

BCR3102 BACHELOROPPGAVEN

# KVINNELIG TOPPLEDELSE I NORGE

- Hvilke sosiokulturelle og strukturelle barrierer møter kvinner på vei mot toppledelse i Norge?

Høgskolen Kristiania  
Våren 2018



“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## FORORD

Etter tre innholdsrike og spennende år ved Høyskolen Kristiania avslutter vi vår bachelorgrad med denne oppgaven. Temaet i oppgaven har engasjert oss i stor grad. Samtidig som det har bydd på utfordringer, har også vært utrolig spennende å lære om et tidsaktuelt og viktig tema.

Vi vil gjerne takke vår veileder Casper Claudi Rasmussen for god veiledning gjennom prosessen, med gode råd og motiverende ord. Videre vil vi rette en stor takk til våre informanter. Vi setter stor pris på at de har tatt seg tid i sin hektiske hverdag for å delta i vår undersøkelse, og at de har vært åpne og ærlige om personlige opplevelser og erfaringer. Uten dem hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. Sist, men ikke minst må vi takke våre flotte familier som alltid stiller opp med konstruktiv kritikk, korrekturlesing og oppmuntring.

Det er vemodig å avslutte skolegangen ved Høyskolen Kristiania. Selv om det til tider har vært krevende og hektisk, har det også gitt oss venner og minner for livet. Vi kommer til å se tilbake på disse tre årene med glede og stolthet. Takk for oss!

Vi håper oppgaven vekker interesse, og at den kan bidra til å sette økt fokus på dette fenomenet.

God lesing!

Oslo, 6. Juni 2018

333758, 333790, 333776

## **SAMMENDRAG**

Denne oppgaven skal gå nærmere inn på hvorfor andelen kvinnelige toppledere i Norge er så lav som den er. Statistikk viser at kun 20% av de 200 største selskapene i Norge, har en kvinnelig toppleder. Oppgaven har som formål å belyse problemstillingen:

*Hvilke sosiokulturelle og strukturelle barrierer møter kvinner på vei mot toppledelse i Norge?*

Motivasjonen for oppgaven bunnar i personlig, faglig og samfunnsmessig engasjement. Norge blir utpekt som et av verdens mest likestilte land, men i visse deler av næringslivet kan man fortsatt møte på kjønnebegrensninger. På vei mot toppledelsen viser oppgaven til sosiokulturelle og strukturelle barrierer som fortsatt hindrer kvinner i å nå toppen av karrierestigen. Sosiokulturelle barrierer innebærer hvordan eksempelvis holdninger, kjønnsroller og sosiale normer påvirker karrieremuligheter. Med strukturelle barrierer menes velferdsordninger som foreldrepermisjon og skatter, samt kvoteringslover, som kan virke mot sin opprinnelige hensikt.

Problemstillingen er belyst gjennom kvalitative dybdeintervjuer av seks kvinnelige toppledere i Norge. Gjennom analysen av datamaterialet er det tatt i bruk koding, for å lettere kategorisere og få oversikt over nøkkelfunn. Disse er fortløpende knyttet opp mot tidligere forskning og litteratur. Analysen har til hensikt å fortolke informantenes respons for en dypere forståelse av fenomenet, snarere enn å komme med statistiske generaliseringer eller avdekke ny kunnskap.

Oppgaven konkluderer med at barrierer fremstilt i tidligere forskning og litteratur fortsatt er gjeldende for våre informanter. Likestilling i næringslivet er et komplekst fenomen, som må ses i sammenheng med likestilling i samfunnet generelt. Holdninger til kjønn preger alle nivåer i samfunnet, og dette gjenspeiles særlig i næringslivet. Etter vår oppfatning vil en bevisstgjøring av fenomenet og dets årsaker, kunne bryte ned barrierene og skape et mer aktivt søk etter mangfold i bedrifter.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 Begrunnelse for valg av tema .....	6
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	7
1.3 Oppgavens disposisjon.....	8
<b>2.0 BEGREPSAVKLARINGER .....</b>	<b>8</b>
2.1 Toppleidelse .....	8
2.2 Likestilling .....	8
2.3 Glasstaket .....	9
2.4 Diskriminering .....	9
2.5 #Metoo-kampanjen.....	9
<b>3.0 TEORI.....</b>	<b>10</b>
3.1 Situasjonsbeskrivelse - Kvinner i ledelse i Norge.....	10
3.1.1 Høyere utdanning .....	11
3.1.2 Lønnsforskjell.....	11
3.2 Sosiokulturelle barrierer .....	12
3.2.1 Kjønn som et organisatorisk rammeverk.....	12
3.2.2 Kjønnroller .....	13
3.2.3 Sosialisering.....	13
3.2.4 “Kvinner tør ikke lede” .....	14
3.2.5 “Kvinner får mer hets” .....	14
3.2.6 “Kvinner får ikke gjøre feil” .....	15
3.2.7 “Kvinner får mindre ros” .....	15
3.2.8 “Menn velger menn” .....	16
3.3 Strukturelle barrierer .....	17
3.3.1 Kvotering .....	17
3.3.2 Velferdsgoder .....	18
3.4 Avsluttende kommentar .....	20
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>20</b>
4.1 Bakgrunn for valgt metode.....	20
4.2 Forskningsdesign.....	21
4.2.1 Individuelle intervjuer .....	22
4.2.2 Gjennomføring .....	22
4.3 Utvalgsstrategi.....	23
4.3.1 Utvalgsstørrelse .....	23
4.3.2 Strategisk utvelgelse .....	24
4.3.3 Rekruttering .....	24
4.4 Evaluering av undersøkelsen.....	25
4.4.1 Pålitelighet .....	25

4.4.2 Gyldighet .....	26
4.4.3 Bekreftbarhet .....	27
4.5 Ethiske betraktninger.....	28
<b>5.0 ANALYSE OG DISKUSJON .....</b>	<b>28</b>
5.1 Kjønnroller.....	29
5.2 Sosialisering .....	31
5.3 Homososial reproduksjon.....	32
5.4 Kritikk .....	34
5.5 Personlige hindringer .....	38
5.6 Diskriminering .....	39
5.7 Kvotering.....	41
5.8 Velferdsgoder .....	46
<b>6.0 RESULTATER .....</b>	<b>49</b>
6.1 Konklusjon .....	49
6.2 Kritikk til oppgaven og videre forskning .....	52
<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 2: TRANSKRIBERT INTERVJU.....</b>	<b>59</b>
<b>VEDLEGG 3: KODETABELL .....</b>	<b>67</b>

## **1.0 INNLEDNING**

Dette kapittelet vil ta for seg begrunnelse og motivasjon for valgt tema, deretter en presentasjon av problemstillingen med avgrensninger. Videre vil det gi en oversikt over hvordan oppgaven vil forløpe seg videre.

### **1.1 Begrunnelse for valg av tema**

Interessen for temaet, kvinnelige toppledere, har bygget seg opp gjennom hele studieløpet vårt på Høyskolen Kristiania. Spesielt fjerde semester, med sosiologi ved UC Berkeley og valgfag i Ledelse og personlig lederskap, motiverte oss til å stille spørsmål ved den kvinnelige deltakelsen i arbeidslivet. Fagene ga oss en dypere forståelse av og innsikt i temaet, som i kombinasjon med tidsaktuelle samfunnsdebatter, provoserte frem et ytterligere engasjement.

Som ambisiøse, kvinnelige studenter opplevde vi en uoverensstemmelse mellom våre personlige forventninger til arbeidslivet og realiteten. Vi har vokst opp med den oppfattelsen av at vi kan bli det vi vil og gjennom våre 16 år med skolegang har vi opplevd at jenter og gutter stiller likt. På bakgrunn av det har vi aldri forventet eller vært bevisst på barrierene som finnes for kvinner i arbeidslivet. I løpet av de siste årene har vi lært mye mer om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, og ikke minst hvorfor den er som den er. Dette har skapt et personlig engasjement, spesielt da dette er noe vi står overfor når vi nå skal tre inn i arbeidslivet.

Vi har ønsket å kombinere lærdommen fra valgfag og utveksling i vår bacheloroppgave. På UC Berkeley var spesielt fagene “Sociology of Gender” og “Sociology of Work” motiverende og provoserende. Samfunnet vårt er bygd opp av normer og regler som setter begrensninger og retningslinjer for kjønnet atferd. I fagene lærte vi mye om hvordan forskjellsbehandling av kjønn fra tidlig alder, påvirker oss senere i arbeidslivet. Denne typen forskjellsbehandling ville vi knytte opp mot ledelse, da “Ledelse og personlig lederskap” vekket en stor interesse for karriereutvikling og veien mot toppledelse. Med den forståelsen for lederskap som faget ga, provoserte det enda mer å lære om hvordan kvinner blir møtt med negative holdninger opp karrierestigen.

Norge blir i dag utpekt som et av verdens mest likestilte land, og derfor sjokkerer det at kun 20 % av de 200 største selskapene i Norge har en kvinnelig toppleder (CORE 2018). Dette

kan tyde på at landet vårt ikke er så likestilt som det blir fremstilt som. Seksuell trakassering har vært spesielt omtalt i samfunnsdebatten det siste året, og har fremprovosert flere debatter om forskjellsbehandling av kjønn i næringslivet (Teigen, 2018). Dette har også lagt en del av grunnlaget bak motivasjonen for oppgaven.

## **1.2 Problemstilling og avgrensning**

Etter litteraturgjennomgang av temaet har vi kommet frem til en problemstilling vi mener inkluderer de mest aktuelle faktorene innenfor barrierer kvinner møter på vei mot toppledelse. Problemstillingen er derfor som følger:

*Hvilke sosiokulturelle og strukturelle barrierer møter kvinner på vei mot toppledelse i Norge?*

Vi har tatt i bruk kvalitativ metode for å besvare problemstillingen, da vi ønsket en dypere forståelse av personlige erfaringer og meninger fra kvinnelige toppledere i dag. Årsaken til at vi har fokusert på toppledelse, er fordi dette er en avgrenset gruppe som med hensyn til tid og ressurser var fordelaktig for oss å studere. Gjennom å se på suksesshistorier ønsket vi å avdekke hvilke hindre disse kvinnene har opplevd i løpet av sin karriere, og hvordan de har overkommet disse. Årsaken til at vi har valgt å se på suksesshistorier er fordi det ville vært svært krevende å finne informanter som i utgangspunktet har ønsket topplederjobber, men av ulike hindringer ikke har klart/ønsket det. Det er forståelig at de mislykkede historiene ikke blir annonsert ut, og ikke er noe man ønsker å dele med offentligheten.

Det var lenge en tanke å også intervjuer mannlige toppledere for å få et sammenligningsgrunnlag, men vi innså etterhvert at dette både var for tidkrevende og lite hensiktsmessig i relasjon til problemstillingen. Hensikten bak forskningen var ikke å sammenligne mannlige og kvinnelige barrierer, men å få et innblikk i det kvinnelige synspunkt. Vi har heller ikke ønsket å skille mellom offentlig og privat sektor, ettersom andelen kvinnelige toppledere er såpass lav at vi ikke har kunnet være kresne i utvalget. Disse avgrensningene har vi gjort med et formål om at oppgaven skal skape bevissthet rundt slike barrierer, og forhåpentligvis bidra til å bryte dem.

### **1.3 Oppgavens disposisjon**

Oppgaven har en tradisjonell struktur, hvor vi innledningsvis presenterer tidligere forskning og eksisterende litteratur rundt temaet. Deretter har vi lagt frem det undersøkelsesdesignet som har vært hensiktsmessig for problemstillingen. Videre har vi presentert og analysert datamaterialet, før vi avslutningsvis har konkludert oppgaven i sin helhet. Selv om vi har fulgt dette standardoppsettet, har vi også valgt å strukturere oppgaven etter de overordnede temaene sosiokulturelle og strukturelle barrierer. Dette er gjennomgående i de aktuelle kapitlene i oppgaven. Av etiske årsaker har vi valgt å holde informantenes identitet anonym, og personidentifiserbare opplysninger er derfor ikke inkludert.

## **2.0 BEGREPSAVKLARINGER**

Dette kapittelet vil definere begreper som står sentralt i vår undersøkelse. Formålet med begrepsavklaringene er å underbygge en felles forståelse av de begreper vi bruker gjennom oppgaven, som kan tolkes på ulike måter. I denne delen har vi kun presentert noen få, og vi kommer også til å definere andre begreper gjennom oppgaven. Hensikten med å ha noen av begrepene definert her er for at leseren ikke skal spore av, men opprettholde flyten mens oppgaven forløper seg.

### **2.1 Toppledelse**

I denne oppgaven blir toppledelse brukt som en fellesbetegnelse på den øverste lederen i en bedrift. Dette vil si personen som har størst innflytelse og beslutningsmakt innad i bedriften. Vi har valgt å ikke skille mellom stillinger som CEO, administrerende direktør og styreleder, men heller satt dem på lik linje til tross for at det kan være ulikheter mellom dem. Det er på mange måter en forenkling av virkeligheten, men har vært mest fordelaktig for at oppgaven skal holde en ryddig og leservennlig struktur.

### **2.2 Likestilling**

Likestilling går ut på at alle mennesker skal ha like rettigheter og muligheter uavhengig av hvem man er som person. Kjønnlikestilling, som er mest relevant i denne undersøkelsen, går ut på at menn og kvinner skal behandles likt. Det skilles mellom formell og reell likestilling. Formell likestilling går ut på å lovmessig ha like rettigheter og muligheter i et land. Reell likestilling går ut på for eksempel at alle skal ha lik mulighet til utvikling, å føle seg respektert, trygg og inkludert i samfunnet. (Ryste 2015)



### **2.3 Glasstaket**

Glasstaket er omtalt som en sterk, men diskré, barriere som forhindrer kvinner i å nå toppstillinger. Det er en metafor som er mye brukt i debatten om likestilling i arbeidsmarkedet. Selv om kvinner i teorien skal ha like rettigheter og muligheter som menn, er det noe som utestenger dem fra å nå toppen av karrierestigen. Den er kalt nettopp glasstaket fordi den er vanskelig å få øye på, og ingen har klart å beskrive hva den faktisk består av. (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 72)

### **2.4 Diskriminering**

I følge Store Norske Leksikon, kan diskriminering defineres som:

(...) å behandle noen mindre gunstig enn andre. Ordet brukes oftest for å betegne en usaklig eller urimelig forskjellsbehandling av individer på grunnlag av deres kjønn, religion, tilhørighet til etniske grupper, nasjonaliteter eller nedsatt funksjonsevne. (Ikdahl, 2018)

I Norge er det Arbeidsmiljøloven som skal beskytte alle i arbeidslivet mot diskriminering. I arbeidslivet kan det forekomme direkte og indirekte diskriminering. Direkte diskriminering er for eksempel bevisst utelukkning av en søker som er like faglig kompetent som de andre søkerne, og indirekte kan være å sette krav til arbeidstakerne som tydelig plasserer dem i én spesiell gruppe (Arbeidstilsynet, 2018). Det er vesentlig å påpeke at tiltak som er utført for å fremme likestilling, slik som kvotering og krav om et visst antall kvinner i styret, blir ansett som *lovlig forskjellsbehandling* (Ikdahl, 2018). Selv om disse tiltakene er utført for å jobbe mot likestilling, brukes begrepet diskriminering også om disse tiltakene i noen tilfeller. Dette er fordi det kan diskuteres om tiltak som i bunn og grunn baseres på forskjellsbehandling faktisk vil hjelpe på veien mot et likestilt samfunn (Ikdahl, 2018).

### **2.5 #Metoo-kampanjen**

#Metoo-kampanjen er en verdensomspennende kampanje mot seksuell trakassering og overgrep, hovedsakelig i arbeidslivet. Kampanjen startet i USA høsten 2017, og begynte med at en rekke skuespillere anklaget Hollywood-regissøren Harvey Weinstein for overgrep og uønsket seksuell oppmerksomhet. I etterkant av anklagene, oppfordret skuespillerinnen Alyssa Milano ofre for seksuell trakassering å dele sine historier gjennom det sosiale mediet Twitter, med hashtagen #Metoo. På denne måten spredte kampanjen seg til hele verden, og førte til bred debatt. #Metoo har hatt store konsekvenser for det norske arbeidslivet, og har ført til økt bevissthet rundt temaet på arbeidsplasser over hele landet. For eksempel i

politikken har en rekke politikere trukket seg fra sine verv etter anklager mot dem. (Sandsmark 2018)

### **3.0 TEORI**

I dette kapittelet ønsker vi å gi leseren en forforståelse av hva tidligere litteratur og forskning anser som viktige barrierer for kvinners karriereutvikling. Til å begynne med legger vi fram en situasjonsbeskrivelse av kvinnelig toppledelse i Norge. Dette er for å skape en oversikt over statistikken rundt temaet. Deretter presenterer vi de sosiokulturelle barrierene vi mener er mest aktuelle fra relevante forfattere. Dette vil da omhandle temaer om hvordan kjønn påvirker sosial atferd og setter begrensninger for egenskaper dyrket frem i et individ, samt hvordan kjønn legger grunnlaget for hvordan man blir behandlet i ulike situasjoner. Videre presenteres strukturelle barrierer som kvotering og velferdssystemet, og hvordan disse kan være medvirkende i å hindre kvinner i å nå toppen av karrierestigen.

#### **3.1 Situasjonsbeskrivelse - Kvinner i ledelse i Norge**

I følge SSB bestod 38 % av alle lederstillinger av kvinner i 2017. Denne andelen er lavere for topplederstillinger, da under en fjerdedel av disse er kvinner (SSB 2017a). Dersom vi skal se på forskjellen mellom privat og offentlig sektor, jobber det flest menn i privat og flest kvinner i offentlig sektor. Menn dominerer derfor i lederstillinger i den private sektoren, der hele syv av ti ledere er menn. På bakgrunn av at det er færre lederstillinger i den offentlige sektoren, der flest kvinner arbeider, er det naturlig at andelen kvinnelige ledere er mindre enn mannlige (SSB 2016). En rapport fra Spekter ved navnet *Kvinnens veier til topps i norsk næringsliv*, skrevet av Tom Colbjørnsen i 2017, legger frem at det kun var 7,2 % kvinner blant de daglige lederne av offentlige ASA-selskaper i 2016.

CORE - Senter for Likestillingsforskning har forsket på kvinnelige ledere i de 200 største selskapene i Norge. I rapporten "*CORE topplederbarometer 200*" fra 2017 legges det frem ulike nøkkelfakta vedrørende andelen kvinner i disse selskapene (CORE 2017). I følge denne er det totalt 1162 toppledere til sammen i disse 200 selskapene. Av disse er kun 20 % kvinner. Det er totalt hele 35 av 200 selskaper som kun har menn i toppledelsen, hvor størst andel av disse er innenfor olje- og gassegmentet. I motsetning er det kun 20 selskaper som har kjønnsbalanse i ledelsen. Videre forklarer rapporten hvordan topplederne i selskapene som oftest er menn. Som CEO er 7,5 % kvinner, og som styreleder er 11,5 % kvinner. Det

understrekes at kjønnsbalanse i toppledelsen ikke varierer med størrelsen på selskapene. (CORE 2017)

Selv om andelen kvinnelige ledere i Norge har steget fra tidligere år (38 % i 2017 versus 32 % i 2011), ligger vi langt bak andre land. I følge ILO-rapporten "*Women in Business and Management: Gaining Momentum*" fra 2015 kommer Norge på 50. plass over antall kvinner med ledelseserfaring med 32,2 %. Landene på toppen er Saint Lucia med 52,3 %, Colombia med 53,1 % og Jamaica med hele 59,3 % (ILO 2015). Slik økningen av antall kvinnelige toppledere i ASA-selskaper er i dag, vil vi kunne nå 40 % innen 2060 (Colbjørnsen 2017).

### **3.1.1 Høyere utdanning**

Andelen mennesker i Norge som studerte til høyere utdanning i 2017 mellom 19 og 24 år, var 35,4 %. Dersom man ser på studenter i alle aldre samme året, kan vi se at 174 195 kvinner opp mot kun 118 928 menn var i høyere utdanning. Prosentvis tilsier dette 17,9 % kvinner og 14,0 % menn (SSB 2018). Denne skjevfordelingen, hvor flere kvinner enn menn tar høyere utdanning, har vedvart siden 1981 (SSB 2004).

Rapporten fra Spekter legger frem hvordan andelen kvinnelige ledere og hvor mange kvinner som har høyere utdanning står i misforhold til hverandre. Videre forklares det at dette kan være på grunn av at ASA-selskaper ikke har anerkjent disse kvinnene enda, eller at kvinner med lederutdanning ikke har skaffet seg nok relevant ledererfaring til å ta på seg en lederjobb i et ASA-selskap enda. (Colbjørnsen 2018)

### **3.1.2 Lønnsforskjell**

SSB legger også frem lønnsforskjell i utvalgte yrker for ansatte i Norge under 35 år med høyere utdanning. Yrker innenfor ledelse, økonomi og administrasjon og jus, er de med størst lønnsforskjell mellom kvinner og menn. Et argument for dette kan være at det er større andel menn enn kvinner i disse sektorene. (SSB 2017b)

Kvinner tjente kun 86 % av det menn tjente i 2016 (SSB 2017b). Selv om det også her kan argumenteres med at det er forskjell på hvilke yrker menn og kvinner velger, der kvinner ofte velger yrker som er lavere betalt, finnes det også andre faktorer som kan medvirke til lønnsforskjellen (SSB 2017b). Omtrent to av fire kvinner jobber deltid i Norge. Dette vil si

stillinger der man arbeider mindre enn 100 %. Det er naturlig at deltidsarbeid da kan være en grunn til lønnsforskjellen, i og med at kun én av fire menn jobber deltid. (SSB 2017b)

### **3.2 Sosiokulturelle barrierer**

Samfunnet vårt er bygd opp av normer og regler som setter rammeverk for hvordan vi skal og kan oppføre oss. Sosiologi er studiet av menneskelig sosial atferd, organisering og interaksjoner (Skirbekk og Kjølrsrud 2015). Vi ønsker å utforske noe vi selv velger å kalle “kjønnsbasert sosiologi”: hvordan sosial atferd og sosiale fellesskap formes på bakgrunn av kjønnsstilhørighet. Dette er hva vi legger i begrepet sosiokulturelle barrierer - hvordan disse normene og reglene kan skape utfordringer i arbeidslivet.

#### **3.2.1 Kjønn som et organisatorisk rammeverk**

Kjønn kan bli sett på som en av de viktigste karakteristikkene som bestemmer en persons plass i samfunnet (Ridgeway 2011). Det er som regel det første man identifiserer en person med. Dette setter standarden for hvordan du oppfører deg mot eller hva du forventer av oppførsel fra denne personen. I vårt samfunn finnes det tradisjonelt sett to kjønnskategorier, som bunner i biologisk kjønnsstilhørighet (Lund 2016). Samtidig finnes det flere *kjønnsidentiteter*, men vi vil i denne oppgaven forholde oss til de tradisjonelle; mann og kvinne. Når et av kjønnene blir sett på som underlegent, ikke like kapabel eller mindre kompetent enn et annet, setter det begrensninger for en person til å ta i bruk sitt fulle potensiale (De Beauvoir 1997).

Kjønn er en viktig faktor for hvordan vi organiserer samfunnet vårt, og det gir oss retningslinjer for hvordan vi skal oppføre oss og for hva vi kan forvente av andre (Ridgeway 2011). Uten å kunne identifisere en person som mann eller kvinne, kan det kjennes nesten umulig å vite hvordan man skal interagere med den gitte personen. Det forstyrrer vår kulturelle kunnskap om hvordan man skal behandle mennesker, og skaper “sosialt kaos” (Ridgeway 2011).

Dette viser hvor dypt avhengig vi er av kjønn som en kategori for å organisere og tolke sosiale situasjoner, og dermed hvordan vi skal forholde oss til hverandre. Vi kan se på dette som en av grunnene til at folk ofte reagerer med avsky og lite aksept for mennesker som for eksempel bryter disse utseendemessige “reglene” og som identifiserer seg utenfor de

tradisjonelle kjønnskategoriene. Kjønn er altså svært viktig for oss, og hjelper oss forstå hva som er akseptert oppførsel i ulike situasjoner. (Ridgeway 2011)

### **3.2.2 Kjønsroller**

Helt siden starten av tiden har kvinner blitt sett på som det underordnede kjønn (De Beauvoir 1997). Simone De Beauvoir forklarer i *The Second Sex* at dette fortsatt påvirker hvordan vi ser på kjønn den dag i dag, ettersom det har vært med på å organisere verden og samfunnet vi lever i. Hvilken rolle som er forventet av oss basert på kjønn vårt, er fastsatt av hvilken kultur vi lever i. Kjønsroller er ulike forventninger vi har til de ulike kjønnene, som for eksempel hvordan man skal oppføre seg, hvordan man skal kle seg og hvilke arbeidsoppgaver man skal ha (Teigen og Svartdal 2016).

Selv om vi i Norge lever i et svært likestilt samfunn, kan det argumenteres for at kjønnsrollene fremdeles kan fortone seg som tradisjonelle i visse sammenhenger. Særlig kan vi se dette på ansvarsfordelingen i hjemmet, i følge Ljunggren (2000). Kvinner har fortsatt hovedomsorgsansvaret i hjemmet, og føler større forpliktelse og ansvar for barn og hjem enn det menn gjør. På den andre siden føler menn sterkere på hovedforsørgeransvaret (Ljunggren 2000). Dette kan ha sammenheng med hvorfor det er slik at jo flere barn en kvinne har jo mindre jobber hun, men jo flere barn en mann har jo mer jobber han (Garbo, 2014). Dette kan oppleves som et slags hinder, som gjør at kvinner ikke vil ta på seg for mye ansvar på jobb, ettersom det kan bli vanskelig å ha en krevende lederstilling uten full likestilling i hjemmet.

Det er ikke veldig lenge siden det var uhørt at en kvinne både skulle arbeide og oppdra barn. Kvinnens "plass" var i hjemmet, og hun skulle høre på og rette seg etter sin mann. Slike kjønnsroller har vi heldigvis beveget oss bort fra i Norge, men de er fortsatt med på å påvirke holdninger den dag i dag. Holdninger og oppfatninger av hva det vil si å være kvinne og mann er så innstøpt i vår kultur og normer at det påvirker hvordan vi sosialiseres, både av samfunnet og i hjemmet. (De Beauvoir 1997)

### **3.2.3 Sosialisering**

Hvordan vi formes som individer går helt tilbake til hvordan vi blir sosialisert som barn (Kane 2012). Som jente blir man gjerne plassert på gulvet med en dukke eller en barbie, som man skal leke med, ta vare på og vise omsorg for (Kane 2012). Som gutt derimot, blir man gjerne plassert med en racerbilbane, der man skal kjøre om kapp, være tøff og aggressiv

(Kane 2012). Gutter blir lært opp til å ta plass og snakke høyt, mens jenter blir gjerne sanksjonert hvis de oppfører seg på samme måte (De Beauvoir 1997). Hva man leker med, hvordan man blir snakket til og hvilken oppførsel som blir oppfordret til å ha, former hvilke egenskaper et individ blir sittende igjen med som voksen. Noe er kanskje biologisk, men mye tyder på at hvilken kjønnskategori man blir tildelt som barn har mye å si for hvilke egenskaper som blir dyrket frem i et individ (Kane 2012). Hvordan man har blitt oppdratt, sosialisert og formet som et individ kan linkes til hvilke muligheter og barrierer man står overfor i for eksempel arbeidslivet (Goffman 1977). Når man som barn blir lært at det er feil å være aggressiv, er det kanskje ikke så rart at man ikke er så frampå som voksen.

Benja Stig Fagerland og Ingvill Bryn Rambøl har i boken *SHEconomy - din, min og vår business* (2015) lagt frem ulike hindre kvinner møter på i veien mot toppledelse. Forfatterne har utarbeidet en moderne versjon av glasstaket, noe de kaller for Hinderløypa, der flere av hindrene har bakgrunn i sosialisering og kjønnsroller. Vi vil presentere de hindrene som er relevante for vår oppgave.

### **3.2.4 “Kvinner tør ikke lede”**

Mange innflytelsesrike kvinnelige toppledere har kommentert hvordan kvinner ikke tør å lede. Tidligere forskning viser hvordan menn ofte søker jobber de er underkvalifisert til, og at kvinner kun søker dersom de vet at de er fullstendig kvalifisert. Basert på undersøkelser utført av Tara Sophia Mohr er retningslinjer for å søke på jobben og tanker om å ikke få jobben, på bakgrunn av manglende kvalifikasjoner, det som hindrer kvinner i å søke. En annen forklarende faktor, forsket på av professor Kjell Salvanes og kolleger ved NHH, kan være at kvinner tar risiko i mindre grad enn menn. Det kan derfor være hensiktsmessig for bedrifter som ønsker å ansette kvinnelige ledere, å ta hensyn til dette i rekrutteringsprosesser. Dette vil si å tilnærme seg de potensielle kvinnene gjennom andre metoder enn konkurranse. (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 96-98)

### **3.2.5 “Kvinner får mer hets”**

“Menn kritiseres for det de *sier*, kvinner for den de *er*.” skrives det i *SHEconomy* (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 101). Det er mye som tyder på at kvinner må tåle mer enn menn når de trer inn i en lederrolle, og at de da blir rammet som privatpersoner. I hovedsak går dette ut på at kvinnene som står frem blir hetset for utseende og kjønn. Naturligvis kan dette ha skremt kvinner som allerede er toppledere, men det er også grunnlag for å anta at det har

skremt bort kvinner fra å søke på en stilling i det hele tatt. Det legges vekt på at kvinner som stikker seg frem må tåle en støyt, men at det finnes grenser for hva de faktisk må stå i og tåle. (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 101)

I en dokumentar fra TV2, *Dokument 2: Kvinne jeg hater deg* (2013), ble det vist hvor ekstremhets kvinner i offentligheten blir utsatt for. De intervjuede forklarer i episoden at de nesten alltid får kommentarer på utseende og antrekk etter offentlige debatter og lignende, og at de får så stygge trusler at de frykter for både sin egen og familiens sikkerhet. Selv vår egen statsminister, Erna Solberg, blir stadig hetset for utseendet sitt. Hun har blant annet uttalt at “Som kvinnelig politiker blir du vant til å bli karakterisert ut ifra utseende og alt annet” (Hansen m.fl. 2015). Når dette er hvordan kvinnelige forbilder og rollemodeller blir behandlet av samfunnet, er det ikke rart at det oppleves som et hinder i møte med mer innflytelsesrike stillinger.

### **3.2.6 “Kvinner får ikke gjøre feil”**

Det viser seg at også saklig kritikk rammer kvinner hardere enn menn, ikke bare hets basert på hvem kvinnene er. Her stilles det også oftere spørsmål om kvinnenes kompetanse og evne til å utføre jobben de er satt til, enn hva det gjøres med menn. Virkningen av dette er at kvinner går av, blant annet i politikken, i større grad enn menn. Dette tilsier ikke at kvinnene har vært involvert i hendelser som kan føre til overtredelse oftere enn menn, men at hendelsene kvinner er involvert i blant annet i større grad blir omtalt i media. (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 102)

### **3.2.7 “Kvinner får mindre ros”**

Samtidig som kvinnelige ledere opplever hets i større grad enn menn, viser det seg også at de opplever å få mindre ros og anerkjennelse (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 103). Flere ulike undersøkelser er gjennomført på dette området. Disse viser hvordan menn og kvinner, i samme situasjon, blir vurdert ulikt.

Cordelia Fine forteller i sin bok *Delusions of Gender: The Real Science Behind Sex Differences* om en transseksuell person som opplever å få mer ros og anerkjennelse i jobben etter å ha byttet kjønn fra kvinne til mann (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 103). Liknende opplevelser blir også beskrevet i artikkelen *Just one of the guys?* (2006) skrevet av Kristen Schilt, der blant annet Preston beskriver sin situasjon på jobb. Han forklarer hvordan

mennene på arbeidsplassen slipper unna med mye, samtidig som at kvinnene som arbeider hardt, blir ignorert (Schilt 2006, 473).

Et annet eksempel er en undersøkelse gjennomført av Tarje Gaustad og Ketil Raknes ved Høgskolen Kristiania i 2015 vedrørende hvordan studenter vurderer karrieremenn versus karrierekvinner. Kort oppsummert ble undersøkelsen gjennomført ved at det ble presentert en historie om en karriereperson. Den ene halvparten av utvalget leste historien om en kvinne (Hanna), og den andre halvparten om en mann (Hans). Det viste seg at de mannlige studentene likte Hans, men ikke Hanna. De kvinnelige studentene likte Hans og Hanna like mye. (Gaustad og Raknes 2015)

Det interessante i denne sammenhengen er hvordan historien om Hanna og Hans er identiske, men de blir likevel ulikt bedømt. Det kommer til slutt frem at 33 % liker Hanna, mens hele 52 % liker Hans. Resultatene viser hvordan forestillinger om hvordan menn og kvinner skal opptre, påvirker hvilke holdninger og følelser man har mot dem. Det viser også at menn har et sterkere forhold til kjønnsroller, og dermed har negative holdninger og fordommer mot karrierekvinner. Dette i seg selv kan oppleves som et hinder, som gjør at kvinner ikke når like høyt i arbeidslivet som menn. (Gaustad og Raknes 2015)

### **3.2.8 “Menn velger menn”**

Vi mennesker har en tendens til å like de som ligner oss selv best. Vi har oss selv som utgangspunkt og dømmer andre ut ifra hvor forskjellige de er fra oss (Scott 2017). Forskning viser at vi gjør dette ubevisst, og i dokumentaren *The Truth About Racism* (2017) vises det hvordan mye tyder på at dette blant annet er noe av årsaken bak rasisme. Da er det kanskje ikke rart at fenomener som homososial reproduksjon oppstår i næringslivet.

Homososial reproduksjon er et begrep utarbeidet av Rosabeth Moss Kanter i 1977. Hun forsket på mannsdominerte arbeidsplasser, og fant at de nyansattes karakteristikk gjerne gjenspeilet de av lederens. Fenomenet går altså ut på at man gjerne ansetter mennesker som er lik en selv, med tanke på kjønn, hudfarge, sosial status og utdanning (Kanter 1977). Ettersom de øverste stillingene i næringslivet fortsatt er mannsdominert (CORE 2017), blir denne dominansen opprettholdt ved homososial reproduksjon. Fagerland og Bryn Rambøl forklarer i *SHEconomy* (2015, 105) hvordan de mannlige topplederne med ansvar for rekruttering ofte skylder på nettverk når det kommer til hvorfor de ikke finner kvinnelige



kandidater. Det er interessant hvordan dette i realiteten ofte ikke stemmer, da de også velger menn i situasjoner hvor kvinnelige kandidater er tilgjengelig (Fagerland og Bryn Rambøl 2015). Uavhengig om dette skjer bevisst eller ubevisst i en rekrutteringsprosess, kan det sees på som en faktor som hindrer mangfoldighet i næringslivet og blant toppledelsen.

### **3.3 Strukturelle barrierer**

Norge er et av verdens mest likestilte land, og har en velferdsordning som bunner i å gi like rettigheter til begge kjønn. Likevel ser man tendenser til at systemet er med på å holde kvinner tilbake i næringslivet. Resultatet er at vi finner svært få kvinner blant toppledere i privat sektor. Dette har skapt diskusjon om hvorvidt strukturelle faktorer, slik som kvoter og velferdsgoder, har en negativ påvirkning på likestilling. (Sanandaji 2016, 18)

En kan fortsatt finne holdninger som bygger på at man er mindre kompetent og verdifull dersom man er kvinne. Tatt i betraktning har disse holdningene likevel blitt mindre utbredt. En av grunnene til dette er at firmaer i konkurransedyktige markeder, på lik linje med enkeltpersoner, forstår hvordan diskriminering ofte er et tap for personen som diskriminerer så vel som den som blir diskriminert. (Black 2004)

Glasstaket er en metafor som ofte tas i bruk for å beskrive utfordringene kvinner møter på sin karrierevei mot å nå lederstillinger (Sanandaji 2016, 55). I teorien tilbyr de nordiske landene store muligheter for å bryte glasstaket, men i realiteten er det fortsatt noe som holder dem tilbake (Sanandaji 2016, 61).

#### **3.3.1 Kvotering**

Norge har blitt ansett som et stort forbilde når det kommer til likestilling (Sanandaji 2016, 18). I denne sammenheng fordi staten vedtok kjønnskvoltering i styrever ved lov (Sanandaji 2016, 18). Kjønnskvoltering kan defineres som å fastsette en viss kvote, med bestemmelsen om at det ene kjønn skal utgjøre en viss del (Nordbø 2013). I Norge ble det innført i 2003 at 40 % av styrever i offentlig sektor skal være kvinner, og samme lov ble innført for ASA-selskaper i 2006 (Ikdahl 2014). Dette med hensikt om å åpne opp for bedre karrieremuligheter for kvinner som en helhetlig gruppe (Sanandaji 2016, 18-19). Likevel viser forskning at reformen har hatt null effekt på andelen kvinnelige toppledere (Bertrand m.fl. 2014).

Innføringen av kjønnskvoltering fungerte, om man ser på hvorvidt man lyktes med å øke andelen kvinner i styrer. Reformen har bidratt til å øke kjønnsbalansen i organet hvor de økonomiske beslutningene finner sted. Det kan argumenteres for at kvoteringen har vært suksessfull fordi bedrifter som ikke lykkes med å rette seg etter kravene står overfor store bøter eller i verste fall blir lagt ned av staten. Av den grunn har de fleste bedriftene endret fordelingen av kjønn i sine styrer. Fra kvoteringsbestemmelsene ble innført så man et fall i antall ASA-selskaper, da bedriftene endret selskapsform for å unngå kravet. (Riise 2018)

Et argument mot lovgivningen har vært at selskaper ikke vil kunne finne nok kompetente kvinner. De nye kvinnelige styremedlemmene var i gjennomsnitt 8 år yngre enn deres mannlige kolleger, noe som hadde direkte påvirkning på den samlede erfaringen i styret. Resultatet var på bakgrunn av dette et fall i aksjekursen på 3,5 %, i etterkant av kunngjøringen. Likevel kan en ny studie gjennomført av Norges Handelshøyskole, vise til at ASA-selskaper har betraktelig mer kompetente kvinnelige styreledere i dag enn tidligere. Forskningen konkluderer med at argumentet faller sammen, da de nye kvinnelige styremedlemmene er å anse som mer kvalifiserte. Reformen har, i følge deres analyse, mest sannsynlig hjulpet med å bryte de etablerte nettverkene som kan ha dominert utvelgelsen av styremedlemmer i forkant av lovgivningen. (Credit Suisse 2014; Bertrand m.fl. 2014)

Formålet med kvotering har vært å endre tilstandene i styrene, noe loven har gjort suksess med. Forskning viser at andelen kvinnelige styremedlemmer har økt, på lik linje med at kompetansen hos de nye styremedlemmene er betraktelig bedre etter innføringen. Samtidig har man sett en minskning i lønnsforskjellen mellom styremedlemmer av ulikt kjønn. Langsiktig vil man antakelig se flere ringvirkninger av lovbestemmelsen, selv om de ikke er mulig for oss å observere enn så lenge. (Bertrand m.fl. 2014)

### **3.3.2 Velferdsgoder**

Velferdsstaten Norge har som formål å sørge for befolkningens sikkerhet, i tillegg til å yte dem en rekke grunnleggende goder (Christensen og Berg 2018). I følge Sanandaji (2016) skaper staten et sikkerhetsnett som ønsker å øke kvinners deltakelse i næringslivet. Likevel mener han at høye skatter og goder, som over-generøs foreldrepermisjon, i større grad hindrer dem i det.

Høye skatter gjør det vanskelig for husholdninger å betale for tjenester, som ofte kan være nødvendig for at begge foreldre skal ha mulighet til å jobbe fulltid. Dette preger menn så vel som kvinner (Sanandaji 2016). Likevel har det større innvirkning på kvinner, da de som nevnt tidligere føler et større ansvar for husholdningen. Dette skaper en situasjon hvor de etter en hel dag på jobb kommer hjem til “det andre skiftet”. Ulønnet omsorgsarbeid, som det å vaske huset og ta vare på barna, vil ha som konsekvens at kvinnen “jobber” hele døgnet (Padavic og Reskin 2002). Det kan også være en forklaring på hvorfor flere kvinner velger å jobbe deltid.

Velferdssystemet har som hensikt å gi både kvinner og menn tid til å utvikle sin karriere. Begge foreldre oppmuntres gjennom velferdsgoder til å delta i næringslivet, om ikke heltid så deltid. En effekt av eksempelvis barnebidrag, er at deltidsarbeid blir mer attraktivt for kvinner å velge. Dette er fordi kvinnene kan klare seg med færre arbeidstimer. I det de velger å kun jobbe deltid har de på mange måter diskvalifisert seg fra topplederstillinger. Resultatet av disse faktorene er ofte at kvinner jobber mindre. Menn derimot, kan forplikte seg fullt og helt til sin karriere. (Sanandaji 2016, 104)

I 2014 nedjusterte regjeringen i Norge fedrekvoten fra 14 til 10 uker. Fedrekvoten omfatter de ukene far har rett på foreldrepermisjon, ut av de 49 ukene foreldre i fellesskap har krav på (Solhøy, Mæland og Godal 2015). Det argumenteres for at en økning av antall uker er å anse som gunstig for likestilling i næringsstoppen. Blant annet har Næringsforeningen uttalt at en økning i fedrekvote kan ha positiv effekt på vurderingen mellom kvinnelige og mannlige kandidater (Tønset, 2017). Hensikten vil i utgangspunktet være at arbeidsgivere blir mer nøytrale til kandidatens kjønn. Det kan diskuteres hvorvidt nedjusteringen av fedrekvoten kan være en hindring for kvinner dersom de vurderes til en topplederstilling. Dette fordi permisjon kan bli et avgjørende tyngdepunkt for arbeidsgivere i rekrutteringen, og kan forårsake at en mann til syvende og sist ender med å få stillingen. Permisjonen kan bli ansett som en “byrde” av arbeidsgiver, og det vil derfor kunne vurderes som mest fordelaktig for dem å ansette en mann. Ved å øke fedrekvoten vil det dermed være mulig å nøytralisere denne vurderingen, som kan resultere i at flere kvinner får tilbud om lederstillinger. (Tønset, 2017)

Systemet belønner de familiene hvor begge foreldrene jobber i det minste deltid, ved å tilby høyere foreldrepermisjon (Sanandaji 2016). En effekt av lang foreldrepermisjon for kvinner blir at de “henger etter” sine mannlige konkurrenter, i forhold til lønn og høyde på stilling.

Når en part tar en “pause” fra karrieren sin i ett år, vil konkurrentene ligge ett skritt foran (Gupta, Smith og Verner 2008). I tillegg er det ofte slik at en kvinnes fertile alder er kortere enn en manns, og at den perioden som ofte er naturlig for et par å få barn treffer på samme tid som en karriere gjerne tar av. Den gjennomsnittlige fødealderen for kvinner i Norge var 30 år i 2015 (FHI 2016). Etter endt utdanning, skal man gjerne jobbe noen år for å bygge opp erfaring. Deretter søker mange høyere og mer utfordrende stillinger. Det at kvinner da ofte tar en pause i karrierestigen på dette tidspunktet, kalles gjerne for “mommy tax”. Det å få barn sinker på bakgrunn av dette kvinner mer enn det sinker menn (Padavic og Reskin 2002).

### **3.4 Avsluttende kommentar**

Faktorer som hindrer kvinner i karriereutvikling er et komplekst fenomen. Ulike hindre kan oppleves forskjellig for forskjellige personer, og er ikke nødvendigvis generaliserende for alle kvinner. Likevel er det tydelig at det er noe som forhindrer kvinner i å nå toppstillinger, med tanke på den svært lave andelen kvinnelige toppledere i Norge. Faktorene presentert er de vi anser som de tydeligste hindrene i eksisterende litteratur og forskning, men det bør også nevnes at det kan finnes mange andre faktorer som kan ha innvirkning på fenomenet. Vi har avgrenset litteraturen for å presentere det vi mener er mest treffende for vår problemstilling.

## **4.0 METODE**

I denne delen av oppgaven ønsker vi å redegjøre for hvilken metode vi har anvendt i forskningsprosessen. Samtidig vil vi underbygge hvorfor valget av metode har vært mest egnet for å hente inn data knyttet opp mot vår problemstilling. Metode er å anse som en fremgangsmåte for å samle inn empiri, og anvendes som et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten (Jacobsen 2015, 21). Etersom oppfatningen av virkeligheten kan variere stort, er det naturlig at strategien for fremgangsmåten er nødt til å gjøre det samme. Dette med hensikt om å samle inn data som er troverdig opp mot det man ønsker å få svar på (Jacobsen 2015, 16).

### **4.1 Bakgrunn for valgt metode**

I samfunnsvitenskapelig metode skiller det mellom kvalitativ og kvantitativ fremgangsmåte. Kort forklart handler kvalitativ metode om å kunne si noe om det fenomenet man ønsker å studere, og på bakgrunn av dette kunne beskrive dets kvaliteter og spesielle særtrekk. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27-28). Hensikten med slike undersøkelser er å avdekke ulike oppfatninger og fortolkninger (Jacobsen 2015, 141). Man kan bruke kvalitativ

forskningsmetode dersom man ønsker å forske på et fenomen man har lite kunnskap om, eller som det eksisterer lite forskning rundt. Det kan også tas i bruk om man har behov for å forstå et fenomen ytterligere. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28)

I tilknytning til oppgavens problemstilling, er det å anse som mest hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ forskningsmetode. Ettersom formålet med forskningen er å forstå hvilke barrierer kvinner møter på vei til toppledelsen, vil det være nødvendig å anvende en metode som tar for seg individuelle oppfatninger og fortolkninger av personlige opplevelser. Det finnes allerede eksisterende statistikk på ujevnheter i kjønnsfordelingen blant toppledere i Norge, men relativt liten forskning på de bakenforliggende årsakene. Dermed var det ønskelig at den innhentede dataen skulle bidra til å kunne avdekke fenomenets eksistens og utbredelse, samt hva det bestod av. Bakgrunnen for valget av metode er dermed muligheten til å kunne hente inn utfyllende og detaljert informasjon, som belyser informantenes forståelse av konseptet. Dette ved å tilegne oss mest mulig kunnskap om fenomenet, snarere enn å foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116).

#### **4.2 Forskningsdesign**

Før man skal gjennomføre selve undersøkelsen er det viktig å tenke gjennom hvordan man skal gå frem for å tilegne seg den kunnskap som trengs for å belyse problemstillingen. I metodefaget kalles dette for forskningsdesign. I boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2016), forklarer forfatterne hvordan de har valgt å kategorisere ulike forskningsdesign. Det forskningsdesignet som best egner seg til vår oppgave er fenomenologi. En fenomenologisk tilnærming vil si å utforske individers ulike virkelighetsoppfatninger, følelser og meninger rundt et fenomen. Ettersom vi er ute etter å belyse respondentenes egne opplevelser, erfaringer og forståelse av det å være en kvinne i næringslivet, mener vi denne tilnærmingen vil belyse problemstillingen vår på en god måte. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69-79)

Målet med en fenomenologisk metode er å forsøke å forstå respondentenes opplevelser, slik de oppfatter dem. Pensum skriver også at ved å undersøke individers subjektive opplevelser, kan man også finne strukturer som beløper seg til fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Vi er klar over at respondentenes virkelighetsoppfatninger vil

varierte, men vi ønsker å se om vi finner sammenhenger med tidligere forskning på kjønnsmessige barrierer i næringslivet og belyse disse gjennom individuelle dybdeintervjuer.

#### **4.2.1 Individuelle intervjuer**

Et intervju er en god måte å få frem detaljerte beskrivelser av individers personlige opplevelser, meninger og holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 145-146). Individuelle intervjuer egner seg best når man har relativt få respondenter og når man vil få frem individuelle synspunkter, oppfatninger og fortolkninger av et fenomen eller en situasjon (Jacobsen 2015, 146-147). Opplysningene vi ønsket å få ut av respondentene kan oppleves som relativt personlige, og dette kan være mer komfortabelt for de fleste å snakke om i mindre grupper (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 146). Derfor mener vi at dette var den passende innsamlingsmetoden for vår oppgave.

Vi mener det har vært hensiktsmessig å avholde intervjuene ansikt-til-ansikt ettersom det er lettere å etablere en personlig tilknytning til intervjuobjektene som skaper tillit og åpenhet. Dette har vi vært avhengige av for at respondentene skulle føle seg komfortable nok til å dele sine historier og opplevelser med oss. En ulempe med denne metoden er at det er tidkrevende å avholde intervjuene, ettersom de holdes separat. Kostnadmessig har det ikke vært noen utgifter for oss annet enn tid, ettersom respondentene selv stod for intervjulokalene. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 145-147)

#### **4.2.2 Gjennomførelse**

Vi satte opp en intervjuguide (Vedlegg 1) med spørsmål i en spesifikk rekkefølge som vi sendte ut til respondentene i forkant av intervjuene. Dette fordi det ble etterspurt av flere av respondentene, ettersom de har krevende stillinger og liten tid til å delta på andre aktiviteter. På denne måten hadde de mulighet til å forberede seg til intervjuet, slik at det kunne bli avholdt på en effektiv måte. Hvert intervju varte i gjennomsnitt 30 minutter. Som nevnt, ble de avholdt i respondentenes egne lokaler, noe som var naturlig med tanke på deres fulle timeplan.

Intervjuene vi gjennomførte vil vi kategorisere som delvis strukturert. Et delvis strukturert intervju er basert på en intervjuguide, men intervjueren kan bevege seg frem og tilbake mellom spørsmål og temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 148). Dette var

hensiktsmessig for oss ettersom vi ønsket å stille de samme spørsmålene til alle informantene, men fremdeles ønsket å holde samtalen åpen og uformell. Vi hadde klargjort spørsmål i en bestemt rekkefølge, men under intervjuene ble rekkefølgen endret noe på for å opprettholde en naturlig føring av en samtale. Det ble også stilt oppfølgings spørsmål der vi ønsket mer utfyllende svar, slik som “hva mener du med det?” eller “kan du forteller mer om x?”. Det var også tilfeller hvor respondentene svarte på spørsmål som var ment å stille senere, som vi da sløyfet.

Ettersom vi ønsket at informantene skulle åpne seg opp og fortelle private historier og hendelser til oss, fant vi ut at det var best å ikke være tilstede alle tre under intervjuene. For å skape en intim atmosfære var vi to intervjuere og en informant per intervju. Dermed kunne én notere og observere, mens den andre tok rollen som aktiv intervjuer og stilte spørsmålene. Vi tok også opptak av intervjuene, slik at vi kunne transkribere dem i etterkant og ikke gikk glipp av viktig informasjon.

### **4.3 Utvalgsstrategi**

Utvalget har et klart mål innenfor kvalitativ metode og står sentralt i undersøkelsen. Målet er å finne de informantene som kan gi mest informasjon for å svare på den aktuelle problemstillingen. På bakgrunn av dette har vi hatt stort fokus i vår undersøkelse på å finne de rette informantene. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113)

#### **4.3.1 Utvalgsstørrelse**

Før man starter utvalgsprosessen er det nødvendig å tenke på hvor stort utvalget faktisk bør være. Å ha kunnskap om riktig størrelse i forkant av undersøkelsen kan være vanskelig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Det kan derfor være nyttig å ta utgangspunkt i at man skal ha nok informanter til å kunne belyse problemstillingen, og kvaliteten på intervjuene står derfor sentralt. For å senere kunne vite om man har nådd det mest hensiktsmessige antallet respondenter og intervjuer, kan man se på informasjonen som har blitt gitt. Det skjer en metning da man ikke lenger får ny informasjon fra respondentene som kalles metningspunktet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114).

Selv om det er mest vanlig med mellom 10-15 informanter i mindre prosjekter, ønsket vi å rekruttere 6-7 informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Grunnen til

dette var god kvalitet på intervjuene og at vi hadde begrenset tid til å gjennomføre dem. Det er i vår situasjon vanskelig å si noe om metningspunktet, fordi problemstillingen er av den art at mange ulike sider og erfaringer kan belyses av de ulike respondentene. Vi opplevde likevel at virkelighetsforståelsen var nokså lik blant informantene, og fikk dermed samlet tilstrekkelig informasjon til å svare på problemstillingen etter seks dybdeintervjuer.

#### **4.3.2 Strategisk utvelgelse**

Det første steget i utvalgsprosessen er strategisk utvelgelse. Dette foregår slik at forskeren(e) først bestemmer seg for en målgruppe som kan besvare problemstillingen best mulig, før informanter som passer inn i denne gruppen velges ut. I følge Johannessen er utgangspunktet for utvalget derfor ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). Det strategiske utvalget kan settes sammen på ulike måter, og måten vi rekrutterte på var i hovedsak gjennom *kriteriebasert utvalg*.

Kriteriebasert utvalg går ut på at respondentene velges ut ifra at de fyller visse kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120). I vår undersøkelse ønsket vi å rekruttere informanter som oppfylte kriteriene: 1) Informantene er kvinner, 2) Informantene er toppleder i et selskap i Norge og 3) Informantene oppholder seg i Oslo. Selv om dette er tre svært overordnede kriterier, var det ikke nødvendig å sette flere og/eller mer detaljerte krav. Grunnen til dette var fordi vi visste at det allerede fantes få kvinnelige toppledere i Norge, og at det derfor var en fare for at det kunne bli vanskelig å rekruttere informanter om vi satte for mange og for spesifikke krav.

#### **4.3.3 Rekruttering**

Andre og siste del av utvalgsstrategien, taktisk utvelgelse, går ut på å rekruttere respondenter. Før dette skal skje er det en del beslutninger som må tas. Blant annet er det ulike måter å rekruttere potensielle informanter på, eksempelvis gjennom personlig rekruttering. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 122)

Rekrutteringsprosessen vår gikk ut på at vi først gjennom søkemotorer fant de mest innflytelsesrike kvinnelige topplederne i Norge. Vi ønsket å rekruttere flest mulig fra denne listen, da vi antok at de, med den makten de innehar, har opplevd motgang og holdninger knyttet til sin stilling. Vi plukket så ut 15 av disse som oppfylte kravet om at de holdt til i Oslo. Videre tok vi kontakt med de aktuelle kvinnene via mail. Dette fordi vi ønsket å nå ut



til dem personlig, men også fordi dette er en kostnadsfri metode. Der mail ikke var tilgjengelig, sendte vi forespørsel om intervju via LinkedIn. Vi hadde ingen personlig tilknytning til disse 15 potensielle informantene fra før. Til slutt var det 6 av 15 kvinner totalt som svarte ja til å delta på intervju. Som nevnt i oppgavens introduksjon er disse informantene anonyme, og de vil derfor ikke bli presentert.

Fordeler med denne rekrutteringsmetoden er at det som nevnt er rimelig, men også at det fører til at vi kun tar kontakt med informanter som er relevant for undersøkelsen. Det er også en fordel at vi via mail kan sende intervjuguide på forhånd. På denne måten kan de potensielle informantene få oversikt over spørsmålene før de bestemmer seg for å delta eller ikke. Ulemper er at det er risiko for at man ikke får svar, for eksempel dersom forespørselen blir ansett som uprofesjonell. Det kan også være tidkrevende å finne frem til aktuelle informanter og sende ut forespørsler til disse.

#### **4.4 Evaluering av undersøkelsen**

I kvalitative forskningsmetoder blir det brukt ulike kriterier for å underbygge kvalitet i undersøkelsesopplegget. Kriteriene baserer seg på reliabilitet og ulike former for validitet. Det diskuteres mellom forskere hvorvidt en kan bruke disse evalueringskriteriene innenfor kvalitative metoder. Basert på pensumbidrag har vi valgt å ta i bruk begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i dette kvalitative forskningsdesignet. (Johannessen m.fl. 2016, 231)

##### **4.4.1 Pålitelighet**

Pålitelighet, også kalt reliabilitet, baserer seg på forskningens innsamlede data. Den tar for seg hvilke data som tas i bruk, hvordan den samles inn og hvordan den i etterkant blir bearbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). For å styrke påliteligheten til en gitt oppgave bør man med hensikt tilgjengeliggjøre en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten som er tatt i bruk under forskningsprosessen. Dette fordi det vil være mulig for andre å etterprøve studien. Vi har derfor lagt ved intervjuguiden tatt i bruk under dybdeintervjuene (Vedlegg 1), samt transkriberingen av ett intervju (Vedlegg 2). Det er også vedlagt en oversikt over kodeoppsettet brukt under analysen, for å gi leseren en forståelse for hvordan vi har hentet frem resultatene (Vedlegg 3).

Likevel eksisterer det ulike faktorer som har innvirkning på forskningen, som kan være utfordrende å skulle etterprøve for å teste konklusjonene (Jacobsen 2015, 245). Dette kan være tidspunktet intervjuene holdes, samspillet mellom forsker og informant og hvorvidt intervjuet holdes i en naturlig eller unaturlig setting (Jacobsen 2015, 243-245). Vi er klar over at tidspunktet intervjuene tok sted kan ha påvirket utfallet. Dette fordi #MeToo-kampanjen var i vinden i forkant av dybdeintervjuene, og dermed bør svarene tas i betraktning av dette. Resultatet kan være at informantene har blitt ytterligere bevisst på deres opplevelser. Alternativt kan kampanjen ha gjort informantene selvkritiske til deres situasjon, da de har sett andre, mer ekstreme, erfaringer knyttet til kjønnsdiskriminering og seksuell trakassering.

Vi ønsket å se til at informantene var ærlige på individuelle grunnlag, og at de ikke påvirket hverandre eller ble påvirket av utenforstående faktorer under selve intervjuet. Dermed ble dybdeintervjuene avholdt i lukkede rom på ulike dager. Formålet med dette var at intervjuobjektene ikke skulle føle seg presset til å si noe eller utelate detaljer med hensyn til blant annet kollegaer. Samtidig ønsket vi å unngå at forskeren som holdt intervjuene ikke skulle påvirke informantene med holdninger fra tidligere intervjuer.

#### **4.4.2 Gyldighet**

Gyldighet, også kalt validitet, omhandler i hvilken grad undersøkelsen studerer det den har som formål å studere. Intern validitet er en viktig betegnelse i denne sammenheng, og handler om hvorvidt en kan finne en sammenheng mellom innhentet data og virkeligheten i fenomenet man studerer (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 232). Det kan være utfordrende å måle validiteten i et kvalitativt studie. Likevel kan man i slik kontekst anse validitet som hvorvidt forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer hensikten med studiet (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 232).

I etterkant av de to første intervjuene erfarte vi at noe av ordlyden i intervjuguiden hadde negativ effekt på svarene vi fikk. Ordene “diskriminering” og “hindringer” var lite egnet å ta i bruk videre. Dette fordi ordet “diskriminering” i stor grad gjorde informantene ubekvemme, ettersom de ikke ønsket å anse seg selv som et offer for diskriminering eller å beskyldte noen av sine kolleger for å ha diskriminert bevisst. Ved å endre dette til “holdninger basert på kjønn” opplevde vi at flere av intervjuobjektene i større grad beskrev

situasjoner som man i en forstand kan anse som diskriminering, men som de heller ønsket å beskrive som ubevisste holdninger og handlinger basert på at de var kvinner.

Ordet “hindringer” ble presentert med hensikt om å høre hva som eventuelt hadde holdt dem tilbake fra å skulle tre inn i en lederstilling. I denne sammenheng er det svært naturlig at informantene skulle svare ved å peke på familie, da det ofte har en stor innvirkning på livsvalg som dette (Ljunggren, 2000). Likevel var det få av de intervjuede som ønsket å anse sin familie som en hindring. Dermed var det mer hensiktsmessig å endre dette til “faktorer som påvirket deres karrierevei”, da det i større grad ga den typen informasjon vi søkte.

Det anbefales å bruke andre metoder for å støtte oppunder oppgavens validitet. Troverdigheten kan økes dersom man eksempelvis presenterer resultatene for informantene for å få disse bekreftet, eller om man lar utenforstående, kompetente personer studere det samme datamaterialet for å observere om de kommer frem til samme analyse av det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vi ønsket å underbygge vår validitet ved å prate med en samfunnsforsker, som har studert samme forskningsområde tidligere. I denne samtalen ble det bekreftet at resultatene var å anse som representable for virkeligheten, samt at metoden som ble anvendt var den mest hensiktsmessige for å forstå fenomenet.

Ekstern validitet omfatter i hvilken grad resultatene kan overføres til liknende fenomener. Som Johannessen (m.fl. 2016, 233) beskriver “dreier det seg først og fremst om hvorvidt det lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres”. I dette studiet er det rimelig å anta at analysen av fenomenet i stor grad kan tre i kraft på andre områder, eksempelvis holdninger knyttet opp mot kvinner i andre stillinger i næringslivet. Likevel ønsker vi ikke å bastant anta at analysen vil kunne generaliseres til alle innen denne gruppen. (Johannessen m.fl. 2016, 233)

#### **4.4.3 Bekreftbarhet**

I følge Johannessen m.fl. (2016, 234) forventes det at forskere som gjennomfører et prosjekt bringer med seg et unikt perspektiv på det undersøkelsen omhandler. Det er svært viktig i den sammenheng at resultater som blir presentert ikke er subjektive holdninger og/eller oppfatninger fra forskernes side, men at det er basert på faktiske resultater av forskningen som har funnet sted (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234).

For å forsterke bekreftbarheten og objektiviteten i vår undersøkelse, har vi gjennomført noen tiltak. Vi har gjennom hele undersøkelsen vært nøye på å beskrive alle beslutninger som er tatt, slik at leseren får tilgang til disse og kan vurdere dem (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Under disse beskrivelsene kommer også kritikk mot egne beslutninger som kan ha påvirket oppgaven negativt. Da forskningen går ut på et tema som oppfattes som svært engasjerende og provoserende for oss, har det vært viktig å passe på at subjektive holdninger, oppfatninger og meninger ikke har preget undersøkelsens innhold på noen som helst måte.

#### **4.5 Etiske betraktninger**

I forkant av intervjuene forklarte vi respondentene at alle svar ville bli anonymisert, og at vi kom til å sensurere personidentifiserbare detaljer. Denne beslutningen ble tatt basert på etiske grunnlag. Forskningsetikk omhandler i denne sammenheng regler, retningslinjer og prinsipper om hvorvidt de handlinger og valg som tas er riktige eller gale. Man skal ha respekt for andre mennesker, og være klar over at informasjon man deler om andre kan ha både indirekte og direkte konsekvenser for dem det gjelder. Johannessen m.fl. har samlet tre overordnede retningslinjer for forskningsetikk som det er viktig for en forsker å være oppmerksom på: “1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 85).

Alle intervjuene ble frivillig gjennomført, svar ble anonymisert og ingen av respondentene vil derfor bli utsatt for fysisk eller psykisk skade av informasjonen som blir fremlagt. Vi fikk samtykke til å ta opptak, og forsikret respondentene om at opptakene ikke ville bli delt og bli slettet i etterkant av prosjektet. Ettersom personidentifiserbare opplysninger ikke vil bli inkludert i oppgaven, har det ikke vært nødvendig å melde inn prosjektet til NSD (Norsk senter for forskningsdata). (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 83-87).

#### **5.0 ANALYSE OG DISKUSJON**

I dette kapittelet vil det bli presentert funn fra det kvalitative studiet som er gjennomført. En oversikt over kodeoppsettet (Vedlegg 3) og et eksempel på transkribert intervju (Vedlegg 2) ligger vedlagt. I en fenomenologisk analyse er man opptatt av meningsinnholdet, og vi har derfor analysert datamaterialet fortolkende. I teoridelen er det definert to overordnede

temaer: sosiokulturelle og strukturelle barrierer. Med dette som utgangspunkt har vi valgt å kode data etter de samme temaene, med underkategorier innenfor de to. Kategoriseringen har vært hensiktsmessig for å sikre en oversiktlig struktur på oppgaven, og for å få en bedre forståelse for det innsamlede datamaterialet. Disse underkategoriene er: kjønnsroller, homososial reproduksjon, kritikk, personlige hindringer, diskriminering, kvotering og velferdsgoder. Disse er presentert med samme struktur som i teorikapittelet. Vi har ansett det som fordelaktig å analysere funnene fortløpende, fordi dette bidrar til struktur i et uoversiktlig, kvalitativt datamateriale.

## 5.1 Kjønnsroller

Som nevnt i teoridelen forklarer De Beauvoir (1997) at tradisjonelle kjønnsroller fortsatt preger dagens samfunn, med tanke på for eksempel de ulike forventningene til oppførsel eller arbeidsoppgaver. Kvinner ble sett på som underordnet mannen, og slike forestillinger henger fortsatt igjen (De Beauvoir, 1997). Eksempelvis kan vi se på informant A, som opplevde en situasjon der hennes mannlige kollegaer med en gang antok at hun var en sekretær, og ble sendt for å hente kaffen.

*“Da er det jo sånn klassisk at når du kommer inn som eneste kvinne med en mannsgruppe (...), så blir du jo på en måte satt til å hente kaffen. Det er mye som ligger i sånne ubevisste handlinger.”*

- Informant A

Det er slike antagelser som viser hvordan kjønnsroller preger hvilke forventninger du har til menn og kvinner. Informant A hadde egentlig en høyere stilling enn sine mannlige kollegaer, men fordi hun var kvinne så antok de at hun var underlegen dem. Man kan anta at en mann ikke ville opplevd det i samme situasjon, ettersom man gjerne forventer at menn har mer autoritet enn kvinner (De Beauvoir, 1997).

Ansvarsfordelingen i hjemmet blir i teoridelen utpekt som et spesifikt eksempel på hvordan tradisjonelle kjønnsroller fortsatt er svært innstøpt i flere kulturer. Ljunggren (2000) forklarer at kvinner fortsatt føler mer på ansvaret for barn og hjem enn det menn gjør.

Informantene våre kommer med konkrete eksempler på hvordan dette er svært reelt i Norge, selv i 2018.

*“Både min mann og jeg er utdannet sivilingeniører, så da vi gikk ut var vi ganske likestilt. Da vi fikk vårt første barn var jeg kommet lenger på denne karrierestigen enn det han hadde. Jeg hadde syv måneder permisjon, med den første datteren min, og han hadde fire måneder. Og da ble det plutselig en litt skjevfordeling, hvor han gikk raskere frem på lønnsstigen. Det kan jo være fordi han var bedre enn meg på akkurat det tidspunktet, men det tror jeg faktisk ikke. Så jeg tror det skjer et eller annet når man får barn. Man merker jo at ... som kvinne, så tar du mer ansvar hjemme. Sånn er det fortsatt.”*

- Informant A

Her kan vi tydelig se at informant A har opplevd direkte konsekvenser av at hovedomsorgsansvaret ligger på henne og ikke på mannen hennes. Han gikk forbi henne da de fikk barn, og hun opplever at det å bli foreldre påvirker kvinnen mer enn mannen. Informant D kommenterte også på nettopp dette, og forteller at:

*“(...) Vi har undersøkelser fra AFI (Arbeidsforskningsinstituttet), som viser at hvis du følger to mennesker med høyskoleutdanninger, så har de lik karriereutvikling og lik lønnsutvikling til det paret får barn. Da settes ofte mors karriere på vent, og lønnsveksten blir ikke like høy som før. Det er kanskje ikke så rart. Det som er rart da, er at da begynner plutselig mannens karriere å ta av. Så det øyeblikket hun begynner å være mer hjemme, tar hans karriereutvikling mer av.”*

- Informant D

Vi kan dermed se at ansvarsfordelingen i hjemmet kan oppleves som reelle hindre for kvinners karriereutvikling. Det er selvfølgelig ikke hyggelig å kalle barn og familie et hinder, men på sett og vis kan det bli sånn, for kvinner.

*“Jeg føler det har gått mer på min person, at jeg ikke har villet ofre alt i livet for å bli leder. Du kan si det har hindret meg på et vis. Og det har jo vært på grunn av barn og familie, men*

*jeg synes det kan bli feil å kalle det for et hinder, på et vis. Hvis jeg hadde vært mann hadde jeg nok ikke tenkt på det. Det hadde ikke vært en relevant problemstilling.”*

- Informant C

Flere av informantene mener at mye av likestillingen i næringslivet hadde blitt signifikant forbedret, dersom likestillingen i hjemmet ble oppfylt. Vi spurte informantene våre hva de mente kunne gjøres for å endre statistikken på så få kvinnelige toppledere. Informant A og E svarte blant annet:

*“På langsiktig effekt så er det viktig å få en mer balansert kjønnsfordeling hjemme. Det er det som virkelig skal til.”*

- Informant A

*“Du må utvikle personalpolitikk, og du må være trygg på at det er helt likt mellom gutter og jenter. Du må være tydelig som leder, at du forventer av guttene at de tar sine hjemmeoppgaver, og familieoppgaver.”*

- Informant E

Samtidig ser vi at en av informantene ikke har opplevd dette problemet. Til motsetning fra de andre informantene, kommenterer informant F at hun og mannen hennes har et svært likestilt forhold, der ansvaret på hjemmebane er fordelt likt. Dermed har hun ikke opplevd barn og familie som et hinder, ettersom det ikke har vært noen forskjell på henne og mannen hennes.

*“(…) Og lever i et veldig likestilt forhold med en mann som har tatt like stor byrde på hjemmebane som meg.”*

- Informant F

## **5.2 Sosialisering**

Hvilke roller man blir plassert i, starter gjerne helt fra man er små og påvirker hvordan man blir sosialisert. Som Kane (2012) beskriver, oppfordrer man allerede fra spedbarnsalder gutter til å være mer aggressive enn jenter. Informant A kommenterte nettopp dette:

*“Når du får en guttebaby i hånda eller når du får en jentebaby i hånda, så er det innmari lett når du løfter en guttebaby å si “åh, så tøff du er” og “kjekken”. Og når du løfter en jentebaby å si “åh, du er så nusselig”. Det er masse småting vi gjør ubevisst”*

- Informant A

Vi ser at effekten av sosialisering er åpenbar for informant A, og er i enighet med teorien som forklarer at måten vi prater til barn på er med på å forme dem som individer. Kane (2012) påpeker at hvilken oppførsel man blir oppfordret til som liten, former de egenskapene et individ blir sittende igjen med som voksen. Derfor mener informant B at det er svært viktig å være bevisst på hvilken rolle man tildeler barna sine.

*“Man merker det jo selv, i forhold til hva man gjør i forhold til sine egne unger. Tenk på hva vi lærer fra vi er små. Jeg tror vi må være spesielt bevisste overfor jenter, på hvilke roller vi putter dem inn i. (...) Det er alt fra sånn, å slutte å si “for en fin tegning du har laget” og heller si “oj, for en kul fargekombinasjon”. (...) Vi må bare være superbevisste på det. La jenter få lov til å klatre i trær, bli grisete og eksperimentere.”*

- Informant B

Dette viser at både informant A og B sier seg enig i litteraturen om sosialisering. Hvilke roller man blir plassert i som barn har konsekvenser for hvilke egenskaper man har som voksen. Det å være mer bevisst på å oppfordre jenter til å være mer frampå og tørre å utforske, framfor å fortelle dem hvor fine eller søte de er, vil ha positive konsekvenser. Det kan være med på å gjøre kvinner mer aggressive i arbeidslivet, og tørre å ta like mye plass som menn.

### **5.3 Homososial reproduksjon**

Når det kommer til rekruttering og homososial reproduksjon, spurte vi informantene våre om de trodde det var lettere for en mann i Norge å få en topplederstilling, enn for en kvinne. Både informant A og B mente dette stemte, og trakk frem at man gjerne ansetter de som er lik en selv, uten å nevne selve begrepet homososial reproduksjon. Begge sitatene under støtter svært godt opp under teorien på dette temaet, og viser til at det er en reell barriere de selv har opplevd.



*“Ja, det tror jeg faktisk det er. Og det tror jeg rett og slett er det, at vi som ledere gjerne rekrutterer de som ligner på oss selv. Samme kjemi, praten flyter på en annen måte, Det tror jeg det er.”*

- Informant A

*“Styret vårt, da jeg tok over, fullt av hvite menn som pusher femti. Det var en av de første tingene jeg gjorde, jeg var kjempetydelig på at vi må ha et styre som er representativt for medlemsmassen vår. De lederne kom fra helt like typer selskaper, store konsern, og de snakket likt, var opptatt av det samme og så helt klin like ut. Sånn kan det ikke være. (...) Vi flytter ikke Norge fremover, eller klarer ikke å få til forretningsutvikling, hvis vi satser på old boys laget.”*

- Informant B

Som informant B beskriver, er det viktig med bevisstgjøring av hvordan rekruttering foregår, og dermed jobbe aktivt imot homososial reproduksjon. De fleste informantene er enige om at mangfold skaper vekst og innovasjon, og er gunstig for bedriften. Å aktivt påse at det er bredde i egenskapene til de man rekrutterer, vil føre til at man utfordrer hverandre og gjør hverandre bedre.

*“ (...) Så er det jo viktig å snakke om hva som er grunnen for at vi ønsker mangfold. Nå begynner det jo å komme litt statistikk som viser at ledergrupper som har høyere andel med kvinner faktisk har bedre resultater, også der hvor det er kvinnelige toppledere. Det er jo positivt.”*

- Informant A

*“(...) vi mener at det å være mangfoldig vil gjøre oss mer innovative. Og det er jo det man også må tro, om kvinner og menn, at man blir bedre av det. Og det blir man uten tvil, og det er jeg 100 % sikker på.”*

- Informant C

*“ (...) Fordi, for en bedrift så vil du si at mangfoldige team er bra for business. Det er forska på at det er bra for business.”*

- Informant F

Det er tydelig at informantene er klare over at de må ta et aktivt valg ved rekruttering, fordi mangfold er positivt for bedriften. Homososial reproduksjon kan naturligvis oppstå andre veien også, at kvinner velger kvinner. En bevisstgjøring på fenomenet kan bidra til at det blir en jevnere fordeling i rekruttering.

#### **5.4 Kritikk**

Kategoriene *Kvinner får mer hets*, *Kvinner får ikke gjøre feil* og *Kvinner får mindre ros* har vi valgt å samle under én, med betegnelsen “kritikk”. Dette har vi gjort fordi disse tre ofte nevnes i like sammenhenger, altså samme sitater. Disse kategoriene handler i stor grad om hvordan ytre, negativ påvirkning har preget og/eller preger, de kvinnelige topplederne. Som skrevet i SHEconomy (2015) er det slik at kvinner må tåle mer når de trer inn i en lederrolle, enn det menn må. Dette betyr hets på spesielt utseende og kjønn, ikke bare den rollen de har som leder (Fagerland og Bryn Rambøl 2015).

De seks informantene i undersøkelsen kommenterte ytre kritikk i svært ulik grad. Der to av informantene ofte kommenterte ytre kritikk, gjorde de fire resterende informantene det kun én gang. Det er hensiktsmessig å nevne at intervjuguiden ikke inneholdt noen spesifikke spørsmål rundt noen av disse ytre påvirkningsfaktorene.

Når det kommer til at kvinner får mer hets, var det spesielt to av informantene som kommenterte dette. Det kom tydelig frem at kvinnene var klar over hvordan kvinner hetses i media kontra menn.

*“ (...) Samtidig ser man jo hva kvinner i offentligheten blir utsatt for av hets og utrolig usmakelige kommentarer og tråder av skikkelige troll der ute.”*

- Informant C

*“Jeg var veldig uforberedt på det. Jeg har ikke fått hets, men det er klart at jeg har vært i situasjoner der jeg har fått litt passer i sosiale medier og sånn, men jeg har jo forsåvidt valgt*

*en stilling i en \*\*\*organisasjon. Jeg har håndtert det ganske bra, men det er klart at jeg har fått hets en mann ikke ville fått. Sånn “hva slags mor kan hun være?”. Det hadde man jo aldri sagt om en mann.”*

- Informant D

Informant C kommenterer klart og tydelig hvordan hun er klar over hetsen i media. Måten hun kommenterer det på, understreker at hun ikke er særlig begeistret over det. Informant D fikk i forbindelse med dette sitatet et oppfølgingsspørsmål, utenfor intervjuguiden, om hets i media. Til tross for at hun svarer at hun ikke har fått hets i media, kommenterer hun at hun har opplevd det til tider. Det som er interessant i dette svaret er hvordan hun legger vekt på at hun har fått kommentarer som en mann aldri ville fått. Dette underbygger argumentet om at mannlige og kvinnelige toppledere utsettes for hets i svært ulik grad.

Informant C forklarer også hvordan hun har takket nei til høyere stillinger på grunn av eksponering i media:

*“Det kan du si er ting som jeg har tenkt på, da det har vært situasjoner hvor jeg har blitt spurt om andre type stillinger som har vært enda høyere opp enn det jeg er nå, sånn helt på toppen. Og da – tilbake til det hinder-spørsmålet – da har det hindret meg, denne delen her. For det første er ikke jeg så utrolig glad i å eksponere meg selv, jeg synes ikke det er det morsomste i verden.”*

- Informant C

Informanten trekker frem Gro Harlem Brundtland som et eksempel, og hvordan hennes offentlige rolle på tragisk vis påvirket sønnen hennes. Informant C uttrykker bekymring rundt hvordan en mer offentlig rolle kunne påvirket hennes egne barn. Denne bekymringen alene har vært en grunn til at hun har valgt bort høyere lederstillinger tidligere.

*“ (...) Og de tingene der, det er skikkelig dårlig. Det hindrer oss, og det gjør samfunnet vårt dårligere. Det finnes sterke stemmer, og hun har gjort et utrolig modig valg, og som hun selv har sagt, at “det er viktigere at jeg er et forbilde og står uti der”. Og sånn kan du si at så modig har ikke jeg vært. Det vet jeg at jeg ikke har villet, og kommer ikke til å ta et sånt valg*

*heller. Det er et ekte dilemma. Hvis jeg hadde vært mann hadde jeg nok ikke tenkt på det. Det hadde ikke vært en relevant problemstilling.”*

- Informant C

At kvinner ikke får gjøre feil kom også frem i intervjuene. Selv om vi ikke spurte direkte om dette i noen av intervjuene, valgte spesielt to av informantene å kommentere dette.

*“Jeg måtte bevise, og jeg måtte hele tiden være veldig god. Jeg måtte møte veldig godt forberedt, og jeg måtte være veldig tydelig på hva jeg stod for. (...) Da måtte jeg lære meg alt mulig om bil. Hvor mange km bildekk ruller, fordi når jeg holdt foredrag, så fikk jeg spørsmål fra salen, som som regel bare var menn. De syntes det var gøy å sette meg fast, hele tiden. Dette visste jeg jo, og det var derfor jeg tror det er få som kan så mye om den typen bil som meg! Det er sånn jeg alltid har måttet gjøre.”*

- Informant E

*“(...) Kvinner må være veldig gode på fag. Veldig, veldig ekstraordinært gode og vise til resultater. Jeg tror menn i større grad leses på potensiale.”*

- Informant F

Informant E legger frem hvordan hun selv har opplevd at hun hele tiden har måttet bevise at hun er god nok for jobben hun gjør. Hun beskriver hvordan hun har følt på at hun alltid har måttet være ekstra godt forberedt. Historien om at hun måtte kunne mye om bil, fordi mennene i salen ofte spurte henne ut om det for å teste henne, er et veldig godt eksempel på hvordan kvinner ikke får gjøre feil. Dette understrekes også av informant F, som sier at kvinner må være ekstraordinært gode og vise til resultater. Også i denne situasjonen kommenteres det hvordan informanten mener dette står i forhold til mannlige toppledere. Informant F tror at kvinnelige toppledere i størst grad blir vurdert ut i fra resultater, men at mannlige toppledere i større grad blir vurdert på potensiale.

På lik linje med at intervjuene avdekker hvordan kvinner ikke får gjøre feil, kommer det også tydelig frem at kvinner får mindre ros.

*“(...) Da var det veldig ofte sånn at jeg kunne si en ting, også var det en mann etter meg som egentlig sa akkurat det samme, og så kom nestemann og viste til den mannen, men jeg var*

*glemt. Det er typisk innenfor ledelse, så har jeg sett at dette er et mønster. (...) De (mennene) blir mye lettere synlig. Helt sånn ubevisst så er de der og er mye mer synlig.”*

- Informant E

Informanten beskriver i dette sitatet hvordan hun ofte opplevde å si noe, men at hun aldri fikk ros, eller anerkjennelse, for det hun hadde sagt. Dette var nettopp fordi det som oftest var en mannlig kollega som gjentok det hun sa, og fikk anerkjennelsen for det. Det bør også legges vekt på hvordan hun kommenterer at hun ser dette som et mønster innenfor ledelse, og at menn naturlig er mer synlig enn kvinner. Når informanten beskriver det som et mønster, vil det etter vår tolkning bety at det skjer svært ofte, eller alltid.

Informant E beskriver videre hvordan hun har hatt fokus på at kvinner hun er mentor for, må ha en buddy.

*“Heldigvis i dag så kan vi snakke mer om det å få hjelp, og som jeg sier til de jeg er mentor for, er at skaff deg en buddy i organisasjonen. En som ser deg, og som hjelper deg og veileder deg, og som kan fremme deg i forskjellige sammenhenger som kandidat eller en mulighet.”*

- Informant E

Hun mener at kvinnene bør skaffe seg en buddy som kan løfte dem opp og frem i situasjoner hvor de kan bli litt glemt, eller oversett. Dette kan knyttes opp mot hvordan informanten i forrige sitat forklarer at menn får anerkjennelse i større grad enn kvinner, og at dette er et mønster. Videre kan det tolkes som en forsvarsmekanisme mot hinderet “kritikk”, spesielt med tanke på at kvinner får mindre ros. Å søke hjelp og trygghet i andre kvinner som er til stede, i stedet for å si ifra om situasjonen, mener vi kan tolkes som en måte å gå rundt hinderet på i stedet for å bryte med mønsteret.

Det er på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet tydelig at påstandene innenfor kategorien “kritikk”, basert på SHEconomy (2015), i stor grad påvirker de kvinnelige topplederne vi har intervjuet. Det at de har kommentert faktorene så og si uoppfordret i de fleste intervjuene, kan underbygge argumentet om at dette er et reelt hinder.

## 5.5 Personlige hindringer

Faktoren *Kvinner tør ikke lede*, som også er en del av hinderløypa i SHEconomy (2015), har vi satt som en egen kategori under navnet “personlige hindringer”. Denne handler i større grad om hvordan kvinnene *selv* tenker og føler. Dette går mer på hva slags *indre hindringer* som kan stå i veien for å nå en stilling som toppleder.

Intervjuguiden inneholdt ikke noen direkte spørsmål rundt denne kategorien, og samtidig opplevde vi at kun én informant kommenterte noe rundt dette.

*“(…) Også lurer jeg jo noen ganger på om kvinner er seg selv verst. For alt man ikke tør å ta risk på. Under 1% av de som er teknologigründere i Norge er kvinner. Hvorfor tør vi ikke å satse? Er vi så veldig trygghetssøkende?”*

- Informant B

Informant B kommenterer tydelig hvordan hun lurer på at kvinner kan være sin egen “fiende” fordi de ikke tør å ta risiko. Dette kan i stor grad knyttes opp mot teorien som forklarer hvordan kvinner ofte søker på jobber de er overkvalifisert til, mens menn søker på jobber de er underkvalifisert til (Fagerland og Bryn Rambøl 2015, 96-98). Informanten setter spørsmålstegn ved *hvorfor* kvinner ikke tør å satse og hvorfor kvinner er så trygghetssøkende. Det er tydelig at dette hinderet ikke er å anse som like relevant i vår oppgave, ettersom alle informantene er suksessfulle toppledere. Dette betyr ikke nødvendigvis at de ikke har følt på usikkerhet knyttet til å tre inn i en topplederstilling, men at de har jobbet mot å overkomme hinderet om at de ikke tør.

*“Jeg har søkt om tips og råd fra erfarne kollegaer. Tatt i mot veiledning, prøvd å ikke være verdensmester. Jeg har prøvd å gi uttrykk for min usikkerhet når jeg har blitt bedt om å ta på meg oppgaver som har vært mer enn jeg trodde jeg var i stand til. Jeg har bedt om råd fra den som har vært sjefen min til enhver tid og blitt coachet og veiledet, og på den måten fått selvtillit.”*

- Informant D

Informant D beskriver mer personlig erfaring, og forklarer hvordan hun har søkt om tips og råd i situasjoner der hun har følt seg underkvalifisert. Hun forklarer hvordan hun har vært

åpen om sin usikkerhet, og at hun har fått selvtillit ved å bli coachet av sin sjef. Det er tydelig at informant D har tatt i bruk ressurser rundt seg for å takle oppgavene hun har blitt tildelt på best mulig måte. Dette kan motbevise argumentet om at kvinner ikke tør å lede. Det kan være naturlig å tenke at man blir ansett som svak, eller lite kompetent, dersom man spør om råd og hjelp. Knyttet opp mot hinderet *Kvinner får ikke gjøre feil*, kan det være ekstra krevende å innrømme egne svakheter. Informant D beviser her at denne åpenheten ikke er å anse som en svakhet, men en styrke som gjør henne til en bedre leder.

## 5.6 Diskriminering

Diskriminering er et tema som ofte går igjen i datamaterialet. Alle seks respondentene besvarte minst ett spørsmål fra intervjuguiden med noe som kan knyttes opp mot denne kategorien. Det skal nevnes at intervjuguiden inneholdt et spørsmål som rettet seg direkte mot diskriminering, men respondentene kommenterte temaet også under andre spørsmål. Vi har valgt ut tre sitater som forklarer hvordan respondentene personlig har opplevd diskriminering basert på sitt kjønn.

*“Jeg, helt personlig, har opplevd det lite. Men, jeg har også opplevd ting. Alt fra sosiale jobbsettinger, hvor jeg opplever at de er mer opptatt av å kikke på puppene mine enn å se meg i øynene når vi snakker sammen. Det er ofte i kombinasjon med alkohol. Men, det er klart at det har jo gjort at jeg har gjort noen grep. For eksempel, ved å bruke veldig lite utringning. Alltid sørge for at skjørtene ikke er for korte. Sjeldent drikke alkohol. Være den som går tidligst hjem. Jeg har jo begrenset meg, eller gjort tilpasninger. Når jeg tenker på det, eller sier det høyt, så blir jeg litt forbanna for at jeg har måttet gjøre det.”*

- Informant B

Informant B forklarer først at hun mener at hun har opplevd lite diskriminering basert på sitt kjønn. Videre kommer hun likevel med eksempler som tyder på at hun har opplevd diskriminering, slik som at hennes mannlige kollegaer har kikket på puppene hennes. På bakgrunn av dette har hun tatt en del hensyn og begrenset seg for å unngå slike situasjoner. Dette kan ses på som en måte å gå rundt et hinder på, snarere enn å overkomme det. Det kommer tydelig frem hvor provosert hun blir av å tenke på at hun har måttet ta disse hensynene, basert på at hun er kvinne.

*“(…) Det er jo vanskelig å si om det var fordi jeg var ny leder, eller fordi jeg var kvinne, men jeg har nok opplevd at man har brukt maktspråk eller maktutøvelse på forskjellige måter, som jeg ikke trodde man hadde gjort med en ung mann som hadde kommet inn i tilsvarende stilling.”*

- Informant C

Informant C kommenterer hvordan hun har opplevd å bli behandlet med maktspråk og maktutøvelse. Videre kommenterer hun at en ung mann i samme situasjon mest sannsynlig ikke ville opplevd det samme. Det er viktig å trekke frem at informanten ikke er sikker på om dette er fordi hun er kvinne, eller fordi hun var ny leder, da hun opplevde det. Det at hun trekker frem at hun ikke tror dette hadde påvirket en mann i samme grad, mener vi kan tyde på at informant C i bunn og grunn føler at maktutøvelsen som ble tatt i bruk, ble gjort nettopp fordi hun er kvinne.

*“Jeg syns ordet diskriminering er... jeg har ikke opplevd diskriminering. Men det er klart at dersom du bryter opp det ordet og “har du opplevd at menn har blitt, har fått en fordel, blitt trukket frem” eller lignende, så er svaret mitt helt opplagt ja.”*

- Informant E

Informant E føler ikke at ordet diskriminering kan brukes for å beskrive egne erfaringer. Det er tydelig at hun ikke føler seg vel med å bruke ordet, og sier derfor også at hun ikke har opplevd det. Som nevnt i metodekapittelet (4.4.2 Gyldighet) valgte vi underveis i undersøkelsen å endre ordet “diskriminering” til “holdninger” i intervjuguiden. Dette fordi vi merket at de hadde negative assosiasjoner til ordet, og dermed ble ukomfortabel av å ta det i bruk.

Videre mener informant E at hun helt tydelig har opplevd at menn har fått fordeler, og at de har blitt trukket frem basert på sitt kjønn. Basert på definisjonen av diskriminering, som nevnt i teorien er “... å behandle noen mindre gunstig enn andre” (Ikdahl 2018), kan det argumenteres for at informantens forklaring fortsatt kan defineres som diskriminering. En forklaring på hvorfor informanten ikke ønsker å bruke ordet i seg selv, kan om mulig være at hun ikke ønsker å fremstå som et offer. Denne forklaringen kommer tydelig frem i dette sitatet fra informant D:



*“Den #metoo-kampanjen er en skikkelig oppvekker for hele arbeidslivet. En av årsakene til at det kommer opp så kraftig nå er at mange kvinner har opplevd det, men ikke tatt det opp. Grunnen til at de ikke har tatt det opp er ikke fordi de ikke er sterke, men det er fordi kvinner som har gjort karriere som er på min alder... Det siste vi vil være det er ofre. Det er så lite kledelig sterke kvinneroller å være offer.”*

- Informant D

Informant D forklarer hvordan hun mener #metoo-kampanjen har preget arbeidslivet svært mye. Her er det nødvendig å kommentere hvordan vi i metodekapittelet (4.2.2 Gjennomførelse) legger frem at kampanjen kan ha påvirket informantenes svar og holdninger til temaet. Informant D sier også at hun tror at grunnen til at kampanjen har kommet så sterkt frem nå, er at mange kvinner som har opplevd diskriminering ikke har tatt det opp før. Dette nettopp fordi de ikke har ønsket å fremstå som offer og svekke sin posisjon, eksempelvis som toppleder. Sitatene fra informant B og E uttrykker dette tydelig. De ønsker ikke å fremstå som kvinner som har opplevd diskriminering, men forklarer likevel situasjoner der de har opplevd det.

## **5.7 Kvotering**

Som henvist til i teorikapittelet (3.3.1 Kvotering) har kvotering blitt ansett som et suksessfullt tiltak for å øke andelen kvinner i styret. Reformen som ble innført i 2014 har også hatt positiv effekt på kompetansen hos de kvinnelige styremedlemmene og minsket lønnsforskjeller mellom styremedlemmer med ulikt kjønn. Til tross for økt andel kvinner i styret, ser man likevel i følge forskning null effekt på andelen kvinnelige toppledere. (Bertrand m.fl. 2014)

På bakgrunn av dette var det hensiktsmessig å få innblikk i hvordan informantene så på kvotering. Ønsket var å forstå om reformen var å anse som suksessfull for dem, eller om de eventuelt har andre verdifulle perspektiv på lovgivningen. Dermed inkluderte vi spørsmålet “Hva synes du om kjønnskvoltering?” i intervjuguiden. Svarene vi fikk viste delte meninger knyttet til bruken av kjønnskvoltering i arbeidslivet.

Alle informantene viste en tydelig forståelse for at kvotering kan være nyttig, eller i noen tilfeller nødvendig, for å nå et endringsmål på kort sikt. De så på kvotering som et viktig

virkemiddel for å få likestilling inn i arbeidslivet, men at de likevel ikke anså det som hensiktsmessig å bruke det over en lengre periode.

*“Det kan være nødvendig for å skape en endring (...) Så tror jeg det er så mange tusen år med tradisjoner vi skal endre, og for at vi skal få til en reell endring der så tror jeg de må være lovpålagte.”*

- Informant A

Som informant A uttrykker her, er det kulturen vi er nødt til å endre. Slik vi har sett har kvotering først og fremst lyktes med å endre de nettverkene som har definert rekrutteringen, da hovedsakelig utvelgelsen av styremedlemmer. På den måten er kvotering i følge informanten et viktig virkemiddel i denne sammenheng, men hun avslutter spørsmålet videre ved å uttrykke at dette ikke vil være like nødvendig på lang sikt:

*“Jeg tror på kjønnskvoltering for å skape en endring, men ikke over tid.”*

- Informant A

Det er hensiktsmessig å kommentere at ingen av informantene presiseres hvorfor det ikke er fordelaktig med kvotering på lang sikt. Det kan tolkes som at informant A mener at etter endringen er gjort, er det ikke lenger nødvendig å kvotere inn kvinner, ettersom at det da bør skje naturlig.

Informant F tydeliggjør at kvotering er hensiktsmessig i henhold til business, for å skape mangfoldige team:

*“Kjønnskvoltering er jeg 100% for! Fordi, for en bedrift så vil du si at mangfoldige team er bra for business. Det er forska på at det er bra for business. Så i et team med sånn 80% menn, så får du ikke inn diversity in group.”*

- Informant F

Videre uttrykker informant D skepsis til det faktum at man er nødt til å ta i bruk kvotering, spesielt i tilknytning til kvinners evner. Dette i henhold til at hun mener kvinner ikke stiller svakere enn menn i arbeidslivet generelt. Likevel ser hun nytten av det innen ASA-styrer, men at hun utover det ikke ser hensikten med å ta i bruk kvotering på andre områder:

*“Det dummeste man kan gjøre for likestilling og for kvinnene selv, det er å begynne å kvotere inn i sånne type jobber (topplederstillinger). Det er jeg sterkt i mot. Men jeg tror det er veldig lurt å drive med det til disse ASA-styrene, men utover det så synes jeg ikke dette samfunnet er tjent med kvotering. Kvinner har like gode muligheter og like god utdanning, det er overtall av kvinner på de studiene det er vanskeligst å komme inn på. Så jeg syns man gjør dem en bjørnetjeneste å drive med kvotering.”*

- Informant D

Ny forskning støtter også dette argumentet, da kompetansen blant de kvinnelige styremedlemmene kun har økt og at flere av de er å anse som mer kvalifisert enn sine mannlige konkurrenter. Det tilsier med andre ord at kvinner ikke i utgangspunktet bør trenge kvotering for å være kvalifisert til disse rollene. Informant C underbygger det samme argumentet – at det mest ideelle ville vært å ikke la kjønn definere hvorvidt man er kompetent nok til en stilling. Likevel ser man nytten av kvotering for å få bukt med ukulturen som stiller andre krav til kvinner enn til menn.

*“Jeg tror på at det er et nødvendig virkemiddel noen ganger. Selv om jeg syns det er veldig dobbelt. Jeg tenker at det ideelle og det helt riktige er at det er den jobben vi gjør, den kunnskapen man har og den personen du er, helt uavhengig av kjønn, er det viktige. MEN, jeg ser jo det at for å få til en del endringer (...) må det til.”*

- Informant C

I etterkant av kvoteringsbestemmelsene uttrykker flere av informantene at en usikkerhet utviklet seg hos de enkelte. Dette fordi de var redd for at reformen ville svekke deres autoritet i rollen, da stempelet om at man er kvotert inn plutselig kunne bli et faktum:

*“Jeg var redd for at jeg skulle få kvoteringsstempelet på meg. Sånn, hun fikk denne jobben fordi hun var dame”.*

- Informant A

*“Jeg mener at det er helt håpløst å drive med kvotering i topplederjobber. Jeg synes det blir veldig ekkelt hvis jeg plutselig nå skulle bli utsatt for en sånn vurdering - er hun kvotert eller er hun kvalifisert?”*

- Informant D

*“Jeg har jo vært av de som har vært veldig imot (kvotering). Fordi da jeg var ung, så tenkte jeg “guri meg, skal jeg også måtte slåss for det at hvis jeg kommer inn i et styre, eller i en lederstilling, også får jeg høre at det har jeg bare fått fordi jeg er jente” Det følte jeg at var veldig “jeg orker ikke det også”.”*

- Informant E

Uten at informant E direkte sier det kan man på mange måter argumentere for at kvotering har blitt en ny måte å diskriminere kvinner på slik det presenteres i teorikapittelet (3.3.1 Kvotering). Det at man må bevise at man ikke kun har fått en stilling fordi man er kvinne, har blitt en ny problematikk for kvinner i arbeidslivet. Det bør også trekkes frem at informanten presiserer at dette var et perspektiv hun hadde som ung. Dermed kan problematikken ha vært i større fokus da, og kan sees på i henhold til at man som ung har mye annet å skulle bevise i tillegg. På den måten kan kvotering ha blitt ansett som et større hinder enn det oppleves som nå, når hun har erfaring og kompetanse som alene kan underbygge hvorfor hun fortjener en toppstilling.

Flere av informantene har sett nødvendigheten av kvotering i et bedriftsperspektiv. I den sammenheng har de også uttrykt hvordan man kan ta i bruk flere virkemidler annet enn det, for å kunne nå likestilling. Det er tydelig at de ulike informantene har en grunnleggende forståelse at de som toppledere har et stort ansvar for å være rollemodeller på dette området. De viser til at man som leder er nødt til å ta et aktivt valg spesielt i rekrutteringen. Som informant B presiserer – hvis ikke hun tar ansvar vil ingen andre gjøre det heller.

*“I dag så har vi et styre som består av en spredning i alder, det er 50/50 kvinner og menn. Vi kan ikke bare preike om likestilling, vi må gjøre det. Hvis ikke jeg tar ansvar for å gjøre noe med det, så er det ingen andre som kommer til å gjøre det.”*

- Informant B

*“Hva en bedrift kan gjøre tror jeg kan ha stor betydning. For det første så må det være en toppleder, som er opptatt av det, også må en toppleder sette de kravene, enten å gå veien via kvotering eller andre virkemidler.”*

- Informant C

Videre mener informant B at det også er viktig å tydeliggjøre at dette ikke kun er et ansvar de kvinnelige topplederne står overfor, men at de resterende mannlige topplederen også er nødt til å være rollemodeller innen likestilling. Dette betyr å forvente at kvinner og menn stiller likt i rekrutteringsprosesser, og at man alltid vil kunne ha kvalifiserte kandidater av ulikt kjønn hvis man leter godt nok.

*“De 83 % mannlige lederne har en seriøs jobb å gjøre. Når de skal se etter sine etterfølgere så må de jobbe bevisst med det. Så må de kanskje stille krav om at det skal være en kvinnelig og en mannlig kandidat i rekrutteringsprosessene. (...) Jeg snakket akkurat med en (mannlig) leder som sa det at: “I hver stillingsutlysning så skal jeg ha innstillingen på bordet. Jeg skal bestemme. Og jeg skal alltid ha en kvinne og en mann som kandidater. Hvis dere ikke finner det, så må dere lete bedre. (...) Det å være bevisst i rekrutteringsprosesser, det å velge å gi kvinner, og også kvinner som er unge med lederutviklingsmuligheter, er noe av det viktigste ledere i dag kan gjøre.”*

- Informant B

Det diskuteres hvorvidt kvotering er et riktig virkemiddel å ta i bruk, men at vi finner en delvis enighet om at det er nødvendig for å skape en endring på kort sikt. Flere av informantene trekker frem at man i rekrutteringsprosessen er nødt til å fokusere på likestilling, mer enn å fokusere på kvotering alene. Studier har som nevnt tidligere avkrefte

det faktum at menn er mer kompetente enn kvinner, og med det som grunnlag er det tydelig at et krav om én kvinnelig og én mannlig kandidat til samme stilling ikke vil være umulig å gjennomføre.

## 5.8 Velferdsgoder

Velferdssystemet henvises i studier til å ha en negativ effekt på likestilling, spesielt på arbeidsmarkedet (Sanandaji 2016). På tross av dette er det få informanter som bruker systemet eksplisitt som en forklaring. Ved å tolke svarene fra dybdeintervjuene kan vi likevel oppfatte det slik at flere informanter skylder på spesifikke velferdsgoder når det kommer til ulikhet mellom kjønn i arbeidsmarkedet.

Foreldrepermisjon ble nevnt opptil flere ganger av informantene, og ble i denne sammenheng trukket frem som en sterk hindring for kvinners karriereutvikling. Dette kan kobles opp mot den såkalte “mommy tax”, som er definert i teorikapittelet (3.3.2 Velferdsgoder). Det flere av informantene trekker frem i sine uttalelser er hvordan arbeidsplassen og menn generelt må være tydeligere og mer bevisst på fordelingen mellom mor og far i permisjonsperioden.

*“Jeg tror det er veldig viktig at alle arbeidsplasser uttaler veldig tydelig at her forventer vi at både menn og kvinner tar svangerskapspermisjon for eksempel. At man deler. At det er en forventning, ikke bare sånn “du må gjøre det hvis du vil”, men at her forventer vi at dere deler.”*

- Informant D

*“Da betyr det at unge, gutter og jenter, for gutter óg må bevisst velge arbeidsplasser som er tydelige på dette og utfordre de arbeidsplassene som ikke er det. For eksempel innenfor deler av finansnæringen, og meglersiden, så opplever jeg at det er akseptert at guttene ikke kan ta pappapermisjon, for da mister de kundene sine. Javel, men det er ikke noe annet enn at toppsjefen sier “her hos oss, så skal du ta pappapermisjon, også ordner vi at a, b, c og d fungerer, men vi har allerede snakket med din klient, som vet at du skal ha barn, og vår bedrifts politikk er sånn”. Det gjøres ikke.”*

- Informant E

Det ble også ytret at politikken kan ta mye større del i fokuset på likestilling, og at kuttet av fedrekvoten på ingen måte var hensiktsmessig for likestillingen.

*“Det ser man jo nå når man har kuttet fedrekvota fra 14 til 10 uker, så detter jo prosentandelen av menn som faktisk tar ut mer enn ti uker.”*

- Informant A

Forskning viser at kvinner med lang foreldrepermisjon ender med å “henge etter” sine mannlige konkurrenter. Det er også vist at dette vil påvirke menn så vel som kvinner. Dersom man tar en pause fra karrieren sin, vil konkurrentene få et fortrinn. Ved å kutte fedrekvoten vil man på mange måter legge denne skjebnen kun på kvinner, og dermed utelukke dem fra å nå toppstillingene. (Gupta, Smith og Verner 2008)

Det var spesielt informant D som var tydelig på hvordan staten burde ta et større ansvar for likestilling i arbeidsmarkedet gjennom politikken.

*“Så er det hva politikken kan gjøre. Det de hvert fall kan gjøre er å passe på at vi har ordninger som virker fremmende på likestilling. Vi mener for eksempel det var helt feil da Stortinget vedtok en reduksjon av fedrekvoten fra 14 til 10 uker. I det øyeblikket de gjorde det, så falt den andelen fedre som tok ut mer enn 10 uker fra 26% til 23% eller noe sånt med en gang. Det viser at politikk virker.”*

- Informant D

Mye av teorien knyttet til likestillingsparadokset i Norden legger vekt på at de høye skattene hindrer kvinner i å kjøpe tjenester som avlaster arbeidet i hjemmet. Dette har blitt brukt som en forklaring på hvorfor andelen kvinnelige ledere er så lav (Sanandaji 2016). Blant informantene våre var det spesielt informant F som ytret hvordan disse tjenestene har vært avgjørende for å kunne opprettholde balansen mellom jobb og familieliv, så vel som en mann som har tatt like mye ansvar hjemme.

*“Og så, som mange andre så har jeg jo kjøpt meg fri. Ikke sant, i forhold til å kjøpe hjelp hjemme for å avlaste noe der. Og lever i et veldig likestilt forhold med en mann som har tatt like stor byrde på hjemmebane som meg.”*

- Informant F

Vi anser det som nødvendig å trekke inn at ikke alle har økonomisk mulighet til å kjøpe slike tjenester for å avlaste på hjemmebane. Derfor kan det for mange oppleves som et hinder å måtte strekke til både på jobb og hjemme. Dette vil kunne føre til at jobben nedprioriteres, da kvinner oftere føler på hovedsorgsansvaret i hjemmet (Ljunggren 2000). Det kan anses som at dette vil påfalle kvinnene mer på veien mot toppledelse, enn når de faktisk har blitt toppledere. Da vil økonomien naturligvis være bedre, og det å kjøpe hjelp vil kunne bli mer aktuelt.

Selv om denne teorien kan forsvares, er det likevel ikke alle de kvinnelige lederne som har vært avhengig av dette for å lykkes som toppleder. Prioritering har vært vel så viktig, om ikke viktigere, enn å skulle la jobben gå på bekostning av familielivet og alt det innebærer. Informant D forklarer dette slik:

*“Jeg har vært veldig tydelig på at jeg har enten hentet eller levert i barnehagen hver eneste dag. Jeg har aldri hatt au-pair eller praktikant eller noen ting. For vår familie har det vært riktig, og for andre kan det være riktig å gjøre det på andre måter, men for min egen del så har jeg vært så opptatt av barna og familien min at jeg aldri villet gå på akkord med det. (...) Men det er klart at det handler om å lære seg å prioritere. Prioritere på jobb, og prioritere på hjemmebane. Det tror jeg man må forstå hvis man skal være toppleder og ha små barn samtidig, enten man er mann eller kvinne. Det er prioriteringens tidsalder.”*

- Informant D

I sammenheng med tjenester kan det diskuteres hvorvidt de to informantene legger den samme meningen bak det å “avlaste på hjemmebane”. Det kan være vanskelig å anta om informant F har kjøpt seg fri gjennom eksempelvis vaskehjelp eller au-pair, ettersom graden



av hjelp varierer stort. For oppgavens skyld antar vi at informantene har samme oppfatning av hva dette betyr, selv om vi er klar over at det ikke nødvendigvis er tilfellet.

Vi ser at flere av informantene er relativt enige i at foreldrepermisjon har effekt på karriereutvikling. Flere har uttrykt en urettferdighet knyttet til at permisjon kun skal påvirke kvinner negativt, og ikke menn. En utvidelse av fedrepermisjonen blir foreslått for å utjevne denne forskjellen, og gjøre at det å bli foreldre påvirker begge kjønn i lik grad karrieremessig. Når det kommer til å kjøpe seg tjenester for å avlaste arbeid i hjemmet, argumenteres det for at de høye skattene og prisene i Norge gjør det vanskelig for mange å benytte seg av dette. Informant F forklarer at det å ha hatt muligheten til dette har vært avgjørende for at hun og mannen hennes har fått et hektisk karriereliv til å gå opp. På en annen side legges det også vekt på prioriteringer. Informant D mener at det å prioritere er viktig, og kan gjøre det mindre nødvendig å ta i bruk slike tjenester.

## **6.0 RESULTATER**

Gjennom denne oppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen “*Hvilke sosiokulturelle og strukturelle barrierer møter kvinner på vei mot toppledelse?*” gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Ettersom dette er en fenomenologisk undersøkelse ønsket vi å øke forståelsen for de barrierene informantene våre har opplevd, og hvordan en økt bevissthet rundt fenomenet kan bidra til endring.

### **6.1 Konklusjon**

I lys av de sosiokulturelle barrierene som er presentert i teorien, har vi avdekket funn som tilsier at flere av hindrene har vært reelle på informantenes karrierevei. Vi ser særlig at tradisjonelle kjønnsroller påvirker holdninger og forventninger til de ulike kjønn i næringslivet. Det er tydelig at ubevisst atferd på hjemmebane videreføres inn i ansvarsfordeling på arbeidsplassen. I hovedsak ytret alle informantene at likestilling på hjemmebane er helt avgjørende for andelen kvinner i toppledelsen. I hjem der kvinner har hovedsorgsansvaret, vil familie og barn prege kvinnens karriere i større grad enn i hjem hvor partnerne har likt fordelt ansvar.

I tillegg til hvordan man fordeler oppgaver på hjemmebane, kan det være avgjørende hvordan man som forelder plasserer barna i ulike roller allerede fra de er små. Oppdragelse

og sosialisering av barn er med på å forme samfunnet og hvilke holdninger som blir videreført. Som flere av informantene var enige i er det viktig å påse hvilke roller man plasserer jenter i, og hvordan man dermed kan sette videre begrensninger for dem. Holdninger og forventninger man har til de ulike kjønn kan videre i arbeidslivet fortone seg som diskriminerende atferd.

Diskriminering har vi erfart er et tungt belastet ord, som sterke kvinner ikke vil assosieres med. Informantene var tydelige på at de ikke ønsket å bli ansett som ofre, og dermed kanskje miste sin autoritet som leder. Samtidig var det flere av informantene som beskrev situasjoner som tydelig kan kategoriseres som diskriminering. En av grunnene til at man kanskje ikke ønsker å ta alle situasjoner så alvorlig kan være at man er redd for utilsiktede konsekvenser.

Det er ingen hemmelighet at kvinner får mer hets - særlig i media. Dersom man velger å ytre sin mening, uavhengig innholdet, er det større fare for at kvinner får mer negativ respons enn hva menn ville fått. Dette kommer frem i hvordan de kvinnelige topplederne kommenterer hets som en del av hverdagen. I tillegg kommer det frem i datamaterialet at kvinnene føler de har mer å bevise enn sine mannlige kollegaer, og at de får mindre ros. Dette står i tråd med teorien beskrevet, og belyses i analysen gjennom flere reelle eksempler informantene har opplevd (5.4 Kritikk). Informantene uttrykker også en bred enighet om at homososial reproduksjon forekommer i næringslivet og poengterer viktigheten med mangfold på alle nivåer.

I sammenheng med de sosiokulturelle barrierene, kan det tydes ut fra datamaterialet at kvinnene har opparbeidet seg forsvarsmekanismer for å unngå disse. En informant kommenterer hvordan hun legger stort fokus på at kvinner må ha en buddy som kan fremme dem i situasjoner hvor de kan bli overstyrt av menn. Det legges også frem eksempler på hvordan noen av kvinnene tenker over hva de har på seg for å unngå blick og kommentarer fra mannlige kollegaer. Sist, men ikke minst, forklarer flere av de kvinnelige topplederne at de i sammenheng med jobbfester som regel er en av de første til å dra hjem. Dette for å styre unna ubehagelige situasjoner, spesielt i forbindelse med alkohol. Som informant B uttrykker: *“Når jeg tenker på det, eller sier det høyt, så blir jeg litt forbanna for at jeg har måttet gjøre*

*det*”. At begrensninger skal legges på en person basert på hvilket kjønn man tilhører, er provoserende og feil.

Vi har i datamaterialet også sett tendenser til at strukturelle barrierer kan være hemmende for kvinner på vei mot toppledelse. Tiltak som i utgangspunktet skal fremme likestilling, spesielt i arbeidslivet, har i følge forskning liten til null effekt på toppledelsen (3.3.1 Kvotering). Kvotering har vært et omstridt tema i næringslivet, og det kan vi også tydelig se blant våre informanter. Det er til dels uenighet knyttet til hvorvidt kvotering er et gunstig virkemiddel, men de aller fleste ser på det som nødvendig for å skape en kortsiktig endring. Kvoteringsbestemmelser blir på mange måter en mulighet for kvinner til å skaffe seg erfaring, som er nødvendig for å kunne nå en toppstilling. Likevel ser man at eksempler som kvoteringsstempelet blir brukt mot kvinner, ettersom gamle holdninger til kjønn fortsatt henger igjen. Våre informanter uttrykker en frykt for å bli oppfattet som “ikke god nok”, og en usikkerhet knyttet til om man har blitt rekruttert på feilaktig grunnlag.

Debatten om foreldrepermisjon ble trukket frem som et tiltak for å fremme likestilling hos informantene. Et slik velferdsgode som i utgangspunktet skal legge til rette for deltagelse i arbeidslivet, har på mange måter blitt en barriere for kvinners karriereutvikling. Engasjementet for økt fordeling mellom foreldre var derfor sterkt hos de kvinnelige lederne. De argumenterte for at samtlige ledere, kvinner som menn, var nødt til å aktivt sørge for at dette opprettholdes hos sine ansatte. Dette gjaldt å tilrettelegge for at alle får like muligheter til å ta ut permisjon, uten at dette skal prege karrieren negativt. Politiske virkemidler blir også av én informant trukket frem som avgjørende i kampen for likestilling i næringslivet.

Forskning underbygger at høye skattetakster i Norden forhindrer kvinner i å betale for avlastning hjemme. Likevel er det ingen av våre informanter som bekrefter eller avkrefter dette som en reell barriere. De trekker heller frem hvorvidt de har tatt i bruk tjenester i hjemmet, for å kunne balansere familieliv med en krevende lederstilling. Vi kan derfor ikke konkludere med at dette er en barriere kvinner møter på vei til toppledelsen i Norge.

Med denne oppgaven håper vi at flere kan bli bevisst på at slike kjønnete holdninger og forventninger fremdeles fortøner seg som reelle barrierer for kvinner i arbeidslivet, og

spesielt på vei mot toppledelse. Vi mener mye av jobben blir gjort av å kun være bevisst på sine egne handlinger og valg, og dermed bidra til økt likestilling i bedriftens mange nivåer. Likestilling i næringslivet kan ikke ses på som et enkeltstående fenomen, men må forstås i en sammenheng med likestilling i samfunnet som en helhet. Ansvarsfordeling i hjemmet og holdninger til kvinner i samfunnet og media, er medvirkende for kvinnelig deltagelse i arbeidslivet. Samtidig ser vi at velferdsgoder og politiske ordninger som er ment å fremme likestilling, kanskje ikke fungerer like godt som de har til hensikt å gjøre. Disse faktorene mener vi er noen av de underliggende årsakene for hvorfor vi ser den lave andelen kvinner i toppledelse.

Dermed kan man ikke kun forklare skjevfordelingen gjennom synlige barrierer slik som homososial reproduksjon, kvotering og velferdsgoder, men også usynlige barrierer slik som holdninger og forventninger til kjønn i den kulturen vi lever i. Kjønn setter mye av standarden for hvordan sosiale og formelle interaksjoner blir gjennomført, og er kanskje mye viktigere for oss enn det vi skulle tro. Samtidig burde ikke kjønnsstilhørighet stå i veien for hvilke muligheter som finnes for en person, hverken i arbeidslivet eller andre livsaspekter.

## **6.2 Kritikk til oppgaven og videre forskning**

Teamet vi har valgt å undersøke har mange retninger, og vi har på bakgrunn av det vært nødt til å avgrense oppgaven tilstrekkelig. Dette har medført at andre interessante synspunkter har blitt utelatt. Vi er klar over at dette preger bredden i oppgaven, og ønsker dermed å trekke dette inn som kritiske punkter ved vår besvarelse. Vi mener noen av de utelatte punktene, eksempelvis presentert i neste avsnitt, kan være interessante å studere ytterligere. Ved å gjøre dette kan man få en dypere forståelse for den lave andelen kvinnelige toppledere. Spesielt kan man bruke denne forskningen til å utvikle spesifikke tiltak, som vi har utelukket i vår oppgave. Våre funn kan likevel brukes til sammenligning i videre arbeid på fenomenet, samt være supplerende der det måtte passe seg.

Vi valgte å ikke inkludere menn i vårt utvalg, men vi ser at en sammenlikning mellom mannlige og kvinnelige toppledere kunne vært interessant å utforske. Å belyse barrierene fra begge perspektiver vil kunne styrke oppgavens gyldighet. Utvalget ekskluderte også de kvinnene som av ulike årsaker ikke nådde toppen som leder. Der vi kun har sett på

suksesshistorier, vil det kunne gi mer bredde å undersøke de andre historiene også. Samtidig kan det være, som presentert i innledningen, vanskelig å finne frem til disse.

Vår undersøkelse har fokusert på å finne ut av hvilke barrierer kvinner møter på vei mot toppledelse, men ikke å komme frem til konkrete svar og løsninger. Det kan derfor være fordelaktig å ta forskningen videre for å kunne finne frem til mer spesifikke tiltak som kan gjennomføres for å forbedre skjevfordelingen i toppledelsen. Vi tror som nevnt at man kommer en lang vei med bevisstgjøring, men dette er nødvendigvis ikke alltid nok.

## 7.0 LITTERATURLISTE

- Arbeidstilsynet. 2018. "Vern mot diskriminering". Arbeidstilsynet.  
Lesedato 22. mai 2018: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/vern-mot-diskriminering/>
- Bertrand, Marianne; Sandra E. Black; Sissel Jensen og Adriana Lleras-Muney. 2014.  
"Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway." *IZA DO*, Nr. 8266.
- Black, Sandra E. og Elizabeth Brainerd. 2004. *Importing equality? The impact of globalization on gender discrimination*. *Industrial and Labor Relations Review*. Utg. 57(4): 540-559.
- Christensen, Johan og Ole T. Berg. 2018. "Velferdsstat". *Store norske leksikon*.  
Lesedato 17. april 2018: <https://snl.no/velferdsstat>
- Colbjørnsen, Tom. 2017. «Onwards and Upwards», Kvinners veier til topps i norsk næringsliv. *Utredning for Arbeidsgiverforeningen Spekter*.
- CORE. 2017. "Topplederbarometer 200". *CORE Senter for likestillingsforskning*.  
Lesedato 8. mars 2018: [http://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer\\_pdf/core-topplederbarometer-200.pdf](http://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-200.pdf)
- Credit, Suisse. (2014). "The CS Gender 3000: Women in Senior Management". *Credit Suisse Research institute. Women in business*. Lesedato 23. april 2018:  
<https://directwomen.org/sites/default/files/news-pdfs/9.pdf>
- De Beauvoir, Simone. 1997. *"The Second Sex"*. London: Vintage Books.
- Fagerland, Benja Stig og Ingvill Bryn Rambøl. 2015. *SHEconomy - Din, min og vår business!*  
Bergen: Fagbokforlaget.
- FHI. 2016. "Fakta om fruktbarhet, fødealder og helse". *Folkehelseinstituttet*.  
Lesedato 23. april 2018: <https://www.fhi.no/hn/statistikk/statistikk3/fruktbarhet-fodealder-og-helse---fa/>
- Garbo, Gro Lien. 2014. "Jobber mer jo flere barn de får" *Forskning.no*.  
Lesedato 20. april 2018: <https://forskning.no/helsetjeneste-helseadministrasjon-arbeid/2014/01/jobber-mer-jo-flere-barn-de-far>
- Gaustad, Tarje og Ketil Raknes. 2015. "Menn som ikke liker karrierekvinner". *Tankesmien Agenda*. Lesedato 17. April 2018: <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-likerkarrierekvinner.pdf>
- Goffman, Erving. 1977. "The Arrangement Between the Sexes". *Theory & Society* 4 (3): 301-331.

- Gupta, Nabanita Datta; Nina Smith og Mette Verner. 2008. "The impact of Nordic countries' family friendly policies on employment, wages, and children." *Review of Economics of the Household* (65-89). Springer US.
- Hansen, Håvard Kristoffersen; Mathias Reiherth; Tom Rune Orset og Kristian Ervik. 2015. "Vanskelig å tenke når 99,9 prosent er fett på kroppen og det på toppen bare er til pynt". TV2. Lesedato 20. april 2018: <https://www.tv2.no/a/7721740/>
- Ikdahl, Ingunn. 2018. "Diskriminering". *Store Norske Leksikon*. Lesedato 22. mai 2018: <https://snl.no/diskriminering>
- — —. 2014. "Kjønnskvoltering i styrer". *Store Norske Leksikon*. Lesedato 23. april 2018: [https://snl.no/kjønnskvoltering\\_i\\_styrer](https://snl.no/kjønnskvoltering_i_styrer)
- International Labour Organization (ILO). 2015. "Women in Business and Management Gaining Momentum. Abridged Version of the Global Report". Lesedato 6. mars 2018: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn; Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kane, Emily. 2012. *The Gender Trap: Parents and the Pitfalls of Raising Boys and Girls*. New York: University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Ljunggren, E, C., Magnussen, T., Pettersen, L, T. 2000. Bedriftsetablerere mellom hushold og marked. Fra *Entreprenørskap og kjønn*.
- Lund, Anne Margrethe. 2016. "Kjønn og Definisjon". *Vårt land*. Lesedato 5. juni 2018: <http://www.verdidebatt.no/innlegg/11642095>
- Nordbø, Børge. 2013. "Kvoltering". *Store Norske Leksikon*. Lesedato 17. april 2018: <https://snl.no/kvoltering>.
- Padavic, Irene og Barbara F Reskin. 2002. *Women and Men at Work*. Pine Forge Press, 2. utg.
- Pettersen, Kari. 2013. *Dokument 2: Kvinne jeg hater deg*. Produsert av Fenris Film for TV2.
- Ridgeway, Cecilia L. 2011. "A Primary Frame for Organizing Social Relations". Pp 32-55 in

*Frames by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World.* New York: University press.

Riise, Kari Vartdal. 2018. "Kvoteringslov ga ikke flere kvinner i toppen." *Dagens næringsliv. Nyheter arbeidsliv.* Lesedato 23. april 2018:

<https://www.dn.no/nyheter/2018/04/22/2057/Arbeidsliv/kvoteringslov-ga-ikke-flere-kvinner-i-toppen>

Ryste, Marte Ericsson. 2015. "Likestilling" *Store Norske Leksikon.* Lesedato 31. mai 2018: <https://snl.no/likestilling>

Sanandaji, Nima. 2016. *The Nordic Gender Equality Paradox: How Nordic welfare states are no only empowering women, but also (un)intentionally holding them back.* Sverige: Timbro forlag.

Sandsmark, Per Magnus Finnanger. 2018. "Metoo". *Allkunne - levande leksikon.* Lesedato 21. mai 2018: <https://www.allkunne.no/framside/metoo/63/86527/>

Schilt, Kristen. 2006. *Just one of the guys? How Transmen Make Gender Visible at Work.* Sociologists for Women in Society: GENDER & SOCIETY, Utg. 20, Nr. 4.

Skirbekk, Sigurd og Lise Kjølrsrud. 2015. "Sosiologi". *Store Norske Leksikon.* Lesedato 26. februar 2018: <https://snl.no/sosiologi>

Solhøy, Stina Hansteen; Mæland, John Gunnar; Godal, Anne Marit. 2015. "Fedrekvote". *Store Norske Leksikon.* Lesedato 23.mai 2018: <https://snl.no/fedrekvote>

SSB. 2004. Utdanning. Statistisk sentralbyrå. Lesedato 6. Juni 2018:

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/utdanning--30857>

— — —. 2016. "Fakta om likestilling". *Statistisk Sentralbyrå.* Lesedato 26. februar 2018: <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>

— — —. 2017a. "Stadig flere kvinnelige ledere". *Statistisk sentralbyrå.* Lesedato 26. februar 2018: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>

— — —. 2017b. "Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn vedvarer." *Statistisk sentralbyrå.* Lesedato 26. februar 2018: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/lonnsforskjellene-mellom-kvinner-og-menn-vedvarer>

— — —. 2018. "Studenter i høyere utdanning." *Statistisk sentralbyrå.* Lesedato 26. februar 2018: <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh>

Teigen, Karl Halvor og Frode Svartdal. 2016. "Kjønnsrolle". *Store Norske Leksikon.* Lesedato 1. april 2018: <https://snl.no/kjønnsrolle>



Teigen, Mari. 2018. "Likestillingsdebattens «På vei» møter #metoo". *CORE - Senter for likestillingsforskning*. Lesedato 28. mai 2018: <http://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/likestillingsdebattens-pa-vei-moter-metoo.html>

*The Truth About Racism*. 2017. Dokumentar. Regissert av Paul Scott. Produsert av Mindful Media. <https://tv.nrk.no/program/KOID22009817/er-du-rasist>

Tønset, Tuva Skei. 2017. "Vil justere kjønnsforskjeller med fedrekvoten". *Norsk Riksrkrinkasting*. Lesedato 23.mai 2018: <https://www.nrk.no/rogaland/vil-justere-kjonnsforskjeller-med-fedrekvoten-1.13687953>

West, Candace og Don H. Zimmerman. 2002. "Doing Gender." Pp 3-23 in *Doing Gender, Doing Difference: Inequality, Power, and Institutional Change* edited by Sarah Fenstermaker and Candace West. New York: Routledge.

## VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

1. Hvordan fikk du den jobben du har i dag?
2. Gikk du aktivt inn for å bli en toppleder?
3. Hvordan er kjønnsfordelingen blant ledelsen/styret der du jobber?
4. Har du selv opplevd holdninger basert på ditt kjønn i din karriere?
5. Tror du det er lettere for en mann å få en lederstilling enn for en kvinne? I så fall hvorfor?
6. Hva tror/mener du skal til for å lykkes som toppleder i Norge?
7. Hvilke faktorer har preget din karrierevei?
  - a. Mener du at disse hadde vært naturlige å oppleve for en mann i samme situasjon?
8. Hva syns du arbeidsplassen din kunne gjort for at din vei mot toppledelse hadde blitt enklere?
9. Hva mener du om kjønnkvotering?
10. “Kun 20% av toppledere i Norge er kvinner”. Hva mener du skal til for å endre denne statistikken?

Er det noe annet/mer du ønsker å tilføye?

## VEDLEGG 2: TRANSKRIBERT INTERVJU

*Transkribering av intervju med informant: D.*

*Varighet: 43.53 minutter*

### **Hvordan fikk du den jobben du har i dag?**

“Jeg har hatt den i \*\*\* år. Før det var jeg \*\*\* her. Det var egentlig “success and planning”, det var planlagt at jeg skulle ta over da han som hadde jobben gikk av med pensjon. Det ble lagt opp et løp for meg fra sånn ca. (årstall), som gjorde at jeg mer eller mindre fikk fler og fler oppgaver som gjorde at jeg kunne ta over. Det var bestemt at det skulle legges et løp for meg, at jeg skulle bli administrerende direktør, og det ble det jobbet systematisk med etter forslag fra han som skulle gå av med pensjon her. Stillingen ble altså ikke utlyst, men jeg fikk den etter å ha blitt intervjuet av styret i (årstall), så tiltrådte jeg i (årstall).

Veien til viseadministrerende var sånn at jeg startet på det laveste nivået her i (årstall), også fikk jeg stadig flere utfordringer og oppgaver. Jeg hadde to direktørstillinger, jeg var sjef for \*\*\*, og så \*\*\*, og så ble jeg viseadministrerende. Det opplever jeg var et resultat av jeg jeg oppnådde resultater og fikk stadig nye utfordringer.”

### **Gikk du aktivt inn for å bli en toppleder?**

*(Spørsmålet falt fra.)*

### **Hvordan er kjønnsfordelingen blant ledelsen/styret der du jobber?**

“Det er litt flere kvinner enn menn her i \*\*\*. Når det gjelder kjønnsfordelingen i styret så er det fem menn og tre kvinner, så det er 38 % kvinner, og 62 % menn. Så det er så langt mulig man kommer 40/60. Det har vært et mål for valgkomiteen å ha 50/50, det har vi hatt tidligere, men så er det jo sånn i våre virksomheter at det er færre kvinnelige toppledere. Så det er nok en høyere representasjon av kvinner i styret enn det er toppledere i \*\*\*. Enda vi har en større andel kvinner i toppledelse enn det er i næringslivet ellers.”

### **Har du selv opplevd diskriminering/holdninger basert på ditt kjønn i din karriere?**

“Ja, det opplever jeg hele tiden. Noe mer eller mindre bevisst. Jeg kan ikke si jeg har vært utsatt for holdninger som går ut på at jeg er blitt diskriminert fordi jeg er kvinne, men

uttalelser, forventninger tidlig i karrieren om at det var jeg som skulle hente kaffe, men da er vi på 90-tallet. Men jeg har aldri vært diskriminert på noen som helst måte. Jeg tenker at jeg har hatt noen fordeler med å være jente, fordi man ofte leter etter kvinnelige ledere, også har jeg hatt noen ulemper med å være kvinne. Men jeg vil aldri si at jeg har blitt diskriminert. Jeg vil selv si at jeg har blitt veldig oppfordret og stimulert til å ta på meg ledelse og ansvar. Jeg har aldri følt at jeg har måttet konkurrere om det, jeg har blitt bedt om det, man har antageligvis sett et talent og jeg har tatt oppgaven.”

**I andre intervjuer, har vi hørt at kvinner ofte har tatt avstand fra situasjoner der trakassering for eksempel kan skje. Dratt hjem fra fester tidlig, holdt seg unna alkohol osv. Har du følt på dette?**

“Ja, det er nok riktig. Jeg går jo og legger meg før det tar av. Jeg vet ikke om det hadde vært nødvendig, men.. Det har hendt at jeg har vært med hele natten og, det er ikke det, men jeg syns det hører mer til rollen min, hvis jeg er på en samling med tillitsvalgte, så syns jeg ikke jeg trenger å sitte der til langt på natt. Jeg har jo fått noen kommentarer på sånt, men nå er jeg over \*\* år, nå bryr jeg meg ikke noe særlig lenger. Det skjer nok med alle kvinner i lederroller, men du skal jo ikke finne deg i det. Men du må velge litt hva du tar opp og, hvis noen tar på deg, da må du bare si ifra med én gang. Men sånne kommentarer som kommer er gjerne ikke så gjennomtenkt, så det er best å bare prøve å overhøre det. Jeg mener man skal slå ned på det, men du må ikke ta alle baller som kommer din retning. Da blir du helt utslitt. Noen ganger sier gutter ting som kanskje ikke er så gjennomtenkt, også angreir de idet de har sagt det. Så du trenger ikke ta dem på alt. Det kan jo bli skikkelig kleint for de gutta hvis du tar de på alt og, det kan hende de tenker “jeg håper hun ikke hørte det”, men det er klart at hvis noen er fysiske med deg så må du ta det. Ellers så må du bare prøve å heve deg over det. Det er den måten du vinner på. Men du må ikke finne deg i hva som helst. Hvis en mann tre ganger sier det samme, da får du ta han, men hvis det bare er én kommentar i et forsøk på å være morsom, da er det bare å ikke gjøre dem relevant, bare gå videre. Du gjør dem relevant når du tar det opp med dem. Det er en hårfin balanse der. Den #metoo kampanjen er en skikkelig oppvekker for hele arbeidslivet. En av årsakene til at det kommer opp så kraftig nå er at mange kvinner har opplevd det, men ikke tatt det opp. Grunnen til at de ikke har tatt det opp er ikke fordi de ikke er sterke, men det er fordi at kvinner som har gjort karriere som er på min alder, det siste vi vil være det er ofre. Det er så lite kledelig sterke kvinneroller å være offer.

Jeg har tatt opp sånt en gang, og det gjorde meg bare sterkere. Det var den personen som gjorde det mot meg som fikk trøbbel, ikke jeg. Jeg fikk jo bare flere muligheter av det. Men det kan jo slå begge veier, det skjønner jeg nok. Men det burde jo være omvendt, det burde være disse gutta som prøver seg som burde få karrieren sin ødelagt. Jeg tror det er før og etter 2017 på disse tingene. #metoo kampanjen er det sterkeste jeg har opplevd i arbeidslivet noen gang. Man må legge forhold til rette for det, jeg har blitt mer oppmerksom på dette med servering av alkohol for eksempel. Hvis du ser noe pågår, så slå ned på det. Andre som ser det må også gripe inn, ikke bare la det være opp til hun damen å håndtere det. Kristin Skogen Lund fortalte jo en veldig sterk historie om det på TV. Én ting var jo at hun ble utsatt for det, men det at ingen andre grep inn – det syns hun var det verste. Og det har jeg tenkt mye på etterpå at jeg har nok en mye lavere terskel for å gripe inn på sånne ting nå.”

### **Tror du det er lettere for en mann å få en lederstilling enn for en kvinne? I så fall hvorfor?**

“I noen miljøer så tror jeg det. Jeg tror i hvert fall i deler av næringslivet der man fortsatt har forstokkede forestillinger om hvor mye det er viktig å jobbe for eksempel, som gjør at man tror at menn kan jobbe mer enn kvinner. Det har man jo delvis rett i. Lederundersøkelser viser at for mange kvinner så velger man å hoppe av topplederjobber fordi livet er noe annet, noe mere, mens menn ser ut som ikke prefererer helt likt, i følge sånne undersøkelser.

I andre miljøer er slik at man er veldig opptatt av kjønnsbalanse, og man blir målt på om man finner kvinnelige ledere. Så da har man jo en fordel ved å være kvinne når man skal utpeke nye ledere.”

### **Hva tror/mener du skal til for å lykkes som toppleder i Norge?**

“Som toppleder generelt tror jeg det er veldig viktig å være veldig omstillingsorientert. Jeg tror det er en myte at man må jobbe veldig mye. For eksempel så har jeg hatt to barn hele tiden jeg har gjort karriere og fått lederjobbene mine. Jeg fikk min første direktørstilling da jeg var gravid med min første, og min andre direktørstilling da jeg var gravid med den andre. Jeg har hatt små barn hele tiden, og min minste går fremdeles på ungdomsskolen. Jeg har vært veldig tydelig på at jeg har enten hentet eller levert i barnehagen hver eneste dag. Jeg har aldri hatt au-pair eller praktikant eller noen ting. For vår familie har det vært riktig, og for andre kan det være riktig å gjøre det på andre måter, men for min egen del så har jeg vært så opptatt av de barna og familien min at jeg har aldri villet gå på akkord med det. Jeg har tatt

det som mitt eget litt forskningsprosjekt å sjekke om jeg både kan være toppleder og mor da. Og jeg syns jeg har lykkes veldig godt med det. Jeg har vært helt kompromissløs på det at jeg enten henter eller leverer i barnehagen. Jeg kan telle på én hånd de dagene i løpet av den tiden de gikk i barnehage eller SFO hvor jeg enten ikke hentet eller leverte. Jeg mener at det er en myte at man må velge. Jeg mener også at det er en myte at det ikke går an å ha to karrierer i en familie, og klare seg uten au-pair. Det har i hvert fall vi klart. Men det er klart at det handler om å lære seg å prioritere. Prioritere på jobb, og prioritere på hjemmebane. Det tror jeg man må forstå hvis man skal være toppleder og ha små barn samtidig, enten man er mann eller kvinne. Det er prioriteringens tidsalder.

Det har vært veldig bevisst å jobbe mye, og jobbe samvittighetsfullt. Prøve å ta tak i de mulighetene som har blitt gitt meg. Selv om jeg til tider har syns det har vært skummelt å holde et foredrag eller et ledermøte, så har jeg strukket meg selv til å gjøre det. Jeg har søkt råd og hjelp fra erfarne kolleger. Tatt imot veiledning, prøvd å ikke være verdensmester, jeg har prøvd å gi uttrykk for min usikkerhet når jeg har blitt bedt om å ta på meg oppgaver som har vært mer enn jeg trodde jeg var i stand til. Jeg har bedt om råd fra den som har vært sjefen min til en hver tid og blitt coachet og veiledet, og på den måten fått selvtilit. Også har jeg prøvd å legge vekt på at de jeg selv har ledet har både fått støtten min, men og har blitt stilt krav til. Den krav og støtte dimensjonen i ledelse er veldig viktig. Også har jeg prøvd å knytte til meg mennesker som kan utfylle meg. Ikke bare de som er like meg, men de som har komplementær kompetanse. Slik at jeg på den måten har lært veldig mye av de rundt meg.

Jeg har prioritert veldig hardt, som vi har snakket om før, og ikke gjort noe særlig annet enn å være mamma og å ha denne jobben. Det betyr at man må legge til side all dårlig samvittigheter. Man kan ikke både være i vinklubben og løpe maraton og ha rene vinduer, man må prioritere veldig hardt. De kvinner som tror man kan klare alt – det går ikke. Særlig sånne unge mennesker som dere, man kan ikke gjøre alt. Man kan ikke fortsette med det gamle livet når man enten blir leder eller får barn, man må legge noe til side.

Jeg tror ikke det er så naturlig for menn å tenke sånn, med tanke på prioriteringer. Og det tror jeg kvinner også må ta sitt ansvar for. Jeg tror mennene først og fremst må ta det ansvaret, men vi har undersøkelser fra blant annet AFI, som viser at hvis du følger to mennesker med høyskoleutdanninger, så har de lik karriereutvikling og lik lønnsutvikling til det paret får barn. Da settes ofte mors karriere på vent, og lønnsveksten blir ikke så høy som før. Det er

kanskje ikke så rart. Det som er rart da, er at da begynner plutselig mannens karriere å ta av. Så det øyeblikket hun begynner å være mer hjemme, tar hans karriereutvikling mer av. Og der skriver AFI at for kvinner er det mer sånn “min tur kommer nok”, mens hos menn er det mer sånn “nå eller aldri”. Og det er veldig interessant, vi vet også at jo flere barn kvinnen har, jo mindre jobber hun, men jo flere barn en mann har, jo mer jobber han. Så man kan ta grep om dette også. Da må damene velge seg en mann som er like likestillingsorientert, det er viktig. Også må menn også ta sitt. Jeg vil jo tro de fleste menn i dag tenker sånn, men det er jo sikkert ikke alle. Og det er sikkert ikke alle kvinner som tenker sånn heller. Det er vanskelig dette her med den respekten du skal ha for folk til å ta sine egne valg, hvis kvinner har lyst til å være hjemme med små barn så må de få respekt for det, samtidig som jeg syns det er viktig at vi får diversifisering, at det blir jevnt fordelt mellom kvinner og menn i samfunnslivet og i arbeidslivet.”

### **Hvilke hindringer har du møtt på veien mot den stillingen du har i dag?**

**Mener du at disse hindringene hadde vært naturlige å oppleve for en mann i samme situasjon?**

*(Spørsmålene falt fra.)*

### **Hva syns du arbeidsplassen din kunne gjort for at din vei mot toppledelse hadde blitt enklere?**

“Jeg tror det er veldig viktig at alle arbeidsplasser uttaler veldig tydelig at her forventer vi at både menn og kvinner tar svangerskapspermisjon for eksempel. At man deler. At det er en forventning, ikke bare sånn “du må gjerne gjøre det hvis du vil”, men at her forventer vi at dere deler. Man må være veldig nøye på sårne ting som virker veldig ubetydelig, men som egentlig er veldig viktig, som for eksempel at man legger til rette for at møter slutter kl. 15 og ikke begynner før kl. 09, til den grad det er mulig, slik at man ikke trenger å reise seg fra et møte og si at nå må jeg gå. Det å måtte forlate et møte før det er ferdig for eksempel er ikke noe hyggelig, for man er redd for at man skal gå glipp av noe. Da er det bedre at møtet er ferdig kl. 15 slik at alle får hentet i barnehagen og sånn, at man gjør det til en normal ting. Det gjør veldig mye for at kvinner, og også menn, skal kunne ta på seg ledelse, at arbeidsplassen er innrettet sånn.

Så må man velge litt da, hvis man har små barn er det ikke sikkert du kan ta en jobb hvor du må reise veldig mye for eksempel. Jeg mener at arbeidsplassen kan legge til rette for ting som

høres veldig enkelt ut, men som betyr så uendelig mye i hverdagen til både kvinner og menn som har barn. Det å kunne hente i barnehagen og planlegge, og ta svangerskapspermisjon. Det skal være en forventning at man skal dele. Jeg tror det er kjempeviktig. Her på denne jobben forventes det at man deler på svangerskapspermisjonen. Så enkle ting tror jeg det er.”

### **Hva mener du om kjønnskvoltering?**

“Jeg syns at det vi har hatt i Norge med kvotering av styrever i ASA selskaper har vært veldig nyttig. Da går man inn i et kollegium. Jeg mener at det er helt håpløst å drive med kvotering i topplederjobber. Jeg syns det blir veldig ekkelt hvis plutselig nå skulle bli utsatt for en sånn vurdering – er hun kvotert eller er hun kvalifisert? Det har aldri slått meg at jeg har blitt kvotert. Jeg opplever at jeg er kvalifisert for de jobbene. Jeg syns det er nok kvalifiserte damer til at man skal begynne med kvotering, men jeg syns at man heller skal drive med talentjakt for eksempel. Prøve fram kvinner der kvinner er underrepresentert i lederyrker. Det dumme man kan gjøre for likestilling og for kvinnene selv, det er å begynne å kvotere inn i sånne type jobber. Det er jeg sterkt imot. Men jeg tror det var veldig lurt å drive med det til disse ASA styrene, men utover det så syns jeg ikke dette samfunnet er tjent med kvotering. Kvinner har like gode muligheter og like god utdanning, det er overtall av kvinner på de studiene det er vanskeligst å komme inn på. Så jeg syns man gjør dem en bjørnetjeneste å drive med kvotering.”

### **“Kun 20% av toppledere i Norge er kvinner”. Hva mener du skal til for å endre denne statistikken?**

“Det er noe man kan gjøre i politikken, det er noe man kan gjøre på arbeidsplassene også er det noe individene må gjøre noe med. I følge rapportene til Tom Colbjørnsen og forskningen hans så viser det seg at kvinner oftere enn menn velger bort toppledelse fordi de syns det er for slitsomt, det er noe annet som er viktigere for dem. Om det er biologisk eller ikke, det vet vi jo ikke. Men det er bare noe kvinnene selv må finne ut av. Når det gjelder dette med hva arbeidsplassene kan gjøre, så tror jeg veldig mye på det jeg sa i stad. Det må legges til rette for på alle nivåer. Det er helt normalt at foreldre skal hente barna sine i barnehagen. Så er det hva politikken kan gjøre. Det de hvert fall kan gjøre er å passe på at vi har ordninger som virker fremmede på likestillingen. Vi mener for eksempel det var helt feil da Stortinget vedtok en reduksjon av fedrekvoten fra 14 til 10 uker. I det øyeblikket de gjorde det, så falt den andelen fedre som tok ut mer enn 10 uker fra 23 % til 26 % eller noe sånt med en eneste gang. Det viser at politikk virker. Noe annet vi vet at virker er for eksempel



barnehageutbygging. Når Stortinget ble enige om et forlik der de skulle øke barnehagedekningen fra 60 til 90 %, så falt deltidsandelen hos småbarnsmødrene fra over 40 % til 32 %. Så det viser at politikk virker. Jo mer man er på jobb, jo mindre deltid man jobber, jo større sannsynlighet er det for en lederjobb. Lederjobber blir jo ikke delt ut i hytt og pine, det er den som mestrer, som er kompetente. Er du på jobb heltid så bærer du mer enn når du jobber deltid. Så det å få kvinner til å jobbe heltid, for eksempel gjennom full barnehagedekning, det vil bidra til at man også får flere kvinnelige ledere. Så der virker politikken. Norge er jo et svært likestilt land, og politikken har funket her helt siden Brundtland regjeringen, så det er helt åpenbart at politikken kan gjøre noe.

Det er jo veldig skremmende, undersøkelser som viser at 1 av 10 gutter mener at det er best at mannen, pappaen, er hovedforsørger for eksempel. Det er noe med det at vi må snakke om dette fra tidlig av. Også er det undersøkelser som viser at ungdommen hører mer på sine foreldre enn på lærerne på skolen når de skal velge utdanning. Så vet vi også at det er mer sannsynlig at guttene blir mer likestillingsorientert dersom mor jobber. Man er egentlig, enten om man skulle tro det eller ei, man ser opp til sine foreldre. De er rollemodeller. Så det at mor jobber heltid for eksempel, gjør det mer sannsynlig at både døtrene kommer til å jobbe heltid, men også at fedrene og guttene ser på det med likestilling som en naturlig ting. Det er viktig å være rollemodeller på alle plan, det hjelper ikke bare å ha en kvinnelig statsminister. Det er ikke nok i seg selv.”

### **Hva tenker du om at kvinner får så mye hets i media, og at dette er noe av grunnen til at enkelte velger bort topplederstillinger?**

“Jeg var veldig uforberedt på det. Jeg har ikke fått hets, men det er klart at jeg har vært i situasjoner der jeg har fått litt passer i sosiale medier og sånn, men jeg har jo for så vidt valgt en stilling i en \*\*\*organisasjon. Jeg har håndtert det ganske bra, men det er klart at jeg har fått hets en mann ikke ville ha fått. Sånn “hva slags mor kan hun være?” Det hadde man jo aldri sagt om en mann. Det er ikke mange ganger det har skjedd, men det har skjedd noen ganger. Jeg har blitt kalt “drittkjerring” og sånn på sosiale medier, men det er jo ingenting i forhold til hva andre opplever på sosiale medier. Jeg kan ikke si jeg har fått hets, men jeg har nok fått kommentarer på sosiale medier menn ikke ville fått. Men jeg vil ikke si det er noe omfang av det. Og det er hvert fall ikke noe som ville fått meg til å vurdere å ikke ha denne jobben. Det er mer sånn “Gud, så teite de er”, man må bare heve seg over det. Så for meg har det aldri vært noen issue i en vurdering om jeg skal ta på meg ansvar eller ikke. Det eneste

jeg har vært bekymret for når jeg har blitt spurt om å ta på meg ansvar, har vært om det går utover familien min eller barna mine. Så når jeg har fått forsikringer om at jeg skal kunne håndtere alle rollene, så har jeg tatt på meg ansvar. For meg har det alltid vært en vurdering å ta hver gang jeg har fått et opprykk, men det har det vært for mannen min også. Han har vært like opptatt av det. Dette må hver familie finne ut av. Jeg mener at det er viktig at politikken legger til rette for det, og at arbeidsplassen legger til rette for det, også må man ville det. Man blir ikke toppleder hvis man ikke vil. Hvis man ikke føler det er verdt det, så blir man ikke noen god toppleder heller. Men det er et eller annet man ikke forstår der, om det er biologi eller hva det er, det vet jeg ikke. Men jeg har også følt på at det er noen ganger hvor det er valget mellom å gå hjem og hjelpe noen å forberede seg til samfunnsfagprøven eller å gå på et møte, så for meg så er det å strekke tiden. Men jeg har vært i den situasjon der jeg har kunnet prioritere det barnet som trengte hjelp til samfunnsfagprøven. Det er jo ikke alle som kan det, sitter du i kassa et sted, eller stenger kl. 22, eller jobber et skift på et sykehjem så kan du ikke ha den fleksibiliteten som jeg har. Så på mange måter har man nesten større fleksibilitet som toppleder enn når man ikke er det. Jeg kan bestemme selv når møtet er ferdig. Det kan du ikke hvis du sitter og jobber i kassa på IKEA til kl. 23.00.”

### VEDLEGG 3: KODETABELL

<b>Koder</b>	<b>Kategorier</b>
Likestilling i hjemmet, forventninger basert på kjønn, omsorgsansvar	<i>Kjønnsroller</i>
Oppdragelse, barn i skolen, roller man plasserer barn i	<i>Sosialisering</i>
Rekrutteringsprosesser, menn velger menn, velger de som ligner på seg selv	<i>Homososial reproduksjon</i>
Uttalelser i media, får mindre ros og anerkjennelse, må være ekstra god, får ikke gjøre feil, vise til resultater	<i>Kritikk</i>
Prioriteringer, personlige ofringer, familie	<i>Personlige hindringer</i>
Overtredelser fra kollegaer, kommentarer, påpasselig med valg av klær, settinger med alkohol	<i>Diskriminering</i>
Måltall, kjønnskvotering, rekrutteringsprosesser, mangfold	<i>Kvotering</i>
Svangerskapspermisjon, tjenester, fedrekvoten, foreldrepermisjon, kjøpe hjelp	<i>Velferdsgoder</i>