

986063

203181

985155

BCR3100
Bacheloroppgave

Kjønnskvolterung – et hemmende eller fremmende virkemiddel for likestilling?

Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Vår 2016

Antall ord: 13656

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger»

Forord

Dette er en 15 poengs bacheloroppgave i studieretningen HR og Personalledelse, gjennomført ved Høyskolen Kristiania i Oslo, i 2016.

Det var klart for oss da vi skulle velge tema for oppgaven, at vi ikke ønsket å skrive om noe vi hadde mye kunnskap om fra før, men heller om noe vi visste at var viktig og relevant, og som ville gi oss et stort læringsutbytte. Som gruppe var vi enige om at vår oppgave skulle omhandle rekruttering, og vi fant det særlig interessant å fokusere på rekruttering av kvinnelige toppledere. Deretter kom vi frem til at det var temaet *kjønnskvoltering* vi ønsket å forske på.

Vi tror at den kunnskapen vi innhenter i arbeidet med denne oppgaven vil gi oss en unik innsikt i et tema som er svært aktuelt, og som vi vil kunne dra nytte av senere i arbeidslivet. Kunnskapen vil kunne bidra til at vi evner å tenke mer selvstendig, systematisk og praktisk dersom vi møter lignende problemstillinger eller utfordringer som oppgaven belyser. Underveis i oppgaven har vi lagt mye arbeid i å få fram et flytende språk, slik at det vi skriver er forståelig. På samme tid er det viktig for oss at det faglige nivået blir opprettholdt, og at drøftingene viser refleksjon.

Vi vil takke vår veileder Andreas Thon for gode tilbakemeldinger og nyttige innspill. Lisbeth Opøien har også hatt en viktig rolle for ferdigstilling av vår oppgave, og dette er vi svært takknemmelige for. Oppgaven ville heller ikke blitt det den er i dag, dersom våre informanter ikke hadde bidratt med verdifull informasjon, kunnskap og erfaringer. Vi vil også takke Høyskolen Kristiania, for tre flotte studieår. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for god innsats, godt humør, stå-på-vilje og god faglig forståelse.

Vi håper du som leser bacheloroppgaven får utbytte av den, og at du finner den like interessant som oss.

Oslo 24.05.2016

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvorvidt kjønnskvoltering fremmer eller hemmer likestilling i næringslivet, og avdekke om lovbestemmelsene ikke lenger samsvarer med utviklingen i samfunnet. Er det kanskje slik at lov om kjønnskvoltering er avtakende med den kommende generasjonen, og heller setter begrensninger for kvinner, fremfor å styrke deres posisjon?

De ulike definisjonene og teoriene som er brukt i oppgaven er både relevante, og kan forstås ut fra praktiske eksempler, informasjon og uttalelser fra informanter. Gjennom dybdeintervjuer med en liten gruppe toppledere i norsk næringsliv, som i svært stor grad forholder seg til tematikken på daglig basis, har vi forsøkt å skaffe et nytt perspektiv og syn på problemstillingen.

I drøftingen og analysen blir resultatene fra de empiriske undersøkelsene presentert og funnene blir drøftet ut fra problemstillingen og spørsmålene den reiser. Dette sees også i sammenheng med de teoriene vi har valgt.

Basert på drøfting, analyse og teori vil vi til slutt svare på avgrensning og problemstilling.

Innholdsfortegnelse

DEL 1- Oppgavens rammeverk

1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
2.0 Problemstilling.....	8
2.1 Avgrensning.....	8
3.0 Forutsetninger.....	8
4.0 Oppgavens oppbygging.....	9
5.0 Hva er kjønnskvoltering.....	10
5.1 Kjønnskvoltering- definisjon.....	10
5.2 Moderat kjønnskvoltering- definisjon.....	10
5.3 Radikal kjønnskvoltering- definisjon.....	11
6.0 Likestilling.....	11
6.1 Likestilling- definisjon.....	11
6.2 Hva er likestilling for oss?.....	11

DEL 2- Teoretisk forankring

7.0 Teori.....	12
7.1 Makt.....	13
7.2 Likhets-effekten.....	13
7.3 Gruppetenkning.....	14
7.4 Majoritetstenkning.....	15
7.5 Glorieeffekten og selvoppfyllende profetier.....	16
7.6 Glasstak- teorien.....	17
7.7 Stigmatisering og stempingsteori.....	17

DEL 3- Metodedel

8.0 Metode.....	18
-----------------	----

8.1 Kvalitativ metode.....	18
8.2 Hermeneutikk.....	19
8.3 Undersøkelsesdesign.....	19
9.0 Utvelgesesprosess og utvalg.....	19
10.0 Datainnsamling.....	20
10.1 Primær- og sekundærdata.....	21
11.0 Bekreftbarhet og troverdighet.....	22
12.0 Metoderefleksjon.....	23
13.0 Etikk.....	24

DEL 4- Hoveddel

14.0 Definisjoner.....	25
14.1 “Næringsliv”.....	25
14.2 “Toppleder”.....	25
14.3 “Organisasjonskultur”.....	25
14.4 “Diskriminering”.....	26
14.5 “Fremme”.....	26
14.6 “Hemme”.....	26
14.7 “Identitet”.....	26
14.8 “Gruppeidentitet”.....	26
14.9 “Once-born” og “Twice- born”.....	26
15.0 Drøfting og analyse.....	26
15.1 Likhets-effekten.....	27
15.2 Gruppetenkning og majoritetstenkning.....	28
15.3 “Guttekklubben- grei”.....	29
15.4 Glorieeffekten og selvoppfyllende profeti.....	31
15.5 Villighet til makt.....	32
15.6 Glasstak- teorien.....	34
15.7 Stigmatisering og stempingsteori.....	36
15.8 Samfunnsutvikling.....	37
16.0 Et sammendrag av funnene- avslutning.....	39

17.0 Svar på problemstillingen- konklusjon.....	41
18.0 Kritikk til egen forskning.....	42
19.0 Videre forskning.....	42
20.0 Litteraturliste.....	44

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

Vedlegg 3 – Likestillingsloven § 1

Vedlegg 4 – Utdrag fra regjeringens hjemmeside (fakta-ark)

DEL 1 - Oppgavens rammeverk

1.0 Innledning

Den tyske filosofen Nietzsche har uttalt at *“Den som stadig skåner seg selv, blir til slutt bløtaktig. Velsignet være alt som herder”* (sitert i Karp 2010, 185). Dette er interessant i henhold til kjønnskvoltering, som er iverksatt som et virkemiddel i kampen for likestilling. Hvis det både tilrettelegges, og tilsynelatende forskjellsbehandles når kvinner skal inn i næringslivet, hvordan kan man da forvente en situasjon der kjønnene er likestilt? Dersom kvinner får “drahjelp” inn i en næring, og med dette ikke møter samme motstand som menn, vil kanskje det som er ment å være en pådriver for likhet, få motsatt effekt, og bidra til et syn der kvinner er de bløtaktige.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det har siden 2003 vært et lovkrav om kjønnsbalanse for både statlige og kommunale selskaper, og i 2008 ble dette også gjeldende for allmennaksjeselskaper (Teigen 2015, 11). Samtidig tilsier likestillingsloven at man skal ta “særlig sikte på å bedre kvinners stilling”. I hovedsak er loven å forstå dithen at den skal bidra til likestilling, men kan man risikere at en slik “fordel” heller utgjør en uønsket forskjellsbehandling? Vil “fordelen” kvinnene besitter i dette tilfellet ha konsekvenser for respekten de får fra det motsatte kjønn? Og føler kvinnene på noen måte at de er blitt “kvotert inn”? På regjeringens hjemmeside står det skrevet at “Reglene innebærer at det skal være 40 prosent kvinner (og menn) i styrene” (Regjeringen). Hvorfor er det slik at menn skal stå i parentes? Bør ikke en lov om likestilling, heller fremme en symboltung setning der kjønnene er likestilt?

Temaet er ikke bare interessant, men også aktuelt. Mediene viser i disse dager både engasjerte statsråder, ministre og næringslivsledere som har en mening om kjønnskvolteringen i arbeidslivet. Vi finner dette spennende å forske på fordi både argumenter og debatter bygger på tall som tilsier at kvotering fører til at flere kvinner er involvert i næringslivet gjennom verv og roller i styrer, men at det til tross for dette ikke fører til flere kvinnelige ledere (Teigen 2015). Vi skal selv ut i arbeidslivet om ikke lenge, og den aktuelle debatten vekker ikke bare spørsmål, men også usikkerhet om hva vi som kvinner kan vente oss. Vi besitter et sterkt ønske om å føle oss likestilt,

og dersom noen stiller spørsmål ved hvorfor vi eventuelt fikk en høyt sjiktet stilling, håper vi svaret er alt annet enn ordene “kvinne” eller “mann”.

2.0 Problemstilling

Er det slik at kjønnskvoltering, som er ment å fremme kvinners posisjon i næringslivet, i praksis virker hemmende på likestilling? Og kan behovet for kjønnskvoltering anses som avtakende med den kommende generasjonen?

2.1 Avgrensing

Grunnet problemstillingens omfang er det nødvendig å foreta visse avgrensninger. Fokus i oppgaven vil være å se hvorvidt kravet om kjønnskvoltering har en effekt på likestilling i næringslivet, og hvilke mekanismer og fenomen som har betydning, og som kan illustrere hvordan likestilling hemmes eller fremmes gjennom lov om kjønnskvoltering. For å finne ut av dette velger vi å forske på en liten gruppe toppledere i næringslivet som kan belyse de mest fremtredende faktorene som har innvirkning på de spørsmålene problemstillingen reiser.

Om behovet for kjønnskvoltering kan anses som avtakende med den kommende generasjonen, vil sees i lys av de deler av samfunnsutviklingen som er mest relevante, samt endringer i maktforhold og hvorvidt kvinner i fremtiden vil la seg begrense av innarbeidede barrierer. Vi har valgt å ha en kritisk tilnærming til tematikken, fordi vi i forkant av forskningen var nysgjerrige på om kjønnskvoltering var utelukkende positivt.

3.0 Forutsetninger

I denne oppgaven forutsetter vi at problemstillingen omhandler kvinner i norsk næringsliv. Videre er det også viktig å poengtere at temaet “likestilling” i sin helhet blir for bredt å diskutere, og vi vil derfor hovedsakelig ha fokus på hvorvidt selve *kjønnskvolteringen* fremmer eller hemmer likestilling i praksis. Oppgaven vil omhandle de aspektene ved likestilling som er relevant for vår problemstilling, og vi velger på bakgrunn av oppgavens begrensning å ikke gå dypt inn på bakgrunnen for innføring av likestillingsloven og lov om kjønnskvoltering.

Gjennomgående i oppgaven benyttes begrepene “lov om kjønnskvoltering” og “lovene”. Når disse begrepene brukes henvises det både til likestillingsloven, forskrifter om kjønnskvoltering og generelle norske lovregler som sikrer kjønnsbalanse i styrene i allmenn-aksjeselskaper.

Opgavens forskning er basert på dybdeintervjuer med noen toppledere i næringslivet, og det må derfor tas høyde for at disse kan representere synspunkter som avviker fra det som er funnet gjennom kvantitativ forskning.

Som nevnt under punkt 1.1 gjelder kravet om kjønnskvoltering hovedsakelig styrer, og ikke i like stor grad ledergrupper i næringslivet for øvrig. Dette er vi klar over, men ønsker likevel å se på hvilken effekt *kjønnskvoltering* som fenomen har utover den konkrete kjønnsfordelingen i bedriftenes styrer. Vi er også klar over at man skiller mellom moderat og radikal kjønnskvoltering, men dette er ikke noe vi velger å ta hensyn til i vår oppgave. De sistnevnte begrepene blir definert under punkt 5.2 og 5.3.

4.0 Oppgavens oppbygging

Opgaven vil innledningsvis ta for seg begreper som er sentrale i henhold til problemstillingen, og forklare inngående hva de omhandler og representerer. Videre vil vi ta for oss den teoretiske forankringen som ligger til grunn for vår oppgave. Her gjør vi rede for og utdyper, slik at teoriene kan benyttes i en videre drøfting senere i oppgaven. Deretter presenteres en metodedel, som blant annet omhandler metodevalg, undersøkelsesdesign og de etiske problemstillingene en slik forskning kan by på. Dette kapitlet beskriver forskningsprosessen, og på hvilken måte vi har innhentet våre funn. Etter dette kommer oppgavens definisjoner, som legger grunnlaget for begrep og uttrykk som skal benyttes i løpet av besvarelsen.

Videre kommer oppgavens drøftingsdel, der vi diskuterer og analyserer funn opp mot det teoretiske bakteppe. I tillegg har vi valgt å drøfte funnene opp mot samfunnsutvikling, da vi finner dette relevant for problemstillingen. Avslutningsvis i drøftingsdelen gis et sammendrag av funn, som legger grunnlaget for en konklusjon. Helt til slutt reflekterer vi over vår egen oppgave, der ulike fallgruver og oppmerksomhetsområder blir diskutert. Helt til slutt forsøker vi å gi et bilde av hvordan vår forskning kan brukes videre og hvordan den er aktuell.

5.0 Hva er kjønnskvoltering

Under punkt 1.1 gjorde vi kort rede for noen av hovedtrekkene ved innføringen av kjønnskvoltering, men vi vil likevel presentere en redegjørelse av de viktigste momentene nedenfor. Kravet om kjønnskvoltering for styrer i norske allmennaksjeselskap ble for første gang fastslått i 2003 (Regjeringen). På dette tidspunktet var det 7% representasjon av kvinner i disse styrene, hvilket var en svak økning fra 1993, da andelen var så lav som 3%. Loven ble iverksatt for å sikre og å fremme kjønnsbalanse, og inneholdt vedtak om at styrene skulle bestå av minimum 40% av hvert kjønn.

Privateide allmennaksjeselskap ble omfattet av loven i januar 2006, og de selskapene som på dette tidspunktet allerede var etablert hadde en overgangsperiode på to år før kravet måtte være oppfylt (Regjeringen). Konsekvensen av ikke å oppfylle dette, er at selskapet blir nektet adgang til registrering i Brønnøysundregistret, samt at Brønnøysundregisteret melder selskapet inn til tingretten for tvangsoppløsning. På regjeringens hjemmeside vises det også til hvordan loven omfatter alle offentlige statseide selskaper, interkommunale selskaper, store samvirkeforetak og aksjeselskaper der over $\frac{2}{3}$ er eid av kommunen. Loven gjelder derimot ikke for privateide aksjeselskaper (Regjeringen).

Det ovennevnte er rammeverket for lov om kjønnskvoltering. Likevel er ikke vårt fokus hovedsakelig på selve kjønnskvolteringen til styrer, men derimot på hvilken ytterligere negativ eller positiv effekt reguleringen har hatt totalt sett i næringslivet.

5.1 Kjønnskvoltering: "Kjønnskvoltering er en betegnelse på en metode hvor man gir et av kjønnene en ekstra fordel ved for eksempel ansettelser fordi man ønsker en bestemt fordeling mellom menn og kvinner." (Wikipedia)

5.2 Moderat kjønnskvoltering: "Et hovedtiltak for å fremme likestilling mellom kjønnene har siden slutten av 1980-tallet vært bestemmelsen om såkalt moderat kjønnskvoltering. Bestemmelsene er nedfelt i Hovedavtalen i staten og lyder: Hvis det til ledige stillinger i staten melder seg flere søkere som har tilnærmet like kvalifikasjoner for stillingen, skal søkere fra det kjønn som har mindre enn 40% av de tilsatte i den aktuelle stillingsgruppe ha fortrinnsrett til stillingen. Det bør normalt ikke avtales kjønnskvolteringsregler til fordel for menn." (Kifinfo)

5.3 Radikal kjønnskvoltering: “Dette vil si at en kvinnelig søker stilles foran en mer merittert mann dersom hun anses kvalifisert for stillingen. Radikal kvotering kan anvendes uavkortet eller i begrenset omfang (i et bestemt antall stillinger) til en nærmere definert kjønnsfordeling er oppnådd (for eksempel 40/60%). Radikal kjønnskvoltering er et meget kontroversielt virkemiddel, og vil trolig både av politiske og juridiske årsaker ofte være vanskelig å gjennomføre.” (Kifinfo)

6.0 Likestilling

6.1 Likestilling: “At alle personer skal ha like rettigheter og muligheter i samfunnet, uavhengig av blant annet kjønn, funksjonsevne, seksuell orientering, alder, etnisitet og religion.” (Store Norske Leksikon)

6.2 Hva er likestilling for oss?

I forkant av den kommende drøftingen og forskningen ønsker vi å gjøre kort rede for hva likestilling er for oss, da det er vesentlig at leseren har forståelse for hva vi legger i begrepet. Dette er kun basert på våre egne tanker og følelser knyttet til likestilling, og er derfor ikke basert på hverken forskning, teori eller lovverk.

Likestilling har i mange tiår vært noe kvinner – og etter hvert også menn – har vært opptatt av både når det gjelder forhold i hjemmet, i samfunnet og på arbeidsplassen. Begrepet «likestilling» har etter vår mening fått en bismak, og slik vi oppfatter det mener noen at vi har oppnådd nok likestilling, mens andre mener det fortsatt er en vei å gå. Vi mener at prosessen mot likestilling ikke må stoppe, men at en lovbestemmelse om kjønnskvoltering kanskje ikke er den beste løsningen.

Ved å fokusere på at samfunnet består av forskjeller, bidrar man kanskje til å konstruere enda større ulikhet. Med dette mener vi at dersom man gir noe mye oppmerksomhet, vil det også få tyngde og betydning deretter, og problematiseringen vil muligens også bli større. Det å poengtere gjennom en lovbestemmelse at kvinner trenger “hjelp”, sender kanskje ikke rett signal.

Samtidig vil vi poengtere at vi ikke ser på likestilling som en kamp utelukkende for kvinners rettigheter og muligheter, men at det - i arbeidslivet - i like stor grad gjelder for menn i sektorer som overveiende består av kvinner. Likestilling er også svært viktig i sektorer der kvinner ikke

kan entre næringen på lik linje med menn, grunnet for eksempel fysiske krav - som eksempelvis spesifikke stillinger i politiet eller i militæret.

DEL 2 - Teoretisk forankring

7.0 Teori

Teoriene vi har tatt utgangspunkt i er valgt på bakgrunn av de gjør det mulig å både drøfte og analysere funn, og belyser hovedtemaer innenfor det vi finner aktuelt i sammenheng med likestilling og kjønnskvoltering.



Figur 1 – oversikt over teorier knyttet til kjønnskvoltering

7.1 Makt

I sammenheng med likestilling vil det være relevant å se på hvordan viljen til både å besitte og utøve makt skiller seg mellom kjønn, og hvorvidt dette er noe som er i endring med den kommende generasjonen. Makt defineres som “evnen til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner, å kunne nekte noen et gode eller påføre ubehag, dersom de ikke adlyder” (Strand 2001, 364). Makt er et av de viktigste virkemidlene i påvirkningsprosessen av andre menneskers holdninger og atferd, og det er avgjørende at man både er bevisst hva slags maktbase man har, samt at man må tørre å forholde seg til den (Yukl 2013, 188,189). Karp (2010, 80) legger vekt på at makt er noe man må *ville* ha. I *Ledelse i sannhetens øyeblikk* står det at ”makt betinger at noen har noe som andre vil ha, og det skaper et avhengighetsforhold” (Karp 2010, 81).

Det ovennevnte vil utdypes i sammenheng med våre funn senere i oppgaven, der vi forsøker å kartlegge hvorvidt forholdet til makt er i ferd med å endres, og om den kommende generasjonen med kvinner har et større ønske om makt enn tidligere. Videre vil vi drøfte det sistnevnte, for å se om dette kan ha en påvirkning på behovet for kjønnskvolter.

7.2 Likhets-effekten

Likhets-effekten er en kjent fallgrube innenfor rekruttering. Den innebærer at man har en tendens til å like personer som ligner en selv, og tilegner slike personer flere positive egenskaper enn det som muligens er tilfellet (Kaufmann og Kaufmann 2013). Dette fenomenet omtales også som homososial reproduksjon, og Kanter omtaler i sin bok *Men and women in organizations* fra 1978 (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 157) hvordan dette omhandler at mennesker har en tendens til å favorisere og foretrekke mennesker av sitt eget kjønn. Dette kan medføre at vedkommende som står ansvarlig for rekruttering, ønsker å videreføre egenskaper og kvalifikasjoner som han eller hun selv innehar, noe som kan virke stagnerende på innovasjon og utvikling av arbeidsstokken (Skorstad, 2015). Videre hevder Kanter i *Men and women in organizations* fra 1978 at dette kan være en viktig årsaksforklaring til hvorfor det er vanskeligere for kvinner å få forfremmelser til ledende stillinger, nettopp fordi det ofte er menn som sitter i disse posisjonene i dag (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 157).

Likhets-effekten kan altså på mange måter sees som en kilde til forskjellsbehandling og diskriminering, da man ofte ser en tendens til at arbeidsgivere vektlegger egenskaper og

kvalifikasjoner hos kandidater som de selv innehar, fremfor å basere sin vurdering på kandidatens faktiske kvalifikasjoner (Skorstad 2015). For å forhindre at likhetseffekten gis tyngde, bør man være bevisst på denne fallgraven i rekrutteringsprosessen, og strebe etter å oppnå større heterogenitet i arbeidsstokken bestående av mennesker med ulik utdannelse, kjønn, etnisk tilhørighet og lignende (Skorstad 2015).

Denne teorien blir aktuell når vi skal forsøke å drøfte hvorvidt behovet for kjønnskvoltering er avtakende med den kommende generasjonen, men også om den på samme tid bidrar til et økt behov for en slik lov.

7.3 Gruppetenkning

Gruppetenkning kan på mange måter sees som en dysfunksjonell side av en sterk og enhetlig kultur, og fører i mange tilfeller til overvurdering av gruppens makt og moral (Jacobsen og Thorsvik 2007, 119). Fenomenet gruppetenkning ble tidlig definert og forsket på av sosialpsykologen Irving Janis, som definerer dette som ”The mode of thinking that persons engage in when concurrence-seeking becomes so dominant in a cohesive in-group that it tends to override realistic appraisal of alternative courses of action” (Janis 1971, 43).

Det dreier seg altså i dette tilfellet om hvordan grupper av mennesker skaper en form for egen ”kultur”, der gruppens normer og verdier blir en ”ekte sannhet” (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dersom det i dette tilfellet dreier seg om en sterkt mannsdominert kultur, kan nettopp denne gruppetenkningen medføre en ensartet tankegang, med en mentalitet som ”rettferdiggjør og rasjonaliserer” gruppens beslutninger og resultater (Jacobsen og Thorsvik 2007, 119). I tilfeller der en endring utfordrer gruppens konstanthet, skapes usikkerhet og skepsis, og medlemmer som tenker kritisk og nytenkende sees som avvikere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 145).

Janis (1982,7) sier videre i sin forskning at ”members tend to evolve informal norms to preserve friendly intragroup relations and these become part of the hidden agenda at their meetings”. Gruppetenkningen kan altså hindre både nytenkning og innovasjon, og for sterk homogenitet kan derfor sies å hemme læring og utfoldelse, nettopp fordi gruppen ikke utfordrer seg selv i nevneverdig grad. Medlemmene utfordrer ikke gruppens ”innøvde” måte å handle, tenke og føle på, og endringer og utvikling i gruppens sammensetning vil da også veldig sjelden forekomme (Kaufmann og Kaufmann 2009, 252, 253).

I tillegg til kultur, er det ofte også fremtredende, observerbare artefakter i slike grupper (Jacobsen og Thorsvik 2013). Mennesker i gitte grupper kler seg likt, ter seg likt og har mer eller mindre lik bakgrunn. Dette medfører en relativt stereotypisk arbeidsstokk, som også bidrar til å dyrke gruppens kontinuitet. Denne ”sirkelen” av vedvarende bekreftelse på egen tankegang og atferd, resulterer ofte i at kulturinnholdet opprettholdes, og en tilføring av noe nytt, fremmed og annerledes sees utelukkende da som negativt (Janis 1982).

Teorien om gruppetenking kan bidra til å forklare de eksisterende kjønnskjævetene i næringslivet. Dersom fenomenet “gruppetenking” forekommer og vedvarer, vil det kanskje ikke gi rom for mangfold og diversitet. I tilfeller der ledere derimot er bevisst på dette, og aktivt jobber for mangfold og åpner for nye ideer og synspunkter, kan behovet for kjønnskvoltering avta.

7.4 Majoritetstenkning

Deler av vårt teoretiske grunnlag vil basere seg på at det i store deler av næringslivet eksisterer en skjevfordeling knyttet til antall menn og kvinner, der majoriteten ofte består av menn. Med dette som utgangspunkt har vi benyttet Kanter (1977) sin teori om ”kritisk masse”. Denne teorien viser til hvordan majoriteten i en organisasjon er de som dominerer og former kulturen, og hvordan minoriteten forventes å føye og tilpasse seg denne. Kanter definerer denne minoriteten som såkalte ”tokens”, og viser til hvordan disse ofte blir tilskrevet visse egenskaper som er ”typiske” for denne gruppen. Med tanke på kvinner som en minoritetsgruppe, og ikke som en nevneverdig ”kritisk masse”, vil det ifølge denne teorien være utfordrende, om ikke umulig å skape en ”motkultur” til den dominerende kulturen. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver også dette fenomenet som de omtaler som “majoritetstrykk”. De viser til hvordan dette kan komme som et resultat av aktiv konformitet, som defineres som ”et aktivt press mot individet med sikte på å forme den enkeltes atferd i en retning som gruppen betrakter som ønskverdig”.

Denne teorien kan altså brukes til å forklare noe av den tidligere og nåværende mannsdominansen som har eksistert i norsk næringsliv, og dermed hvorfor behovet for kjønnskvoltering kan være vedvarende.

7.5 Glorieeffekten og selvoppfyllende profetier

Denne teorien tar utgangspunkt i at vi ved persepsjon av andre, kan være svært forutinntatte (Kaufmann og Kaufmann, 2009). "Glorieeffekten" defineres som en fordreining av vår oppfatning av andre i positiv retning, og "horneffekten" tilsier da en motsatt effekt, altså fordreining av vår oppfatning i negativ retning (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Essensen i denne teorien omhandler at man ofte har en generell og stereotypisk oppfatning av et objekt/person, og hvordan dette bidrar til å påvirke og fordreie vår oppfatning (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette kan sees på som "snarveier" hjernen tar for lettere å bearbeide det vi oppfatter. Personpersepsjon defineres som en "subjektiv oppfatning av personers egenskaper" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 154), og dette fører til at vi overser og ignorerer trekk ved en person som ikke passer inn i vår oppfatning, og fremhever det man føler samsvarer med de forventningene man har.

Dette kan man videre knytte til kjønnskjevheter og kjønnskvoltering, dersom man tar utgangspunkt i at det eksisterer en stereotypisk oppfatning av kvinner i næringslivet. Ifølge denne teorien vil dette påvirke de man omgås med i arbeidssammenheng, og hvis man antar at stereotypien av kvinner er "negativ", vil man oppleve en horneffekt, der disse egenskapene blir forsterket og fordreid i en negativ retning. Hvis man igjen antar at stereotypien knyttet til menn er positiv, vil man oppleve en glorieeffekt, der oppfatningen av menn blir fordreid i positiv retning. Motsetningene i denne teorien ser altså på hvordan horneffekten viser til at positiv atferd blir oversett og ignorert, mens negativ atferd blir forsterket og fremhevet, der glorieeffekten har motsatt virkning.

Glorie- og horneffekten kan få flere virkninger gjennom det som omtales som "selvoppfyllende profetier" (Kaufmann og Kauffmann 2009; Rosental og Jacobson 1968). Essensen i dette fenomenet omhandler hvordan de ovennevnte "negative" eller "positive" forventningene knyttet til eksempelvis kjønn, rase, seksuell legning o.l, kan føre til at nettopp det man forventer, også er det som skjer, altså blir profetien oppfylt, til tross for at denne nødvendigvis ikke har rot i virkeligheten.

En av de tidligste forskningene på dette området ble gjennomført av psykologen Robert Rosental, i samarbeid med rektoren Lenore Jacobsen i 1968, der de forsøkte å se om dette fenomenet gjorde seg gjeldende på en skole, og om det kunne være overførbart til andre områder, som eksempelvis

arbeidslivet. Studien gikk ut på at flere lærere ble fortalt at en skoletest (en IQ-test) skulle vurdere barnas mulighet for videre potensial på skolen, og hvordan deres utvikling ville bli. Lærerne fikk “tildelt” et knippe elever med “stort potensiale” på skolen, og hensikten var å se om lærernes bevissthet rundt elevenes tilsynelatende store potensiale, hadde noen innvirkning på deres vurdering av disse elevene i etterkant av testen. Det lærerne derimot ikke visste var at elevene var tilfeldig utvalgt, og ikke representative for de som faktisk hadde scoret best. Jevnlige tester i etterkant tydeliggjorde at denne gruppen elever gikk opp 4 IQ- poeng mer enn de øvrige elevene i eksperimentgruppen.

Dette er en kort redegjørelse for en relativt omfattende studie, men funnene er likevel tydelige, altså at forventninger man har knyttet til en person eller en gruppe, kan bevisst eller ubevisst føre til at disse forventningene også blir oppfylt. Med utgangspunkt i glorie- og horneffekten kan man også anta at resultatene ville være motsatt, dersom forventningene var negative (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette vil bli ytterligere drøftet i henhold til vår problemstilling senere i oppgaven, og teoriene er i hovedsak benyttet for å forklare og forsterke funn som ble gjort av dybdeintervjuene.

7.6 Glasstak-teorien

En annet fenomen vi ønsker å trekke frem er det som omtales som “glasstak-teorien”. Kaufmann og Kaufmann påpeker at til tross for at kvinner er motiverte til å oppnå ledende stillinger, så er det kun mulig for dem å komme til et visst nivå. Dette beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009, 355) som at kvinner “slår hodet i et usynlig glasstak”, som utgjør et hinder når de forsøker å avansere til ledende stillinger. Forskere strides om hva dette glasstaket består av, og om det er “konstruert” av menn eller av kvinnene selv.

Dersom disse såkalte “glasstakene” faktisk eksisterer og dermed hindrer kvinner i å nå toppen, er det interessant å se på om dette kan kobles til ønsket om makt, gruppetenkning eller likhetseffekten. Dette vil være faktorer som drøftes under de aktuelle drøftingspunktene.

7.7 Stigmatisering og stempelingsteori

Vi vil videre gjøre rede for en teori som hovedsakelig blir benyttet i psykiatri, sosiologi og kriminologi, men vi finner den likevel relevant, da den omtaler hvilke effekter et stigma kan føre

til. Vi tar gjennom oppgaven utgangspunkt i sosiologen Erving Goffman (1986) sin definisjon som omtaler *stigma* som en “attribute that is deeply discrediting”. I de tilfellene der det eksisterer en “negativ” assosiasjon til attributten, altså et diskrediterende stigma, er dette et resultat av en gruppes svakhet, brist, handicap eller mislykkethet. Den gjeldende gruppen avviker altså fra det samfunnet oppfatter som “normalt” og er fratatt full sosial aksept (Goffman 1986).

Stemplingsteorien, også kalt “labeling theory” omhandler det faktum at det å stemple en gruppe mennesker på en gitt måte, altså som annerledes enn normen i samfunnet, kan få den konsekvensen at man påtar seg en atferd som tilpasses den forventningen andre har til en (Plummer 1979). I henhold til vår problemstilling gjelder dette utfordringer og problemer knyttet til kjønnskvolter, da dette - satt på spissen - i praksis innebærer å skille kjønnene, og sette noen i “bås”. Dette blir videre relevant i henhold til om det som er ment å virke fremmende på likestilling, i praksis virker hemmende.

DEL 3 - Metodedel

8.0 Metode

Innledningsvis presenterer vi hvilket undersøkelsesdesign vi har benyttet oss av, før vi gjør rede for utvalget som inkluderes i forskningen. Videre vises det til hvordan vi har innhentet, bearbeidet og tolket våre funn. Deretter vil vi vise til hvordan forskningen er bekreftbar og troverdig, og avslutningsvis reflekterer vi over hvilke eventuelle svakheter og styrker vår metode har.

8.1 Kvalitativ metode

Opgaven tar utgangspunkt i kvalitativ metode, grunnet at vi ønsker å innhente så mye informasjon som mulig om et begrenset utvalg. Kvalitativ metode tillater oss som forskere å få dybdekunnskap om avgrensede segmenter og grupper. Informantene velges fordi de har spesiell kunnskap om et tema som vi ønsker å forske på, eller fordi de skiller seg fra ”allmennheten”, altså at de har erfaringer eller kvalifikasjoner som gjør at de kan bidra med informasjon ikke alle andre har (Kvale og Brinkmann 2009, 19).

I kvalitativ forskning kan man ikke på samme måte som i kvantitativ forskning generalisere, og det er altså ikke slik at det som gjelder for en gruppe, nødvendigvis er representativt for en annen.

Metoden gir oss muligheten til å komme bak det som kan observeres og måles, og bidrar til en bedre forståelse av hva som er de egentlige motivene bak atferd (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

8.2 Hermeneutikk

Vår forskning har en hermeneutisk tilnærming, der målet er å skape forståelse om virkeligheten og innhente unik og lokal kunnskap. Den skiller seg derfor fra positivismen, som baserer seg på allerede eksisterende teori, og denne tilnærmingen er derfor oftere forbundet med kvantitativ metode (Jacobsen 2005, 32).

Med en hermeneutisk tilnærming er ikke vårt mål å komme fram til en uforanderlig konklusjon, men heller skape en ny forståelse av den virkeligheten vi forsøker å beskrive. Alvesson og Skjölberg fra 1994 påpeker at *“Om vi inte själva finner mer av värde för oss så kan andra utforskare göra det - om inte annat så kommer nya tider att medföra nya frågeställningar och avslöjanden”* (siteret i Nilsen 2010). Altså vil vi forsøke å finne et svar som gir økt forståelse, og som kan forklares med utgangspunkt i aktuelle teorier og mekanismer. Vår konklusjon er ikke ment å være gjeldende på ubetinget tid, men med utgangspunkt i hermeneutikken forsøker vi å illustrere et bilde av virkeligheten slik vi oppfatter den i dag.

8.3 Undersøkellesdesign

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av et intensivt undersøkelsesdesign, som er hensiktsmessig når man vil finne ut mye om et avgrenset område. Grunnet valgt problemstilling var dette mest fordelaktig da vi ønsket å gjennomføre dybdeintervjuer med et fåtall enheter. Dette ga oss muligheten til å komme nær informantene, og også å kunne observere den konteksten utsagnene og meningene ble kommunisert i, for å være i stand til få en helhetlig oppfatning av en situasjon ved bruk av flere variabler (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

9.0 Utvelgelsesprosess og utvalg

Undersøkelsens utvalg består av en gruppe informanter som er valgt på et strategisk grunnlag, altså et formålsutvalg, og er ikke nødvendigvis valgt på bakgrunn av at det skal være representativt for en hel populasjon (Berg og Lune 2011). Med dette mener vi at vår forskning ikke har til hensikt å generalisere, men heller være representativ, for å forske på hva et lite utvalg

“toppledere” i næringslivet mener og tenker om tematikken. Vi har valgt et formålsutvalg fordi vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse som skal se på sosiale prosesser og sosialt samspill, og et utvalg med god kjennskap på området er derfor avgjørende.

For å sikre et utvalg som var egnet til å uttale seg om temaet, gjorde vi omfattende forarbeid og fant en rekke aktuelle kandidater med riktig erfaring og kompetanse, og vi tok deretter kontakt med 13 personer via e-post. Her ga vi en kort innføring i prosjektet, viste til hva som var hensikten med vår forskning og et anslag av hvor lang tid intervjuene ville ta. Responsen var god, og etter kort tid satt vi igjen med et utvalg bestående av seks personer, der toppledere fra forskjellige deler av næringslivet var representert. I tillegg har vi også en informant fra offentlig sektor, som er valgt på bakgrunn av personens svært relevante erfaring og kompetanse på området, til tross for at h*n ikke representerer den delen av næringslivet vi hovedsakelig skal forske på. Totalt består vårt utvalg da av syv informanter.

10.0 Datainnsamling

Datainnsamlingen er gjort ved hjelp av dybdeintervjuer, i tillegg til at vi observerte informantene i løpet av samtalen. Slik kunne vi på best mulig måte sikre data knyttet til den umiddelbare responsen på tematikken. Den non-verbale atferden ble da også inkludert i datainnsamlingen, og gjorde at undersøkelsen ble mer komplett og nyansert.

Vi utarbeidet en intervjuguide som var strukturert, hvilket vil si at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, noe som ideelt sett gjør funnene mer sammenlignbare (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2010). Denne standardiseringen av spørsmål gir informantene et likt utgangspunkt, noe som øker validiteten og reliabiliteten (Lai 2013, 111). På samme tid inneholdt intervjuguiden oppfølgingsspørsmål som var utarbeidet på forhånd, og disse ble stilt der det var relevant. Vi var likevel opptatt av at intervjuguiden var *åpen* i den forstand at informantene på ingen måte ble begrenset av spørsmålenes karakter, og dermed fikk muligheten til å fremme sin forståelse av temaene og begrepene som ble fremlagt (Jacobsen 2005, 129).

Før intervjuene foretok vi et pilotintervju for å forsikre oss om at spørsmålene ga oss den informasjonen vi ønsket. Formålet var å avdekke om spørsmålene ble oppfattet slik de var tiltenkt, og om formuleringene virket ledende eller om de var objektive. Dette ga oss også

muligheten til å se hvilke spørsmål som var mindre gode, og som ikke bidro med nyttig informasjon. I etterkant av pilotintervjuet gjorde vi de justeringene som var nødvendige, og med dette følte vi oss bedre rustet til å starte den reelle forskningsprosessen.

Datainnsamlingen ga oss svært mye informasjon, og vi valgte å ta lydopptak underveis. Vi supplerte med notater for på best mulig måte å kunne gjengi kontekst, umiddelbare responser og følelser (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010). For å sikre kontinuitet i prosessen og å jobbe med datamaterialet mens det fortsatt var friskt i minnet, transkriberte vi intervjuene fortløpende etter at de var gjennomført. Vi valgte å transkribere intervjuene i Word, for deretter å printe dem ut slik at datamaterialet lettere kunne kodes, da det var dette vi anså som den beste måten for oss å gjøre det på.

Deretter ønsket vi å finne sammenhenger i datamaterialet, og gjennomførte en aksial koding med utgangspunkt i problemstillingens spørsmål. Dette gikk ut på at vi sorterte materialet inn i underkategorier som sa noe om *hvem, hva, hvorfor, hvordan og når* (Alghasi, forelesning 8 2016). Dette innebar at vi kategoriserte utsagn, meninger og følelser etter farger, og dermed var i stand til å knytte disse videre opp til hovedkategorier, der fargene hørte hjemme. Dette tillot oss å koble ulike funn fra forskjellige informanter opp mot hverandre, og det var dermed lettere å sammenligne eller skille data fra hverandre. Ofte danner man seg meninger mens informanten snakker, og koder kanskje også ubevisst i hodet. Dette var viktig for oss, så vi ikke tillot subjektive holdninger eller verdier å prege funnene, slik at de ble både presise, valide og reliable (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

10.1 Primær- og sekundærdata

Vår forskning baserer seg både på primær- og sekundærdata. Primærdata er den informasjonen vi har innhentet gjennom intervjuer og observasjon av våre informanter. I tillegg til dette har vi brukt sekundærdata, som er data og forskning som allerede eksisterer, og som andre forskere har innhentet (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010). Dette er hovedsakelig bruk av pensumlitteratur, fagartikler, bøker og nettsider. Vi har også benyttet oss av noe forskningsdata i tilfeller der vi har gjengitt tall fra eksempelvis Statistisk sentralbyrå.

11.0 Bekreftbarhet og troverdighet

Ved bruk av kvalitative undersøkelser er kravet om bekræftbarhet og troverdighet, også kalt validitet og reliabilitet, mindre relevant enn ved bruk av kvantitative undersøkelser. I henhold til

vår oppgave var det likevel avgjørende å ha fokus på troverdighet og bekreftbarhet, da det er viktig for å opprettholde kvalitet gjennom oppgaven (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010).

En undersøkelses bekreftbarhet omhandler om “vi måler det vi tror vi måler?”, og dette innebærer at dersom undersøkelseskriteriene måler det som er tiltenkt, og at de funn man gjør beskriver det de sier at de skal, så er undersøkelsen valid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I kvalitative undersøkelser kan det ofte være hensiktsmessig å spørre seg selv om man har undersøkt det man faktisk ønsker å undersøke, da dette er mer sentralt for å sikre validiteten i tilfeller der man bruker denne metoden.

Undersøkelsens bekreftbarhet ble også forsterket gjennom at intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i anerkjente teorier og forskning, og bidro til å sikre oppgavens validitet. Under intervjuene var vi tre forskere som var tilstede, i tillegg til informanten, noe som begrenset den subjektive tolkningen vi kunne risikere å oppnå dersom kun en forsker gjennomførte intervjuet. Videre forsikret vi oss om at vi oppfattet informasjonen på samme måte, og dette ble gjort gjennom at alle gjorde en individuell tolkning av data, før vi sammenfattet våre tolkninger og videre gjorde en analyse. Dette reduserer sjansen for feiltolkninger og tap av data, og øker oppgavens bekreftbarhet.

I henhold til undersøkelsens troverdighet var det viktig for oss at forskningen var gjennomført på en tillitsvekkende og etisk korrekt måte. Ved en kvalitativ undersøkelse er det som Jacobsen (2005, 30) beskriver vanskelig å unngå enkelte faktorer som kan ha en innvirkning på forskningen. Dette innebærer blant annet “nærheten” mellom forsker og informant, og han viser videre til at det er umulig at ikke en viss form for subjektiv påvirkning fra forskeren oppstår. Oppfyllelse av kravet om repliserbarhet kan derfor være vanskelig, da det å konstruere en identisk situasjon på et senere tidspunkt ikke lar seg gjennomføre med en annen forsker (Jacobsen, Tufte og Christoffersen 2010). På bakgrunn av dette har vi forsøkt å klargjøre hvilken kontekst undersøkelsen er gjennomført i på best mulig måte, for å øke muligheten for etterprøvbarehet. Konteksten intervjuene ble gjennomført i kan være avgjørende for oppgavens gyldighet og troverdighet, og vi valgte derfor å gjennomføre disse på informantenes arbeidsplass, hvilket ble foreslått av informantene selv. Dette økte sjansen for ærlige svar, få forstyrrelser og forhåpentligvis mer komfortable informanter på bakgrunn av at konteksten ble valgt på deres premisser. Et tydelig og detaljert metodekapittel bidrar ytterligere til å beskrive rammebetingelsene for forskningen, og øker derfor dens troverdighet.

Ved kvalitativ metode kan altså reliabilitetskravet være vanskelig å oppfylle, nettopp fordi man ikke viser til konkrete tall på en skala. Det blir heller viktig å sikre troverdigheten gjennom å spørre informantene: “har jeg forstått deg riktig?” i tilfeller der man er usikker. På denne måten reduserte vi sjansen for misforståelser og feiltolkninger av den dataen vi innhentet fra informantene.

12.0 Metoderefleksjon

Som nevnt tidligere har vi valgt å bruke en kvalitativ, samfunnsvitenskapelig metode for å forsøke å besvare vår problemstilling. Vårt utvalg består av personer som besitter toppstillinger i næringslivet, og har i tillegg kunnskap om og erfaring med rekruttering og kjønnkvotering over mange år. I denne sammenheng er vi som påpekt tidligere klar over at kvalitativ metode ikke har som mål å være representativt for en større populasjon (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010), men med utgangspunkt i at vår problemstilling kun omhandler et avgrenset utvalg, ser vi ikke dette som begrensende for eventuelle funn.

På tross av at vi mener at vårt valg av metode er svært formålstjenlig, er ingen metode feilfri, og vi tar med kvalitativ metode som utgangspunkt forbehold om at mennesker som vet at de blir observert, kan endre adferd (Jacobsen og Thorsvik 2013). Informantene kan også si det de tror vi vil høre, men vi har forsøkt å stille spørsmål som i størst mulig grad kan kartlegge deres egentlige mening og synspunkt. I tillegg er det viktig å være bevisst på at menneskene vi intervjuer ofte representerer en organisasjon, og kan derfor svare ut i fra et ønske om å fremstille organisasjonen på en god måte. Utgangspunktet informantene har er altså ikke nøytralt eller uengasjert, og det er derfor viktig å være bevisst på at dette kan farge informantenes svar, og dermed våre funn, på tross av at de er lovet anonymitet.

I sammenheng med intervjuene valgte vi som sagt et strukturert intervju. Denne formen for intervju har både sine fordeler og ulemper, og på tross av at den stiller konkrete og nøye gjennomtenkte spørsmål, tillater den oss derimot ikke å tilpasse eventuelle oppfølgingsspørsmål til det den enkelte informant sier der og da. Med dette kan informasjon informantene har bli utelatt, men vi tror likevel at de oppfølgingsspørsmålene vi hadde utarbeidet på forhånd, var gode nok til at vi fikk svar på det som var relevant for å besvare vår problemstilling. Med en

standardisert intervjuguide blir altså unødvendig og irrelevant informasjonsinnhenting utelukket, da vi på forhånd har konkretisert hva spørsmålene vi stiller faktisk skal avdekke.

Under intervjuene var vi tre intervjuere, og i mange sammenhenger kan dette kanskje oppfattes som truende på informantene. Vi passet derfor på at det kun var en person som gjennom hele intervjuet stilte spørsmålene, og dette gjorde det lettere for informantene å forholde seg til situasjonen. Vi var på samme tid bevisste på at de to andres rolle var å lytte til det informanten sa, men også å iaktta informantens kroppsspråk da dette også som nevnt kan gi mye verdifull informasjon. I denne sammenheng finnes det flere fallgruver, og ved å iaktta et annet menneske, preges vår oppfatning av vårt eget utgangspunkt. Altså vil ikke vår subjektive oppfatning av en informant, nødvendigvis være gjeldende for hva andre oppfatter. Vi så det som avgjørende å ikke kommunisere med hverandre verken verbalt eller non-verbalt før vi selv hadde notert ned våre egne tanker, og vi kunne dermed diskutere og drøfte både det informantene sa og gjorde, og vi fant at våre subjektive oppfatninger av dataen stemte overens. Dette sikret på en bedre måte at vi ikke ble preget eller påvirket av hverandre, og funnene vi gjorde ble derfor også mer korrekte.

Som nevnt tidligere har vi benyttet oss av både sekundær- og primærdata, og det var her viktig for oss å være bevisst på at vi måtte være kritiske til andre forskeres funn (Jacobsen 2005, 165, 166). Vi sørget derfor for at kildene vi benyttet oss av var korrekte og troverdige, og at de var hentet fra fagartikler, bøker eller nettsider med en pålitelig forfatter eller utgiver. I sammenheng med primærdata var det også her viktig for oss å være kritiske. Vi tok som tidligere nevnt de nødvendige forbehold for å sikre at datainnsamlingen ble så riktig som mulig, og stilte ofte spørsmål ved vår egen persepsjon av informantenes holdninger og ytringer.

13.0 Etikk

I sammenheng med etikk og innhenting av data, så vi det som vesentlig i forkant av undersøkelsen, å drøfte ulike og mulige konflikter vi kunne møte på. Dette gjør oss som forskere i stand til å sørge for og bevare informantenes anonymitet, og dermed forsikre oss om at informasjonen de oppgir ikke kan tilbakeføres til dem (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 96,97). På samme tid var vi opptatt av å kunne gjengi så konkret og korrekt informasjon som mulig, slik at ble mulig for leserne både å forstå og å sette seg inn i de funnene vi presenterte. Som forsker må man altså balansere informantenes krav på privatliv og personvern, på samme tid som man gir leseren et tydelig bilde av funn som kan besvare problemstillingen.

Det er også viktig å være bevisste på samfunnets normer og verdier, og hva som forventes av oss i forhold til håndtering av data, også på andre områder. Vi benyttet oss blant annet av lydopptak, for å lettere kunne transkribere og sammenligne funn fra de ulike intervjuene. På tross av at samtlige informanter tillot dette, er det vesentlig at slik data aldri misbrukes eller utnyttes på feil måte, og en sikker håndtering av disse sensitive opplysningene var derfor svært viktig for oss.

Vi ser det også i denne sammenheng som nødvendig å nevne referansebruk, da det har stor sammenheng med forskning og etikk (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 92, 93). Vi har gjennom oppgaven benyttet oss av sekundærdata for å besvare problemstillingen på en bedre måte, og med dette kunne forklare både teorier og fenomen mer konkret. På grunn av behovet for andre forskeres data, har vi også vært bevisste på riktige kildehenvisninger, og god referansebruk er derfor gjennomgående i oppgaven.

DEL 4 - Hoveddel

14.0 Definisjoner

14.1 Næringsliv: “Næringsliv er betegnelsen på summen av bedrifter og næringsdrivende som produserer varer og tjenester i et land. Næringslivet brukes språklig både om summen av bedriftene i et land, og om summen av (ledende) ansatte i de produserende bedriftene.” (Wikipedia)

14.2 Toppleder: Vår definisjon av en toppleder er “en person med overordnet ansvar for resultater, personalansvar, strategiske beslutninger og organisering av arbeidsstokk - altså organisasjonens øverste leder”. Vi mener denne definisjonen dekker hva vi legger i en slik rolle.

14.3 Organisasjonskultur: “Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Jacobsen og Thorsvik 2013)

14.4 “Diskriminering”: “Diskriminering er å behandle noen mindre gunstig enn andre. Ordet brukes oftest for å betegne en usaklig eller urimelig forskjellsbehandling av andre individer på

grunnlag av deres kjønn, religion, tilhørighet til etniske grupper, nasjonaliteter eller nedsatt funksjonsevne. ” (Store Norske Leksikon)

14.5 Fremme: Her har vi selv valgt å klargjøre hva vi legger i dette begrepet. Å fremme vil si å “bidra til vekst, utvidelse, eller utvikling av *noe*.”

14.6 Hemme: “Hindre fri utfoldelse, begrense” (Thefreedictionary)

14.7 Identitet: “Identitet er den måten vi definerer oss selv på. Dette vil naturlig forandres med tid, ettersom mennesker vokser i både alder, kompetanse og opplevelser.” (Eriksen 1997)

14.8 Gruppeidentitet: “Gruppeidentitet kan beskrives som en gruppe mennesker som føler en felles identitet. Medlemmene av gruppen er ubevisst eller bevisst enige om at de har noe felles og dermed skapes en tilhørighet.” (Nilsen 2000)

14.9 “Once-born” og “Twice-born”: Karp (2010, 185) beskriver dette som to personlighetstyper man kan dele mennesker inn i. Med “once-born” refereres det til mennesker som har levd uproblematiske liv, med lite motstand, og som har utviklet en identitet i tråd med trygge sosialiseringprosesser. “Twice-born” er mennesker som på den annen side har møtt mye motstand gjennom livet og som ikke har tatt noe for gitt, men heller blitt “født på ny” gjennom utfordringer og erfaringer. Dette er mennesker som gjennom erfaringer har lært seg personlig mestring og håndtering av motstand.

15.0 Drøfting og analyse

I problemstillingen stilte vi spørsmål ved hvorvidt kjønnskvolterering virker hemmende eller fremmende på likestilling. Ved hjelp av relevante teorier og funn gjort gjennom intervjuene vil vi forsøke å drøfte og kartlegge hvordan kjønnskvolterering faktisk virker i praksis, og ut fra en spennende og nytenkende synsvinkel, legge frem funn som skal forsøke å belyse noe nytt. Vi vil altså forsøke å skape klarhet i hvorfor kjønnskvolterering både kan virke hemmende og fremmende, men også muligens være avtakende med den kommende generasjonen.

Likhetseffekten, glorieeffekten, selvoppfyllende profetier, samt gruppetenkning, majoritetstenkning, og “glasstak” vil bli nøye gjort rede for, da vi ønsker å finne ut om disse teoriene kan være forklaringer på hvorfor det har vært og eventuelt er et behov for kjønnskvoltering. Samtidig vil vi se på om kjønnskvoltering kan ha en stigmatiserende effekt, før vi videre ser på teori knyttet til makt, og om ønsket om makt er noe som er forskjellig mellom menn og kvinner. **Vi vil også så på hvordan motstand kan brukes som en pådriver til utvikling, fremfor et hinder.** Avslutningsvis vil vi se kjønnskvoltering i lys av samfunnsutviklingen.

15.1 Likhetseffekten

Likhetseffekten preger i stor grad norsk næringsliv, og så lenge dette fenomenet er gjeldende, kan man stille spørsmål ved hvorvidt likestilling vil være mulig å oppnå. Vil en jevn kjønnsbalanse være mulig så lenge menn er i flertall og dermed rekrutterer flere menn? På spørsmål om informantenes inntrykk av likhetseffektens virkning, kom det under intervjuene tydelig frem at dette fenomenet i stor grad bidrar til en vedvarende kjønnskjevhet. Det ble av en informant blant annet uttalt at;

“Det er veldig vanskelig å ansette folk som ikke er lik deg selv. Hvis vi sitter i en intervjusituasjon, og du er veldig ulik meg, så vil det fort være sånn at noen vibber slår ut, og jeg vil bli veldig usikker på deg. Hvis det derimot slår seg ned en mann som er veldig lik meg, da vet jeg at vi har samme tankesett. Som leder er jeg veldig opptatt av at en ledergruppe må bestå av ulike personer og personligheter.(...) Det er vanskelig som leder å fravike den likhetstankegangen i praksis”.

Tall viser at 9 av 10 toppledergrupper er mannsdominerte (Teigen 2015, 56), hvilket medfører en selvforsterkende effekt. I og med at toppsjiktet i norsk næringsliv er mannsdominert, blir det i *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (2015), understreket at menn også prioriteres når det skal velges representanter til styrer, til tross for at det finnes kvalifiserte kvinnelige søkere. På mange måter kan man si at kvinner blir “usynlige”, “slik at de ikke regnes som relevante” i en utvelgelsesprosess (Teigen 2015, 191). Dette er mye av grunnen til at flere av informantene mente at kjønnskvoltering er viktig i næringslivet, og at behovet fortsatt er tilstede, nettopp fordi menn rekrutterer menn. Kvoteringen har “tvunget” fram prosesser, som kanskje

ellers ikke ville blitt gjennomført, og man kan derfor si at kvotering har bidratt til at flere kvinner får innpass, og dermed flere muligheter.

Under intervjuprosessen stilte vi spørsmål om hva som var informantenes hovedfokus da de skulle rekruttere. Alle ga uttrykk for at foruten å finne “rett person, til rett tid, på rett plass”, var også mangfold i en ansett som viktig. Med tanke på likhetseffekten, så vi altså at bevisstheten rundt dette kunne bidra til at virkningen av likhetseffekten ble svakere, nettopp fordi ønsket om mangfold må overgå ønske om å ansette en som er lik seg selv. Det faktum at samtlige ledere, både kvinner og menn var klar over denne effekten, har i følge informantene bidratt til mer reflekterte valg ved deres ansettelse, for å oppnå mangfold. På den annen side finner vi uttalelsen ovenfor interessant fordi informanten uttrykker et ønske om diversitet i ledergruppen, på samme tid som h*n uttrykker usikkerhet dersom en person som er ulik h*n selv dukker opp i en intervju situasjon. Dette viser altså i hvor stor grad likhetseffekten er gjeldende, og hvordan et ønske om mangfold kanskje ikke alltid er nok for å begrense dens virkning.

Samtidig så vi på bakgrunn av de øvrige informantenes uttalelser at dersom bevisstheten rundt fenomenet fortsetter å øke i enda større grad og et utbredt ønske om diversitet i arbeidsstokken ekspanderer, kan det virke begrensende på likhetseffekten. Dette ser vi altså som sentralt for om behovet for kjønnskotering kan være avtakende.

15.2 Gruppetenkning og majoritetstenkning

Videre fant vi at likhetseffektens virkninger kan medføre ensformige og homogene grupper, og med dette kan fenomenet “gruppetenkning” ubevisst praktiseres blant medlemmene. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker hvordan en vedvarende ensidighet i arbeidsstokken, kan være hemmende for utvikling og nytenking. Dette bidrar videre til en holdning om at “ting bør forbli som det alltid har vært” og gruppens tankegang forblir en såkalt “ekte sannhet”. Dette blir også understreket av Janis (1982, 37) som påpeker at “When a group of people who respect each other’s opinions arrive at a unanimous view, each member is likely to feel that the belief must be true”. Bevissthet rundt dette fenomenet er avgjørende, slik at det er mulig å oppnå et mangfold i arbeidstokken. Overvekt av ett kjønn, kan være negativt både for en enkelt ledergruppe, men også for en organisasjon som helhet. I likhet med ”gruppetenkning” kan dette også resultere i “majoritetstenkning”. Kanter (1977) sin teori om såkalte “tokens” viser til hvordan dette kan resultere i at minoriteten ”drukner” i majoritetens kultur. Tar man da utgangspunkt i at en

ledergruppe i en bedrift eller et styre består av flest menn, risikerer man at denne ”gruppens” tanker, meninger og holdninger blir de normene og verdiene gruppen styres av. Det blir vanskelig, om ikke umulig for fåtallet kvinner å bli hørt og å skape en kultur som er mer samlet på tvers av kjønn. I en slik kultur tvinger kjønnskvoltering i gang en mer balansert sammensetning av kjønnene, og på den måten redusere effekten av de ovennevnte mekanismene.

Samtidig kan majoritetstenkning og gruppetenkning brukes til å forklare noe av den vedvarende dominansen som har eksistert i norsk næringsliv, nettopp fordi dette er mekanismer som ligger latent hos mennesker, og som kan være vanskelig å snu, dersom man ikke blir ”tvunget” til å tenke på en annen måte (Jacobsen og Thorsvik 2013). På den annen side ser vi et todelt syn på dette, der våre mannlige informanter opplever dette som et mindre problem enn de kvinnelige informantene. Det ble eksempelvis uttalt at *“kvinner må tørre å ta litt plass”* og *“man må bruke litt albuer for å bli hørt”*. Dette kan indikere at menn ikke er bevisste på i hvor stor grad de dominerer kulturen i gruppen, og at det kan være vanskelig for kvinner å få gjennomslag når de er i mindretall (Teigen 2015). På bakgrunn av andre informanters uttalelser tolker vi dette dithen at det ikke nødvendigvis er slik at kvinner ikke tør, men at det blir vanskelig å påvirke fordi majoriteten er så overstyrende.

Dette indikerer altså at et krav om kjønnskvoltering vil være aktuelt for å begrense, og for å unngå denne effekten, da det ifølge teorien ovenfor ikke vil endre seg dersom man ikke bevisst forsøker å gjøre noe med det.

15.3 “Gutteklubben- Grei”

Det ovennevnte kan også sees i en bredere sammenheng, og vi tenker her på hvordan majoritetens kultur også blir praktisert utenfor arbeidsplassen. Det ble understreket av en av våre mannlige informanter at flere avtaler og forbindelser ble etablert på eksempelvis bar-besøk eller i badstu, der det ikke var naturlig at kvinner deltok. Det ble også nevnt at det for en mann var ukomplisert og naturlig å ta initiativ til en forretningsmiddag med en annen mann, men å gjøre det samme med en kvinne, ville sende feil signaler. Det å gå bort til en kvinne og spørre om *“kan vi ta en middag en kveld, for jeg har noe interessant jeg ønsker å diskutere, vil bli feil, for da kommer en sånn kjønnsgeie inn”*. Dette viser at kvinner ikke er en naturlig del av denne “klubben” og at menn finner det vanskelig å ha samme relasjon til kvinner som til menn.

”Gutteklubben-Grei” er et veletablert begrep som er mye omdiskutert, og vi vil derfor ikke drøfte dette noe mer inngående, men heller se det i sammenheng med teoriene ovenfor. Med utgangspunkt i ”gruppetenkning” og særlig ”majoritetstenkning”, vil det være så godt som umulig for kvinner å bli en naturlig del av den, så lenge slike holdninger og tanker som vist ovenfor eksisterer og vedvarer. På den annen side er det forståelig at man gjennom forretningsforbindelser også skaper et mer vennskapelig bånd, og med utgangspunkt i likhetseffekten, er det helt naturlig at menn søker menn, og kvinner søker kvinner. Man kan altså si at det å ha en lovbestemmelse som sørger for mer kjønnsbalanserte styrer er helt avgjørende for å få flere kvinner inn i norsk næringsliv. Fremfor ”Gutteklubben-Grei” ville man ideelt sett dratt større nytte av en ”klubb” som består av *både* kvinner og menn, der det er like naturlig å henvende seg til en kvinne som til en mann. Samtidig er vi usikre på om resultatet av kjønnskvoltering vil føre til at man verdsetter kvinner og menn likt. Vår funn tyder på at lov om kjønnskvoltering kan styrke det faktum at menn søker menn fordi kvinner ikke har entret ”klubben” med samme utgangspunkt, noe som igjen kan føre til at avstanden mellom kvinner og menn i næringslivet dermed forblir stor.

På samme tid er det muligens naturlig for ”Gutteklubben- Grei” å distansere seg fra kvinner som blir kvotert inn, nettopp fordi det kan oppfattes som om de har tatt en ”snarvei” inn i næringslivet. Her blir det sentralt å trekke inn det Karp (2010) omtaler som ”twice-born” og ”once-born”, som omhandler hvilken grad av motstand man har møtt i livet. På bakgrunn av våre funn, ser vi tendenser til at mennene i ”Gutteklubben- Grei” ser seg selv som ”twice-born”, nettopp fordi de ikke har fått denne ”fordelen” de mener noen kvinner har fått. Medlemmene har kanskje en følelse av at de har kjempet seg hele veien til toppen, og derfor er bedre rustet til å besitte lederrollene. Selvik (2013) underbygger dette gjennom å vise til at både de som har møtt motstand, og de som føler de har møtt mest motstand, ofte mener seg mer berettiget til å besitte slike posisjoner. Det er ikke nødvendigvis slik at dette er realiteten, men dersom mennene i ”Gutteklubben- Grei” oppfatter situasjonen slik, vil utfallet uansett være økt distansering til kvinnene de mener har hatt det enklere enn dem selv, nettopp fordi de har fått ”hjelp” inn.

Som et motargument til dette, ble det også påpekt av flere av informantene hvordan kvinner på ingen måte er å anse som ”once-born” når de har entret høye posisjoner i næringslivet, da de i større grad enn menn har måttet bevise at de fortjener stillingen de har fått. Dette er momenter som blir ytterligere diskutert under punkt 15.4.

15.4 Glorieeffekten og selvoppfyllende profeti

Likestillingsloven har som formål ”å ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling”, og i utgangspunktet ser vi på dette som positivt. Gjennom vår forskning har vi likevel forsøkt å kartlegge om denne formuleringen har hatt noen effekt på rekruttering generelt, og på oppfatningen av kvinner og menn som likeverdige arbeidstakere. Vi ønsket særlig å se om glorieeffekten hadde noen innvirkning her, og om denne effekten bidro til at man tillegger kvinner evner og kvalifikasjoner som gjør dem “svakere”, og menn “sterkere” og mer kvalifiserte. Fungerer denne formuleringen i likestillingsloven og kravet om kjønnskvoltering som hemmende virkemidler i kampen for likestilling?

Gjennom intervjuene fant vi at dette var ”problemstillinger” flere av informantene ikke hadde reflektert mye over, men som de under intervjuet understreket kunne være problematiske. Det blir derfor relevant å se på det som av informantene blir omtalt som et kontinuerlig press på kvinner om å prestere mer i jobbsammenheng, særlig sammenlignet med menn i tilsvarende situasjon. Kauffman og Kauffman (2009) beskriver hvordan glorieeffekten/horneffekten bidrar til at man tillegger personer egenskaper, og at disse blir forsterket i positiv eller negativ retning. Lov om likestilling og kjønnskvoltering er ment som hjelpemidler, men fungerer muligens i praksis som ”støttehjul”, hvilket ubevisst eller bevisst kan føre til at både menn og kvinner får en oppfatning av kvinner som et svakere kjønn. Dette anser vi som en av flere årsaksforklaringer på hvordan disse bestemmelsene kan bidra til å svekke og hemme kvinners posisjon i næringslivet. En av våre informanter uttalte blant annet at noen av reaksjonene på kvoterte kvinner kunne være ytringer som *“hun var ikke best kvalifisert, men det var fordi hun var kvinne”*. Videre kom det fram at holdninger som dette *“har en veldig stor tendens til å forsterke seg når man tar en øl etter jobben, og da kommer det også frem endel andre ting som er negativt for den som er kvotert”*.

Informantene fortalte også hvordan dette kan føre til en situasjon hvor kvinnen må bruke langt mer krefter og tid på å vise at hun er dyktig, mens det på den annen side ikke stilles de samme kravene til en mann da *“han har fått stillingen, så da er han så klart dyktig”*. Dette viser hvordan glorieeffekten og horneffekten utspiller seg i praksis, og kan skape utfordringer i et arbeidsforhold. Dette underbygges også av en kvinnelig informant som selv har kjent på et sterkt press fra særlig mannlige kolleger om å prestere. I stedet for å la seg påvirke og begrense av dette, skapte det et behov og en motivasjon for å motbevise de lave forventningene knyttet til henne.

Dette kan relateres til det vi tidligere refererte til som “once-born” og “twice-born” (Karp 2010), men her ser vi hvordan situasjonen kan endres, og hvordan kvinner, etter å ha entret en stilling, ser ut til å møte langt mer motstand enn menn på arbeidsplassen.

Dette er tendenser vi synes er svært interessante, nettopp av den grunn at kjønnskvoltering da ikke har den tilsiktede effekten av - å likestille menn og kvinner - når slike holdninger og reaksjoner skjer på “bakrommet”. I henhold til selvoppfyllende profetier, og glorie og- horneffekten anser vi at likestillingsloven som skal “ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling” og kravet om kjønnskvoltering for øvrig kan føre til en holdning om at kvinner er “dårligere” enn menn, særlig i ledersammenheng.

Med utgangspunkt i Rosenthal og Jacobsons forskning (1968) viser dette hvordan det ovennevnte kan skape forutinntatte forventninger knyttet til kvinner, og hvordan det igjen kan føre til en selvoppfyllende profeti, nemlig at kvinner blir sett på som svakere. De må prestere bedre og mer, og til syvende og sist vil de også innfri de lave forventningene. For å sette det litt på spissen vil kvinner ifølge Rosenthal og Jacobsons forskning være “dårligere” enn menn, nettopp fordi de forutinntatte forventningene har en tendens til å bli oppfylt. Sitatet fra informantene ovenfor om at dersom en mann har fått en jobb, er det på grunn av at han er skikket til å besitte den, viser hvordan det her eksisterer en positiv forventning knyttet til han. Glorieeffekten viser her til hvordan menn (og kvinner) tillegger positive egenskaper på en mann, og teorien om selvoppfyllende profeti tilsier da at man også vil få disse forventningene innfridd. På samme tid ble det poengtert at enkelte brukte lave forventninger som en motivasjonsfaktor i jobbsammenheng, da det førte til et ønske om å motbevise de forutinntatte fordommene. Likevel så vi at de negative effektene er overveiende, og at motivasjon ikke er nok til å overse de uberettigede assosiasjonene kvotering i noen tilfeller kan medføre.

15.5 Villighet til makt

I sammenheng med kjønnskvoltering fant vi det interessant å se på hvorvidt ønsket eller villigheten til å besitte makt er i ferd med å endres blant kvinner i næringslivet. Er det slik at et større antall kvinner ønsker makt nå, enn tidligere? Og hvordan vil denne eventuelle endringen ha innvirkning på behovet for kjønnskvoltering?

”Makt betinger at noen har noe som andre vil ha, og det skaper et avhengighetsforhold” (Karp 2010, 81). Det handler dermed i praksis om innflytelse og påvirkningskraft. Linda Lai (2014) sier i denne sammenheng at “forskjellene i ønsket om makt er med på å forklare hvorfor det er færre kvinner enn menn i lederstillinger. De som har et sterkt ønske om makt, søker mer aktivt etter muligheter for makt, for eksempel lederstillinger”. Pfeffer (2010) poengterer også hvordan man må være kynisk, manipulerende og sleip dersom man både skal få makt, samt klare å utøve den over tid. Flere av informantene poengterte at det er egenskaper som er lettere for menn å vedkjenne seg, mens kvinner kvier seg for å relateres til slike evner og egenskaper.

I løpet av intervjuene fant vi også at alle informantene fant temaet ”villighet og ønske om makt” avgjørende, og det ble også diskutert om kvinner kanskje ikke er like villige som menn til å ”ofre” det som trengs for å nå toppstillinger. Makt har alltid blitt forbundet med menn, og gjør det fortsatt. Det er derfor kanskje ikke like lett for en kvinne å utøve nødvendig makt, dersom andre stiller seg kritiske til hvorfor hun besitter en posisjon til å utøve makt i utgangspunktet (Dagens Perspektiv). Dersom ønsket om makt endres, og dette medfører at flere kvinner ”jakter” høyt sjiktede stillinger, vil normaliteten kanskje endres, og oppfatningen om at kvinner ikke har rett til å utøve makt forsvinner.

Denne tematikken ble også drøftet med samtlige informanter. De uttalte at den kommende generasjonen kvinner så ut til å besitte et større ønske om makt, enn den nåværende. En av informantene uttalte at;

“De unge kvinnene i organisasjonen er mer frempå. De virker mer komfortable med makt enn de litt eldre. Kanskje kvinnene i den eldre generasjonen ubevisst begrenses av tradisjoner og gamle verdier, nettopp fordi det er sånn de kanskje har vokst opp”.

Lai (2014) påpeker derimot at ny forskning tyder på at kvinner generelt er mer usikre og har blandede følelser når de blir tildelt makt, mens menn generelt er mer positive. Kvinner setter altså i større grad spørsmålstegn ved sine evner og ferdigheter, og føler seg mindre berettiget til makt. Da dette ble drøftet ytterligere av informantene mente de at dette ikke nødvendigvis var tilfellet lenger, og at de allerede så tendenser til at kvinner i større grad enn tidligere ”tok” den makten de var tildelt, istedenfor å stille spørsmålstegn ved hvorfor de eventuelt ble tildelt den. Dersom ledere opplever en endring i kvinners ønske om og fortrolighet med makt, og samtidig verdsetter denne endringen, mener vi at det kan ha en innvirkning på behovet for kjønnskvotering. Nødvendigheten for å “hjelp” kvinner vil dermed reduseres.

15.6 Glasstak-teorien

Kvinneres ønske og villighet til makt er også aktuelt i sammenheng med ”glasstak-teorien”. Denne teorien omhandler hvorvidt det finnes en form for ”glasstak” i næringslivet som hindrer kvinner i å nå de høyeste stillingene. Det er ved flere anledninger stilt spørsmålstegn ved hvorvidt dette såkalte ”glasstaket” er konstruert av menn, eller om det er kvinner som selv har gitt det betydning (Aftenposten). I intervjuene var dette noe vi forsøkte å kartlegge og en informant uttalte følgende;

“Jeg tror menns holdninger i styrene til de gamle selskapene tilhører den gamle skolen. Klart de foretrekker en mann, fordi det er et usikkert kort å velge en kvinne. De er vant gjennom hele sitt yrkesaktive liv til å ha menn rundt seg, og menn i styrene. (...) Om de skal være litt snille så kanskje de skulle la HR- direktøren være en kvinne “for det er ikke så farlig, det er bare HR, og ødelegger ingenting for min businessstrategi”. (...) Så disse tankene finnes nok, men jeg tror det viktigste er at vi som ledere er bevisst på at de tankene kan være der, og at vi hele tiden jobber blant mannlige kollegaer med holdninger.”

Uttalelser som dette indikerer at holdninger blant noen menn kan bidra til at dette “glasstaket” forblir gjeldende, og gjør det vanskelig for kvinner å nå topplederstillinger. Videre ønsker vi å se på det faktum at noen konsekvent velger å sette fokus på og å diskutere dette såkalte “glasstaket”, er det som fører til at det blir hindringer for kvinner i næringslivet, og om det er slik at det å tillegge det betydning og tyngde, resulterer i at det faktisk eksisterer. Med dette som utgangspunkt er det interessant å se på *hvem* som gir dette fenomenet spillerom. Er det slik at både menn og kvinner anerkjenner og bygger opp under det? Og er det i så fall mulig at dette skyldes at menn ikke vil ha kvinner inn i lederstillinger i utgangspunktet, og at kvinner bruker dette som en unnskyldning for å “slippe unna” presset om å være på topp? I tillegg finnes det ifølge informantene også kvinner som uttaler at “*jeg skulle gjerne hatt en topplederstilling, men for meg som kvinne er det ikke mulig*”. I mange tilfeller påpekte informantene at slike uttalelser godtas av både menn og kvinner som følge av et ønske om å fortsette og opprettholde kulturen og normene i “Gutteklubben- Grei”, og med dette blir kvinner ubevisst eller bevisst både tilegnet og trer inn i en offerrolle (Karp 2010).

Ut fra dette perspektivet er det interessant å se på teorien om hvorvidt man påtar seg rollen som offer eller aktør. Karp (2010) sier at betegnelsen “aktør” og “offer” ikke dreier seg om en

tilegnelse man får, men heller om et bevisst valg man selv tar. Dette kan igjen kobles til det faktum at hvis man gir noe betydning, gir man det også spillerom, og i denne sammenheng blir det altså viktig å ikke vedkjenne seg stempelet som “offer”. Her mener vi selvfølgelig ikke at dette er noe alle kvinner gjør, men i sammenheng med uttalelsen ovenfor er dette noe vi ser kan forekomme i visse tilfeller. Som Karp (2010) beskriver er det opp til en selv å ta kontroll over situasjonen man befinner seg i, og i henhold til tematikken knyttet til kjønnskvolter og i dette tilfellet et hemmende “glasstak”, er det kanskje opp til kvinnene selv og ikke tillate seg å bli en “svakere part”. En av informantene påpekte i denne sammenheng at *“kvinner må ha mer selvtilitt og tørre å si ifra”* og at *“de må være mer fremoverlent og ikke så redde for å feile”*.

Med den overordnede problemstillingen som utgangspunkt, er dette avgjørende nettopp fordi det viser hvordan kjønnskvolter kan være hemmende, med mindre man selv tar et aktivt valg om ikke å la seg definere av de negative assosiasjonene kjønnskvolter kan medføre. Videre påpekes det i *Virkinger av kjønnskvolter i norsk næringsliv* (Teigen 2015, 190, 191) hvordan kvinner som nevnt ovenfor, kan ha en tendens til å legge begrensninger på seg selv, samtidig som dette også blir forsterket av forventningene knyttet til tradisjonelle kjønnsroller. Med det mener vi at “glasstaket” også kan være en kombinasjon, der kvinner begrenser seg selv, bevisst eller ubevisst og at de har prioriteringer som setter familieverdier foran karriere og tillitsverv. Disse faktorene er ikke kun nødvendigvis konstruert av kvinner. Det understrekes også at direkte diskriminering forekommer av kvinnelige søkere, nettopp fordi arbeidsgivere har en forventning om at de på et tidspunkt vil gå inn i denne “omsorgsrollen” (Teigen 2015, 190,191).

Noe av det som utmerket seg var at informantene mente det fantes et tydelig skille mellom den yngre og den eldre generasjonen arbeidstakere, og ”glasstak-teorien”. Flere av våre informanter uttalte, på bakgrunn av erfaring, at den yngre generasjonen tilsynelatende ikke visste at dette ”glasstaket” fantes. Med et redusert fokus på tematikken, virker det heller ikke til å ha verdi eller tyngde. Dersom man ikke vet eller tillater noe å være et problem, vil det heller kanskje ikke bli det, og den kommende generasjonens kvinner velger altså ubevisst eller bevisst, i motsetning til den nåværende generasjonen, å ikke gi ”glasstak-teorien” spillerom. På den annen side ble viktigheten av kjønnskvolter fremmet i denne sammenheng, da noen mente at det var vesentlig for å gi kvinner en sjanse til å entre en mannsdominert næring.

Det overnevnte viser hvordan dette glasstaket kan være hemmende, og uavhengig av hvem dette “glasstaket” er konstruert av, vil likestilling være vanskelig å oppnå så lenge disse barrierene eksisterer.

15.7 Stigmatisering og stempelingsteori

I teorikapittelet nevnte vi kort hvordan et stigma, også kalt et “stempel” kan gi føringer for en gitt gruppes atferd. Ifølge Goffmann (1986) kan de antakelser og forventninger som følger av et stigma, automatisk forårsake og styrke en holdning om at det eksisterer et skille mellom “oss” og “dem”, og slik dyrke antakelsen om at det foreligger forskjeller. Dette er noe vi ønsker å sette i sammenheng med kjønnsforskjellene i næringslivet, der majoriteten som nevnt tidligere består av mannlige ledere, og vi vil også se på om dette kan føre til at kvinner blir satt i “bås”. Samtidig stiller vi spørsmål ved om det kan forsterke det faktum at kvinner lettere tar en rolle som “offer” på bakgrunn av dette “stempelet” som lovbestemmelsene kan bidra til å gi.

Videre ønsker vi å se på flere aspekter knyttet til hvilke følger kjønnskvoltering kan ha på kvinners identitetsfølelse. I forkant av intervjuene var vårt inntrykk at kjønnskvoltering i noen sammenhenger kan anses som stigmatisering av det ene kjønn, nettopp fordi man “kategoriserer” kvinner gjennom å lage egne regler og rammevilkår for dem. Goffman (1986) definerer stigmatisering som en “attributter that is deeply discrediting” og på bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke hva våre informanter tenker om kjønnskvoltering som en eventuell form for stigmatisering. Med stigmatisering ønsker vi å sette dette litt på spissen og se på kjønnskvoltering som stigmatiserende og diskriminerende, i den forstand at kvinner generelt blir “tildelt” et stigma som overskygger andre kvalifikasjoner og evner. For oss var det interessant å se om det faktum at man behandler kvinner annerledes enn menn, med tiden fører til en atferd som gjenspeiler dette.

Samtlige av våre informanter understreket hvordan kvinner på mange måter selv går inn i den tidligere nevnte “offerrollen”. Det ble blant annet uttalt at mange kvinner, til tross for høy utdannelse, *“heller ønsker å sitte på café og holde på med interiør, fremfor å utnytte sine ressurser fullt ut”*. Samtidig må det sies at både vi og våre informanter er klar over at dette på ingen måte gjelder alle, og det er heller ikke det poenget vi forsøker å få frem. Noen kvinner besitter også stillinger på mellomnivå, og er tilfreds med det i den forstand at de har noe makt, og ikke ønsker ytterligere makt. Det vi derimot ser som interessant er hvordan ønsket om å sitte på *“café og drive med interiør”*, indirekte kan være et resultat av stempeling, fordi det er dette som

“forventes” av dem, altså at de ter seg i tråd med de kjennetegn som tilhører gruppen de er “plassert i”. Denne sammenhengen ble underbygget av flere av informantene, og mange så ut til å mene at dersom kvinner blir behandlet som et svakere kjønn ved å gi dem “støttehjul”, er det også naturlig at atferden med tiden tilpasser seg dette.

Vi mener at lovgivningen om kjønnskvoltering og det faktum at likestillingsloven skal “ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling” bidrar til en kategorisering og stigmatisering av kvinner. Videre ser vi at dette styrker en allmenn tankegang om at kvinner er svakere enn menn, og at det igjen bidrar til en økt distansering mellom kjønnene.

15.8 Samfunnsutvikling

Samfunnsutvikling og kjønnskvoltering er et omfattende tema, og vi er derfor nødt til å avgrense dette noe. Vi ser betydningen av generelle endringer i oppdragelse, politiske bestemmelser og lovendringer m.m., men velger heller å fokusere hovedsakelig på holdningsendringer i samfunnet og utdanning, og på hvordan dette har hatt en innvirkning på likestilling og behovet for kjønnskvoltering.

Andelen med høyere utdanning har økt mer blant kvinner enn blant menn de senere årene, og i juni 2015 var det 28% menn og 35% kvinner fra 16 år og oppover som hadde fullført en høyere utdanning i Norge (Statistisk Sentralbyrå). Det er kvinner fra 25-39 år som utgjør samfunnets høyest utdannede. Med dette som utgangspunkt kan det være rimelig å anta at kvinner i prinsippet bør være de som besitter de høyeste stillingene, dersom man utelukkende skal ta utgangspunkt i utdannelse. På tross av dette er kvinner i mindretall, og Teigen (2015, 48) påpeker i sin bok at “kjønnsbalanse blant sentrale beslutningstakere finnes på mange områder, men er sterkest i næringslivet”. Skjevheten kan altså i liten grad forklares med utdanning, men viser at det heller er et resultat av andre faktorer - blant annet de faktorene som er diskutert tidligere i oppgaven (Teigen 2015).

Det blir derfor interessant å se på flere momenter som diskuteres i *Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv* (Teigen 2015). Her blir det påpekt at man i flere tilfeller kan besitte et ønske om en høyere stilling enn den man allerede har, men at mangel på rollemodeller og forbilder kan virke ødeleggende. Teigen (2015) påpeker hvordan noen kan føle at den ønskede stillingen “ikke er noe for meg”, nettopp fordi det eksisterer en mangel på “likesinnede” og “det kjente”. Ifølge

Elster i *Ulysses and the Sirens* fra 1993 (sitert i Teigen 2015, 191) er dette en form for adaptive preferanser, som forklares med at “aspirasjonsnivået tilpasses det en tror er mulig å oppnå ut i fra tolkning av situasjonen”. Altså kan mangel på rollemodeller i høyt sjiktede stillinger medføre en usikkerhet, og kanskje også resultere i at kvinner ikke engang vil forsøke å avansere til de høyeste stillingene (Teigen, 2015).

Det er viktig å poengtere samfunnets holdningsendringer i denne sammenheng, og hvordan både selvopplevde erfaringer og uttalelser fra informantene fremmer en tendens til endring i synet på likestilling i samfunnet. I intervjuene stilte vi spørsmål om informantene trodde behovet for kjønnskvoltering var avtakende med den kommende generasjonen, og i de fleste tilfellene var svaret “ja”. Det ble poengtert at de i praksis allerede så endringer i bedriftene, og en av informantene uttalte at;

“Jeg tror ikke den yngre generasjonen tenker noe særlig på at det er noe verre for kvinner enn menn å nå toppen i næringslivet. De gir det på en måte ikke så mye betydning. Det er akkurat som om siden de ikke vet hvor vanskelig det har vært for kvinner gjennom tidene å oppnå likestilling så er det ikke så mye de tenker over.”

Det kan være interessant å se på om det er slik at lovbestemmelsene om kjønnskvoltering ikke nødvendigvis har fulgt utviklingen i samfunnet. Kanskje er det slik at det som ved innføringen av bestemmelsen var positivt for likestilling, i dagens samfunn virker hemmende?

Det er ingen tvil om at lovbestemmelsene har vært en viktig pådriver for likestilling, og vi skal på ingen måte undervurdere de positive virkningene den har hatt. Vi forsøker i denne oppgaven å se kjønnskvoltering i lys av dagens samfunn, og hvorvidt det kan være mulig at den i dag virker mot sin hensikt. Det er i år 13 år siden lovbestemmelsen ble innført (Teigen 2015), og det kan derfor være rimelig å anta at både det ønsket menn har om å inkludere kvinner og det ønsket kvinner har for å besitte makt, er endret. På den annen side påpekes det i drøftingen ovenfor hvordan momenter som bidrar til kjønnskjevhet fremdeles er tilstede i næringslivet. Det kan blant annet bety at den nyere generasjonen ikke enda besitter stillingene som “bestemmer” hvem som får innpass i toppstillinger.

Mari Teigen uttaler i sin rapport *Kjønnsbalanse i bedriftstyrer* (2015) at ønsket om en fortsatt kamp for likestilling, og dermed opprettholdelse av lov om kjønnskvoltering og andre

likestillingstiltak, er svekket blant unge menn i dag. Dette er særlig gjeldende blant unge menn med høy utdanning. Rapporten viser ikke til hvilke årsaker disse funnene grunner i, men i lys av samfunnsutviklingen og med tanke på våre egne funn, tolker vi dem dithen at lovbestemmelsene kan sees som “gammeldags” fordi den yngre generasjonen har et mer moderne kvinnesyn og ønsker et likt utgangspunkt for begge kjønn. Samtlige av våre informanter, i tillegg til våre egne erfaringer og observasjoner, understreker dette ved å vise til hvordan unge menn i dag i liten grad skiller mellom kjønnene. Dette kan tyde på at menn ikke lenger ser behovet for egne rammevilkår for kvinner, og heller tenker at kvinner på lik linje med menn klarer seg uten “drahjelp”.

16.0 Et sammendrag av funnene

For å være i stand til å konkludere, vil vi nå gi en kort oppsummering av våre funn sett i sammenheng med de teoriene vi har tatt for oss.

Den første teorien vi presenterte var likhetseffekten, og i hvilken grad denne kan bidra til å forklare de eksisterende kjønnskjevhetene. Våre funn tyder på at effekten fører til en vedvarende mannsdominans, nettopp fordi man ansetter mennesker som er like en selv. Det at likhetseffekten fortsatt får spillerom og opprettholdes, styrker behovet for en form for “drahjelp” når kvinner på tross av kompetanse og villighet, ikke i like stor grad som menn får innpass til toppstillingene. På den annen side uttrykte informantene at de hadde økende bevissthet rundt denne utfordringen, og jobbet aktivt for å ansette mennesker med ulike kvaliteter, og for en mer kjønnsbalansert arbeidsstokk. Lederne kan altså selv bidra til å redusere de negative virkningene likhetseffekten kan medføre, og dermed kan behovet for kjønnskvoltering sees som avtakende.

Deretter forsket vi på virkningene av gruppetenkning og majoritetstenkning. Dette resulterte i funn som tilsa at den “regjerende” gruppen, som hovedsakelig består av menn, viser en tendens til å dyrke sin egen kultur, egne meninger og verdier. Dette øker barrierene for kvinner til å komme inn i, og bli en naturlig del av denne gruppen. Vi fant at dette reduserer gruppens evne til å tenke rasjonelt, og å se seg selv og sin gruppe fra utsiden. Altså drukner minoriteten i majoritetens kultur. Kjønnskvoltering er dermed et velegnet verktøy for å skape bevegelse i disse innarbeidede mekanismene som viser seg vanskelige å endre, dersom man ikke aktivt forsøker å skape forandring. Samtidig kan behovet vise seg å være avtakende, dersom bevisstheten rundt fenomenet øker.

Det faktum at kjønnskvoltering i en del tilfeller betyr at kvinner har entret næringslivet med et annet utgangspunkt enn menn, så vi i sammenheng med “Gutteklubben-Grei” at kunne bidra til å øke distansen mellom menn og kvinner. Dette styrker forskjellene mellom kjønnene, og bidrar til at kvinner ikke blir en naturlig del av kjernen og “klubben”. Dette fører igjen til en “oss”- og “dem”- tankegang, hvilket flere av våre informanter understreker gjennom å vise til hvordan man snakker nedlatende om kjønnskvoltering i seg selv, og om de kvinnene som er kvotert inn. Dette skjer særlig på arenaer der kvinnene ikke er tilstede. Kjønnskvoltering virker altså mot sin hensikt i slike kulturer, men styrker isteden kategoriseringen av kvinner som mindre kompetente og likeverdige arbeidstakere.

Videre var vi interessert i om kjønnskvoltering og bestemmelsen om at likestillingsloven skal “ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling” kan føre til selvpoppfyllende profetier. Det vi fant var at dette kunne fungere slik som glorie- og horneffekten tilsier, nettopp at man tilegner kvinner egenskaper som dårligere og svakere, og at dette med tiden kan vise seg å bli til virkelighet. Igjen viser våre funn at kjønnskvoltering kan ha flere effekter, blant annet ved at det fører til en ubevisst holdning, både blant menn og kvinner, om at det ene kjønn er svakere enn det andre i jobbsammenheng.

Ønsket om, eller villighet til, makt er også et av de aspektene vi mener er svært avgjørende for behovet for kjønnskvoltering i fremtiden. Dersom kvinner i større grad enn tidligere ønsker stillinger der makt eksisterer og praktiseres, med et fravær av fokus på glasstak, vil muligens lovbestemmelsenes relevans avta, og kvinner vil i større grad aktivt søke seg til stillinger som lenge har vært besatt av menn. Kanskje blir det slik at kjønnskvoltering heller sees på som hemmende for likestillingen i næringslivet, nettopp fordi det åpner for at man i større grad kan stille spørsmål ved kvinners kompetanse, ferdigheter og evner.

Gjennom vår forskning har vi forsøkt å kartlegge i hvilken grad kjønnskvoltering kan føre til stigmatisering og diskriminering av en gruppe. Vi ser en tendens til at kvinner settes i bås på grunn av egne regler og rammevilkår, og at dette også fører til at de med tiden har en atferd som gjenspeiler de forventningene som er formet av samfunnet. Her så vi at våre informanter var delt i sine meninger. Det alle etter litt refleksjon derimot konkluderte med, var det faktum at dette ikke kan sees som annet enn diskriminering, og at det på den måten blir et paradoks, i den forstand at det er viktig og riktig å hjelpe kvinner opp og frem, men på samme tid bidrar det til en stigmatisering og diskriminering fordi de behandles annerledes. Denne “positive”

forskjellsbehandlingen kan virke hemmende på likestilling, nettopp fordi den understreker at vi ikke er like. Ifølge denne teorien vil vi heller aldri bli det, med mindre lovbestemmelsene avvikles.

Vi ønsket også å se på problemstillingen vår i sammenheng med samfunnsutviklingen, og her ble det blant annet diskutert hvordan økningen i antall kvinner som tar høyere utdanning, kan ha en stor innvirkning på behovet for kjønnskvoltering. Dersom et økt antall kvinner søker toppstillinger i næringslivet, og på samme tid innehar den nødvendige kompetansen og drivkraften som trengs for å stille like sterkt som menn, vil behovet for lovbestemmelsene muligens avta, på samme tid som den bidrar til et økt antall kvinnelige forbilder. Videre ble det viktig å anerkjenne holdningsendringer hos den yngre generasjonen, blant annet hvordan unge menn i vår tid ser kvinner som mer likestilte, og i mindre grad stiller spørsmål ved deres kompetanse og egnethet.

17.0 Svar på problemstilling- konklusjon

Innledningsvis presenterte vi en problemstilling som stiller spørsmålstegn ved kjønnskvoltering som virkemiddel i kampen for likestilling, og hvorvidt behovet for lovbestemmelsene anses som avtakende med den kommende generasjonen. Vi ser at kjønnskvoltering isolert sett er et virkemiddel som fremmer likestilling, men likevel er de negative effektene så overveiende at det virker mot sin hensikt. Kjønnskvoltering tillater i flere tilfeller at man stiller spørsmål ved kvinners kompetanse og egnethet, og vi mener derfor at det ikke kan sees som et virkemiddel for å skape likhet. Det er også viktig å anerkjenne at samfunnet er i utvikling, og at lovene ikke nødvendigvis har tatt dette i betraktning. Ved lovenes innføring var den både nødvendig og viktig, men i lys av dagens samfunn mener vi at behovet for lovene vil avta. Dersom det tilrettelegges og tilsynelatende forskjellsbehandles, vil det som er ment å være en pådriver for likhet, få motsatt effekt, og bidra til et syn der kvinner, som nevnt innledningsvis blir de bløtaktige.

18.0 Kritikk til egen forskning

I henhold til denne oppgaven er det viktig å være bevisst på vår mangel på erfaring, og at forskningsmetoden på mange måter er omfattende og krevende. Måten data blir tolket på, kommer som et resultat av vårt individuelle utgangspunkt.

Videre er det vesentlig å nevne at vi selv er kvinner, og tematikken omfatter da også oss. Grunnet følelser og emosjoner knyttet til tema, kan det derfor være utfordrende å være objektiv gjennom både utarbeidelsen av oppgaven og under selve forskningen.

Gjennom oppgaven har vi brukt et utvalg teorier, og vi har i vår anvendelse av disse vært bevisste på eventuell kritikk rettet mot dem. Dette er svært viktig, da vi er klar over at ingen teori eller forskning er feilfri.

19.0 Videre forskning

Vår forskning kan i prinsippet ikke overføres til andre næringer, men vi tror likevel det finnes likhetstrekk i privat- og offentlig sektor utover akkurat der vi har forsket, som samsvarer med våre funn, og oppfordrer derfor til videre forskning på kjønnskvoltering.

Slik vi ser det er det mange momenter i denne oppgaven som kan overføres til andre problemstillinger, knyttet til kjønnskjevheter og likestilling for øvrig. Eksempelvis kan det være interessant å benytte våre funn i forskning på diskriminering, integrering og utvikling i næringslivet, da momenter presentert i oppgaven kan ha relevans for disse områdene.

Videre hadde det vært interessant med en undersøkelse, der man så på forskjeller og likheter på en arbeidsplass i næringslivet, hvor en del bestod av kvinner som var kvotert inn, i motsetning til en annen del som ikke var kvotert inn. Med dette kunne man sett virkninger av kjønnskvoltering i praksis, og hvorvidt våre funn kan overføres til faktiske situasjoner der det forskjellsbehandles. Altså kunne man sett nærmere på hvorvidt det å entre en næring med ulikt utgangspunkt i praksis, vil kunne medføre at man blir behandlet på en annen måte.

Vi oppfordrer også til forskning på kjønnskvoltering med utgangspunkt i andre teorier utover de vi selv har valgt. Dette vil kunne avdekke flere aspekter ved tematikken, og muligens belyse problemstillingen ytterligere.

20.0 Litteraturliste

Aftenposten. Mangelen på kvinnelige ledere i næringslivet handler mye om kvinner selv.
Lesedato 23.04.2016.

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

Berg, Bruce L og Howard Lune. 2011. *Qualiative Research Methods for the Social Sciences*.
USA: Pearson Education

Dagens Perspektiv. Kvinner mindre maktsugne. Lesedato: 28.03.2016

URL: <http://www.dagensperspektiv.no/kvinner-mindre-maktsugne>

Goffman, Erving. 1986. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. 1. utgave. : New
York: Simon & Schuster, Inc

URL:

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=zuMFXuTMAqAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Stigma:+Notes+on+the+Management+of+Spoiled+Identity.+Prentice-Hall,+1963&ots=R80mEq8ESi&sig=17bpino2sLpelNkyPMyGJp35oBY&redir_esc=y#v=onepage&q=Stigma%3A%20Notes%20on%20the%20Management%20of%20Spoiled%20Identity.%20Prentice-Hall%2C%201963&f=false

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave.
Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Janis, L Irving. 1972. *Victims of groupthink: a psycological study of foreign- policy decisions and fiascoes*. Alaska: Houghton Mifflin

Janis, L Irving. 1982. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. 1. utgave. Latvia: Cappelen Akademisk Forlag

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

Kifinfo. Personalpolitiske og organisatoriske tiltak. Lesedato: 03.05.2016

URL: <http://kifinfo.no/c43314/artikkel/vis.html?tid=44318>

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Nilsen, Erik Bøylestad. 2010. "Gruppetenkning i praksisfellesskap; Om muligheten for gruppelæring med et uønsket læringsresultat i praksisfellesskap". Masteroppgave, Universitetet i Oslo.

URL: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30521/Gruppetenkningixpraksisfellesskap.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power: why some people have it and others don't*. New York: HarperBusiness

Plummer, Ken. 1979. *Labelling Theory*. Lesedato 12.05.16

URL: <http://www.sjsu.edu/people/james.lee/courses/soci152/s1/ajreading10labeling.pdf>

Regjeringen. Faktaark: kjønnskvoltering i styrer. Lesedato: 28.04.2016

URL: <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/kontakt/pressekontakter/fakta-ark/fakta-ark-kjonnskvoltering-i-styrer/id641431/>

Rosenthal, Rober og Lenore Jacobson.1968. *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

URL: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JD87300001.pdf>

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk:

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Strand, Torodd. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget:

Teigen, Mari. 2015. *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer*. Institutt for samfunnsforskning 02/2015.

Lesedato: 02.05.2016

URL: <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2015/2015-002>

Teigen, Mari. 2015. *Virknninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Thefreedictionary. Hemme. Lesedato: 20.04.2016

URL: <http://no.thefreedictionary.com/hemme>

Wikipedia. Kvotering. Lesedato: 05.05.2016

URL: <https://no.wikipedia.org/wiki/Kvotering>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Fase	Spørsmål	Instruks
Introduksjon		Hilse på og introdusere oss som gruppe. Klargjøre informantenes anonymitet og redegjøre for forskningens hensikt. Forhøre oss om at det er i orden for informanten at vi tar lydopptak
Introduksjonsspørsmål	Hvor gammel er du? Hva slags utdanning har du?	Vise til at vi i første omgang ønsker litt grunnleggende informasjon om informanten
Overgangsspørsmål	Har du noen erfaring med rekruttering i arbeidslivet? <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja, hva vil du fremheve som ditt prioriterte fokusområde i sammenheng med denne rekrutteringen? - Hadde lovens formål om å "ta særlig sikte på å bedre kvinne stilling" innvirkning på din rekrutteringsstrategi? - Var det vanskelig å finne et stort nok antall kvinner som var kvalifisert/ egnet til stillingen? <p>På hvilken måte ville du beskrevet en egnet sjef, og hvilke 3 kvalifikasjoner ser du som avgjørende her?</p> <p>Kan du beskrive de 3 sterkeste kvalifikasjonene som er typisk for en kvinne?</p> <p>Kan du beskrive de 3 sterkeste kvalifikasjonene som er typisk for en mann?</p>	"Nå vil vi gå litt nærmere inn på din erfaring med rekruttering, din jobb generelt, og dine tanker om ledere i næringslivet"
Hovedspørsmål	Likestillingsloven har som	"Her vil vi avdekke de

	<p>nevnt som formål å “ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling” hva er dine tanker rundt dette?</p> <p>Hvilken virkning tror du loven har på likestilling i næringslivet? Fremmer/hemmer?</p> <p>Hvorfor tror du færre kvinner søker på høyt sjiktede stillinger? - Hvilken effekt tror du dette har for kjønnsfordelingen i næringslivet?</p> <p>Tror du at de eksisterende kjønnskjevhetene i næringslivet, har en selvforsterkende effekt på den mannsdominerte kulturen?</p> <p>Tall viser at kvinner har like høy om ikke høyere utdanning enn menn, hvorfor tror du vi da trenger et krav om kjønnskvoltering?</p> <p>Hva tror du er fordelene og ulempene med kjønnskvoltering?</p> <p>Tror du behovet for kjønnskvoltering er avtakende med den kommende generasjonen?</p> <p>Kan lovens budskap sees som “gammeldags”? På hvilke måter?</p> <p>I sammenheng med loven om krav til 40% kvinner i styret, viser tall at mange omgjorde selskapsform fra ASA til AS, der det ikke fantes noe krav. Tror du dette kom som en følge av frykt for å måtte</p>	<p>aspektene som er relevante for vår problemstilling”</p>
--	---	--

	<p>innhente mennesker med for lite kompetanse, eller rett og slett for å unngå et økt antall kvinner, eller andre grunner - forklar?</p> <p>Kristin Clemet har uttalt: “kvotering er diskriminering”? Hva er dine tanker om det?</p> <p>Hva tenker du om at noen mener det finnes “usynlige glasstak” for kvinner i næringslivet, som bidrar til at kvinner aldri vil få mulighet til å nå toppen</p> <p>- Hvis ja - hva tror du dette “usynlige glasstaket” innebærer? Er det kvinners egen feil? eller er dette “glasstaket” konstruert av menn?</p> <p>Synes du paragrafen som skal ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling, setter kvinner i et dårlig lys?</p> <p>- Hvis ja : Har dette hatt en påvirkning på din oppfattelse av “kvinner i arbeidslivet”?</p> <p>TIL KVINNER: tror du slike paragrafer en innvirkning på din identitetsfølelse?</p> <p>TIL MENN: tror du slike paragrafer har en innvirkning på kvinners identitetsfølelse?</p> <p>Tror du den såkalte “likhetseffekten” kan være noe av grunnen til at næringslivet er skjevfordelt?</p> <p>Har du noen gang følt deg “kvotert inn”?</p> <p>Har du følt deg forskjellsbehandlet pga.</p>	
--	--	--

	kjønn? - isåfall "positivt"/"negativt"?	
Avslutning		"Takke for intervjuet og for at informanten stilte opp"

Vedlegg 2 - Transkribert intervju

Sted: Et møterom på informantens arbeidsplass i Oslo. Et enkelt rom, uten forstyrrelser.

Tidspunkt: 9. februar 2016. Start: 11.15. Slutt: 12.10

Hvem intervjues: Mann, 47 år. Gift, bor i Oslo. Toppleder for bedrift i næringslivet.

Øvrige deltakere: En intervjuer, og to observatører som noterte ved behov.

Andre kommentarer: Informanten virket svært avslappet, og kompetent. Hadde mange interessante meninger om temaet. Kunne tidvis virke som om han ønsket å fremstille sin bedrift på best mulig måte.

Intervju:

Hvor gammel er du?

Jeg er 47 år gammel.

Hva slags utdanning har du?

Jeg har en økonomisk og administrativ utdanning med organisasjonspsykologi på toppen.

Har du noen erfaring med rekruttering i arbeidslivet?

Eeh.. Ja.. der har jeg vel erfaring gjennom 16, snart 17 år i Adecco, og det er jo rekruttering vi stort sett driver med. Men så har jeg jo jobbet i industrien i tre år, hvor jeg også jobbet med rekruttering. Så det begynner vel faktisk å nærme seg 20 år.

- **Hvis ja, hva vil du fremheve som ditt prioriterte fokusområde i sammenheng med denne rekrutteringen?** → Å, eh det er et veldig stort spørsmål. Det viktigste ved rekruttering er å finne rett person. Det er alltid det vi går etter, og det berører vel også noe av det dere kommer inn på. Vi går etter å alltid finne den personen som passer best inn både i forhold til faget som skal gjøres, selvfølgelig, men også ikke minst, arbeidsmiljøet som den personen skal jobbe med da. Så det er jo de tingene, det er vanskelig å si at man legger vekt på noe annet når man driver på med rekruttering. Så kan vi selvfølgelig snakke om, jeg vet ikke om dere kommer tilbake til det, men du har jo den formelle utdannings-biten, og erfaringen, som vi vekter ulikt hele tiden. Det som er fokus nå er selvfølgelig, at sånn som for oss og som for store deler av næringslivet er jo fokus

selvfølgelig på generasjon Y, altså de som er født etter 1981. Eeh hvor vi ser at vi kanskje i større grad prøver å rekruttere inn litt yngre mennesker til litt tyngre oppgaver.

- **Hadde lovens formål om å ”ta særlig sikte på å bedre kvinne stilling” innvirkning på din rekrutteringsstrategi?** → Nei, egentlig ikke, altså bortsett fra de tilfellene hvor vi sier at hvis to personer står likt så ønsker vi en kvinne eller en mann, men det kan være i en typisk avdeling hvis det jobber ti kvinner, så har det noe å si for det miljøet. Da er det veldig ofte at vi får forespørsler, eller vi gjør det internt og vi ønsker en mann inn. Spesielt motsatt. Jeg har en stilling ute nå som HR- direktør, for konsernet Adecco, som skal inn i min ledergruppe, og i ledergruppa så ønsker jeg at det skal være bedre kvinnerepresentasjon. Så nå har jeg sagt til det hodejegerfirmaet som jeg bruker, at hvis det er to kandidater som står likt så kommer jeg til å velge kvinnen. Men jeg strekker det ikke lenger enn dit. Vi går jo ikke, og det kan vi jo ikke i henhold til loven heller. Vi kan ikke gå ut å si at vi skal ha en kvinne, eller at vi skal ha en mann. Vi diskriminerer jo ikke på kjønn, eller på religion, eller på noe som helst, ikke sant.
- **Var det vanskelig å finne et stort nok antall kvinner som var kvalifisert/ egnet til stillingen?** → Nei. Faktisk ikke. Det er en problemstilling som jeg mener ofte blir fremstilt av media, og gjelder og kommer gjerne opp, fordi store norske selskap, nå har vi jo Telenor, typisk. Og det er en debatt som pågår i tiden, eeh. Vi har aldri opplevd det på noen måte, at det har vært et problem. Så ser jeg at ja, innenfor noen særlig tekniske yrker, som har vært typisk mannsdominert at det kan være, vanskelig å finne kvinner, men det har jo bare noe med tiden, egentlig. Men dette vil endre seg. Kvinner har jo lenger utdanning, nå, altså andel kvinner med lang utdanning nå er jo større enn menn. Sånn at det tror jeg vil endre seg, men vi har ikke opplevd det.

På hvilken måte ville du beskrevet en egnet sjef, og hvilke 3 kvalifikasjoner ser du som avgjørende her?

Eh, en egnet sjef. For det første, den egnete sjefen må være veldig resultatorientert, det er det første. Så du må triggles, du må kunne levere resultater, der må være det som driver deg da. Også må sjefen har en stor grad av empati. Eh, hvis ikke er det svært vanskelig å være sjef i våre dager, hvis ikke du er i stand til å sette seg inn i dine medarbeiders situasjon. Eh, og det siste er egentlig, og nå kommer det jo litt an på nivået du er på, men en sjef må ha evnen, en sterk evne til å tenke

strategisk. Så det er de tre tingene, den empatien går på måten du behandler dine ansatte på. Sjefen er nødt til å være strategiske, hvis ikke blir du spist opp av det som skjer hver dag.

Kan du beskrive de 3 sterkeste kvalifikasjonene som er typisk for en kvinne?

Eh, i arbeidslivet? Hehe. Eh, de sterkeste? Det første må være at kvinner er veldig dyktige til å ha et 360 graders view på ting. Det er sjeldent jeg møter kvinner som bare se en sak fra en side. Og det tror jeg kanskje har noe med at de er bedre på å multitaske enn oss menn. Og det er kanskje det mest verdifulle med de som jeg har i min ledergruppe av kvinner. Dette reduserer konfliktnivået i en ledergruppe, fordi en kvinne kan se og forstå de ulike problemstillingene som blir lagt frem. Det andre er, jeg vet det kan høres feil ut for dere, men kvinner er også veldig flinke til å bringe med seg denne empatien som er viktig, hvor de er flinke til å gjøre rede for hvilke konsekvenser beslutningene man skal ta har. Har vi tenkt igjennom hva det innebærer for personen? Det siste er at kvinner har, og i dette tilfellet er det veldig positivt, en evne til å drive etter kortsiktige resultater. Veldig fokus på at i år har vi dette målet osv. Dette er en viktig bidragsyter, og dette har overrasket meg med årene. Menn tenker mer strategisk, utsetter osv, mens kvinner vil gjerne ha en klar plan. Når noe skal skje osv. Alt henger sammen med de vi har snakket om tidligere.

Kan du beskrive de 3 sterkeste kvalifikasjonene som er typisk for en mann?

Dette er veldig vanskelig.. Menns tre sterkeste kvalifikasjoner. Den første er at menn ofte er veldig strategiske. Litt motsatt av kvinner. Dette er veldig viktig, og hvordan skal man nå denne strategien? Hvilke verktøy? Menn er nok gode på å komme seg rundt disse utfordringene. Også har menn en tendens til å la vær å bry seg så mye om de små tingene. Okey, så er det noe konflikt et sted. Menn bryr seg ofte ikke, og dette kan også være en veldig god egenskap. Disse motsetningene betyr at man trenger forskjellige folk i et styre. Det tredje er at menn er veldig opptatt av hva vi får i bonus, mens kvinner er resultatdrevne på kort sikt, fordi man vil se at selskapet beveger seg fremover. Vi vil derimot vite hva vi får igjen for det når vi har nådd det målet vi har sagt vi skal. Dette er også en sterk og god egenskap, at man legger vekt på dette. Det skaper en driv i et selskap.

Likestillingsloven har som nevnt som formål å “ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling” hva er dine tanker rundt dette?

Ehh, også en problemstilling som igjen blir litt kunstig. Fremmed ihvertfall for oss. Vi forskjellsbehandler jo ikke i det hele tatt. For meg handler det spørsmålet om i det kvinner går ut i

mammapermisjon, og tilretteleggelse i forbindelse med. Altså både når man er gravid, men også når man kommer tilbake og ønsker å jobbe redusert stilling. For dessverre er det jo fortsatt sånn, eller dessverre, det er jo kanskje bare positivt for barna i mange tilfeller, at mor får lov til å være hjemme og kanskje trenger noe tilrettelegging etterpå. Så det er kanskje mer i forbindelse med, altså der den lovteksten kommer praktisk til nytte er i forbindelse med graviditet og mammapermisjon. Og der har jeg helle rikke opplevd at noen blir diskriminert. I alle mine år har jeg heller ikke det, og vi har heller aldri hatt noen saker vet jet, behandla i hvertfall i selskapet vårt hvor det har vært. Men når det er sagt, vi driver med rekruttering til veldig mange andre, og du skal nok ikke se bort i fra at det finnes en grunn til at du ikke skal spørre om personen er gravid. For vi opplever litt at når personen forteller at de er gravide så er nok lysten til å ansette den personen litt fallende. Og det er jo på mange måter naturlig, man ansetter ikke noen fordi man trenger hjelp om 2-3 år, man ansetter personen fordi man trenger hjelp nå. Man blir litt farget av det, og det er et kjempevanskelig spørsmål. Jeg har flere på huset her som ble ansatt i det de ble gravide, og som jeg har snakket med etterpå om hvor vanskelig de syntes det var å komme til oss å fortelle at de var gravide rett etter at de ble ansatt. Sikkert mer tungt for dem enn for oss.

Hvilken virkning tror du loven har på likestilling i næringslivet? Fremmer/hemmer?

Altså, det er helt klart fremmede, det er jo ikke noe tvil. Det er en lov, som man må forholde seg til. Det er jo ikke akkurat vanskelig å forholde seg til en lov, men det øker bevisstheten. Det øker bevisstheten i de policyene vi har som går helt fra vårt moderselskap som sitter i Zurich til oss, og det som knytter seg til kvinner, religion og alle de tingene som man må passe på å ikke diskriminere for, blir mye sterkere når det ligger en lov til grunn, så jeg tror det er farlig å ta vekk en lov. Skal man vurdere om man kan myke opp eller stramme til.

Hvorfor tror du færre kvinner søker på høyt sjiktede stillinger?

Ja det lurer jeg også på. Det er jo ikke noe, det har jo vært en del forskning, eh, man lurer jo stadig på hvorfor det skjer da og vi vet jo at noe skjer i det man får sitt første barn. Vi vet konkret at vi har veldig fokus på talenter da hos oss. La oss kalle dem jente- og guttetalenter, hvis jeg får lov til det, frem til dem blir 30, så bestemmer den jenta at nei, jeg vil har tre barn, for eksempel, eller to barn. Da vet jo vi at det blir veldig vanskelig for henne å kombinere karrieren med disse barna. Så vi havner ofte tilbake til dette med barn, i den fasen av livet, at man rett og slett velger å prioritere noe annet. ” Det er viktigere for meg å ha familie og barn”. Det er jo den ene biten. La oss nå si at det samme talentet har blitt 40 år, ferdig med barn og skal begynne å jobbe med

karriere. Så i hvert fall min opplevelse er at færre søker fordi de ikke orker, nå skal jeg være litt forsiktig med hva jeg sier. Ja, men det presset og stå alene hele tiden, hvor du egentlig ikke har noen rundt deg, som hvis du er toppsjef så kan du egentlig ikke være fortrolig med noen, eh, du skal egentlig lære deg å ikke stole på noen. Du skal tillegge deg en del egenskaper som kan være litt sånn ubehagelig å ha. I hvert fall i mitt hodet har jeg tenkt at det kanskje er litt vanskelig for kvinner som kanskje har et litt større omsorgs-gen, i hvert fall etter at de har fått barn. Som legger vekt på noen andre verdier, og ikke alle de verdiene er forenlige med det å være toppsjef. Så vi ser jo at kvinner ofte kommer opp til et nivå, sitter ofte i konsernledelser og sånne ting, men det å komme den siste biten til toppen. Jeg har ingen gode svar, det jeg sier nå er bare litt sånne egne erfaringer og det blir litt sånn tipping fra min side, de tingene der.

- **Hvilken effekt tror du dette har for kjønnsfordelingen i næringslivet?** → Tja, det sier seg litt selv. Hvis kvinner ikke har lyst, altså hvis man ser bort fra kunnskap og at de er minst like dyktige som menn, det er de jo ingen tvil om, så det må jo være noe der med lysten. Så har du jo enkelte selskaper hvor du fortsatt kanskje har et gammelt, mannsdominert styre. Og det skal man jo ikke se bort i fra, som er litt skeptisk til å ha en kvinne på toppen. Det finnes jo fortsatt i næringslivet, det er det jo ingen tvil om. Men det har jo da denne effekten at man får denne skjevfordelingen, da særlig på toppen.

Tror du at de eksisterende kjønnskjevhetene i næringslivet, har en selvforsterkende effekt på den mannsdominerte kulturen?

Ehm, det blir det. Det, fordi det er jo sånn, hvis jeg tar min egen situasjon, de nettverkene som jeg er i, om det være seg NHO, eller andre typer nettverket, så er det jo i dag mest menn. Ja, og de mennene du også møter på sponsortreff, hvis vi skal se en fotballkamp på Ullevål, eller.. Det er dem du gjerne inviterer, det er dem du går og spiller golf med, du går ikke bort til den kvinnelige lederen og spør om dere skal spille golf. Og du går faktisk ikke bort til den kvinnelige lederen og sier ”kan vi ta en middag en kveld, for jeg har noe interessant jeg ønsker å diskutere”, for da kommer en sånn kjønns-greie inn. Så jo klart, jo flere menn, og menn søker gjerne menn, i sånne sammenhenger. Det er det ikke noen tvil om. Det merker jeg egentlig hver dag. At vi menn vi søker sammen på de områdene som er litt jobbre-latert, men samtidig litt fritid, og da får du den selvforsterkende effekten.

Tall viser at kvinner har like høy om ikke høyere utdanning enn menn, hvorfor tror du vi da trenger et krav om kjønnskvoltering?

For det første må jeg si at jeg er i mot kravet om kjønnskvoltering, sånn av prinsipp, fordi det burde være helt unødvendig. Eh, og eh, jeg tror det har noe med det vi snakket om tidligere, du nevnte jo den selvforsterkende effekten, det viser seg at kvinner ikke vil ta absolutt toppstillingen. Og når du ikke tar toppstillingen så er det jo ikke du som bestemmer hvem som skal rekrutteres inn i selskapet, og jeg tror alt det der henger veldig sammen da. Og, også er jeg ikke i tvil om at, jeg har jo selv to barn og det var egentlig aldri noen diskusjon om jeg skulle være hjemme, eller om hun skulle være hjemme, men det hadde jo noe med at hun hadde veldig lyst til å være hjemme. Så det er nok en kombinasjon. Når næringslivet er så mannsdominert som det er, også har vi på andre siden at da, som ikke er en negativ ting, det at man ønsker å være hjemme med sine barn, om det noen gang blir endret det vet jeg ikke. Jeg har jo sitter 6 år i Danmark, og der har menn kun 14 dagers permisjon, og det er ikke noen anledning til å spørre om lenger permisjon.... Vi bruker lovverket i større grad. Det er ikke noen lett spørsmål, og jeg tror ikke dere klarer å svare helt, fordi det er så mange faktorer og summen av disse.

Hva tror du er fordelene og ulempene med kjønnskvoltering?

Eh.. Jeg vil si at den største ulempen med kjønnskvoltering er at de som er rundt den som blir kvotert, sier at denne personen fikk jobben fordi den ble kvotert inni stillingen. Det har jeg også opplevd, og hører en del stygge kommentarer, blant mine mannlige venner og kollegaer. Fordi de som har opplevd en ren kvotering, særlig i offentlig sektor, hvor du får disse uttalelsene, at "hun var ikke best kvalifisert, men det var fordi hun var kvinne", og sånne uttalelser har veldig stor tendens til å forsterke seg når man tar en øl etter jobben, og da kommer det fram en del sånne andre ting, og det er helt klart negativt for den som blir kvotert. At den føler at den kanskje må bruke enda mer tid og krefter på å vise at man er dyktig, mens mannen ikke trenger. Han ar fått stillingen, så klart han er dyktig, men kvinnen virkelig må vise hva hun duger for. Den største fordelene er bevisstheten, og det er det ingen tvil om, det er bevissthet om at kvinner og menn skal likebehandles. Det blir bevissthet i gamle selskaper om at kvinner bidrar med en del andre verdier i en ledelse, enn det menn klare. Altså få brutt denne gutteklubben grei, og det har vi sett mange eksempler på, at kvinner bidrar med et annet verdsett inn, enn rene "mannegrupper". Så det er bevissthet ja.

Tror du behovet for kjønnskvoltering er avtakende med den kommende generasjonen?

Altså behovet for å ha det? Det tror jeg. Garantert. Når vi snakker om generasjon Y, holdningene

til generasjon Y, og generasjon Z som kommer etterpå, så tror jeg mye av dette kommer til å være veldig utviska. Men vi har enda etterkrigsgenerasjonen som fortsatt sitter i de fleste styrene og ledelsene i norske og internasjonale selskaper. Den generasjonen må dø ut først. Så tror jeg det kommer til å endre seg.

Kan lovens budskap sees som “gammeldags”? På hvilke måter?

Jeg tror vi trenger den fortsatt, men jeg skulle ønske at det var slik av vi overhodet ikke trengte den kvoteringsloven, av hensyn til de kvinnene som blir kvotert inn.

I sammenheng med loven om krav til 40% kvinner i styrer, viser tall at mange omgjorde selskapsform fra ASA til AS, der det ikke fantes noe krav. Tror du dette kom som en følge av frykt for å måtte innhente mennesker med for lite kompetanse, eller rett og slett for å unngå et økt antall kvinner, eller andre grunner - forklar?

Eh, eh. Det var litt vanskelig å svare på, og jeg tror svaret er delt. Vi vet at på styrenivå i Norge så er det litt færre å velge mellom når man skal oppnå kvoteringsloven i et ASA. Dette er det ingen tvil om. Og det henger jo sammen med at når man setter sammen et styre til ASA (et stort selskap), så er det slik at de som sitter der skal ha lang fartstid fra næringslivet, i en eller annen form. Man skal sitte der å komme med kunnskap og drive selskapet i riktig. Da er det klart at når det hadde sittet svært få kvinnelige ledere i norske selskaper så er utvalget du kan velge fra mye mindre. Så det er egentlig bare en naturlig effekt, at når man skal søke etter kvinner til styrene i norske selskaper, så får man faktisk problemer med å finne kvinner med rett kompetanse, fordi det er såpass få av dem. Og det andre vil jeg egentlig ikke svare på, fordi jeg håper ingen omdannet selskapet sitt kun for å komme unna kvinneregelen. Jeg har ikke hørt noen tilfeller, eller noen nevne at de gjorde det på grunn av det. Der vil jeg forsvare de store selskapene og si at du kan ikke sette en med lite kunnskap i styret, du kan ikke ha en som bare sitter der. Det er et stort ansvar, men dette tror jeg vil endre seg. Det kommer til å bli flere kvinnelige ledere, og med det får du også flere kvinner å velge mellom.

Kristin Clemet har uttalt at ”kvotering er diskriminering”. Hva er dine tanker rundt dette?

Hm.. Eh på en måte er kvotering diskriminering, dersom det viktigste er som jeg sa innledningsvis, er å ha rett person, uavhengig av kjønn, rase, religion osv. Det blir på en måte omvendt diskriminering. Så jeg støtter henne i det, men samtidig mener jeg at loven har vært helt nødvendig, og at den må stå fordi vi er på langt nær i mål enda.

Hva tenker du om at noen mener det finnes “usynlige glasstak” for kvinner i næringslivet, som bidrar til at kvinner aldri vil få mulighet til å nå toppen?

Ehm, det er litt som jeg sa isted, at de disse glasstakene finnes nok, de gjør nok. Det handler nok igjen om at, jeg tror det glasstaket igjen handler om toppnivå i selskapet, og jeg føler at mange, stakkars Telenor, for det er veldig lett å bruke Telenor som sånn eksempel. Sjefen, adm. Dir i Telenor Norge er jo en kvinne, og hun gjør en fantastisk jobb i Norge. Men når man skal sånn helt på toppen så var nok dette taket der. Men hvem var det da som skulle gjøre ansettelsen? Jo det var Svein Aaser, og han som styreleder tilhører jo i hvert fall denne generasjonen som må dø ut, før man får en virkelig endring. Jeg tror menns holdninger i styrene til de gamle selskapene tilhører den gamle skolen. Klart de foretrekker en mann, fordi det er et usikkert kort å velge en kvinne. De er vant gjennom hele sitt yrkesaktive liv til å ha menn rundt seg, og menn i styrene, og har hatt en tankegang om at vi de skal være litt snille så kanskje man skulle la HR- direktøren være en kvinne. For det er ikke så farlig, det er bare HR, og ødelegger ingenting for min businessstrategi, litt sånne holdninger har nok vært. Så de takene finnes nok, men jeg tror det viktigste er at vi som ledere er bevisst på at de takene kan være der, og at vi hele tiden jobber blant mannlige kollegaer med holdninger.

Synes du paragrafen som skal ta særlig sikte på å bedre kvinners stilling, setter kvinner i et dårlig lys?

Nei. Nei. Det føler jeg ikke. Det har ikke, vi er ikke i mål, vi har ikke oppnådd likestilling. Vi har egentlig aldri opplevd det som noe problem.

Tror du slike paragrafer har noen innvirkning på kvinners identitetsfølelse?

Åj, det var vanskelig. Ehm... Du spør en mann om hvordan kvinner ser på seg selv. Da er jeg kanskje litt tilbake til at i det du blir kvotert da; hva sitter kvinnen igjen med av tanker når hun har blitt kvotert? Da har du sikkert to typer. Den ene som bare ”ah, dette har jeg fortjent” eller den andre som kommer inn da og, det jeg har både lest og hørt litt om er at når kvinner blir kvotert inn, f.eks i en konsernledelse, men ikke i toppjobben, så kommer de og må vise seg 3-4 ganger mer enn menn for å vise hva de duger for. Dette sliter på kvinnen og da vil man tilslutt ikke lenger ha toppjobben. Man må hele tiden jobbe og vise hva man er god for, og hvis man er kvotert inn vil nok dette være ekstra sterkt. Og det er klart dette kan ha en innvirkning på identitetsfølelsen. Det er jo lett å si for meg. Hadde jeg visst at jeg hadde blitt kvotert inn på grunn av en lov, så hadde jeg nok følt at det var vanskelig, og faktisk litt ubehagelig.

Tror du den såkalte “likhetseffekten” kan være noe av grunnen til at næringslivet er skjevfordelt?

Ja, det er det ikke noen tvil om. Men heldigvis, altså ledelsesteori de siste, siden slutten 90-tallet og frem til i dag, peker jo veldig på at dette med at ledere må være flinke til å ansette folk som ikke er like seg selv. Og dette er noe jeg tror vi endre seg med generasjonen. Men det er veldig vanskelig å ansette folk som ikke er like deg selv. Hvis vi sitter i en intervju situasjon, og du er veldig ulik meg, så vil det være sånn at noen vibber slår ut, og jeg vil bli veldig usikker på deg. Hvis det derimot slår ned en mann som er veldig lik meg, da har vi samme tankesett. Som leder er jeg veldig opptatt av at en ledergruppe må bestå av ulike personer og personligheter. Så helt klart, det er det. Det er vanskelig som leder å fravike den likehetstankegangen i praksis.

Har du noen gang følt deg kvotert inn?

Eh.. Nei.

Har du følt deg forskjellsbehandlet på grunn av kjønn?

Jobb i Danmark, kom før danske kvinner. Negativ holdning til kvinner i toppledelse der, ingen problemer for han som norsk mann å komme inn. Det er lettere å være mann i denne jobben her, enn det er å være kvinne.

De øvrige transkriberte intervjuene er tilgjengelige, og kan ettersendes på forespørsel.

Vedlegg 3 – Likestillingsloven § 1

Jf. tidligere lov 9 juni 1978 nr. 45. Jf. lov 21 mai 1999 nr. 30 § 2 nr. 5 og konvensjon 18 des 1979 om å avskaffe alle former for diskriminering av kvinner (inntatt her som vedlegg 9 og 10 til lov 21 mai 1999 nr. 30) og EØS-avtalen art 69 og 70, jf. vedlegg XVIII nr. 21b (dir 2006/54).

Kapittel 1. Formål og virkeområde

§ 1. Formål

Lovens formål er å fremme likestilling uavhengig av kjønn. Likestilling innebærer:

- a) likeverd,
- b) like muligheter og rettigheter,
- c) tilgjengelighet og
- d) tilrettelegging.

Loven tar særlig sikte på å bedre kvinners stilling.

Regelverket om kjønnskvaltering i styrene

Norske lovregler sikrer kjønnsbalanse i styrene i allmenn-aksjeselskaper. Reglene innebærer at det skal være 40 prosent av begge kjønn i styrene.

I Norge er et høyt antall kvinner i jobb og tre av fem studenter ved universiteter og høyskoler er kvinner. Antall kvinner i styrer har derimot vært lavt. I 1993 var det tre prosent kvinner i styrene i allmennaksjeselskapene (ASA). I 2003 var andelen kommet opp i syv prosent. Stortinget vedtok i 2003 en lov for å sikre kjønnsbalanse i styrer i allmennaksjeselskaper. I dag oppfyller alle allmennaksjeselskapene lovens krav, og andelen har altså økt til 40 prosent.

Reglene om kjønnsbalanse i styrer for privat eide allmennaksjeselskap trådte i kraft 1. januar 2006. Reglene innebærer at det skal være 40 prosent kvinner (og menn) i styrene. Allmennaksjeselskap som var registrert før loven trådte i kraft hadde en overgangsperiode på to år frem til 1. januar 2008. Nye allmennaksjeselskaper som registreres etter 1. januar 2008 kontrolleres automatisk ved registrering i Foretaksregisteret (Brønnøysundregistrene). Reglene gjelder ikke for privat eide aksjeselskaper (AS).