høgskolen i Nord-Trøndelag	3-årig studium i landbruksøkonomi og næringsutvikling	180,00	641144	Bachelor, landbruksøkonomi og næringsutvikling, treårig	2	2	0
2001	Høgskolen i Nord-Trøndelag	3-årig studium i landbruksøkonomi og næringsutvikling	180,00	641144	Bachelor, landbruksøkonomi og næringsutvikling, treårig	5	2	3

Vedlegg 1 - Tall på økonomi studenter - Side 2

2001 Høgskolen i Finnmark	2-ÅRIG STUDIUM I ØKONOMISK-ADMINISTRATIVE FAG, BEDRIFT FORDYPNING	120.00	1	1	0
2001 Høgskolen i Finnmark	2-ÅRIG STUDIUM I ØKONOMISK-ADMINISTRATIVE FAG, OFFENTLIG FORDYPNING	120.00	1	1	0
2001 Høgskolen i Sør-Trøndelag	Påbyggingsstudium i internasjonal forretningsdrift	60.00	11	8	3
2001 Høgskolen i Harstad	Handel, service og logistikk	120.00	6	3	3
2001 Handelshøgskolen BI	Diplomeksportøkonom, fireårig	240.00	12	6	6
2001 Høgskolen i Ålesund	Eksportmarkedsføring	120.00	32	23	9
2001 Høgskolen i Stavanger	Reiselvsadministrasjon	120.00	24	21	3
2001 Høgskolen i Harstad	2-årig studium i reiselv og turisme	120.00	5	5	0
2001 Norsk reiselvshøgskole	Høgskolekandidat i reiselv og kommunikasjon	120.00	84	68	16
2001 Høgskolen i Finnmark	BACHELOR I REISELV OG TURISME	180.00	8	5	3
2001 Høgskolen i Lillehammer	3-årig studium i reiselv	180.00	49	38	11
2001 Høgskolen i Sogn og Fjordane	3-årig studium i reiselvsfag	180.00	13	11	2
2001 Høgskolen i Stavanger	Hotelladministrasjon	120.00	29	18	11
2001 Høgskolen i Finnmark	BACHELOR I REISELV MED FORDYPNING I HOTELLADMINISTRASJON	180.00	1	1	0
2001 Høgskolen i Bodø	Hovedfag i bedriftsøkonomi	120.00	5	1	4
2001 Norges handelshøgskole	Høyere avdelings studium	120.00	28	8	20
2001 Norges handelshøgskole	Master's Program in International Business	90.00	27	12	15
2001 Handelshøgskolen BI	Master of Management	120.00	496	132	364
2001 Handelshøgskolen BI	Master of Science	120.00	50	23	27
2001 Høgskolen i Stavanger	Siv.ling. - Industriell økonomi og petroleumsøkonomi	120.00	1	1	0
2001 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Siv.ling. - Industriel økonomi og teknologiledelse	300.00	98	26	72
2001 Høgskolen i Buskerud	Hovedfagsutdanning i økonomisk administrative fagområder	120.00	14	5	9
2001 Høgskolen i Agder	Siv.løkonomstudiet	120.00	69	30	39
2001 Handelshøgskolen BI	Sivilmarkedsførerstudiet	240.00	140	55	85
2001 Høgskolen i Stavanger	Internasjonal hotell- og reiselvsadministrasjon	120.00	13	5	8
	summer		6244	2933	3311
	I prosent			47 %	53 %

Vedlegg 1 - Tall på økonomi studenter - Side 3

anstalt	instavn	programnavn	studiepoeng	nuskode	nus-tekst	totalt	kvinner	menn
2004	Handelshøyskolen BI	Bachelor i finans	180.00	641101	Bankøkonom/diplomøkonom i bankfag (finans)	35	11	24
2004	Handelshøyskolen BI	Finanskandidat	120.00	641102	Bankkandidat (finans)	4	4	3
2004	Handelshøyskolen BI	Revisjon 1 Året - Nettstudier	60.00	641104	Bedriftsøkonomi, lavere nivå	1	1	0
2004	Handelshøyskolen BI	Årsstudium i bedriftsøkonomi	60.00	641104	Bedriftsøkonomi, lavere nivå	257	139	118
2004	Handelshøyskolen BI	Årsstudium i bedriftsøkonomi - deltid	60.00	641104	Bedriftsøkonomi, lavere nivå	359	181	178
2004	Handelshøyskolen BI	Bachelor i økonomi og administrasjon	180.00	641106	Diplomøkonom	64	31	33
2004	Handelshøyskolen BI	Bachelor of Management	180.00	641106	Diplomøkonom	3	2	1
2004	Misjonshøgskolen	Interkulturell kommunikasjon og globalt samarbeid	60.00	641108	Helse- og sosialadministrasjon, videreutdanning	3	3	0
2004	Høgskolen i Bodø	Tre-årig studium i fiskerøkonomi	180.00	641110	Høgskolekandidat, fiskerøkonomi, treårig	3	3	0
2004	Høgskolen i Akershus	Husøkonomutdanning	120.00	641111	Høgskolekandidat, husøkonomi, toårig	9	9	0
2004	Høgskolen i Akershus	Kostonomutdanning	120.00	641111	Høgskolekandidat, kostøkonom, toårig	17	14	3
2004	Høgskolen i Bodø	To-årig kandidatstudium i organisasjon og administrasjon	120.00	641114	Høgskolekandidat, organisasjon og administrasjon, toårig	4	2	2
2004	Handelshøyskolen BI	Høgskolekandidat i økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	124	86	38
2004	Høgskolen i Agder	Det økonomisk-administrative studiet (2 år)	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	10	4	6
2004	Høgskolen i Agder	Økonomisk-administrativt fag, 2-årig høgskolestudium	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	41	18	23
2004	Høgskolen i Bergen	2-årig økonomisk-administrativ utdanning	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	3	2	1
2004	Høgskolen i Bodø	To-årig økonomisk/administrativ høgskoleutdanning	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	45	23	22
2004	Høgskolen i Bodø	To-årig økonomisk/administrativ høgskoleutdanning, regnskap	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	7	3	4
2004	Høgskolen i Buskerud	2-årig høgskolekandidatstudium i økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	31	18	13
2004	Høgskolen i Buskerud	3-årig høgskolestudium i økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	46	27	19
2004	Høgskolen i Buskerud	Påbyggingsstudium i bedriftsøkonomi	60.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	17	13	4
2004	Høgskolen i Buskerud	2-ÅRIG STUDIUM I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	2	2	0
2004	Høgskolen i Finnmark	2-ÅRIG ØKONOMI OG ADMINISTRASJON	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	1	1	0
2004	Høgskolen i Finnmark	2-årig økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	20	8	12
2004	Høgskolen i Hedmark	2-årig økonomisk/administrativt studium	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	12	7	5
2004	Høgskolen i Lillehammer	Høgskolekandidatstudium i økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	2	1	1
2004	Høgskolen i Molde	Høgskolekandidat i økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	24	14	10
2004	Høgskolen i Nord-Trøndelag	Økonomi og administrasjon, høgskolekandidatstudium	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	11	4	7
2004	Høgskolen i Oslo	Høgskolekandidatstudium i økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	15	10	5
2004	Høgskolen i Sogn og Fjordane	2-årig økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	24	17	7
2004	Høgskolen i Stavanger	Økonomisk-administrativt fag - høgskolekandidat	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	67	44	23
2004	Høgskolen i Stavanger	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	16	6	8
2004	Høgskolen i Sør-Trøndelag	2-årig økonomisk/administrativt studium	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	19	9	10
2004	Høgskolen i Telemark	Økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	40	15	25
2004	Høgskolen i Tromsø	Økonomi / Administrasjon	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	5	1	4
2004	Høgskolen i Vestfold	2-årig studium i økonomisk/administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	22	13	9
2004	Høgskolen i Østfold	1-årig høgskolestudium i økonomisk-administrative fag	60.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	1	1	0
2004	Høgskolen i Østfold	2-årig høgskolekandidatstudium i økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	16	12	4
2004	Høgskolen i Østfold	2-årig høgskolekandidatstudium i økonomisk-administrative fag	120.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	4	2	2
2004	Norges handelshøyskole	Høgskolekandidat i økonomi og administrasjon, deltid	60.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	1	0	1
2004	Universitetet i Bergen	Påbyggingsstudium i økonomi og administrasjon	60.00	641115	Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, toårig	5	1	4
2004	Høgskolen i Hedmark	2-årig studium i landbruksøkonomi	120.00	641117	Høgskolekandidat, landbruksøkonomi, toårig	5	1	4
2004	Høgskolen i Telemark	Tre-årig kommunalkandidatutdanning	180.00	641120	Kommunalkandidat, treårig	1	1	0
2004	Høgskolen i Bodø	3-årig kommunalkandidatutdanning	180.00	641120	Kommunalkandidat, treårig	33	20	13
2004	Høgskolen i Oslo	Kommunal planlegging og administrasjon, 3-årig	180.00	641120	Kommunalkandidat, treårig	9	4	5
2004	Høgskolen i Volda	Påbyggingsstudium i personaladministrasjon og kompetanseutvikling	60.00	641124	Organisasjon og ledelse, lavere nivå	4	4	0
2004	Høgskolen i Buskerud	Revisjon, påbygg	60.00	641126	Revisjon, ettårig påbygging	5	2	3
2004	Høgskolen i Østfold	Høyere revisorstudium	90.00	641127	Revisoreksamen, høyere, ettårig	194	57	137
2004	Norges handelshøyskole	Bachelor i Revisjon	180.00	641130	Revisorutdanning, treårig	31	14	17
2004	Handelshøyskolen BI	Revisjonsstudiet (1 år)	60.00	641130	Revisorutdanning, treårig	18	11	7
2004	Høgskolen i Agder	Revisjonsstudiet (3 år) (bachelor)	180.00	641130	Revisorutdanning, treårig	1	0	1
2004	Høgskolen i Agder	Påbyggingsstudium i revisjon	60.00	641130	Revisorutdanning, treårig	3	3	0
2004	Høgskolen i Hedmark	3-årig revisjonsstudium	180.00	641130	Revisorutdanning, treårig	35	21	14
2004	Høgskolen i Oslo	Revisjonsutdanning	60.00	641130	Revisorutdanning, treårig	19	11	8
2004	Høgskolen i Stavanger	Bachelorstudium i revisjonsfag	180.00	641130	Revisorutdanning, treårig	4	2	2
2004	Høgskolen i Telemark	Videreutdanning i revisjon	60.00	641130	Revisorutdanning, treårig	123	51	72
2004	Handelshøyskolen BI	Siviløkonom (Bachelor i bedriftsøkonomi og ledelse + Master of Science in Business)	300.00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	132	68	64
2004	Høgskolen i Agder	Siviløkonomstudiet	120.00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	174	75	99
2004	Høgskolen i Bodø	Siviløkonomutdanning, 2. avdeling	120.00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	351	138	213
2004	Norges handelshøyskole	Siviløkonomstudiet	240.00	641131	Siviløkonomutdanning, fireårig	12	4	8
2004	Høgskolen i Agder	3-årig studieprogram i økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert	180.00	641135	Økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert			

Vedlegg 1 - Tall på økonomi studenter - Side 4

2004 Høgskolen i Oslo	60.00	11	6	5	641135 Økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert
2004 Høgskolen i Østfold	60.00	16	5	11	641135 Økonomisk-administrativ utdanning, 3. år, uspesifisert
2004 Høgskolen i Finnmark	60.00	4	3	1	641139 Høgskolekandidat, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Agder	60.00	4	3	1	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Agder	180.00	11	3	8	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Agder	60.00	2	1	1	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Bergen	180.00	10	2	8	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	2	1	1	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	1	0	1	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	1	0	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	2	1	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Finnmark	180.00	9	6	3	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Hedmark	180.00	9	6	3	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Hedmark	180.00	1	1	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Lillehammer	180.00	1	1	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Molde	180.00	3	1	2	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Nord-Trøndelag	180.00	17	8	9	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Sogn og Fjordane	180.00	35	15	20	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Stavanger	180.00	38	24	14	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Sør-Trøndelag	180.00	227	115	112	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Telemark	180.00	10	3	7	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Vestfold	180.00	17	11	6	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Østfold	180.00	33	16	17	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen Stord/Haugesund	180.00	2	2	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Norges handelshøgskole	60.00	3	0	3	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Norges handelshøgskole	180.00	6	4	2	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Norges handelshøgskole	92.00	1	1	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Norges landbrukskole	180.00	5	4	1	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	180.00	3	3	0	641141 Bachelor, økonomi og administrasjon, treårig
2004 Høgskolen i Bodø	180.00	21	16	5	641142 Bachelor, regnskap og revisjon, treårig
2004 Høgskolen i Hedmark	180.00	24	13	11	641142 Bachelor, regnskap og revisjon, treårig
2004 Høgskolen i Telemark	180.00	2	2	0	641142 Bachelor, regnskap og revisjon, treårig
2004 Høgskolen i Østfold	180.00	18	12	6	641142 Bachelor, regnskap og revisjon, treårig
2004 Høgskolen i Bodø	180.00	19	12	7	641143 Bachelor, offentlig administrasjon og ledelse, treårig
2004 Høgskolen i Nord-Trøndelag	180.00	2	1	1	641143 Bachelor, offentlig administrasjon og ledelse, treårig
2004 Høgskolen i Nord-Trøndelag	180.00	1	0	1	641143 Bachelor, offentlig administrasjon og ledelse, treårig
2004 Høgskolen i Nord-Trøndelag	180.00	5	2	3	641144 Bachelor, landbruksøkonomi og næringsutvikling, treårig
2004 Høgskolen i Bodø	180.00	5	3	2	641145 Bachelor, fiskerøkonomi, treårig
2004 Norges landbrukskole	180.00	42	27	15	641146 Bachelor, økonomi- og ressursforvaltning innen jord- og skogbruk, treårig
2004 Høgskolen i Østfold	60.00	13	8	5	641147 Bachelor, bedriftsøkonomi/ledelse, treårig
2004 Høgskolen i Østfold	60.00	10	1	9	641199 Økonomisk-administrative fag, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen i Østfold	60.00	2	1	1	641199 Økonomisk-administrative fag, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Norges handelshøgskole	60.00	6	4	2	641199 Økonomisk-administrative fag, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Handelshøgskolen BI	120.00	29	17	12	641901 Eiendomsmegler-kandidat
2004 Handelshøgskolen BI	180.00	54	27	27	641903 Diplomøkonom, eiendomsmegling
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	5	1	4	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	11	6	5	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen i Buskerud	60.00	3	0	3	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen i Sør-Trøndelag	120.00	1	0	0	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen i Vestfold	120.00	15	13	2	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Høgskolen Stord/Haugesund	60.00	24	18	6	641999 Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, lavere nivå
2004 Oslo Markedshøgskole	180.00	92	65	27	642103 Høgskolekandidat, handel, service og logistikk, toårig
2004 Handelshøgskolen BI	120.00	5	4	1	642103 Høgskolekandidat, handel, service og logistikk, toårig
2004 Handelshøgskolen BI	180.00	6	4	2	642105 Diplomøkonom, varehandel, treårig
2004 Handelshøgskolen BI	180.00	32	12	20	642201 Diplomeksportøkonom, fireårig
2004 Handelshøgskolen BI	180.00	98	66	32	642202 Diplommarkedsfører, treårig
2004 Høgskolen i Bodø	150.00	40	26	14	642205 Høgskolekandidat, eksportmarkedsføring med internasjonal praksis, 2½-årig

Vedlegg 1 - Tall på økonomi studenter - Side 5

2004 Handelshøyskolen BI	Årsstudium i markedsføring og internasjonalisering	60.00	642206	Internasjonal markedsføring, lavere nivå	4	3	1
2004 Høgskolen i Buskerud	Påbyggingsstudium i markedsføring	60.00	642207	Markedsføring, lavere nivå	9	6	3
2004 Handelshøyskolen BI	Årsstudium i markedsføring og internasjonalisering 2. År	60.00	642208	Markedsføring, lavere nivå	10	8	2
2004 Handelshøyskolen BI	Årsstudium i markedsføring og internasjonalisering 2. År	60.00	642208	Markedsføring, lavere nivå	14	9	5
2004 Handelshøyskolen BI	Årsstudium i markedsføring og internasjonalisering 2. År	60.00	642208	Markedsføring, lavere nivå	9	8	4
2004 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i internasjonal markedsføring	180.00	642214	Høgskolekandidat, markedsføring og internasjonalisering, treårig	7	4	3
2004 Oslo Markedshøyskole	Høgskolekandidat i internasjonalisering og hotell	120.00	642214	Høgskolekandidat, markedsføring og internasjonalisering, treårig	7	5	2
2004 Handelshøyskolen BI	Bachelor i markedsføring	180.00	642215	Diplommarkedsfører, markedsføring, internasjonalisering og ledelse	246	165	81
2004 Handelshøyskolen BI	Bachelor i markedskommunikasjon	180.00	642216	Diplommarkedsfører, markedskommunikasjon	215	130	85
2004 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i internasjonal markedsføring	180.00	642218	Bachelor, markedsføring, treårig	4	2	2
2004 Høgskolen i Bodø	Bachelor i eksportmarkedsføring	180.00	642219	Bachelor, eksportmarkedsføring, treårig	10	7	3
2004 Høgskolen i Ålesund	3-året Eksportmarkedsføring	60.00	642219	Bachelor, eksportmarkedsføring, treårig	23	11	12
2004 Høgskolen i Alesund	Bachelor i eksportmarkedsføring	180.00	642219	Bachelor, eksportmarkedsføring, treårig	18	14	4
2004 Høgskolen i Alesund	Eksportmarkedsføring	120.00	642219	Bachelor, eksportmarkedsføring, treårig	9	5	4
2004 Høgskolen i Harstad	3-årig reiseliv og turisme	180.00	644101	Høgskolekandidat, reiseliv, treårig	18	12	6
2004 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i reiselivsfag	180.00	644101	Høgskolekandidat, reiseliv, treårig	4	3	1
2004 Norsk reiselivshøyskole	Høgskolekandidat i reiseliv og kommunikasjon	120.00	644101	Høgskolekandidat, reiseliv, treårig	37	32	5
2004 Høgskolen i Stavanger	Høgskolekandidat Reiselivsledelse	180.00	644103	Høgskolekandidat, reiseliv og turisme, treårig	54	41	13
2004 Høgskolen i Harstad	2-årig studium i reiseliv og turisme	120.00	644105	Reiselivsfag, toårig	2	2	0
2004 Handelshøyskolen BI	Bachelor i reiseliv og serviceledelse	180.00	644107	Diplomøkonom, reiselivsledelse	29	25	4
2004 Høgskolen i Finnmark	BACHELOR I REISELIV OG TURISME	180.00	644109	Bachelor, reiselivsfag, treårig	10	8	2
2004 Høgskolen i Lillehammer	3-årig studium i reiseliv	180.00	644109	Bachelor, reiselivsfag, treårig	76	61	15
2004 Høgskolen i Sogn og Fjordane	Bachelorstudium i økonomi og reiseliv	180.00	644109	Bachelor, reiselivsfag, treårig	13	10	3
2004 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i reiselivsfag	180.00	644109	Bachelor, reiselivsfag, treårig	2	2	0
2004 Høgskolen i Stavanger	Hotelladministrasjon	120.00	644203	Høgskolekandidat, hotelladministrasjon, toårig	3	2	1
2004 Høgskolen i Stavanger	Høgskolekandidat Hotellledelse	180.00	644204	Høgskolekandidat, hotelladministrasjon, treårig	57	33	24
2004 Høgskolen i Finnmark	BACHELOR I HOTELLADMINISTRASJON	180.00	644208	Bachelor, hotelladministrasjon, treårig	5	5	0
2004 Høgskolen i Bodø	Hovedfag i bedriftsøkonomi	120.00	741103	Cand.merc.-utdanning, bedriftsøkonomi	4	1	3
2004 Norges handelshøyskole	Høyere avdelings studium	120.00	741107	Høyere avdeling for siviløkonomer, uspesifisert	103	33	70
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Økonomisk Styling og ledelse (MØST)	60.00	741108	Master of Business Administration (MBA), 1½-årig	30	4	26
2004 Handelshøyskolen BI	Master of Business Administration	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	26	3	23
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Offentlig økonomi og ledelse	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	29	10	19
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA Global eManagement	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	7	1	6
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Finance	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	27	4	23
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Merkevarerledelse	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	4	4	0
2004 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Strategisk ledelse (MASTRA)	60.00	741109	Master of Business Administration (MBA), ettårig	32	5	27
2004 Handelshøyskolen BI	Master of Management	120.00	741110	Master of International Business, 1½-årig	16	2	14
2004 Handelshøyskolen BI	Master of Science	120.00	741111	Master of Management, toårig	1181	564	617
2004 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Siviling. - Industriell økonomi og teknologiledelse	300.00	741115	Sivilingeniørutdanning, økonomiske og administrative områder	128	53	75
2004 Høgskolen i Buskerud	Hovedfagsutdanning i økonomisk administrative fag, deltid	120.00	741117	Hovedfagskandidat, økonomiske og administrative områder	5	1	4
2004 Høgskolen i Buskerud	Høyere revisorstudium	90.00	741118	Revisoreksamen, høyere, 1½-årig	20	11	9
2004 Norges landbrukshøyskole	Skogindustriell økonomi	120.00	741120	Master, økonomi og ressursforvaltning innen jord- og skogbruk, toårig	9	5	4
2004 Norges landbrukshøyskole	Økonomi og ressursforvaltning	120.00	741120	Master, økonomi og ressursforvaltning innen jord- og skogbruk, toårig	1	1	0
2004 Norges handelshøyskole	Master of Science in Economics and Business Administration	120.00	741121	Master, økonomi og administrasjon, toårig	37	24	13
2004 Norges handelshøyskole	Masterstudiet i økonomisk-administrative fag	120.00	741121	Master, økonomi og administrasjon, toårig	1	0	1
2004 Norges landbrukshøyskole	Økonomi og administrasjon	120.00	741123	Master, bedriftsledelse/økonomi, toårig	3	2	1
2004 Høgskolen i Bodø	Endringsledelse - masterprogram	120.00	741124	Master, endringsledelse, toårig	13	6	7
2004 Høgskolen i Sør-Trøndelag	2-årig masterstudium i økonomi og administrasjon	120.00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	5	5	0
2004 Handelshøyskolen BI	Sivilmarkedsfører (BA i markedsf. og led.)+Master of Sci. in Marketing)	300.00	742201	Sivilmarkedsfører/Marketer of Science in Marketing	36	21	15
2004 Høgskolen i Finnmark	Master i reiseliv	120.00	744101	Master, reiselivsfag, toårig	6	6	0
2004 Høgskolen i Stavanger	Internasjonal hotell- og reiselivsadministrasjon	120.00	744201	Master of Science, hotell- og reiselivsadministrasjon, toårig	11	6	5





Vedlegg I - Tall på økonomi studenter - Side 7

2013 Høgskolen i Sogn og Fjordane	Eiendomsregning, bachelorstudium	180.00	17	7	10
2013 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i eiendomsregning	180.00	24	13	11
2013 Universitetet i Nordland	Bachelor i eiendomsregning	180.00	12	2	10
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i kultur og ledelse	180.00	14	13	1
2013 Høgskolen i Hedmark	Bachelor i Music Management	180.00	3	3	0
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i varehandel	180.00	19	14	5
2013 Høgskolen i Hordaland	Handel, service og logistikk	180.00	5	2	3
2013 Høgskolen i Ålesund	Bachelor i Handels- og serviceledelse	180.00	11	9	4
2013 Handelshøyskolen BI	Handels- og serviceledelse - Deltid	180.00	5	4	1
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelorstudiet i internasjonal markedsføring	180.00	59	32	27
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i informasjon og samfunnskontakt	180.00	22	18	4
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i Markedsføring	180.00	84	41	41
2013 Handelshøyskolen BI	Årsstudium i markedsføring og internasjonalisering 3. År	120.00	3	0	0
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i markedsføring	180.00	66	66	42
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i markedsføring og internasjonalisering	180.00	29	24	5
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i Markedsføring og internasjonalisering	180.00	4	4	0
2013 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i internasjonal markedsføring	180.00	28	18	10
2013 Høgskolen i Ålesund	Bachelor i eksportmarkedsføring	180.00	15	13	2
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i reklame og merkebygging	180.00	3	2	1
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i Markedsføring og salgsledelse	180.00	8	2	6
2013 Handelshøyskolen BI	Bachelor i reiseliv og serviceledelse	180.00	10	9	1
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i reiseliv	180.00	19	14	5
2013 Høgskolen i Buskerud	Bachelor i reiselivsledelse	180.00	5	0	0
2013 Høgskolen i Finnmark	Reiseliv og opplevelsesproduksjon	180.00	5	5	0
2013 Høgskolen i Hordaland	Bachelor i reiselivsledelse	180.00	12	10	2
2013 Høgskolen i Lillehammer	Bachelor i reiselivsledelse	180.00	19	17	2
2013 Høgskolen i Lillehammer	Bachelor i reiseliv	180.00	2	0	0
2013 Høgskolen i Sogn og Fjordane	Reiselivsledelse, bachelorstudium	180.00	15	10	5
2013 Høgskolen i Telemark	Bachelorstudium i turisme og ledelse	180.00	6	0	0
2013 Universitetet i Agder	Opplevelsesbasert reiseliv, bachelorprogram	180.00	40	31	9
2013 Universitetet i Stavanger	Reiselivsledelse - bachelorstudium	180.00	1	0	0
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i markedsføring og ledelse av turismeopplevelser	180.00	1	0	0
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i hotell- og reiselivsledelse	180.00	1	1	0
2013 Campus Kristiansia - Markeshøyskolen	Bachelor i hotell og verdsopplevelse	180.00	1	1	0
2013 Høgskolen i Finnmark	Hotellledelse - Bachelorstudium	180.00	31	18	13
2013 Høgskolen i Buskerud	Ytterrettet tværfaglig bachelor	180.00	1	1	0
2013 Høgskolen i Buskerud	Tverrfaglig bachelor	180.00	1	1	0
2013 Høgskolen i Hedmark	Bachelor	180.00	22	15	15
2013 Høgskolen i Hedmark	Bachelor	180.00	1	0	1
2013 Høgskolen i Hedmark	Høyere utdellingsstudium	120.00	1	0	1
2013 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Strategisk ledelse (MASTRA)	60.00	33	13	20
2013 Norges handelshøyskole	Executive MBA	60.00	8	2	6
2013 Norges handelshøyskole	Executive MBA i økonomisk styring og ledelse (MØST)	60.00	32	8	24
2013 Universitetet i Nordland	MBA Desentralisert	90.00	4	2	2
2013 Universitetet i Nordland	MBA HBB - Bodø	90.00	26	12	14
2013 Universitetet i Nordland	MBA HBB - Helgeland	90.00	1	1	0
2013 Universitetet i Nordland	MBA HBB - Tromsø	90.00	23	7	16
2013 Handelshøyskolen BI	Master of Business Administration - China	60.00	5	1	4
2013 Norges handelshøyskole	Executive MBA i Finance	60.00	72	31	41
2013 Handelshøyskolen BI	Master of Management	90.00	37	8	29
2013 Handelshøyskolen BI	Master of Science	120.00	5	4	1
2013 Universitetet i Nordland	Siviløkonom / Master of Science in Energy Management	120.00	80	41	39
2013 Universitetet i Nordland	Siviløkonom / Master of Science in Sustainable Management	120.00	7	1	6
2013 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Industriell økonomi og teknologiledelse - masterstudium (5-årig)	300.00	6	0	0
2013 Norges handelshøyskole	Høyere revisorstudium	90.00	82	38	44
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	Masterstudium i styring og ledelse	90.00	1	0	1
2013 Høgskolen i Sogn og Fjordane	Masterstudium i organisasjon og eiling	120.00	29	18	11
2013 Høgskolen i Sør-Trøndelag	MBA i ledelse av teknologi	120.00	9	7	17
2013 Universitetet i Nordland	MBA i Luftfartsledelse	90.00	26	9	17
2013 Universitetet i Nordland	MBA i økologisk økonomi	90.00	16	3	13
2013 Universitetet for miljø- og biovitenskap	Samfunnsøkonomi	120.00	1	0	1
2013 Høgskolen i Buskerud	Mastergradsprogram i økonomi og ledelse	120.00	5	7	7
2013 Høgskolen i Buskerud	Mastergradsprogram i økonomisk-administrative fag	120.00	17	11	6
2013 Høgskolen i Buskerud	Mastergradsprogram i økonomi og ledelse, deltid	120.00	1	0	1
2013 Universitetet for miljø- og biovitenskap	Entreprenørskap og innovasjon	120.00	7	3	4
2013 Universitetet for miljø- og biovitenskap	Økonomi og administrasjon	120.00	11	8	3
2013 Universitetet i Stavanger	Økonomisk-administrative fag - masterstudium	120.00	74	38	36
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	Økonomi og administrasjon - master (siviløkonom)	120.00	37	70	37
2013 Høgskolen i Buskerud	Master i utdanningsledelse	90.00	27	11	16
2013 Høgskolen i Buskerud	Master i utdanningsledelse, deltid	90.00	2	2	0
2013 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Spesialpedagogikk - erfaringsbasert masterstudium	120.00	9	1	10
2013 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	Skoleledelse - masterstudium	120.00	8	7	1
2013 Universitetet i Oslo	Utdanningsledelse	120.00	15	12	3
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	Utdanningsledelse - erfaringsbasert master	120.00	25	20	5
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	Utdanningsledelse	120.00	1	1	0
2013 Universitetet i Nordland	Siviløkonom / Master of Science in Business, ett årig påbygging	60.00	2	0	0

2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	120,00	741123	Master, bedriftsledelse/ økonomi, toårig	11	9	2
2013 Høgskolen i Molde	120,00	741124	Master, endringsledelse, toårig	16	14	2
2013 Universitetet i Stavanger	120,00	741124	Master, endringsledelse, toårig	35	28	7
2013 Høgskolen i Buskerud	120,00	741124	Master, endringsledelse, toårig	1	0	1
2013 Høgskolen i Buskerud	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	22	13	9
2013 Høgskolen i Sør-Trøndelag	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	5	3	2
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	73	36	37
2013 Universitetet i Agder	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	471	207	264
2013 Universitetet i Nordland	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	42	16	26
2013 Diakonhjemmet høyskole	120,00	741125	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig	58	20	38
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741126	Master, verdibasert ledelse, toårig	29	25	4
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741126	Master, verdibasert ledelse, toårig	5	4	1
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741128	Master, læring i komplekse systemer, toårig	7	2	5
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741128	Master, læring i komplekse systemer, toårig	3	2	1
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741128	Master, læring i komplekse systemer, toårig	5	4	1
2013 Høgskolen i Oslo og Akershus	120,00	741128	Master, læring i komplekse systemer, toårig	8	7	1
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741130	Master, regnskap og revisjon - høyere revisorstudium, toårig	1	1	0
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741130	Master, regnskap og revisjon - høyere revisorstudium, toårig	137	59	78
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741131	Master of Science, Economics and Business Administration, toårig	29	10	19
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741131	Master of Science, Economics and Business Administration, toårig	31	13	18
2013 Norges handelshøyskole	120,00	741131	Master of Science, Economics and Business Administration, toårig	12	8	4
2013 Høgskolen i Hørstad	90,00	741132	Master, ledelse, 1,5 år	26	21	5
2013 Universitetet i Agder	90,00	741132	Master, ledelse, 1,5 år	14	12	2
2013 Universitetet i Agder	90,00	741132	Master, ledelse, 1,5 år	2	0	2
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	90,00	741132	Master, ledelse, 1,5 år	7	3	4
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	90,00	741132	Master, ledelse, 1,5 år	11	4	7
2013 Høgskolen i Buskerud	300,00	741133	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, femårig	5	2	3
2013 Universitetet i Agder	300,00	741133	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, femårig	49	29	20
2013 Universitetet i Nordland	90,00	741133	Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, femårig	16	7	9
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	120,00	741135	Master of Business Administration (MBA), toårig	31	15	16
2013 Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	90,00	741136	Master, entreprenørskap og innovasjon, toårig	8	6	2
2013 Universitetet i Nordland	90,00	741137	Master, serviceledelse, 1,5-årig	4	2	2
2013 Universitetet i Oslo	120,00	741145	Master, innovasjon og kunnskapsutvikling, toårig	10	11	5
2013 Universitetet i Oslo	120,00	741146	Master, innovasjon og kunnskapsutvikling, toårig	10	4	6
2013 Universitetet i Oslo	120,00	741400	Master, organisasjon og ledelse og arbeid, toårig	16	12	4
2013 Universitetet i Agder	90,00	741400	Master, organisasjon og ledelse og arbeid, toårig	1	1	0
2013 Universitetet i Agder	120,00	741402	Master, medie- og kommunikasjon, 1,5-årig	1	1	0
2013 Høgskolen i Buskerud	120,00	741402	Master, medie- og kommunikasjon, 1,5-årig	4	1	3
2013 Høgskolen i Buskerud	300,00	742201	Siviløkonom/ Bachelor i Program Management, 1,5-årig	4	1	3
2013 Høgskolen i Hørstad	90,00	742999	Handel og markedsføring - andre, spesialiserte, høyere nivå	1	0	1
2013 Høgskolen i Hørstad	90,00	742999	Handel og markedsføring - andre, spesialiserte, høyere nivå	1	0	1
2013 Høgskolen i Finnmark	120,00	744101	Master, reiselløp, toårig	6	4	2
2013 Universitetet i Stavanger	120,00	744203	Master, hotell- og reiselsadministrasjon, toårig	18	13	5
summen	5837			3138	2699	468
i prosent				54%	46%	46%



## Informasjonsbrev om ønsket intervju rundt toppledelse

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen, Campus Kristiania, to av oss studerer ”Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling”, og en av oss studerer ”Hotelledelse”.

Akkurat nå jobber vi med vår bacheloroppgave med temaet kvinner og menn i norsk næringsliv, og deres forhold til ledelse og rolle i organisasjonen. Da hovedsakelig i finans- og revisjonsbransjen. Dette har vi har vi forsket på siden høsten 2013, for å ha en solid grunnlag til å kunne se den forskning som allerede er gjort og områder som ikke er avdekket fullstendig.

Vi er i den fasen hvor vi søker etter intervjukandidater til vår videre forskning rundt temaet, og det er derfor du har blitt kontaktet. Vi setter pris på at du kan stille opp til et intervju som vil ha en varighet på en time. Forskningen skal brukes til å bygge vår oppgave videre og danne et bilde av toppledelsen i norsk næringsliv.

Alle våre intervjukandidater er garantert anonymitet, og vi vil ikke publisere eller bearbeide informasjon som er av sensitiv karakter for deg eller firmaet du representerer, så fremt du ikke ønsker det. Vi ønsker å verne om deg som person og vil derfor ikke publisere noen sensitive personopplysninger i vår oppgave eller i andre deler av prosessen. Dette innebærer også at ingen andre enn oss i bachelorgruppen får vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne spores tilbake til deg på noe vis.

Etter endt intervju vil vi transkribere samtalen vår, og du vil få en kopi av transkriberingen for å bekrefte at dette er dine utsagn og at du ikke på noen måte har blitt feilsitert i intervjuet. Etter dette vil vi analysere alle transkriberingene og skrive oppsummering av våre funn. Når oppgaven er ferdigskrevet sender vi deg gjerne en digital eller trykket kopi om det skulle være ønskelig.

De står fritt til å velge hvor intervjuene skal gjennomføres, og vi er tilpasningsdyktige. Derimot anbefaler vi at det kan gjennomføres et sted hvor man tar hensyn til omgivelsene, da med tanke på støy, privatliv og åpenhet rundt intervjuet.

Med vennlig hilsen,



## **Tema for intervju**

For at du skal kunne forbedre deg til avtalt møte gir vi deg her noen stikkord rundt tematikken til intervjuet:

- Deg som leder
- Ledelse
- Organisasjonskultur
- Organisasjonsstruktur
- Karriereutvikling
- Ansettelsesprosesser
- Forskjeller mellom kvinner og menn i lederstillinger

Vi ønsker at du skal tenkte igjennom de ulike punktene, og relatere det til din organisasjon og bransjen du jobber i. Vi tar forbehold om at det underveis i intervjuet kan det dukke opp andre tema som kan være aktuelle å prate nærmere om.



Markedshøyskolen  
Campus Kristiania

## Vedlegg IV

### Samtykkeerklæring

XXX, XXX og XXX skriver en Bacheloroppgave i kurset BCR3100 ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Vår veileder er Gro Ladegård, epost gro.ladegaard@mh.no, tlf. 924 08 441.

Temaet for vår oppgave er kvinner og ledelse, hvor vi ønsker å forske på kvinner og menn i leder- og topplerstillinger.

#### Deltakelse

Begge parter har forstått og er enige om at informasjonen som innhentes i intervjuet er konfidensielt. Informasjonen vil kun bli brukt til analyse, og eventuelle opptak vil bli slettet så raskt analysen er gjennomført. Transkriberingen av intervjuet kan bli tilsendt på epost dersom det er ønskelig.

#### Anonymitet

Det vil på ingen måte komme frem i oppgaven at denne informasjonen kommer fra din organisasjon eller deg som person. Da vi ønsker å se på finansindustrien som en helhet, og ikke kun din organisasjon. Ditt personvern vil være sikret gjennom vår oppgave.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på denne erklæringen og ønsker å delta.

#### Samtykke

Ved å signere gir du ditt samtykke til informasjonen nevnt ovenfor:

---

Sted og dato – Signatur

---

Sted og dato – Signatur

Problemløsning: Eksisterer det et glassatak for kvinnelige ledere, i så tilfelle, hva kan man gjøre for å bryte gjennom?

Intervjumatrikse	Hverdagsspråk	Intervjuspørsmål	Oppfølgingssspørsmål
------------------	---------------	------------------	----------------------

**Begrep**

1.) Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon? 2.) Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre? 3.) Hvilke muligheter opplever du at blir gitt til kvinner i din organisasjon? 4.) I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du at stiller høyest? 5.) Hva slags arbeidsoppgaver hører med til din stilling som leder? 6.) Hvordan vil du generelt beskrive toppledelsen i din organisasjon? 7.) Hvilke faktorer har vært med å påvirke ditt ønske om å jobbe i denne bedriften? 8.) Hva slags erfaring har du opparbeidet deg som leder i denne organisasjonen? 9.) Hva vil du si at er de sentrale verdiene i din organisasjon, når det kommer til ledelse? 10.) Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons kultur? **Konkurrensorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, hierarki, flat organisasjonsstruktur.** 11.) Deresom du skulle definerer en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du definert den? 12. Har dere opplæringsprogrammer som går på det å utnytte mangfold og ulike kompetanser? 13.) Hva vil du si er deres satsningsområder når det kommer til karriereutvikling av de ansatte? 14.) Hvordan fungerer deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?

1.) Da vil vi gå nærmere inn på ledelse av organisasjonen du jobber i. Først og fremst ønsker vi å vite hvordan du definerer en god leder? 2.) Hvordan vil du si at denne organisasjonen blir ledet, på et generelt blass? 3.) Hva betyr suksess i din organisasjon? 4.) Hva slags ambisjoner har du som leder? 5.) Hvilke verdier mener du at er viktig at en leder innehar? 6.) Hva slags utfordringer mener du at er vanlig at en leder støter på? 7.) Hva er dine holdninger til kjønnskvoteinger innenfor bedrifts styrer?

**Glasstak**  
**Kjønn**  
**Stilling**  
**Ambisjoner**  
**Medier**  
**Egen posisjon**  
**Erfaringer**

Finnes det et glassatak, i så fall, hvordan **opplattes** og **beskrives** det?

1.1.) Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn? 4.1.) Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? 4.1.2) Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? 4.2) Har kjønn en påvirkning i ansettelsesprosessen? 5.1) Reflekter disse arbeidsoppgavene samme ansvarsområder som dine mannlige kolleger? 5.2.) Stemmer disse arbeidsoppgavene med dine forventninger til stillingen i seg selv? 6.1) Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået? 6.2.) Hvem vil du si at har mest beslutningsmulighet i din organisasjon? 6.3) Er det forskjell på kvinner og menns ledertoller i organisasjonen? 7.1) Hvilke av disse faktorene hadde mest innvirkning på ditt valg om å si ja til denne stillingen? 7.2) Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen? 9.1) Vil du si at disse verdiene samsvarer med dine egne verdier for hvordan du ønsker at en organisasjon skal være? 10.1) Du har nevnt begrepene ..... kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonsstrukturen dere har? 10.2) Fremmer denne kulturen like forventninger til kvinner og menn i organisasjonen? Hvorfor/hvorfor ikke? 11.1) Med utgangspunkt i disse begrepene, er det noen av disse som fremmer en organisasjonskultur som ikke reflekterer dine verdier og styrker? 1.1) Mener du at denne lederen vil kunne være effektiv i alle situasjoner? 2.2) Er det forskjell på kvinnene og mennenes ledertoller i organisasjonen? 3.1) Samsvarer dette med din egen definisjon av suksess? 4.1) Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner? 6.1) Er disse utfordringene like representative for begge kjønn? 6.1) Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann? 7.1) Hva mener du er de positive og negative konsekvensene av slike kvoteringer?

Vedlegg V: Intervjumatrise - Side 2

- Oppfatning
- Holdninger
- Familie
- Utdannelse
- Ambisjoner
- Organisasjonsstruktur
- Industri
- Glasstak
- Likesilling
- Oppvekst
- Kultur
- Forventninger
- Kvinnesyn
- Roller
- Bedriftstype

Er det forskjeller mellom kvinner og menns opplanning av hvorvidt glasstaket eksisterer?

- Diskriminering
- Kultur
- Egne ønsker
- Holdninger
- Ambisjoner
- Mangel på muligheter
- Lønn
- Kjennsopplæringer
- Vilje
- Mindre mangfold
- kariereutvikling
- Fordommer
- Mindre selvillit
- Turnover
- Lavere ambisjoner
- rulleending
- Mindre muligheter
- prestasjoner
- Omdømme
- Færrer kvinner i lederroller
- Negative følelser
- Mindre dynamikk
- resultater
- Forventninger
- Normer
- Risiko?
- Fordommer
- Lover og regler
- Arbeidsoppgaver
- Ansvar
- Altferd
- Konsekvenser
- Negativ
- Stagnering
- Lav tilsyn
- Dårlig arbeidsmiljø
- Groupthink
- Tvingen
- Gutteklubben grei
- Dårligere
- Mindre innovasjon
- Mindre dynamikk
- Ubalanse
- Dårligere

Hvilke faktorer spiller med på å skape et eventuelt glasstak, og hvilke konsekvenser oppstår av disse?

1.) Hva opplever du at forventes av deg som leder? 2.) Hvordan vil du definere deg selv som leder? 3.) Hva mener du at er dine sterkeste trekk som leder? 4.) Hvordan vil du definere din ledererfaring? 5.) Kan du fortelle litt om din karriere frem til i dag? 6.) Har du opplevd noen utfordringer i løpet av denne tiden? 7.) Hvilke utfordringer forventer du å støte på som kvinnelig leder/mannlig leder? 8.) Antall du som mann at dine kvinnelige kolleger møter ulike utfordringer i arbeidslivet som skiller seg fra dine?

1.1) Samsvarer disse forventningene med dine egne forventninger til deg som leder? 4.1) Er det noen erfaringer du har gjort deg opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? 6.1) I så fall, hvilke erfaringer har tilegnet deg basert på disse utfordringene? 6.2) Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne? 7.1) Hvorfor forventer du dette? 8.1) Hvis nei, hvorfor mener du at kvinner og menn stiller likt i arbeidslivet? 8.2) Hvis ja, hvorfor tror du at det er slik?

1.) Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon? 2.) Tror du familieansvar har påvirkning på karriereutvikling? 3.) I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn? 4.) Tror du kvinner og menn i din organisasjon har ulike ambisjoner? 5.) Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om fordommer. 5.1 Mener du at menn er bedre ledere enn kvinner? 5.2 Mener du at kvinner presterer dårligere enn menn? 5.3 Mener du at menn takler utfordringer bedre enn menn? 5.4 Mener du at kvinner er den beste lederen i krise situasjoner? 5.5 Mener du at kvinner er mindre kvalifiserte til lederstillinger enn menn? 5.6 Tror du det er mislykkes enn del ville vært å sette en mann i samme situasjon? 6.) Mener du at det skal være like muligheter for kvinner og menn? 7.) Hvordan er samarbeidet i deres organisasjon, jobber dere hverdaglig og på tvers av stillinger? 8.) Mener du at kvinner og menn får ulikt ansvar og arbeidsoppgaver? 9.) Har du opplevd at du har måttet endre din offerd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder? 10.) Vil du si at det er lønnsforskjeller mellom kvinner og menn i deres organisasjon? 11.) Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg? 12.) Tror du at det finnes ulike faktorer som skaper hindere for kvinners karriereutvikling?

2.1) Eks. hvem er hjemme når barnet er sykt? 3.1) Hva er grunnlaget for disse forventningene? 4.1) Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon? 5.1.1 Hvorfor mener du dette? 5.1.2 Hvorfor mener du dette? 5.1.3 Hvorfor mener du dette? 5.1.4 Hvorfor mener du dette? 5.1.5 Hvorfor mener du dette? 5.1.6 Hvorfor mener du dette? 9.1) Har du løpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen? 12.1) Hvilket syn har du på forskjellsbehandling og kvinner? 12.2) Tror du det kan være en sammenheng? 12.3) Har du selv opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling? 12.4) hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette?



## Intervjuguide 1.1

### Fase 1: Bli kjent - hun/han som leder – forventninger

Spørsmål	Oppløgingsspørsmål
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv? <i>Dersom disse ikke ble besvart:</i> - Når er du født? - Hva er din sivilstatus? - Kan du fortelle mer om din utdannelse? - Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato?	
Hvordan vil du definere deg selv som person? Kan du fortelle litt om din karriere frem til i dag?	Hva er dine sterke og svake sider? Hva har vært høydepunktene frem til i dag? Hva har vært det vanskeligste så langt?
Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterke lederegenskaper? Hvordan vil du definere din karriereutvikling?	Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte? Er det noen erfaringer du har gjort deg opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?
Hva mener du er dine sterke trekk som leder? Hvilke utfordringer har du støtt på i løpet av karrieren din?	Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte? Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene? Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne (motsatt kjønn)? Hvorfor forventet du akkurat dette?
Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din karriere? Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere?	Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene?
Antar du som mann/kvinne at dine kvinnelige/mannlige kolleger møter ulike utfordringer i arbeidslivet som skiller seg fra dine?	Hvis nei, hvorfor mener du at kvinner og menn stiller likt i arbeidslivet?

## Vedlegg VI: Intervjuguide 1.1 - Side 2

	Hvis ja, hvorfor tror du at det er slikt?
Hva slags ambisjoner har du som leder?	Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Hva opplever du at forventes av deg som leder?	Samsvarer disse forventningene med dine egne forventninger til deg som leder?
Hva slags arbeidsoppgaver hører med til din stilling som leder?	Reflekterer disse arbeidsoppgavene samme ansvarsområder som dine mannlige kolleger? Stemmer disse arbeidsoppgavene med dine forventninger til stillingen i seg selv?

## Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling

Hvilke faktorer har vært med på å påvirke ditt ønske om å jobbe i denne organisasjonen?	Hvilke av disse faktorene hadde mest innvirkning på ditt valg om å si ja til denne stillingen? Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
Hva slags erfaring har du opparbeidet deg som leder i denne organisasjonen?	Har disse erfaringene bidratt til dine lederegenskaper, i så fall, hvordan?
Hva er din definisjon av en god leder?	Vil du si at denne lederen vil kunne være effektiv i alle situasjoner? Er det enkelte personer i deres organisasjon som passer med denne definisjonen, og besitter en av de høyeste stillingene hos dere?
Hvilke verdier mener du at er viktig at en leder har?	Hva er bakgrunnen for at du vektlegger disse verdiene?
Tror du at en mann ville vært en mer effektiv leder i enkelte situasjoner?	I så fall, hvilke situasjoner?
Hva vil du si at er de sentrale verdiene i din organisasjon, når det kommer til ledelse?	Gjelder disse verdiene på alle nivåer av organisasjonen?
Hvordan vil du generelt beskrive toppledelsen i din organisasjon?	Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået? Hvem vil du si at har mest beslutningsmyndighet i din organisasjon? Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen?
Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din bedrift?	I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn?

## Vedlegg VI: Intervjuguide 1.1 - Side 3

Hvordan fordeler dere arbeidsoppgaver og vil kjønn ha noe å si for hvem som har ansvar for de ulike områdene?	Hva er bakgrunnen for dette?
Hva kjennetegner deres organisasjon best, konkurranse og individuelle prestasjoner eller samarbeid og felles resultater?	Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon? Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte?
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon?	Hvis ja, hva tror du disse lønnsforskjellene kommer av?
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon?	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn?
Hvilke muligheter opplever du at blir gitt til kvinner i din organisasjon?	Anser du det som fordelaktig å være kvinne i deres organisasjon?
Hva vil du si at er deres satsningsområder når det kommer til karriereutvikling av de ansatte?	Hvorfor har dere valgt å satse på akkurat dette?
Har dere utviklingsprogrammer som går på det å utnytte mangfold og ulike kompetanser?	Hvorfor er dette noe dere ikke har valgt å legge vekt på?
Tror du at det finnes ulike faktorer som skaper hindre for kvinners karriereutvikling?	Hvilket syn har du på forskjellsbehandling og kvinner? Tror du det kan være en sammenheng?
Tror du familieansvar har påvirkning på karriereutvikling?	På hvilken måte? Kan du komme med noen spesifikke eksempler?
Hvorfor tror du at det ofte blir sagt at kvinner prioriterer familie mer enn menn?	Har dette hatt noen innvirkning på deres organisasjon?
Har dere opprettet familievennlige retningslinjer i deres organisasjon?	Hva er bakgrunnen for dette? Hva har dette resultert i?
<b>Mann</b> Når det kommer til familie og jobb, hvilke prioriteringer antar dere at kvinner har i deres organisasjon? <b>Kvinne</b> Hva er dine prioriteringer når det kommer til familie og jobb?	<b>Mann</b> Hva er bakgrunnen for disse antakelsene? <b>Kvinne</b> Hva er bakgrunnen for at du velger å prioritere slik?
I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn?	Hva er grunnlaget for disse forventningene?
Tror du kvinner og menn i din organisasjon har ulike ambisjoner?	Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon? Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Hva betyr suksess i din organisasjon?	Samsvarer dette med din egen definisjon av suksess? Av disse begrepene, hva samsvarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater,</b>

## Vedlegg VI: Intervjuguide 1.1 - Side 4

<b>team utvikling?</b>	
I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du at stiller høyst?	Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? Har kjønn en påvirkning i ansettelsesprosessen?
Kan du beskrive hvordan deres organisasjon er bygget opp?	Vil du si at dere har en formell eller uformell organisasjonsstruktur? Er dette en struktur som du synes fungerer?
Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen? Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons kultur? Konkurransorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, fokus på selvstendighet, fokus på uavhengighet, hierarki, flat organisasjonsstruktur.	Hva tror du dette kommer av? Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonsstrukturen dere har? Fremmer denne kulturen like forventninger til kvinner og menn i organisasjonen? Hvorfor/hvorfor ikke? Med utgangspunkt i disse begrepene, er det noen av disse som fremmer en organisasjonskultur som ikke reflekterer dine verdier og styrker?
Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du definert den?	Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre?
Hvordan fungerer deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?	Vil du si at kjønnskvoteering har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? Hva er dine holdninger til kjønnskvoteeringer innenfor bedriftstyrer? Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte? Har dere egne retningslinjer for rettfærdig vurdering på tvers av kjønn?

## Fase 3: Fordommer – forandret atferd

Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om fordommer	
Mener du at menn er bedre ledere enn kvinner?	Hvorfor mener du dette?

## Vedlegg VI: Intervjuguide 1.1 - Side 5

Mener du at kvinner presterer dårligere enn menn?	Hvorfor mener du dette?
Mener du at menn takler utfordringer bedre enn kvinner?	Hvorfor mener du dette?
Mener du at kvinner er den beste lederen i krise situasjoner?	Hvorfor mener du dette?
Mener du at kvinner er mindre kvalifiserte til lederstillinger enn menn?	Hvorfor mener du dette?
Tror du det er lettere å sette en kvinne i en vanskelig situasjon hvor hun kan mislykkes enn det ville vært å sette en mann i samme situasjon?	Hvorfor mener du dette?
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg?	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder?	Har du iløpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen?
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass?	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? Hva tror du forskjellsbehandling kommer av?
Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes?

## Fase 4 – Avslutning

Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?

Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Om det er mulig, kunne du sendt oss et organisasjonskart på epost med oversikt over de ulike stillingene? Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Intervjuguide 1.2

### Fase 1: Bli kjent - hun/han som leder – forventninger

	<b>Oppløgings spørsmål</b>
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?	
<i>Dersom disse ikke ble besvart:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Når er du født?</li><li>- Hva er din sivilstatus?</li><li>- Kan du fortelle mer om din utdannelse?</li><li>- Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato?</li><li>- Har du barn?</li><li>- Hvor lenge har du jobbet i finansindustrien?</li></ul>	
Hvordan vil du definere deg selv som person?	Hva er dine sterke og svake sider?
Kan du fortelle litt om din karriere frem til i dag?	Hva har vært høydepunktene frem til i dag? Hva har vært det vanskeligste så langt? Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå?
Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper?	Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte?
Hvordan vil du definere din karriereutvikling?	Er det noen erfaringer du har gjort deg opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?
Hvilke personlige egenskaper har ført deg inn i den lederstillingen du har nå?	Er det noen spesifikke erfaringer du har tilegnet deg mens du har hatt denne stillingen?
Hva slags arbeidsoppgaver hører med til denne stillingen?	Stemmer disse arbeidsoppgavene med dine forventninger til stillingen i seg selv?
Hvilke utfordringer har du støtt på i løpet av karrieren din?	Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene? Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne (motsatt kjønn)?
Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din	Hvorfor forventet du akkurat dette?

## Vedlegg VII: Intervjuguide 1.2 - Side 2

karriere?	
Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere?	Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene?
Hva slags ambisjoner har du som leder?	Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Hva opplever du at forventes av deg som leder?	Samsvarer disse forventningene med dine egne forventninger til deg som leder?

## Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling

Hvorfor tok du en jobb i denne organisasjonen?	Hvordan fikk du så den stillingen du har i dag?
Hva er din definisjon av ledelse og hva er en god leder for deg?	Vil du si at denne lederen vil kunne være effektiv i alle situasjoner? Er det enkelte personer i deres organisasjon som passer med denne definisjonen, og besitter en av de høyeste stillingene hos dere?
Hva vil du si at er de sentrale verdiene i din organisasjon, når det kommer til ledelse?	Gjelder disse verdiene på alle nivåer av organisasjonen?
Hvordan vil du beskrive topplerkulturen i din organisasjon?	Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået? Hvem vil du si at har mest beslutningsmyndighet i din organisasjon? Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen?
Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din bedrift?	I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn?
Hvordan fordeler dere arbeidsoppgaver på de ulike nivåene av organisasjonen?	Hva er bakgrunnen for dette og er det noe du ville gjort annerledes?
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon?	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn?
Hvilke muligheter opplever du at blir gitt til ansatte i din organisasjon?	Vil det være noen forskjeller basert på kjønn i forhold til disse mulighetene?
Hva vil du si at er deres satsningsområder når det kommer til karriereutvikling av de ansatte?	Hvorfor har dere valgt å satse på akkurat dette?
Har dere utviklingsprogrammer som går på det å utnytte	Hvorfor er dette noe dere ikke har valgt å legge vekt på?

## Vedlegg VII: Intervjuguide 1.2 - Side 3

<p>mangfold og ulike kompetanser? Er det ulike hindre som kan stå i veien for karriereutvikling av ansatte i deres organisasjon?</p>	
<p>Har dere opprettet retningslinjer som gjør det lettere å kombinere familie og jobb, og hva går disse ut på? Hva betyr suksess i din organisasjon?</p>	<p>Har disse retningslinjene påvirkning på karriereutviklingen hos deres ansatte? Svarer dette med din egen definisjon av suksess? Av disse begrepene, hva svarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater, team utvikling?</b></p>
<p>I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du stiller høyest?</p>	<p>Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? Hvordan svarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? Er det andre faktorer som kan påvirke i en ansettelsesprosess?</p>
<p>Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen? Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at svarer mest med din organisasjons kultur? <b>Konkurransorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, fokus på selvstendighet, fokus på uavhengighet, Individ og prestasjonsfokusert, samarbeid og felles resultater, formell eller uformell organisasjonskultur</b></p>	<p>Hva tror du dette kommer av? Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonsstrukturen dere har? Fremmer denne kulturen like forventninger til kvinner og menn i organisasjonen? Hvorfor/hvorfor ikke? Med utgangspunkt i disse begrepene, er det noen av disse som fremmer en organisasjonskultur som ikke reflekterer dine verdier og styrker?</p>
<p>Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon?</p>	<p>Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte?</p>
<p>Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du definert den?</p>	<p>Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre?</p>
<p>Hvordan fungerer deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?</p>	<p>Vil du si at kjønnkvotering har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? Hva er dine holdninger til kjønnkvoteringer innenfor bedriftstyre? Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte? Har dere egne retningslinjer for rettfærdig vurdering på tvers av kjønn?</p>



## Vedlegg VII: Intervjuguide 1.2 - Side 4

### Fase 3: Menn og kvinner

Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om menn og kvinner	
Tror du menn eller kvinner vil være mer effektive ledere i enkelte situasjoner?	Hvorfor mener du dette?
I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn?	Hva er grunnlaget for disse forventningene?
Tror du kvinner og menn i din organisasjon har ulike ambisjoner?	Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon? Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Når man blir utsatt for utfordringer, tror du det er forskjell på hvordan menn og kvinner takler det?	Hvorfor mener du dette?
I en krise situasjon, tror du at det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder?	Ut i fra disse forskjellene, hvem tror du ville kunne ledet organisasjonen på best mulig vis gjennom krisen?
I en intervjuopprosess, er det slik at man tillegger kvinnelige leder kandidater andre egenskaper enn menn når man hører at de er mor og far?	Hva slags egenskaper tillegger dere kjønnene og hvordan innvirkning har dette på ansettelsesprosessen?
Tror du at kvinner og menn i deres organisasjon har ulike prioriteter når det kommer til familie og jobb?	
Når det kommer til kvalifikasjoner til lederstillinger, mener du at kvinner og menn stiller likt?	Hvorfor mener du dette?
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon?	Hva tror du disse forskjellene kommer av?
I en situasjon hvor sannsynligheten for å mislykkes er høy, tror du kvinner og menn vil prestere ulikt?	Hvorfor mener du dette?
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg?	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder?	Har du iløpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen?
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass?	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? Hva tror du forskjellsbehandling kommer av?

## Vedlegg VII: Intervjuguide 1.2 - Side 5

Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes?
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

### Fase 4 – Avslutning

Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?
Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Om det er mulig, kunne du sendt oss et organisasjonskart på epost med oversikt over de ulike stillingene? Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Vedlegg VIII: Intervjuguide 1.3 - Side 1

### Intervjuguide 1.3

#### Fase 1: Bli kjent - hun/han som leder – forventninger

<b>Spørsmål</b>	<b>Oppfølgingsspørsmål</b>
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?  Dersom disse ikke ble besvart: - Når er du født? - Er du gift/ugift? - Kan du fortelle mer om din utdannelse? - Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato? - Har du barn? - Hvor lenge har du jobbet i finansindustrien?  Hvordan er du som person?	
Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper?	Hva er dine sterke og svake sider?  Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte?! Har noen av disse egenskapene ført til at du har fått den lederstillingen du har nå?
Hvordan vil du definere din karriereutvikling? - Fra du var ferdig utdannet til nå.	Hva har vært høydepunktene frem til i dag? Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå? Er det noen erfaringer du har gjort deg opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?
Hvordan lederansvar har du i den stillingen du besitter i dag?	
Hvilke utfordringer har du frem til nå støtt på i løpet av din karriere?	Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene? Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne (motsatt kjønn)?
Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din karriere?	Hvorfor forventet du akkurat dette?
Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere?	Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene?
Hva opplever du at forventes av deg som leder?	

## Vedlegg VIII: Intervjuguide 1.3 - Side 2

### Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling

Hvorfor valgte du en jobb i denne organisasjonen?	Hvorfor fikk akkurat du den stillingen du har i dag?
Hva er din oppfattelse av begrepet ledelse?	Hva er en god leder for deg? Hva legger du i begrepet effektivledelse?
Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din organisasjon?	I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn?
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon?	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn? Hva satser dere på innen for disse utviklingsmulighetene? Og hvorfor har dere valgt akkurat dette? Er det ulike hindre som kan stå i veien for karriereutvikling av ansatte i deres organisasjon?
Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået?	Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen?
Har dere opprettet retningslinjer som gjør det lettere å kombinere familie og jobb, og hva går disse ut på?	Har disse retningslinjene påvirkning på karriereutviklingen hos deres ansatte?
Hva er suksess for deg?	Hva betyr suksess i din organisasjon? Av disse begrepene, hva samsvarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater, team utvikling?</b>
I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du stiller høyst hos kandidaten?	Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? (HR) Er det andre faktorer som kan påvirke i en ansettelsesprosess?
Mellomleder: Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen?	Hva tror du dette kommer av?
Kan du kort forklare deres organisasjonsstruktur?	Er organisasjonsstrukturen stor innvirkning for lederprestasjonene i deres organisasjonen?
Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons kultur? Konkurransorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, fokus på selvstendighet, fokus på uavhengighet, Individ og prestasjonsfokusert, samarbeid og felles resultater,	Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonskulturen dere har? Av disse begrepene, fungerer disse bra for deg og hvordan du jobber?

### Vedlegg VIII: Intervjuguide 1.3 - Side 3

formell eller uformell organisasjonskultur	
Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du beskrevet den?	Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre?
Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon?	Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte?
Hvordan virker deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?	Vil du si at kjønnskvoteing har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? (Seiskapsform) Hva er dine holdninger til kjønnskvoteinger innenfor bedriftsstyrer? Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte?

### Fase 3: Menn og kvinner

Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om menn og kvinner	
I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn?	Hva er grunnlaget for disse forventningene?
Tror du menn eller kvinner vil være mer effektive ledere i enkelte situasjoner?	Hvorfor mener du dette?
Hvilke egenskaper mener du en mann besitter i en lederrolle?	
Hvilke egenskaper mener du en kvinne besitter i en lederrolle?	
Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon?	Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Når man blir utsatt for utfordringer, tror du det er forskjell på hvordan menn og kvinner takler det?	Hvorfor mener du dette?
I en krise situasjon, tror du at det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder?	Hvem tror du ville kunne ledet organisasjonen på best mulig vis gjennom krisen?
Når det kommer til kvalifikasjoner til lederstillinger, mener du at kvinner og menn stiller likt?	Hvorfor mener du dette?
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon?	Hva tror du disse forskjellene kommer av?
I en intervjuopprosess, er det slik at man tillegger kvinnelige leder	Selv om det er lovstridig, er det lett å ta en avgjørelse når

## Vedlegg VIII: Intervjuguide 1.3 - Side 4

kandidater andre egenskaper enn menn når man får informasjon om deres familie situasjon?	familiesituasjon er den avgjørende faktor?
Tror du at kvinner og menn i deres organisasjon har ulike prioriteter når det kommer til familie og jobb?	
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder?	Har du iløpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen?
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg?	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass?	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? Hva tror du forskjellsbehandling kommer av?
Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes?
CEO/Direktør: Om du setter deg i dine ansattes situasjon, er det noe du tror at de ønsker var annerledes?	CEO: Hvorfor tror du akkurat dette?

### Fase 4 – Avslutning

Kommer du til å fortsette i samme stilling eller har du noen andre planer videre i din karriere?
Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?
Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Om det er mulig, kunne du sendt oss et organisasjonskart på epost med oversikt over de ulike stillingene? Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Intervjuguide 1.4

### Fase 1: Bli kjent - hun/han som leder – forventninger

Spørsmål	Oppløgings spørsmål
<p>Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?</p> <p>Dersom disse ikke ble besvart:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Når er du født?</li> <li>- Er du gift/ugift?</li> <li>- Kan du fortelle mer om din utdannelse?</li> <li>- Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato?</li> <li>- Har du barn?</li> <li>- Hvor lenge har du jobbet i finansindustrien?</li> </ul>	
<p>Hvordan er du som person?</p> <p>Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper?</p>	<p>Hva er dine sterke og svake sider?</p> <p>Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte?!</p> <p>Har noen av disse egenskapene ført til at du har fått den lederstillingen du har nå?</p>
<p>Hvordan vil du definere din karriereutvikling? - Fra du var ferdig utdannet til nå.</p>	<p>Hva har vært høydepunktene frem til i dag?</p> <p>Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå?</p> <p>Er det noen episoder/situasjoner opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder?</p> <p>Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?</p>
<p>Hvordan lederansvar har du i den stillingen du besitter i dag?</p> <p>Hvilke utfordringer har du frem til nå støtt på i løpet av din karriere?</p>	<p>Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene?</p> <p>Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne (motsatt kjønn)?</p> <p>Hvorfor forventet du akkurat dette?</p>
<p>Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din karriere?</p> <p>Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere?</p> <p>Hva opplever du at forventes av deg som leder?</p>	<p>Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene?</p>

## Vedlegg IX- Intervjuguide 1.4 - Side 2

### Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling

I denne delen ønsker vi så dype svar som mulig

Hvorfor valgte du en jobb i denne organisasjonen?	Hvorfor fikk akkurat du den stillingen du har i dag?
Hva er din oppfattelse av begrepet ledelse?	Hva er en god leder for deg? Hva legger du i begrepet effektivledelse?
Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din organisasjon?	I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn?
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon?	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn? Hva satser dere på innen for disse utviklingsmulighetene? Og hvorfor har dere valgt akkurat dette? Er det ulike hindre som kan stå i veien for karriereutvikling av ansatte i deres organisasjon?
Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået?	Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen?
Har dere opprettet retningslinjer som gjør det lettere å kombinere familie og jobb, og hva går disse ut på?	Har disse retningslinjene påvirkning på karriereutviklingen hos deres ansatte?
Hva er suksess for deg?	Hva betyr suksess i din organisasjon? Av disse begrepene, hva samsvarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater, team utvikling?</b>
I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du stiller høyst hos kandidaten?	Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? (HR) Er det andre faktorer som kan påvirke i en ansettelsesprosess? Hva tror du dette kommer av?
Mellomleder: Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen?	Hva tror du dette kommer av?
Kan du kort forklare deres organisasjonsstruktur?	Er organisasjonsstrukturen stor innvirkning for lederprestasjonene i deres organisasjonen?
Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons kultur? Konkurransorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, fokus på selvstendighet, fokus på uavhengighet, Individ og prestasjonsfokusert, samarbeid og felles resultater, formell eller uformell organisasjonskultur	Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonskulturen dere har? Av disse begrepene, fungerer disse bra for deg og hvordan du jobber?



## Vedlegg IX: Intervjuguide 1.4 - Side 3

Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du beskrevet den?	Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre?
Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon?	Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte?
Hvordan virker deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?	Hvordan er deres rutiner når det kommer til dette? Vil du si at kjønnkvotering har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? (Selskapsform) Hva er dine holdninger til kjønnkvoteringer innenfor bedriftsstyrer? Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte?

### Fase 3: Menn og kvinner

Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om menn og kvinner	
I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn?	Hva er grunnlaget for disse forventningene?
Tror du menn eller kvinner vil være mer effektive ledere i enkelte situasjoner?	Kan du gå dypere inn på hvilke situasjoner dette gjelder?
Hvilke egenskaper mener du en mann besitter i en lederrolle? Hvilke egenskaper mener du en kvinne besitter i en lederrolle?	
Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon?	Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Når man blir utsatt for utfordringer, tror du det er forskjell på hvordan menn og kvinner takler det?	Hvorfor mener du dette?
I en krise situasjon, tror du at det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder?	Hvem tror du ville kunne ledet organisasjonen på best mulig vis gjennom krisen?
Når det kommer til kvalifikasjoner til lederstillinger, mener du at kvinner og menn stiller likt?	Hvorfor mener du dette?
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon?	Hva tror du disse forskjellene kommer av?
I en intervjuopprosess, er det slik at man tillegger kvinnelige leder kandidater andre egenskaper enn menn når man får	Seiv om det er lovstridig, er det lett å ta en avgjørelse når familiesituasjon er den avgjørende faktor?

## Vedlegg IX: Intervjuguide 1.4 - Side 4

informasjon om deres familie situasjon?	
Tror du at kvinner og menn i deres organisasjon har ulike prioriteringer når det kommer til familie og jobb?	
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder?	Har du iløpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen?
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg?	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass?	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? Hva tror du forskjellsbehandling kommer av?
Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes?
CEO/Direktør: Om du setter deg i dine ansattes situasjon, er det noe du tror at de ønsker var annerledes?	CEO: Hvorfor tror du akkurat dette?

## Fase 4 – Avslutning

Kommer du til å fortsette i samme stilling eller har du noen andre planer videre i din karriere?	
Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?	
Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?	

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Om det er mulig, kunne du sendt oss et organisasjonskart på epost med oversikt over de ulike stillingene? Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Vedlegg X: Intervjuguide 1 HR - Side 1

### Intervjuguide 1 HR

#### Fase 1: Bli kjent - hun/han som leder – forventninger

Spørsmål	Oppløgingsspørsmål
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?  <i>Dersom disse ikke ble besvart:</i> - Når er du født? - Er du gift/ugift? - Kan du fortelle mer om din utdanning? - Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato? - Har du barn? - Hvor lenge har du jobbet i finansindustrien?	
Hvordan er du som person?  Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper?	Hva er dine sterke og svake sider?  Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte? Har noen av disse egenskapene ført til at du har fått den lederstillingen du har nå?
Hvordan vil du definere din karriereutvikling? - Fra du var ferdig utdannet til nå.	Hva har vært høydepunktene frem til i dag? Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå? Er det noen erfaringer du har gjort deg opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?
Hvordan lederansvar har du i den stillingen du besitter i dag?	

#### Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling

Hvorfor valgte du en jobb i denne organisasjonen?	Hvorfor fikk akkurat du den stillingen du har i dag?
Hva er din oppfattelse av begrepet ledelse?	Hva er en god leder for deg?

## Vedlegg X: Intervjuguide 1 HR - Side 2

Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din organisasjon?	Hva legger du i begrepet effektivledelse? I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn?
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon?	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn? Hva satser dere på innenfor disse utviklingsmulighetene? Og hvorfor har dere valgt akkurat dette? Kan du gå nærmere inn på hva slags opplæringsystemer dere har i deres organisasjon? Er det ulike hindre som kan stå i veien for karriereutvikling av ansatte i deres organisasjon?
Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået?	Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen?
Har dere opprettet retningslinjer som gjør det lettere å kombinere familie og jobb, og hva går disse ut på?	Har disse retningslinjene påvirkning på karriereutviklingen hos deres ansatte?
Hva er suksess for deg?	Hva betyr suksess i din organisasjon? Av disse begrepene, hva samsvarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater, team utvikling?</b>
I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du stiller høyst hos kandidaten?	Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? (HR) Er det andre faktorer som kan påvirke i en ansettelsesprosess? Hva tror du dette kommer av?
Mellomleder: Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen?	Hva tror du dette kommer av?
Kan du kort forklare deres organisasjonsstruktur?	Er organisasjonsstrukturen stor innvirkning for lederprestasjonene i deres organisasjonen?
Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons kultur? Konkurransorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, fokus på selvstendighet, fokus på uavhengighet, individ og prestasjonsfokuser, samarbeid og felles resultater, formell eller uformell organisasjonskultur	Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonskulturen dere har? Av disse begrepene, fungerer disse bra for deg og hvordan du jobber?
Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du beskrevet den?	Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre?

## Vedlegg X: Intervjuguide 1 HR - Side 3

Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon?	Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte?
Hvordan virker deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn?	Vil du si at kjønnskvoteing har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? (Selskapsform) Hva er dine holdninger til kjønnskvoteinger innenfor bedriftsstyrer?
	Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte?

### Fase 3: Menn og kvinner

Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om menn og kvinner	
I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn?	Hva er grunnlaget for disse forventningene?
Tror du menn eller kvinner vil være mer effektive ledere i enkelte situasjoner?	Hvorfor mener du dette?
Hvilke egenskaper mener du en mann besitter i en lederrolle?	
Hvilke egenskaper mener du en kvinne besitter i en lederrolle?	
Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon?	Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner?
Når man blir utsatt for utfordringer, tror du det er forskjell på hvordan menn og kvinner takler det?	Hvorfor mener du dette?
I en krise situasjon, tror du at det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder?	Hvem tror du ville kunne ledet organisasjonen på best mulig vis gjennom krisen?
Når det kommer til kvalifikasjoner til lederstillinger, mener du at kvinner og menn stiller likt?	Hvorfor mener du dette?
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon?	Hva tror du disse forskjellene kommer av?
I en intervjuopprosess, er det slik at man tillegger kvinnelige leder kandidater andre egenskaper enn menn når man får informasjon om deres familie situasjon?	Seiv om det er lovstridig, er det lett å ta en avgjørelse når familiesituasjon er den avgjørende faktor?
Tror du at kvinner og menn i deres organisasjon har ulike prioriteter når det kommer til familie og jobb?	
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for	Har du iløpet av din karriere måttet tilegne deg nye egenskaper

## Vedlegg X: Intervjuguide 1 HR - Side 4

å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder?	for å passe inn i lederrollen?
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg?	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette?
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass?	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? Hva tror du forskjellsbehandling kommer av?
Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes?	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes?
CEO/Direktør: Om du setter deg i dine ansattes situasjon, er det noe du tror at de ønsker var annerledes?	CEO: Hvorfor tror du akkurat dette?

### Fase 4 – Avslutning

Kommer du til å fortsette i samme stilling eller har du noen andre planer videre i din karriere?
Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?
Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Om det er mulig, kunne du sendt oss et organisasjonskart på epost med oversikt over de ulike stillingene? Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Vedlegg XI: Intervjuguide eksterne 1.1 - Side 1

### Intervjuguide 1.1 - Eksterne

#### Fase 1: Bli kjent

	Oppfølgingsspørsmål
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?	
Dersom disse ikke ble besvart: - Når er du født? - Er du gift/ugift? - Kan du fortelle mer om din utdannelse? - Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato? - Har du barn?	
Hvordan er du som person?	Hva er dine sterke og svake sider?
Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper?	Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte? Har noen av disse egenskapene ført til at du har fått den lederstillingen du har nå?
Hvordan vil du definere din karriereutvikling? - Fra du var ferdig utdannet til nå.	Hva har vært høydepunktene frem til i dag? Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå? Er det noen episoder/situasjoner opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig?
Hvilke utfordringer har du frem til nå støtt på i løpet av din karriere?	Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene? Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne(motsatt kjønn)?
Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din karriere?	Hvorfor forventet du akkurat dette?
Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere?	Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene?
Hva opplever du at forventes av deg som leder?	

## Vedlegg XI: Intervjuguide eksterne 1.1 - Side 2

### Fase 2:

I denne delen ønsker vi så dype svar som mulig

Hva er din oppfattelse av begrepet ledelse?	Hva er en god leder for deg? Hva legger du i begrepet effektivledelse?
Vil du anbefale andre å ta på seg en topplederstilling og hvorfor det/hvorfor ikke?	
Hvordan er det å kombinere en topplederstilling og barn?	
Tror du det stilles ulike forventinger til kvinner og menn på en arbeidsplass?	
Mener du kvinner og menn besitter ulike egenskaper i lederstillinger?	
Har organisasjonskultur en innvirkning på kvinners karriere i en organisasjon?	
Hva tenker du om mannsdominerte organisasjonskulturer?	Hva påvirker mest, holdninger eller organisatoriske faktorer? Hvordan tror du en slik kultur påvirker kvinners karriereutvikling?
Hvorfor tror du det er så få kvinner i lederstillinger i Norge?	
Hvilke tanker gjør du deg rundt kvotering av kvinner inn i styrer?	
Hvilke tanker gjør du deg rundt likestilling?	
Hva mener du er de største hindrene for en kvinne på en arbeidsplass?	
Har du selv møtt på noen hindre i løpet av din karriere og hvilke er det her?	
Hvilke utfordringer tror du kvinner støtter på i mannsdominerte organisasjoner?	
Hva tenker du om at kvinnelige ledere i dag har få	I så fall hva kan gjøres med det?



### Vedlegg XI: Intervjuguide eksterne 1.1 - Side 3

kvinnelige rollemodeller å se opp til i dagens mange organisasjoner?	
Hva er glassstaket for deg og hvordan vil du beskrive det?	
Mener du glassstaket er noe som eksisterer i Norske bedrifter og organisasjoner?	
Spiller stereotyper enn rolle i dagens næringsliv?	
Tror du at kvinner blir mer robuste og tøffe for å passe inn i en rolle?	
Tror du at kvinner og men har ulike syn på hva suksess er?	
Tror du at kvinner opplever annerledes annerkjennelse enn men?	
Hva mener du organisasjoner kan gjøre for at kvinner ikke skal falle av?	
Åpent spørsmål i forhold til tid som er igjen	

#### Fase 4 – Avslutning

Kommer du til å fortsette i samme stilling eller har du noen andre planer videre i din karriere?	
Da er vi ferdig med alle våre spørsmål. Er det noe du har kommet på i løpet av intervjuet som du gjerne vil legge til?	
Er det noen spørsmål som var uklare eller som du gjerne vil at vi skal gå gjennom på nytt?	

Tusen takk for at du stilte opp for intervju. Ta gjerne kontakt dersom det er noe du lurer på eller noe mer du ønsker å tilføye senere. Vi tar kontakt når transkriberingen av intervjuet er ferdig, slik at du kan få det om du ønsker.

## Koding og tematisering for analysematrisen

Aktuelt avsnitt/tekst markeres med riktig farge, før en bokstavkode i **fet** skrift settes bak avsnittet/teksten i transkriberingen. Koden bak er viktig for å segmentere hvilken kategori det skal under. Ledelseelementene har for eks fire kategorier.

**Gul = Ledelse**

**Grønn = Alt som kan ha tilknytning til organisasjonen**

**Blå = Personlig**

Eksempel:

«Jeg tror at kvinner er bedre som ledere fordi...sånn og sånn» **LR**

Personlig ledelse **PL**

Forventninger til leder **FL**

Oppfattelse av ledelse **OL**

Lederroller **LR**

Organisjonsstruktur **OS**

Organisjonskultur **OK**

Karriereutvikling **K**

Suksess **S**

Kriterier nyansatte **KN**

Påvirkning likestillingsloven **PL**

Utfordringer **U**

Ambisjoner **A**

Lønnsforskjeller **LØ**

Prioriteringer + familie **PF**

Kvinner og menns atferd **KM**

### Hvilke spørsmål som hører under hver kategori:

- print denne gjerne ut og ha ved siden av når man går gjennom transkriberingene

Grått = Personopplysninger – skal ikke analyseres

Eventuelle oppfølgings spørsmål som ikke er i guiden må bare markeres med den fargen og koden dere føler at passer best med spørsmålet.

Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Vi vil gjerne innlede intervjuet med å høre litt om deg. Vil du fortelle litt om deg selv?	
Dersom disse ikke ble besvart: - Når er du født? - Er du gift/ugift? - Kan du fortelle mer om din utdanning? - Hvor er du oppvokst og hvor bor du pr. dags dato? - Har du barn? - Hvor lenge har du jobbet i finansindustrien?	
Hvordan er du som person? <b>PL</b> Hvordan vil du definere deg selv som leder og hva er vil du si at er dine sterkeste lederegenskaper? <b>PL</b>	Hva er dine sterke og svake sider? <b>PL</b> Har disse trekkene vært fordelaktig for deg og på hvilken måte? Har noen av disse egenskapene ført til at du har fått den lederstillingen du har nå? <b>PL</b>
Hvordan vil du definere din karriereutvikling? - Fra du var ferdig utdannet til nå. <b>K</b>	Hva har vært høydepunktene frem til i dag? <b>K</b> Hvor lenge har du vært i den stillingen du har nå? Er det noen episoder/situasjoner opp gjennom din karriere som har forandret deg som leder? <b>K</b> Har det vært noen som har hatt spesiell påvirkning på din karriereutvikling og deg som leder personlig? <b>K</b>
Hvordan lederansvar har du i den stillingen du besitter i dag? <b>LR</b> Hvilke utfordringer har du frem til nå støtt på i løpet av din karriere? <b>U</b>	Hvilke erfaringer har du tilegnet deg som leder basert på disse utfordringene? <b>U</b> Er det noen utfordringer du mener at du ikke ville støtt på dersom du var mann/kvinne(motsatt kjønn)? <b>KM</b>
Hvilke utfordringer forventet du å støte på da du startet din karriere? <b>U</b>	Hvorfor forventet du akkurat dette? <b>U</b>

## Vedlegg XII: Koding og tematisering for analysematrisen - Side 3

Hvilke utfordringer forventer du å støte på fremover i din karriere? <b>U</b>	Hva har bidratt til at du har fått disse forventningene? <b>U</b>
Hva opplever du at forventes av deg som leder? <b>FL</b>	

Fase 2: Organisasjonen – Ledelse – Struktur – Kultur – Verdier – Karriereutvikling  
 I denne delen ønsker vi så dype svar som mulig

Hvorfor valgte du en jobb i denne organisasjonen? <b>A</b>	Hvorfor fikk akkurat du den stillingen du har i dag? <b>K</b>
Hva er din oppfattelse av begrepet ledelse? <b>OL</b>	Hva er en god leder for deg? <b>OL</b> Hva legger du i begrepet effektivledelse? <b>OL</b>
Hvordan vil du beskrive kjønnsfordelingen i din organisasjon? <b>OS</b>	I den delen av organisasjonen du jobber, hvordan er rollene fordelt på kvinner og menn? <b>OS</b>
Hvordan vil du si at det tilrettelegges for karriereutvikling i din organisasjon? <b>K</b>	Vil du si at det er like utviklingsmuligheter for kvinner og menn? <b>K</b> Hva satser dere på innen for disse utviklingsmulighetene? <b>K</b> Og hvorfor har dere valgt akkurat dette? <b>K</b> Er det ulike hindre som kan stå i veien for karriereutvikling av ansatte i deres organisasjon? <b>K</b>
Kan du si noe om forholdet mellom kvinner og menn på toppledernivået? <b>OS</b>	Er det forskjell på kvinner og menns lederroller i organisasjonen? <b>LR</b>
Har dere opprettet retningslinjer som gjør det lettere å kombinere familie og jobb, og hva går disse ut på? <b>PF</b>	Har disse retningslinjene påvirkning på karriereutviklingen hos deres ansatte? <b>S</b>
Hva er suksess for deg? <b>S</b>	Hva betyr suksess i din organisasjon? <b>S</b> Av disse begrepene, hva samsvarer mest med din definisjon av suksess? <b>Status, lønn, ansvar, selv-realisering, gode resultater, team utvikling?</b> <b>S</b>
I ansettelses situasjoner, hvilke personlige egenskaper mener du stiller høyst hos kandidaten? <b>KN</b>	Hvorfor vektlegger dere akkurat disse egenskapene? <b>KN</b> Hvordan samsvarer disse egenskapene med organisasjonens verdier? <b>KN</b> (HR) Er det andre faktorer som kan påvirke i en ansettelsesprosess? <b>KN</b>
Mellomleder: Hvor mange menn/kvinner jobber over deg i organisasjonen? <b>OS</b>	Hva tror du dette kommer av? <b>OS</b>
Kan du kort forklare deres organisasjonsstruktur? <b>OS</b>	Har organisasjonsstrukturen stor innvirkning for lederprestasjonene i deres organisasjon? <b>OS</b>
Da vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur. Hvilke av disse begrepene vil du si at samsvarer mest med din organisasjons	Du har nevnt begrepene ....., kan du gå dypere inn på hvorfor akkurat disse begrepene definerer organisasjonskulturen dere

## Vedlegg XII: Koding og tematisering for analysematrisen - Side 4

<p>kultur? Konkursorientert, oppgaveorientert, prestasjonsorientert, statusorientert, autoritetsbasert, samarbeid, deltakelse, hierarki, fokus på selvstendighet, fokus på jøvnhetighet, individ og prestasjonsfokusert, felles resultater, flat organisasjonsstruktur, uformell organisasjonskultur <b>OK</b></p>	<p>har? <b>OK</b> Av disse begrepene, fungerer disse bra for deg og hvordan du jobber? <b>OK</b></p>
<p>Dersom du skulle definert en ideell organisasjonskultur, som fremmer dine verdier, mål og utviklingsmuligheter, hvordan ville du beskrive den? <b>OK</b></p>	<p>Er det noe du "savner" som du mener organisasjonen du jobber for kan gjøre for deg, slik at du kan utvikle deg videre? <b>OK</b></p>
<p>Samarbeider dere på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon? <b>OK</b></p>	<p>Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke har en slik fremgangsmåte? <b>OK</b></p>
<p>Hvordan virker deres organisasjon med tanke på likestillingsloven og rettfærdige vurderinger av begge kjønn? <b>PL</b></p>	<p>Hvordan er deres rutiner når det kommer til dette? <b>PL</b> Vil du si at kjønnskvoteing har hatt noen innvirkning på deres styre i organisasjonen? (Selskapsform) <b>PL</b> Hva er dine holdninger til kjønnskvoteinger innenfor bedriftsstyrer? <b>PL</b> Hvordan sikrer dere rettfærdig vurdering av deres ansatte? <b>PL</b></p>

## Fase 3: Menn og kvinner

<p>Da vil vi gå inn på noen korte spørsmål om menn og kvinner</p>	
<p>I deres organisasjon, stilles det ulike forventninger til prestasjon blant kvinner og menn? <b>FL</b></p>	<p>Hva er grunnlaget for disse forventningene? <b>FL</b></p>
<p>Tror du menn eller kvinner vil være mer effektive ledere i enkelte situasjoner? <b>LR</b></p>	<p>Kan du gå dypere inn på hvilke situasjoner dette gjelder? <b>LR</b></p>
<p>Hvilke egenskaper mener du en mann besitter i en lederrolle? <b>LR</b> Hvilke egenskaper mener du en kvinne besitter i en lederrolle? <b>LR</b></p>	
<p>Hva skiller kvinner og menns ambisjoner i din organisasjon? <b>A</b></p>	<p>Hvordan vil du beskrive dine ambisjoner i forhold til dine kollegaers ambisjoner? <b>A</b></p>
<p>Når man blir utsatt for utfordringer, tror du det er forskjell på hvordan menn og kvinner takler det? <b>KM</b></p>	<p>Hvorfor mener du dette? <b>KM</b></p>
<p>I en krise situasjon, tror du at det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder? <b>KM</b></p>	<p>Hvem tror du ville kunne ledet organisasjonen på best mulig vis gjennom krisen? <b>LR, FL</b></p>

## Vedlegg XII: Koding og tematisering for analysematrisen - Side 5

Når det kommer til kvalifikasjoner til lederstillinger, mener du at kvinner og menn stiller likt? <b>OL</b>	Hvorfor mener du dette? <b>OL</b>
Tror du at det finnes lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon? <b>LØ</b>	Hva tror du disse forskjellene kommer av? <b>LØ</b>
I en intervjuopprosess, er det slik at man tillegger kvinnelige leder kandidater andre egenskaper enn menn når man får informasjon om deres familie situasjon? <b>PF</b>	Selv om det er lovstridig, er det lett å ta en avgjørelse når familiesituasjon er den avgjørende faktor? <b>PF</b>
Tror du at kvinner og menn i deres organisasjon har ulike prioriteringer når det kommer til familie og jobb? <b>PF</b>	
Har du opplevd at du har måttet endre din atferd som leder for å kunne leve opp til de forventningene organisasjonen har av en god leder? <b>LR</b>	Har du iløpet av din karriere måttet illegne deg nye egenskaper for å passe inn i lederrollen? <b>LR</b>
Har du som leder opplevd å få ansvar utenfor det stillingen din krever av deg? <b>LR</b>	Kan du komme med noen konkrete eksempler på dette? <b>LR</b>
Har du noen gang opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på din arbeidsplass? <b>U</b>	Hvis nei, vet du om andre som har opplevd dette? <b>U</b> Hva tror du forskjellsbehandling kommer av? <b>U</b>
Dersom du var CEO/direktør i denne organisasjonen, er det noe du ville gjort annerledes? <b>FL, A</b>	Hvorfor ville du gjort akkurat dette annerledes? <b>FL, A</b>
CEO/Direktør: Om du setter deg i dine ansattes situasjon, er det noe du tror at de ønsker var annerledes? <b>FL</b>	CEO: Hvorfor tror du akkurat dette? <b>FL</b>



## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 1

### Personlige meninger/holdninger til ledelse og suksess

#### Personlig suksess:

Under intervjuene våre spurte vi våre informanter om hva de vil si at er suksess for de. Vi har her valgt å trekke frem de funnene som gikk igjen hos flere informanter, samtidig som vi vil trekke frem andre sentrale svar som vi mottok.

Flere av våre informanter oppga at det å lykkes sammen med andre er noe de ser på som suksess, og en av informantene nevnte spesifikt at “suksess er noe vi gjør som gruppe”. Knyttet til dette vil vi også trekke frem at suksess ble beskrevet som situasjoner hvor medarbeiderne eller teamet lykkes, og at medarbeiderne utvikles. Dette ble påpekt av seks av informantene. Samtidig nevner flere at det er viktig at man trives med det man gjør og at det i seg selv fører til suksess. Sammen med dette trekker vi frem funn som går på det å lykkes i lederrollen og være en god leder for de ansatte, samtidig som at man skal levere verdi til kunden, noe 8 av 13 informanter la vekt på. Kun to av informantene oppga at det å nå de målene man har satt seg betegnes som suksess. En av informantene brukte kun begrepet annerkjennelse for å definere hva som er suksess for han.

Vi presenterte også noen sentrale begreper for informantene, som vi anser som representative for ulike typer suksess, og ba de om å bekrefte hvilke begreper de mente at samsvarte med deres definisjon av suksess.

9 av 13 informanter oppga at det å oppleve selvutvikling er for de suksess. Nesten alle informantene (12 av 13) indikerte at team utvikling er noe de ser at henger sammen med suksess, samtidig oppga tre av informantene status som en del av deres oppfattelse av suksess, som peker mer mot en suksess basert på individuelle prestasjoner og ikke felles resultater.

Gode resultater ble oppgitt som et begrep for suksess av alle våre informanter. Begrepet ansvar var det syv av informantene som trakk frem som et begrep de mener at samsvarer med suksess for de. Det siste begrepet vi ønsker å trekke frem er lønn, som 6 av 13 informanter indikerte som samsvarende med suksess. Av de som oppga lønn var det kun to kvinner, og alle våre mannlige informanter. Dette kan tyde på at lønn er betydelig viktigere for menn enn for kvinner når det kommer til suksess.

#### *Å gjøre karriere*

To av informantene trekker frem karriererelaterte temaer som en del av det de oppfatter som suksess. Her trekker en av informant frem at det å bli partner, det ville vært suksess for han. En annen informant nevner at det å ha en karriereplan med planlagte forfremmelser, som du følger eller klarer å gjennomføre før planen er suksess for henne. Den siste informant trekker også frem at det å bli valg inn på et team opplever hun som suksess.

#### Oppfattelse av ledelse

Vi spurte våre informanter om hvordan de oppfattet begrepet ledelse, hva god ledelse var for de og hva de forbinder med effektiv ledelse.

Begrepet ledelse ble oppfattet ulikt av informantene, 7 av 13 informantene mente at det å sette mål for å så jobbe mot å nå de målene var en del av det å være en god leder. 5 informanter



## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 2

påpekte tydelighet og styring som sentralt i begrepet, 5 informanter svarte også samarbeid og motivere som en viktig del av begrepet. Ansvar, utvikling, tillit og fornøyde medarbeidere var også blant ordene som ble nevnt i sammenhengen.

Når det kom til effektiv ledelse ble det gikk mye forskjellige svar. De av informantene som svarte på spørsmålet dro frem:

*Effektive ledelse er:*

- at ikke alle beslutninger skjer i møter
- å få alle til å samspille og samhandle for å nå målet mest mulig effektivt
- fører til bedre resultater
- handler om utvikling av prosesser, evne til å se hva som kan gjøres bedre
- klare å prioritere alle oppgaver
- situasjonsbasert ledelse, anvende og tilpasse ledelse ut fra det
- føler det er negativt ladet, alle bør være effektive og ikke ta snarveier

### **Personlig ledelse**

Vi spurte våre informanter om hvordan de vil definere seg selv som leder og hva de mener er deres sterkeste lederegenskaper. Disse egenskapene kom frem av svarene:

*Utålmodig*

Utålmodighet, være sulten på noe, ville noe er det fire av informantene mente at var en egenskap som var sterk lederegenskap.

*Utadvendt/sosial*

Fem informanter mente at de var sosial og utadvendte, og at dette var egenskaper som samsvarte med definisjon sterke lederegenskaper.

*Åpen*

Åpenhet som leder ovenfor kolleger, ansatte, klienter og andre man møter i arbeidshverdagen er sterke lederegenskaper som tre av informantene svarte at viktige for de.

*Frihet/tillitt/ikke kontrollerende*

Frihet under ansvar, ha tillit til sine ansatte og samtidig ikke være kontrollerende er noe som gikk igjen hos hele syv av informantene.

*Sette tydelige og følge mål*

Det å sette tydelige mål og følge opp disse målene var definisjonen fem av informantene valgte som sterke lederegenskaper. Det gikk frem at dette var viktig for de.

*Samarbeid/involvering/tilrettelegge/engasjere/initiativ /tilpasningsdyktig*

Seks av våre informanter mente at disse egenskapene var det de forbant med sterke lederegenskaper.

## **Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 3**

### *Direkte og tydelig*

Fem av informantene brukte begrepene direkte og tydelig for å definere deres sterkeste lederegenskaper.

### *Kvalitet/nøyaktig/prestasjon*

Kun fire av informantene mente at de vil definere seg selv som leder ved å være kvalitets beviste, nøyaktige og opptatt av prestasjon.

### *Strukturert og ustrukturert*

Av alle våre tretten informanter hadde vi kun to informanter som ga oppga lederegenskaper som strukturert og ustrukturert som viktige. Den ene svarte strukturert, mens den andre mente ustrukturert var viktigere.

### *Soft skills*

Syv av våre informanter legger til grunn lederegenskaper som er typiske “soft skills”. Disse egenskapene er ferdigheter som empati, rettferdighet og optimisme.

### *Bestemt og ansvar*

Det å gå frem som en bestemt og ansvarsfull person er lederegenskaper som fire av informantene mener er viktige.

### *Kommunikasjon*

Fem informanter mener kommunikasjon er det som preger deres lederegenskaper.

## **Lederroller**

### *Hvilken rolle/hva slags ansvar de har*

Alle informantene sitter med en lederrolle i organisasjonen de jobber i, noen har det øverste ansvaret for hele organisasjonen i Norge, mens flere har personalansvar for 10 opp til 50 medarbeidere.

### *Trekk ved menn og kvinner som ledere*

Når det kommer til ledelse og leder stiler så blir kvinner og menn oppfattet forskjellig fra noen av informantene. Det ble nevnt at menn i lederroller kan være harde og strenge, rett på sak, er resultat- og konkurranseorienterte, setter aggressive mål og at “de durer på i 120” med litt for mye fokus på målet.

Når det kommer til kvinner svarte informantene at kvinner ofte er bedre til å se mennesker, gir mer av seg selv enn menn, at de er pliktoppfyllende, klarer å strukturere dagen sin bedre, har et større overblikk, at de er flinkere til å lytte og bryr seg om de små tingene. Samtidig så nevner en av informantene at de kvinnelige lederne som jobber i den organisasjonen er beintøffe, og noen ganger for tøffe. En av informantene mener at kvinner egner seg bedre som ledere enn menn.

En av informantene påpekte at hun ikke tror at en mannlig leder nødvendigvis ser kvaliteten hos en jente, på samme måte som han ser en som ligner seg selv.

## **Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 4**

### *Kjønn er ikke relevant*

Selv om flere av informantene ser forskjeller på kvinner og menn, var det noen som var fast bestemt på at det ikke finnes forskjeller og at kjønn ikke er relevant i jobbsammenheng.

Informantene påpeker her at begge kjønn har like gode forutsetninger, at en kvinner kan være en like god leder som en mann og motsatt, og at det går mer på person enn kjønn.

### *Ulike forventninger til kvinner og menn*

Når informantene fikk spørsmål og det stilles ulike forventninger til kvinner og menn i deres organisasjon mener to av informantene at det stilles ulike forventninger til kvinner. Men det på bakgrunn av at kvinner og menn har ulike egenskaper og vil reagere forskjellig i noen situasjoner.

### *Måtte endre atferd/nye egenskaper for å passe inn eller ansvar*

Informantene fikk spørsmål om de noen gang hadde måttet endre atferd eller tilegne seg nye egenskaper for å passe inn i en lederrolle. Her svarte 5 av 8 av kvinnene at de har måttet tilegne seg egenskaper for å passe inn i rollen, dette gikk ut på medmenneskelige egenskaper som å bli mer hard, mindre åpen og direkte samtidig som de har måttet tilpasse seg forventningene som var satt til de.

## **Forventninger til leder**

### *CEO*

Vi spurte informantene om de ville gjort noe annerledes om de var CEO/direktør i deres firma eller direktørene, om de tror de ansatte ville at de skulle gjort annerledes. De informantene som ønsket å svare på første punkt trakk frem utvikling hos ansatte og kvinne satsing som de to hovedpunktene. Det var flere av informantene som ikke ville svare på spørsmålet, eller som synes det var et vanskelig spørsmål og ikke hadde nok kompetanse til å svare på.

### *At jeg leverer*

4 av informantene svarte at det forventes at de leverer økonomiske resultater.

### *Like forventninger kvinner og menn*

8 av informantene sa at det stilles like forventninger til kvinner og menn. Mens en av informantene sa at når man starter i en organisasjon så er det helt likestilt.

### *Å være der for medarbeiderne*

4 av informantene trakk frem at medarbeiderne deres også krever noe fra sin nærmeste leder. Her nevnes oppfølging, utvikling, deling av informasjon og støttespiller som de forventningene medarbeiderne har.

### *Motivere/forbilde*

Informantene påpekte at det å motivere de ansatte, komme med råd og tilbakemeldinger var svært viktig for organisasjonens suksess.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 5

### *Spesielle ting*

En kvinne sier det er ikke nok rollemodeller for yngre ansatte. En annen informant som er kvinne sier at man må utstyre jenter med å tro at de er gode nok og legge til rette for familiesituasjon.

Det beste er når lederen gjør seg selv unødvendig til slutt, med å motivere.

### **Ambisjoner**

#### *Ingen skiller på kvinner og menns ambisjoner*

3 av 13 informanter mener at kvinner og menn har de samme ambisjonene når det kommer til jobb og privatliv. Mens det er en informant som mener at kvinner og menn har ulike ambisjoner, men i starten av sin karriere så er ambisjonene like.

#### *Det er forskjell på ambisjoner*

8 av 13 mener at det er forskjell på sine egne ambisjoner og deres kollegaer. Her spiller påvirkningsfaktorer som barn, egenskaper, rollemodeller og ønske om å bli toppleder en stor rolle. En av informantene påpeker at forskjellen på ambisjoner er nok en av grunnene til at det er få kvinner i topplederstillinger.

#### *Deres egne ambisjoner*

Når informantene fikk spørsmål om deres videre ambisjoner ga flere uttrykk for at de trivdes i den stillingen de hadde nå og kom til å fortsette der. Samtidig hadde noen høye ambisjoner og et ønske om videre vekst i organisasjonen for å nå høyere stillinger. De mannlige informantene skilte seg ut som mer klare over sine egne ambisjoner.

#### *Hvorfor de tok stillingen/blir i org.*

Flere av informantene nevnte at det var tilfeldig at de begynte å jobbe i organisasjonen de jobber for i dag. Men noen nevnte at menneskene, mulighetene og trivsel var en stor påvirkningsfaktor for valg av arbeidsplass.

#### *Kvinnens valg*

En av de kvinnelige informantene sa at hun kunne ha valgt å bli partner, men da måtte hun ha valgt bort mye tid med familie og fritid, som hun ønsker å ha. En av de mannlige informantene mente at kvinner kan tenke at det er krevende å ha familie og jobbe i deres organisasjon. Samtidig som det er noen som har fått det til, men de har det veldig likestilt i hjemmet. En annen kvinnelig informant svarte også at kvinner tror de må velge mellom familie og jobb, noe hun ikke har opplevd. Men hun påpekte at hun gjør lite husarbeid i hjemmet.

### **Prioriteringer og familie**

#### *Prioriteringer*

Når vi spurte informantene om det var forskjell på kvinner og menns prioriteringer til familie og jobb i deres organisasjon var svarene vi fikk spredt. 4 av kvinnene som svarte mente at prioriteringene som ble tatt i forhold til familie og jobb kom an på person, og ikke kjønn. Samtidig ble det nevnt at hvordan man strukturer hverdagen sin er avgjørende for om man får det til eller ikke, da med tanke på hvor mye tid man har til rådighet. En av kvinnene mente at det blir mindre og mindre ulikheter blant kjønnene når det kommer til familie og jobb.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 6

2 av mennene som svarte mente at kvinner prioriterer familien og hjemmet mer enn menn når man har barn. En annen mann mente at menn prioriterer lønn og karriere mer enn kvinner, men at kvinner i deres organisasjon også prioriterer det, da mer enn de som ikke jobber der.

Når det kom til kvinners valg svarte noen av informantene at kvinner velger bort jobb for familie. En annen sier at kvinner velger annerledes og at dem fokuserer mer på familie enn menn og kvinner. Man må ta mer ansvar om mannen jobber i høyere stillinger. Det påpekes av en annen informant at det oppleves at mange slutter under og etter permisjon.

### *Intervjuprosessen og tilhørende*

Når vi stilte spørsmål angående prioriteringer knyttet til familie og jobb, og da kravene satt i en ansettelses prosess viste det seg at 7 av informantene mente at familiesituasjonen kunne påvirke valget om å ansette eller ikke. Men det var også noen av informantene som påpekte at de ikke ville vurdert annerledes i et intervju, og heller ikke sagt nei til en informant fordi de planlegger å få barn. Noen av informantene som mente at familiesituasjonen kunne påvirke påpekte også at dette lå i underbevisstheten og at det var ønskelig å snakke med informanten om dette, før en beslutning ble tatt.

### *Syke barn*

Noen av informantene påpekte at menn er mer opptatt av å være hjemme med barn før, og at begge nå i større grad må ta ansvar hjemme. Når temaet om *hvem er hjemme når barnet er sykt* kom opp sier flertallet at begge må ta ansvar hjemme, og at det går på tur.

### *Organisasjonen*

De fleste av informantene sa at det var lagt opp til fleksitid på jobben deres, slik at man lettere kan kombinere hjemme. Samtidig som det var muligheter for hjemmekontor.

Her var det en av informantene som også påpekte at organisasjonen har et lenger perspektiv på en ansettelse enn bare i en småbarns periode. Samme informant nevnte også at de har et eget program for svangerskapsoppfølging, hvor de tilrettelegger arbeidet for kvinner før, under og etter deres permisjon. Det blir samtidig påpekt fra andre informanter at ansatte får barn, krever planlegging i organisasjonen.

En kvinnelig informant mener at svangerspaspermisjonen har skapt endringer for kvinner i organisasjoner, og mener at holdningene til kvinner rundt dette er avgjørende for en karriereutvikling.

### *Holdninger*

En av de kvinnelige informantene påpeker at det å jobbe i deres organisasjon er krevende, hvor man ofte må jobbe døgnet rundt. Og legger videre frem at det kan være en av grunnene til at det ikke er så mange kvinner som jobber der. Samtidig sier hun da at det er lettere å ansette en gutt som ikke er etablert. Det er også sentralt hos flere av informantene at det er kvinners egne holdninger til karriere og familie som setter en stopper for karriere. En annen informant mener at det er oppveksten til den individuelle som påvirker synet og holdninger i forhold til prioriteringer til familie og jobb.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 7

### *Kvinner og menn*

Vi ser av informantene våre at kvinner og menn er like godt utdannet. En av kvinnene sier at de ønsker flere kvinner i organisasjonen, og at de nesten ville valgt kvinner foran menn. En annen informant mener det ikke er noe forskjell på kvinner og menn, men at det kanskje er en En av informantene mener at det ikke er noe forskjell på kvinner og menn, men at det kanskje er forutinntatthet.

Forskjell mellom kvinner og menn i lederstillinger:

Kandidatnummer 2 mener man trenger ulike ledere til ulike tider, noen ganger trenger man utpregede kvinnelig egenskaper, andre ganger ikke.

Kandidatnummer 6 mener kvinner egner seg bedre til lederstillinger, mens kandidatnummer 9 sier at kvinner og menn kvalifiseres likt, det er jobben som teller. Kandidatnummer 5 støtter dette også med å si at kvinner og menn alltid stiller likt.

### **Kvinner og menns atferd**

#### ***Det er forskjell på kvinner og menn***

##### *Forventninger til kvinner og menn*

Da informantene fikk spørsmålet om det stilles ulike forventninger til kvinner og menn i deres organisasjon svarte noen at kjønn ikke var et tema når det kom til forventninger og prestasjoner. Mens det var flere av informantene som påpekte at kvinner og menn er forskjellige av natur, men at det er holdninger som spiller en rolle.

En av informantene påpekte at forskjellen ikke ligger i kjønn, men hva folk forventer av deg personlig.

En av de kvinnelige informantene påpekte at det er vanskeligere for en kvinne å bli akseptert som leder på grunn av forventninger. *“hvis du ikke smiler hele tiden er du sur og sint, man ser ikke sånn på en mann”*.

En av informantene trekker frem at jenter krever, men venter på å bli sett, mens gutter krever tidligere og blir sett.

Flere av informantene mener at kjønn er irrelevant i forhold til prestasjoner. Av disse var det kandidatnummer 4,7,12,1,11 som påpekte dette.

##### *Trekk ved kvinner*

Under intervjuene opplevde vi å få svar som var rettet mot stereotypisk oppførsel knyttet til kvinner og menn. Her ble kvinnene beskrevet som at de trekker frem andre, gode lyttere, pliktoppfyllende, troverdige, forsiktig, detaljfokuserte og teamorienterte. Mennene ble beskrevet som besluttsomme, tydelige, at de liker risiko, tar sjanser, flinke på å fremme seg selv, tar utfordringer, rett på sak og pågående. Når det kom til kvinner og ansvar var det flere av informantene, både kvinner og menn som mente at kvinner ikke liker å ta ansvar og at de søker en bekreftelse før de tar det.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 8

### *Like kvalifikasjoner*

De fleste av informantene mener at kvinner og menn er like kvalifisert til lederstillinger, at det ikke går på kjønn, men at det går på egenskaper, personlighet og holdninger. En av informantene peker på at man er like kvalifisert, det er bare mennene som er flinkere til å vise det. En annen informant svarer at kvinner kanskje har andre holdninger. Det kommer også frem av en annen at det i samfunnet generelt er få kvinner som er kvalifisert til lederstillinger.

### *Diskriminering/forskjellsbehandling*

Vi spurte vår informanter om de noen gang hadde opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på arbeidsplassen. Kun en av våre informanter hadde opplevd dette, og da var det knyttet til behandling av kvinner og menn, hvor kommunikasjon var hovedproblemet. Informanten mente at dette kommer av blindsoner. En annen informant hadde kun opplevd dette i form av at yngre kollegaer hadde steget raskere i gradene enn henne, men at det var vanskelig å se på det som forskjellsbehandling.

En annen kvinnelig informant har opplevd å ikke bli prioritert eller satt høyest fordi hun var kvinne og forsørget hjemme, hvor temaet var at hun ikke trengte å tjene så mye som mennene gjorde. En informant påpekte at hun aldri har opplevd vegger eller hindringer fordi hun er kvinne.

### *Organisatoriske utfordringer*

Vi spurte informantene om det var noen organisatoriske utfordringer som kunne vært bedre. Funnene vi kom frem til var at det var dyrt å utvikle kvinner om de slutter under permisjon, samt at kvinner blir med et vist stykke, så kutter de ut karriere og organisasjonene mister kvinnene. Videre fikk vi påpekt at forskjellsbehandling og diskriminering kan komme av manns- eller kvinnedominerende kulturer. Det kom også frem at bransjen fokuserer for mye på fag, og for lite på ledelse.

### *Personlige utfordringer*

Da informantene ble spurt om personlige utfordringer på arbeidsplassen fikk vi ulike svar tilbake. Det som var mest gjentakende var personalsaker som de hadde ansvar for å løse eller faglige utfordringer i forbindelse med arbeid.

### *Samme utfordringer for kvinner og menn*

Når informantene fikk spørsmål om de tror de ville opplevd de samme utfordringene dersom de var av det motsatte kjønn nevnte de at det ville vært det samme, uavhengig av kjønn.

### **Antydning til hindre for kvinner**

Informant 12 som er en kvinne sier følgende: “Menn velger menn som ligner seg selv, da snakker vi om den blindsonen”, mens informant 11 som er en mann sier: “Mange av de kvinnene som lykkes er ikke nødvendigvis feminine, fordi det krever de beste rollemodellene for de andre kvinnene i organisasjonen” .

En annen informant påpekte at de i deres organisasjon har for få kvinnelige rollemodeller, samtidig som det er antydninger til et “mini me” syndrom, som viser til at man velger de som er lik seg selv.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 9

Informant 11, som er en mann kommer med et eksempel, hvor det ble fortalt følgende: *«når vi legger en stillingsbeskrivelse eller oppgave foran en jente og en gutt: hvis gutten kan 2 av 6 punkter så tenker han at han er kvalifisert, men hvis jenta mangler noe på punkt 6 så tenker hun “nei, det blir litt vanskelig”.* » Videre påpeker informanten at det er mulig det sitter mentalt hos kvinnene.

En kvinnelig informant nevnte at likestillingsloven og kjønnskvolteringen i sammenheng med den er positivt og helt nødvendig på grunn av dette med glasstaket. Videre mener hun at menn har holdninger som gjør at de ikke ser kvalitetene hos en kvinne som vil frem, som fører til at kvinnen må overprestere. Informant 2 sier følgende: *«Om en kvinne blir flinkere enn sjefen, er hun en trussel.»*

En mannlig informant nevnte at en blanding av strukturen i selskapet og samfunnet påvirker til at kvinner hopper av et karriereløp. Videre mener han at en samfunnsdebatt bør tas om temaet. (informant 13) Han påpekte også at det er to grunner til at kvinner opplever utfordringer, den ene er at eldre menn jobber som de alltid har gjort, og ser ikke at verden endrer seg. Det andre er det ubevisste som er printet inn fra samfunnet.

En annen informant mener at jentene selv velger bort karriere ettersom de ikke ønsker ansvar eller utfordringer, og at det ikke finnes noe glasstak eller at man ikke får muligheten. Videre ble det sagt at det er vanskelig å gjøre noe med det, men at organisasjonene kan satse på de som takler og tåler det, som blir triggende av utfordringer og ansvar. Samtidig nevner informanten at kjønnsrolle mønsteret i samfunnet vårt også kan påvirke, hvor kvinnen ofrer karrieren for mannen. Samtidig sier samme informant at det ikke er tilrettelagt for opplæring i forhold til robusthet, og hvordan kvinner kan takle det i organisasjonen.

### Organisasjonsstruktur

Informantene ble bedt om å forklare deres organisasjonsstruktur og forklare forhold rundt i organisasjonen. Vi var interessert i å få svar på hvordan dem samarbeidet og hvorvidt dette var på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon. Samtidig ønsket vi å få avdekket hvorvidt den strukturen dem har påvirker lederprestasjonene i organisasjonen. Vi stilte også spørsmål om forholdet mellom kvinner og menn i deres organisasjon. Både som nyansatte og høyere opp i organisasjonen.

#### *Samarbeid og lederprestasjoner*

Seks av kandidatene opplever at dem har et samarbeid på tvers av avdelinger, nivå og stillinger i deres organisasjon. Når det kom til hvordan strukturen som organisasjonen har innad, var det også seks stykker som mente at dette påvirket lederprestasjonen i deres organisasjon. Av disse var det kun to av informantene som svarte at dette samarbeidet hadde påvirkning på lederprestasjonene i organisasjonen. En av informantene påpekte også at det var negativt for den enkelte om dem ikke forsto strukturen i organisasjonen, men om du jobbet for å forstå denne ville det være positivt. En annen informant svarer at dem har riktig struktur i forhold til hva markedet ønsker.



## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 10

### *Hierarki*

Fem av informantene så på organisasjonen deres som hierarkisk sammensatt, mens fellestrekkene blant disse er at selv om man har en hierarkisk organisasjon, så var det åpne dører og man var hverandres sjefer ble også påpekt. Vi for også frem av flere at til tross for likhetene i sammensetningen i bransjen, så vil det alltid være ulikheter å finne når det kommer til det hierarkiske ettersom at alle har ulike sammensetninger avhengig av størrelse og klienter.

### *Ansettelse og karriereløp*

Kun fem av informantene er klar på at dem ansetter 50/50 når det kommer til kvinner og menn som skal ansettes for første gang, altså på bunnlinsen. En av informantene sier at dem har fastsatt et fast karriereløp som skal følges fra man kommer inn og har systematisk lederutvikling hos dem. En annen informant svarer at det kun er menn som søker seg til deres organisasjon og at kvinnene er fraværende.

### *Forhold mellom kvinner og menn*

Samtlige av våre 13 informanter svarte at det er altfor mange menn hos dem og altfor få kvinner. De skulle gjerne sett flere kvinner i organisasjonen deres. En av informantene sier at det er kvinnene som bidrar til at kvinner blir ledere sammen med menn. Mannsdominansen er sterkest på toppen. Når det kommer til lederstillinger høyere opp i organisasjonen på partnernivå, er det mindre enn 40 % kvinner på toppleder nivå hos enkelte, og det går ned til under 10%. Hos en av organisasjonene påpeker administrerende direktør at det er ingen kvinner i lederstillinger hos dem, men en informant påpeker at de hos dem har flere mannlige partnere men ikke kvinnelige direktører.

## **Organisasjonskultur**

Vi ønsket å gå inn på organisasjonskulturen i de ulike organisasjonene, men på bakgrunn av tidsrammen for våre intervjuer valgte vi å presentere noen sentrale organisasjonskultur begreper, og få informantene til å markere de begrepene de anså at representerer deres organisasjonskultur. Vi gikk så inn på om det var enkelte ting de savnet eller ønsket i organisasjonene de jobber i, for å bedre definere organisasjonskulturen.

### *Oppgaveorientert*

Fem av informantene markerte deres organisasjon som oppgaveorientert. (2 menn, tre kvinner)

### *Prestasjonsorientert*

11 av informantene mente at deres organisasjonskultur er veldig prestasjonsorientert. (3 menn, 8 kvinner)

### *Samarbeid og deltakelse*

6 av informantene markerte at deres organisasjonskultur er opptatt av deltakelse, mens 9 av informantene trakk frem at de er opptatt av samarbeid i dere organisasjonskultur. (4 menn, 5 kvinner)

### *Konkurransorientert*

Fem av informantene mente at deres organisasjonskultur er preget at å være konkurransorientert. (2 menn, 3 kvinner)

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 11

### *Opptatt av felles resultater*

8 av informantene mener at deres organisasjonskultur er opptatt av å lykkes sammen og oppnå felles resultater. (1 mann, 7 kvinner)

### *Status*

Tre av informantene indikerte at det kan være elementer av å være opptatt av status i deres organisasjonskultur. En informant mener at det sikkert er mange som er opptatt av det, mens en annen sier at det klart er slik hos dem. (1 mann, to kvinner)

### *Fokus på uavhengighet*

Åtte av informantene markerte at deres organisasjon har fokus på uavhengighet. (3 menn, 5 kvinner)

### *Fokus på selvstendighet*

Syv av informantene trakk frem at deres respektive organisasjoner har fokus på selvstendighet. (3 menn og 4 kvinner)

### *Autoritet og hierarki*

Fire av informantene markerte for autoritet og hierarki i deres organisasjoner. En av dem trekker frem at de har et hierarki men at alle er likeverdige, mens en annen trekker frem at de ikke er autoritetsbasert på papiret, men at det ikke betyr at det ikke finnes. En tredje informant trekker frem at det er et tydelig hierarki på de øvre nivåene i hennes organisasjon. (1 mann, 3 kvinner)

### *Formell og uformell organisasjonskultur*

8 av informantene mente at de har en uformell organisasjonskultur, mens to informanter mente de hadde en formell organisasjonskultur, hvorav en av dem mente de hadde en veldig formell kultur. (4 menn, 4 kvinner)

## **Ønsker og ting som kunne vært annerledes i organisasjonene**

Da vi spurte informantene om hvordan de ville definert en ideell organisasjonskultur som passer til deres mål, verdier og ønsker fikk vi en god del svar på hva organisasjonene kan jobbe med.

### *Ønsker bedre lederoppfølging/satsning og karriereplaner*

Fire av informantene svarte at de ønsket bedre lederoppfølging og at man skal satse mer på ledelse. En informant påpeker at man bør ta lederansvaret vekk fra dem som ikke vil ha det. En annen informant tekker frem at han ønsker tydeligere karriereplaner for de ansatte.

### *Ønsker kvinnesatsing*

En av informantene trakk frem at det burde vært en kvinnesatsing i bransjen og det å passe på en bedre kjønnsbalanse i organisasjonen.

### *Ønsker samarbeid og tillit*

Seks av informantene trakk frem at de ønsket mer tillit og samarbeid i organisasjonen de jobber i. En av dem trakk frem at han ønsker en kultur hvor alle jobber sammen, heier på hverandre og blir glade på hverandres vegne.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 12

En kvinnelig informant sa at hun ønsker at man skal jobbe mot samme mål, være inkluderende og ha en innstilling som sier at hvis en lykkes, lykkes alle. To av

informantene påpekte at de ønsker mer samarbeid på tvers av avdelinger, stillinger og nivå. En informant trakk frem at hun ønsker en god dynamikk i kulturen.

### *Ønsker klarere krav/beslutninger*

3 informanter trekker frem at de gjerne skulle hatt en kultur hvor beslutninger var klarere og gjort i fellesskap. En informant trakk frem at alle partnerne bør være enige om endringer, mens en annen ønsker å få klarhet i hva som forventes og hvordan man skal gjøre ting, mens en siste informant påpeker at hun ønsker åpne, tilgjengelige og forståelige beslutninger.

### *Ønsker mer kurs/personlig oppfølging*

Fire av informantene sa at de ønsket mer kurs og personlig oppfølging i deres organisasjon. En gikk spesifikt inn på at han ønsket mer tid til utviklingsamtaler, mens en annen sa at hun ønsker mer oppfølging og utvikling av hver ansatt.

### *Andre ønsker og bemerkninger*

En informant påpekte at man ikke bør endre kulturen ut ifra hva man selv ønsker, det er du som individ som må passe til butikken, ikke butikken som må passe til deg.

En kvinnelig informant ønsker en kultur hvor alle som jobber der opplever jobben som viktig, og at alle er «eksperter». En annen informant ønsker en clean cheets tilnærming, mens en siste informant ønsker å ha en kultur som gjør at det føles som om man tar del i noe større enn seg selv.

## **Organisasjonens definisjon av suksess**

### *Utvikling av ansatte*

Vi spurte våre informanter om hva de mener at organisasjonen de jobber i ville definert suksess som. Det som var mest fremtredende var at organisasjonene ønsker at de ansatte utvikler seg, i form av at man ønsker personer med ulike egenskaper, mål og ambisjoner som det blir tilrettelagt for på en slik måte at det resulterer i fornøyde medarbeidere som får gjort karriere slik de selv ønsker det (basert på 6 av informantenes svar). Samtidig blir det nevnt av en informant at det å skaffe talenter er suksess for deres organisasjon, mens en annen informant legger vekt på det å ha en klar karriereplan som man følger og får forfremmelser kanskje raskere enn planlagt er suksess i deres organisasjon. Videre trekker også to informanter frem at det å ha det gøy på jobb og trives i jobben er viktig for trivsel og utvikling på jobben.

### *Gode resultater og økonomisk vekst*

Seks av informantene våre sa at deres organisasjoner mener at det å skape gode resultater og økonomisk vekst er samsvarende med ordet suksess. Informantene la her vekt på å skape en god bunnlinje og god lønnsomhet, samtidig som de trakk frem det å tjene penger, økonomisk vekst for selskapet og det å ha en god omsetning.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 13

### *Å nå de satte målene*

Fire av informantene trekker frem det å nå de målsetningene organisasjonen har satt som en del av suksessbegrepet. Her går en av informantene inn på at det oppleves en selvtilfredsstillelse når man når disse målene, både som organisasjon og person, mens en annen påpeker at det er viktig å synliggjøre de målene man har klart å nå. Av disse fire var tre av informantene kvinner og en mann.

### *Branding*

Tre av informantene mente at branding og fostering av varemerket var en form for organisatorisk suksess. En av informantene trekker spesifikt inn at det å gjøre organisasjonen sterkere enn det den var før man begynte der er en av de tingene som gjør branding til suksess for organisasjonen.

### *Kvalitet*

Kvalitet trekkes frem av tre informanter som sentrale for organisasjonens suksess. Det trekkes her frem at man snakker om å levere kvalitet på alle nivåer i organisasjonen. Samtidig trekker også to informanter frem at suksess for deres organisasjon er å levere til kundene og leve opp til deres forventninger, som vi videre knyttet til kvalitet.

### *Å være blandt de beste*

To av de kvinnelige informantene trakk frem at det å være ledende i landet og å være blandt de beste representerer suksess for deres organisasjoner.

## **Hvordan organisasjonene tilrettelegger for karriereutvikling**

I intervjuene våre ønsket vi å finne ut hvordan organisasjonene ser på karriereutvikling og gå nærmere inn på om organisasjonene tilrettelegger for karriereutvikling og hvordan, samtidig ønsket vi å se på hvilke muligheter informantene hadde blitt gitt og hvilke muligheter som finnes i organisasjonene.

### *Karriereutviklingsprogrammer*

Da vi spurte informantene våre om hvordan de tilrettelegger for karriereutvikling i deres organisasjon fikk vi forskjellige svar fra informantene. Totalt sett svarte kun syv av informantene at de hadde en form for utviklingsprogrammer. To av informantene svarte at de hadde klare karriereutviklingsprogrammer, mens tre andre informanter kom inn på at de har klare utviklingsplaner for hver ansatt, hvor en også trakk frem klare evalueringer i forhold til dette. En av de to resterende informantene påpekte at de ikke hadde klare strukturer for karriereutvikling, men at de jobber med dette sammen med personlige utviklingsplaner. Den siste informanten oppga at de hadde retningslinjer for karriereutvikling.

### *Like utviklingsmuligheter for kvinner og menn?*

Vi spurte så våre informanter om de mente at det var like utviklingsmuligheter for kvinner og menn i organisasjonen deres. 9 av informantene mente at det blir gitt like utviklingsmuligheter til kvinner og menn i deres organisasjon. Samtidig nevner tre de resterende fire informantene at det er ulike muligheter som blir gitt til kvinner og menn, og det kommer frem at dette ofte avhenger av nivå i organisasjonen. En annen informant påpeker at det er ulike muligheter som blir gitt fordi men får andre tilbud høyere opp i organisasjonen på grunn av nivå.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 14

Den siste informanten påpeker at det er få muligheter innad i deres organisasjon, hvor de har en fast struktur som gjør det vanskelig å for eksempel flytte internt i organisasjonen.

### *Karriereordninger for kvinner*

Da vi snakket om karriereutvikling med informantene gikk 5 av informantene inn på områder som omhandler karriereutvikling for kvinner. Det kom da frem at en av organisasjonene vi har undersøkt har et eget mentorprogram for kvinner. Denne organisasjonen har også et eget kvinneforum. En annen informant snakket om at de har et eget prosjekt for å holde på kvinner innad i deres organisasjon, mens en annen påpekte at de har et eget program for kvinner i deres organisasjon som er mer foredragsbasert.

### *Kurs*

Fire av informantene dro frem kurs i deres svar rundt karriereutviklingen til deres ansatte. En av informantene nevnte spesifikt at de hadde kurs med fokus på utvikling av lederegenskaper. En annen informantene trakk frem at de bruker mye ressurser på kursing, men at det sikkert er noe de kan bli bedre på. Dette støttes opp om av to andre informanter som trekker frem at de har mye kurs i deres organisasjon og konstant faglig påfyll. Samtidig trekker den ene informanten frem at det er ulike kurs for ulike nivåer i organisasjonen.

### *Utvikling tilpasset individet*

Syv av informantene trekker frem at det tilpasser eller tilrettelegger for individene i deres organisasjon. En informant trekker frem at de prøver å knytte personens ønsker opp mot organisasjonens strategi og tilrettelegger på den måten. En annen informant sier at setter opp individuelle mål for hver person, mens to av informantene trekker frem tilrettelegging når det kommer til familie og jobb. De påpeker at de tilrettelegger for foreldrepermisjon og at de legger til rette og tar vare på de ansatte i den fasen hvor man får barn.

### *Fokus på faglig utvikling*

Fire av informantene trekker frem at de har fokus på faglig utvikling av de ansatte i deres organisasjon. De svarene som kom frem omhandler at organisasjonen har god opplæring (en informant), at man har fokus på læring og vekst av de ansatte i forhold til det faglige.

### *Bevisstgjøring i organisasjonen*

Syv av informantene svarte på områder som handler om bevisstgjøring i organisasjonen. En informant trekker frem at de er en typisk karrierebedrift, som gjør at de ansatte bevisstgjøres rundt dette. En annen informant trekker frem at alle skal vite hva som kreves for å komme oppover i hierarkiet. Som nevnt tidligere sa en informant at de har et eget mentorprogram for kvinner, som handler om å bevisstgjøre kvinnene i organisasjonen. Tre av informantene trekker frem at de har etablerte systemer og karrierestiger, som kan tyde på at de ansatte vet stegene oppover i organisasjonen.

### *Refleksjoner fra informantene*

Når vi snakket om karriereutvikling og utviklingsmuligheter kom det frem en del svar fra informantene som er utenfor de nevnte kategoriene, men som vi ønsker å trekke frem og belyse.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 15

En av informantene påpekte at deres organisasjon kan legge bedre til rette for barn, slik at de kan holde på kvinnene lenger. En annen informant trekker frem at flere personalansvarlige i deres organisasjon er for opptatt av struktur fremfor oppfølging av de ansatte. En annen informant trakk frem at han som en mann er redd for at han har en del ubevisste tanker på bakgrunn av samfunnet han har vokst opp i, som han ikke reflekterer over. Dette tror han at kan påvirke hvordan han ser på kvinner og menn internt i organisasjonen. En mannlig informant trakk frem at de som organisasjon sliter med å dra jenter opp og at de lurer på hva som skal til for å motivere jenter til å ta løpet ut.

### *Ønsker å satse på kvinner*

Flere av informantene har som nevnt tidligere forklart at deres organisasjon har ulike programmer og kurs for kvinner, og har med det et ønske om å satse på kvinner. To andre informanter trekker frem at vil få flere kvinner frem i ledelsen, hvorav en av dem påpeker at dersom de kan fylle en rolle med en kvinne fremfor en mann vil de gjøre det dersom det er mulig. Samtidig påpeker informanten at dette ikke er diskriminering av menn, da kravene som stilles er like for begge kjønnene.

### *Hinder for karriereutvikling*

Vi spurte våre informanter om det kunne finnes noen hinder for karriereutvikling i deres organisasjoner. Fem av informantene trakk frem ulike hindre som kunne oppstå når kvinner gjør karriere. Tre av informantene trakk frem hindre som er relatert til individene, mens de resterende informantene trakk frem hindre relatert til organisasjonen. Av de personlige hindrene ble det trukket frem at disse finnes hos en selv, enten i form av mentale sperrer eller manglende energi, ifølge en av informantene. Videre trekker en annen informant frem at det vil andre ting, slik som personlig relaterte områder, familiesituasjon, ønsker og ambisjoner. Den siste informanten trekker frem at man er nødt til å ha de riktige egenskapene, kompetanse, mindset og holdning.

De organisatoriske hindrene som ble trukket frem var blant annet at man er nødt til å legge ned veldig mange timer i Revisjonsbransjen og jobbe mye overtid for å kunne regne med et opprykk i organisasjonen.

En annen trekker frem at det å gå ut i fødselspermisjon er et hinder, da man kan bli borte i tre år om man får tre barn, og at man da ikke har mulighet til å vokse slik de andre i organisasjonen har gjort.

### **Personlig karriereutvikling**

Vi spurte våre informanter om de kunne definere deres karriereutvikling og gikk så nærmere inn på om det har vært noen spesielle høydepunkter, episoder som har forandret dem som leder eller en person som har betydd mye for dem.

### *Rask karriereutvikling*

Fem av informantene oppga at de har hatt en rask karriereutvikling. En av de kvinnelige informantene trakk frem at hun kom raskt inn i en lederposisjon før hun fikk barn, mens en annen kvinne trakk frem at hun hadde en sjef som løftet henne fort opp.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 16

Dette påpekte hun at kanskje ikke alltid er bra, da hun selv følte hun ikke var erfaren nok for et slikt opprykk. En informant trakk også frem at hun fikk mye ansvar tidlig.

### *Mennesker som har påvirket dem*

9 av informantene svarte at det har vært spesielle mennesker som har hatt påvirkning på deres karriereutvikling. 7 av informantene svarte at tidligere leder eller administrerende direktør har hatt påvirkning på deres karriereutvikling. 4 av informantene trakk også frem personer i deres nære familie, slik som samboer, mann, kone og mor, som viktige for deres karriereutvikling.

### *Høydepunkter*

Vi spurte våre informanter om de hadde hatt noen høydepunkter i løpet av sin karriere. 2 av de kvinnelige informantene trakk frem at høydepunktet i deres karriere var å bli partner. Samtidig trekker to andre informanter frem at det å få manager tittel var et høydepunkt for dem. En informant trakk frem at det å bli forfremmet var et høydepunkt, sammen med det å få inn en ny stor kunde. To andre informanter trakk frem at det å få være med på store prosjekter har vært et høydepunkt for dem. En siste informant trakk frem at et høydepunkt var når konsernsjefen tok han i hånden og takket for innsatsen.

### *Episoder som har forandret dem som ledere*

Et annet område vi kom inn på under intervjuene var om informantene hadde opplevd episoder eller situasjoner som har forandret dem som ledere. Vi ønsket her å avdekke eventuelle hindre spesifikt kvinnene eller andre sentrale områder for vår problemstilling.

Funnene våre viste at fire av informantene opplevde det å få barn som en forandrende prosess hos dem, da de svarte at det roet dem ned, man jaget ikke lenger like mye etter karriere, ha ansvar for et annet menneske og det å prestere og prioriterte annerledes. En informant trakk også frem at det å få barn ga henne en forståelse for andres familiesituasjon, som hun ikke hadde tidligere.

En informant trakk frem at det å ha personalansvar har forandret henne som leder, da hun har måttet støtte og være der for medarbeidere i vanskelige situasjoner. Hun mente at dette har gjort henne mer omtensksom.

### *Spesielle muligheter*

Noen av informantene trekker frem at de har fått mange muligheter internt i organisasjonen, hvor en spesifikt går inn på at hun har fått delta på et ledelsesprogram og har fått tildelt coaching timer med stort utbytte.

### **Kriterier nyansatte**

På spørsmål om hvilke personlige egenskaper informantene mente stilte høyest hos informanten i en ansettelses situasjoner, svarte hele elleve av tretten at de ser etter spesifikke personlige egenskaper. Disse var integritet, holdninger, ærlighet, lojalitet, nøyaktig, intelligent, energi, arbeidsmoral, fleksibilitet, analytisk, motivert, profesjonalitet, empati og tilpasningsevne. Mange av disse trekkene går igjen hos informantene.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 17

Vi fikk også høre at ensomme ulver som vil ha suksess på egenhånd ikke hører hjemme i bransjen og at man trenger konkurranseinstinkt for å synes det er gøy å jobbe i bransjen. En annen informant svarte også at de ikke så etter egotrippere.

Åpne og utadvendte mennesker var noe som gikk igjen hos tre av informantene mens fem av de sier at de ser de som er flinkest på skolen og har gode karakterer. Refleksjon og modenhet går igjen hos fire av informantene og hele ni av informantene svarer at de ser etter faglig dyktighet og kompetanse når det kommer til nyansatte. Tre av informantene ser etter de som er i stand til å bygge relasjoner og samarbeid/teambuilding kommer frem hos syv av informantene. Evnen til å lære treffer også høyt, her var det seks som svarte dette. Tre av informantene legger kommunikasjonsevne til grunn, dette gjelder også engasjement/nysgjerrighet og målrettet. Av tingene som går minst igjen hos informantene er det egenskaper som å tørre og satse litt som to av informantene mener de ser etter, mens bare en svarer at de ser etter de informantene som er villig til å ofre mye for jobben.

### Lønnsforskjeller

#### *Ingen lønnsforskjeller i organisasjonene*

Vi spurte våre informanter om hvorvidt de trodde at det lønnsforskjeller mellom kvinner og menn på samme nivå i deres organisasjon. De fleste av våre respondenter svarte at det ikke finnes lønnsforskjeller på samme nivå i organisasjonen. Åtte av tretten informanter sier klart nei på spørsmål om dette, men noen av de velger å svare at det kan være noe allikevel. Tre av informantene svarte at det finnes lønnsforskjeller til en viss grad i deres organisasjon, mens fire av informantene var helt klar på at det finnes lønnsforskjeller hos de.

#### *Lønnsforskjeller i organisasjonene*

Tre av informantene svarer ganske klart på at det finnes lønnsforskjeller hos de og legger kjønn, individ og prestasjon til grunn her. En av respondentene sier at menn er flinkere til å sjekke lønn seg i mellom og vet hva de skal kreve. De har et mer bevist forhold til det og vet hva de skal spørre om. En annen informant sier menn har gjort seg tanken allerede under underveis evalueringer og er forberedt på spørsmålet. Denne informanten sier derimot ser man at kvinner ikke er forberedt på spørsmål rundt lønnsøkning når spørsmålet dukker opp i evalueringssamtaler, og har ikke noe klare formeninger om spørsmål som er knyttet til lønn. Mennene derimot har gjort seg sine tanker, og er forberedt på å be om en økning.

#### *Hva lønnsforskjeller kan komme av*

Hos de fleste organisasjonene vi hentet informanter fra er det er klart hovedskille som er der av naturlige årsaker. For eksempel de som innehar partner stillinger eller er på direktør nivå vil så klart ha et annet lønnsnivå eller oppbygning en de som er på lavere nivåer. I tillegg som er fastsatt av staten, som for eksempel risikotillegg vil også ha en påvirkning på lønna, men dette er ikke noe som går på kjønn.

Av de informantene som svarte at individet bestemmer lønnen, kommer det frem at selv om rollene er like så kan ansenitet, negative ting og ulik prestasjon føre til ulik lønn for både kvinner og menn.



## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 18

### **Likestillingsloven og kvotering**

*Kvinner negative til å bli kvotert inn i styret*

På spørsmål som omhandlet likestillingsloven, kjønnskvoltering, rettferdig vurdering og informantenes egne holdninger til disse temaene dukket det opp interessante funn. En av informantene sa at kvinnene hos de ikke ønsker å bli kvotert inn. Denne holdningen fant vi igjen hos en av de andre informantene som kom med et ganske godt eksempel. Hun hadde selv blitt kvotert inn i et strategiutvalg fordi det var behov for en jente der. Dette oppfattet hun som håpløst og påpeker at mange unge jenter synes det er håpløst å bli kvotert inn. Hennes svenske kolleger som er kvinnelige styremedlemmer, var imot kvotering av ulike årsaker. Vi fikk høre av en annen informant at dersom man får en rolle i et styre og var kvinne, kunne man gå rundt med en mistanke om at man var blitt kvotert inn. Det kommer også frem av en annen informant at kvinne ønsker ikke å bli kvotert inn, men heller konkurrere på lik linje som alle andre, derfor mener han at det bør legges til rette for at man skal klare å få til nettopp dette. Den ene informanten sier at mange som begynner hos de forsøker å finne en seg en 8 til 4 jobb, men at det ikke er noe man får hos de. En av informantene gir oss et historisk perspektiv på tema. Hun påpeker at det kan finnes en blindsoner ettersom at lederne av valgkomiteen ofte er menn og at de da kan velge en annen man som ligner mer på de selv for å fylle posisjoner i styre. Under intervjuene ga en av informantene oss en suksess historie som hun mente var verdt å merke seg. Hun forteller om den gangen de fikk de første kvinnelige partnerne i deres rådgivingsenhet. Da sendte hun en jubel mail og gratulasjoner. Det var 3 damer som ble partnere samtidig den gang og hun sto å heiet fordi hun synes at dette var gøy. Da var det ikke snakk om noe kvotering, de hadde fortjent det alle sammen. Hun mener at det er bedre for ulike team med en viss kjønnsbalanse.

*Er organisasjonen påvirket av likestillingsloven?*

Vi spurte informantene våre hvordan deres organisasjon virker med tanke på likestillingsloven. Fem av tretten informantene svarer at de er direkte påvirket av likestillingsloven, men ingen av disse er underlagt likestillingsloven. En av informantene som er fra ASA organisasjon er usikker om de er påvirket av kjønnskvolteringsloven, hun er den eneste kvinnelige lederen i den Norske delen av organisasjonen. Allikevel svarer hun at selv om det er mye menn hos dem, så har ikke hun noe problem med det ettersom at det ikke er noe forskjell på dem. En annen informant er klar på at det er viktig å ha kvinner representert i styret, mens en annen fra samme organisasjon sier at de er opptatt av at det skal være et representativt sammensetning da de finnes flere steder i Norge. De har i tillegg et eget government som styrer arbeidet med rett sammensetning og forholder seg til gjeldende lover. Adm. Direktør i samme organisasjon forklarer at de har lagt ned regel på at alle enheter med mer enn 50 ansatte, så skal det være det være minst en kvinne i ledergruppen. Dette mener han er en form for kvotering. Han støtter også opp mot utsagnet til de andre informantene fra samme organisasjon, og sier at de ikke er påvirket av likestillingsloven, men at de forholder seg til det. En av nestlederne i organisasjonen, som også er partner svarer at organisasjonen virker veldig godt med tanke på loven. Hun tror at loven har en innvirkning på organisasjonen fordi de ønsker å være i tråd med samfunnet. Hun påpeker at når valgkomiteen foreslår henne til en sier de jo at det ikke er noen ulempe at jeg er kvinne, hun hadde blitt foreslått uansett. Hun sier at man aldri ville sett ett styre i deres organisasjon som ikke hadde kvinner i seg. Resterende informanter svarer at de på en eller annen måte har et bevist forhold til loven, men at de ikke lar det påvirke organisasjonen. De svarer at kvinnene som sitter i styre er enten valgt av partnerskapet eller sitter der fordi de har en fortjent plass der.

## Vedlegg XIV - Funn fra intervjuene – Side 19

### *Informantenes egne holdninger til kjønnskvolteringer*

Elleve informanter valgte å svare på spørsmålet om deres holdninger til kjønnskvolteringsloven som tredde i kraft i 2004. Seks av elleve informanter var klare på at dette er noe de støttet seg hundre prosent bak. En av disse informantene svarte at han egentlig synes det var en uting til å starte med, men at han har blitt positiv til det med tiden. En annen av disse fem sier at vi helt sikkert hadde kommet dit selv uten påvirkning fra loven, men at det er bra at loven skynder frem et ”arrangert kjønnsrepresentasjon”. Vi får høre av en annen at man kanskje må den veien selv om hun egentlig ikke liker det, at det må til selv om det i utgangspunktet ikke bør være nødvendig. Tre andre informanter er sterkt imot kjønnskvolteringsloven. En av informantenes synspunkt er at det er den faglige kompetansen som er avgjørende, ikke kjønnet. Hun sier at loven har ført noe bra med seg som at kompetente kvinner er kommet inn i styrene, men at det blir feil å sitte i et styre å føle at man er kvotert inn. Dette utsagnet støttes godt opp av en annen informant fra en annen organisasjon som er underlagt loven og finner loven svært merkelig. Den siste av disse tre mener at kvotering er feil måte å si det på, man bør heller legge til rette for at man skal kunne utvikle kvinner naturlig for en slik rolle mener han.

De resterende to informantene er litt støttende, men tviholdende. Vi får opplyst om at det er et nødvendig onde av en av informantene, men at vi kunne klart oss uten. Den andre informantene sier at det var litt skulder trekning egentlig til å starte med og stilte seg spørsmålet om dette var noe vi trengte når det kom. Men jo mer hun ser at det virker, jo mer positiv er hun til den. Hun er veldig opptatt av at det skal ikke være fordi de har et kjønn, men fordi at det er alt for få som har fått vise seg fram. Hun jobber med styrer hele tiden og evaluering av disse, hun ser at kvoteringen har fylt en viktig rolle.

### *Rettferdig vurdering av begge kjønn*

Informantene ble også spurt om hvordan deres organisasjon virket med tanke på rettferdig vurdering av de ansatte og hvordan de sikrer dette. Tolv av informantene våre svarte på dette spørsmålet hvorav fire av de svarte at de har systemer eller er opptatt av å ha rettferdige vurderinger av begge kjønn i organisasjonen. To av disse kommer fra samme organisasjon, og begge påpeker at det er prestasjon det kommer an på og at man ikke tenker om det er mann eller kvinne man vurderer. Resterende svarer at de ikke har rutiner for rettferdig vurdering. Tre av disse informantene sier klart at det er prestasjon og individ det kommer an på, og aldri kjønn som er tema når man vurderer.

Påvirkningsfaktorer

Kjønnskvoltering

Finansnæringen

Karriereutvikling

Tilrettelegging

Forventninger

Organisasjoner

Fordommer

Prioriteringer

Muligheter

Individ

Likestilling

Mentor

**Glasstaket**

Kultur

Egenskaper

Kvinner

Stereotyper

Holdninger

Menn

Rollemodeller

Barrierer

Leder



Markedshøyskolen  
Campus Kristiania

*Takk for tre fine år!*