

# Bacheloroppgave

BCR3103



Hvordan håndterer ledere ivaretagelsen av kvinner under permisjonstiden, og hvordan oppleves denne prosessen for kvinnen selv?

Vår 2019

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

Antall ord: 11806

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorløp ved Høyskolen Kristiania. Vi er stolte over den innsats vi har lagt ned, og funnene forskningen har gitt oss. Med ulik bakgrunn fra HR og personalledelse, og markedsføring og salgsledelse, har dette bidratt til bred kompetanse og ulike innfallsvinkler.

Vi vil takke vår veileder Irmelin Drake som har bidratt med faglige god innsikt, klargjøring av problemstilling og innspill til relevant teori. Vi er også takknemlige for samarbeidet i gruppen, hvor det har vært mye latter og hardt arbeid. Foruten hverandres sterke meninger og diskusjoner ville dette aldri vært mulig.

Vi vil også takke våre respondenter som åpnet seg for oss og har gitt oss innblikk i deres privatliv og arbeidssituasjon. Gjennom å få høre om deres bakgrunn, erfaring og kompetanse har dette bidratt til å gi oss fordelaktig empiri. Vi føler oss ydmyke over at de har stilt til intervju. Deres svar har bidratt til å gjøre dette prosjektet mulig!

Til slutt ønsker vi at denne oppgaven skal bidra til å få et større perspektiv rundt tematikken, samt inspirere til videre forskning, da vi ser behov for mer fagstoff omkring temaet. I tillegg vil vi også fremme viktigheten av å tilrettelegge for at kvinner skal kunne følge sine ambisjoner og samtidig kombinere karriere og familie.

God lesning!

Oslo, 02.06.19

701110, 701128, 701046

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Formål .....	5
1.2 Problemstilling .....	5
1.3 Avgrensning .....	6
1.4 Begrepsavklaring .....	7
1.5 Struktur av oppgaven .....	8
1.6 Presentasjon av respondenter .....	8
1.6.1 Presentasjon av lederne .....	9
1.6.2 Presentasjon av kvinnene .....	10
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Lovreferanser</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Arbeidsmiljøloven Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. Lovens formål: .....	11
2.1.2 Ligestillings- og diskrimineringsloven .....	12
2.1.3 Diskriminering .....	12
2.1.4 Diskrimineringsvernet.....	12
2.1.5 Graviditetsdiskriminering .....	12
2.1.6 Arbeidsgivers styringsrett .....	13
<b>2.2 Ledelse</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 Lederens rolle.....	13
2.2.2 Ulike lederstiler .....	13
2.2.3 Personlighet.....	14
2.2.4 Femfaktormodellen for personlighet.....	15
<b>2.3 Kommunikasjon</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Kultur</b> .....	<b>16</b>
2.4.1 Organisasjonskultur .....	16
<b>2.5 Holdninger</b> .....	<b>19</b>
2.5.1 Holdningsendring.....	20
<b>2.6 Annen relevant forskning</b> .....	<b>21</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 Problemstilling</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2 Valg av metode</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3 Forskningsdesign</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4 Valg av design</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5 Datainnsamling</b> .....	<b>25</b>
3.5.1 Dybdeintervju.....	25
<b>3.6 Utvalg</b> .....	<b>26</b>
3.6.1 Strategisk utvelgelse .....	27
<b>3.7 Utvalgsstørrelse</b> .....	<b>28</b>
<b>3.8 Fremgangsmåte</b> .....	<b>29</b>
<b>3.9 Gjennomføring av intervjuet</b> .....	<b>29</b>
<b>3.10 Dataanalyse</b> .....	<b>30</b>
<b>3.11 Forskningsetikk</b> .....	<b>31</b>
<b>3.12 Undersøkelsens kvalitet</b> .....	<b>32</b>
3.12.1 Validitet.....	32
3.12.2 Reliabilitet.....	33
3.12.3 Potensielle feilkilder .....	33
<b>4.0 Analyse og drøfting</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Kommunikasjon</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Kultur på arbeidsplassen</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3 Holdninger</b> .....	<b>44</b>

4.4 Oppfølging og støtte .....	47
4.5 Oppsummering .....	49
5.0 Konklusjon.....	53
6.0 Kritikk av egen oppgave.....	54
7.0 Forslag til videre forskning .....	55
8.0 Litteraturliste .....	56

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide lederrespondenter

Vedlegg 2: Intervjuguide kvinnerespondent

Vedlegg 3: Transkribering lederrespondenter

Vedlegg 4: Transkribering kvinnerespondenter

Vedlegg 5: Presentasjon av funn

Vedlegg 6: Koding lederrespondentene

Vedlegg 7: Koding kvinnerespondentene

## 1.0 Innledning

I første del presenteres formål med oppgaven. Videre vil vi gjøre rede for oppgavens problemstilling, avgrensning, begrepsavklaring. Avslutningsvis vil vi presentere våre respondenter.

### 1.1 Formål

Formålet med denne oppgaven er å avdekke hva våre lederrespondenter mener er god håndtering av kvinner under permisjonstiden, hvordan ivareta dem, hvilke utfordringer de står overfor og hva som er suksesskriterier for en god opplevelse før, under og etter permisjonen. I tillegg skal vi belyse hvordan våre kvinnerrespondenter opplever og erfarer prosessen knyttet til permisjonstiden.

Målet med oppgaven er at vår forskningen primært kan benyttes som veiledning for personer i lederposisjoner, samt som et hjelpemiddel for de kvinner som berøres av denne tematikken.

### 1.2 Problemstilling

Vårt overordnet tema for oppgaven er kvinner og ledelse. Målet med vår forskning er å belyse flere perspektiver rundt tematikken. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling:

*Hvordan håndterer ledere ivaretakelsen av kvinner under permisjonstiden, og hvordan oppleves denne prosessen for kvinnen selv?*

Problemstillingen skal vise videre vei for de valg vi foretar oss og lede frem til vår konklusjon.

### 1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oss til elite utdannede kvinner, hvis også partner er elite utdannet, samt at de må ha vært gjennom et eller flere svangerskap. Dette på bakgrunn av en forventning om at begge parter i denne målgruppen har en symmetrisk jobbsituasjon med lik arbeidsbelastning og like karrieremuligheter. Vi kan følgelig tenke oss at denne gruppen har spesielle utfordringer rundt tematikken som vil være av interesse å belyse.

Vårt valg av ledere er personer i lederstilling på nåværende tidspunkt og at de har erfaringer med gjennomføring av en prosess med en gravid ansatt på arbeidsplassen. Med disse avgrensninger spisser vi målgruppen til kun å gjelde personer som har relevant erfaring i et arbeidsforhold.

## 1.4 Begrepsavklaring

Vi har valgt å ha en egen del med begrepsavklaring, da dette er begrep som er gjennomgående i vår oppgave.

### Elite utdannet

I denne oppgaven benyttes ordet “*eliteutdannet*” om mennesker som besitter minimum en mastergrad.

### Respondent

Deltaker i vår undersøkelse.

### Moderator

*“Den personen som gjennomføre kvalitative intervjuer. Slike personer har ofte bakgrunn fra sosiologi, psykologi, markedsføring, eller annen relevant erfaring”* (Askheim og Grennes 2008, 168).

## 1.5 Struktur av oppgaven

Teoridelen vil fokusere på oppgavens teoretiske rammeverk. Vi vil ta utgangspunkt i aktuelle lover og regler, for deretter å presentere teori som tar for seg om ledelse, personlighet, kommunikasjon, kultur og holdninger. Avslutningsvis vil vi presentere annen relevant forskning herunder artikkelen “*Fars forkjøringsrett og mors vikeplikt*”, som har hatt betydning for vinkling av vår oppgave.

I metoddelen vil vi forklare valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling, utvalg, fremgangsmåte, gjennomføring av intervju, dataanalyse og forskningsetikk. Til slutt vil vi diskutere undersøkelsens kvalitet.

I analysedelen vil vi analysere våre funn og drøfte dette opp i mot relevant teori og egne refleksjoner. Dette blir presentert i fire gjennomgående tema: *Kommunikasjon, kultur, holdninger, og oppfølging og støtte*.

Avslutningsvis vil vi fremlegge frem vår konklusjon, samt kritikk til oppgaven.

## 1.6 Presentasjon av respondenter


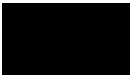
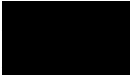
Vi har intervjuet tre ledere i høytstående stillinger innenfor det private næringsliv, hvor alle har opparbeidet seg en lang karriere og erfaringer knyttet til vårt problemområde. Vi har også intervjuet tre elite utdannede kvinner innenfor samme næring. Samtlige av våre respondenter ønsket å være anonyme.



### 1.6.1 Presentasjon av lederne

Respondent	Kjønn	Sted	Tidspunkt	Hvem intervjuer	Stillingstittel
L1	Mann	[REDACTED]	25.03.19 0900-1000	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Styreleder
L2	Kvinne	[REDACTED]	03.05.19 0900-1000	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Business Partner
L3	Kvinne	[REDACTED]	03.05.19 1200-1300	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Head of Products

## 1.6.2 Presentasjon av kvinnene

Respondent	Sted	Tidspunkt	Hvem intervjuer	Bakgrunn
K1		11.04.19 1130-1230	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Mastergrad i industriell økonomi fra NTNU, sivilingeniør. Gift, og har 2 barn.
K2		12.04.19 1400-1500	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Mastergrad fra utlandet, markedsføring. Gift og har 2 barn.
K3		25.04.19 1200-1300	Intervjuer 1 & Intervjuer 2	Mastergrad i industriell økonomi fra NTNU, sivilingeniør. Gift, og har 2 barn.

## 2.0 Teori

For å etablere det teoretiske rammeverk for problemstillingen og oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i følgende referanser:

- Arbeidsmiljøloven
- Likestilling- og diskrimineringsloven

Herunder vil vi også forklare begrepet arbeidsgiver styringsrett som kan ha en betydelig påvirkning på hvordan den enkelte opplever sin jobbsituasjon rundt en permisjon situasjon.

Videre skal vi se på ledelse, ulike ledelsesperspektiver og personlighet som vi mener er relevante for vår oppgave.

Avslutningsvis vil vi presentere relevante temaer knyttet til analysedelen vår for videre drøfting, samt oppsummere en forskningsartikkel som er bakgrunn for vår problemstilling for å se om det finnes noen signifikante sammenhenger.

## 2.1 Lovreferanser

### 2.1.1 Arbeidsmiljøloven

Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. Lovens formål:

*“å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet, legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon. Loven skal også gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet og til slutt å bidra til et inkluderende arbeidsliv” (Arbeidsmiljøloven 2005).*

## 2.1.2 Likestillings- og diskrimineringsloven

Lov 16. juni 2017 nr. 51 om likestilling og forbud mot diskriminering:

*“Har som formål å å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person jf. § 1. Loven gjør seg gjeldende på alle områder av hele riket jf. § 3. Loven tar særlig sikte på å bedre kvinners stilling”* (Likestillings- og diskrimineringsloven 2017).

## 2.1.3 Diskriminering

Diskriminering betegner ulovlig forskjellsbehandling. Dette innebærer å sette noen dårligere stilt enn andre på grunn av bestemte kjennetegn ved et individ og som ikke tilfredsstillt nærmere krav til saklighet, nødvendighet eller forholdsmessighet (Skjønberg og Hognestad & Hotvedt, 2017, 175).

## 2.1.4 Diskrimineringsvernet

Diskrimineringsvernet er en viktig del av den norske arbeidsretten. Det finnes mange begrensninger for arbeidsgiver som verner om diskriminering for de ansatte. Det finnes prinsipper om likebehandling og ikke-diskriminering i internasjonale menneskerettighetskonvensjoner og i den norske Grunnloven. Diskrimineringsvernet er nedfelt i flere lover og arbeidsmiljøloven inneholder et eget kapittel om diskrimineringsvern (Skjønberg, Hognestad & Hotvedt, 2017, 175).

## 2.1.5 Graviditetsdiskriminering

I forarbeidene til likestillingsloven benyttes betegnelsen *graviddiskriminering* som en samlebetegnelse til indirekte og direkte forskjellsbehandling som kommer av graviditet, fødsel og omsorg over små barn. (Proposisjon 126 L til Stortinget. nr. 45, 2011-2012).

### 2.1.6 Arbeidsgivers styringsrett

“Styringsretten innebærer at arbeidsgiver har rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet” (Ernes, 2018, 149).

Det individuelle arbeidsforholdet er et spesielt kontraktsforhold og har i stor grad sammenheng med rettsnormene om arbeidsgivers styringsrett. Rettsnormene innebærer at arbeidsgiver ensidig kan treffe beslutninger som har virkning for det individuelle arbeidsforholdet og arbeidstaker (Skjønberg, Hognestad og Hotvedt, 2017). Spørsmålet vi ønsker å stille er i hvilken grad det legale rammeverket kommer til praktisk anvendelse, spesielt for ledere i organisasjoner i den aktuelle problemstillingen.

## 2.2 Ledelse

For å kunne vurdere respondentenes svar kan det være hensiktsmessig å se dette på bakgrunn av den ledelsesfilosofi og rolle vedkommendes overordnede utøver. Det finnes en rekke ledelsesteorier, men det er hovedsakelig to grunnleggende syn på ledelse. Det ene har utspring i at individet har medfødte egenskaper som gjør det i stand til å ta ledelse. Det andre synet bygger på antagelsen om at ledelse er en prosess som skjer i møte mellom leder og medarbeider (Northouse 2007).

### 2.2.1 Lederens rollen

Henrik Mintzberg (1973) har gjort et grundig arbeid med å kategorisere lederens ulike roller på en systematisk måte. Mintzberg fremlegger tre hovedkategorier: informasjon, beslutninger og samhandling. Informasjon handler om å formidle informasjon fra omgivelsene til fordel for både organisasjonen og medarbeiderne i sin helhet. Beslutninger dreier seg om beslutninger knyttet til problemer, forhandlinger og ressurser. Den siste kategorien samhandling forklarer samspillet mellom leder og medarbeider, som ofte knyttes til direkte kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann, 455).

### 2.2.2 Ulike lederstiler

Fred Fiedler (1964) innførte begrepet lederstil og definerer det som ”*preferanse for måte å utøve lederfunksjonen på*”. Denne betegnelsen omfavner den grunnleggende orienteringen en

leder har til sine oppgaver. Fiedler skiller mellom to typer lederstil, med utgangspunkt i resultater fra Ohio- og Michiganstudiene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

Ohio University gjennomførte på 1950-tallet et forskningsprogram hvor formålet var å identifisere de mest sentrale formene for lederatferd. Dette var med på å skape et solid kunnskapsgrunnlag for å oppnå systematisk og målrettet lederopplæring. Parallelt med dette studiet ble det utført et liknende forskningsprogram ved Michigan University. Resultater fra disse studiene har dannet grunnlaget for det vi i dag omtaler som relasjons- og oppgaveorientert lederatferd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

*Oppgaveorientert ledelse* fokuserer på å bedre resultater fremfor å dyrke medarbeideren. Denne lederstilen kjennetegnes ved at leder tar selvstendige beslutninger uten å inkludere medarbeideren. Her er lederen opptatt av prestasjoner og målrettet arbeid. Kommunikasjonen er preget av direkte ordre og har en hierarkisk struktur (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

*Relasjonsorientert lederstil* handler imidlertid om at lederen skal fungere som en veileder for sine ansatte og at medarbeideren er i fokus. Her skal de ansatte motiveres og inspireres av lederen. Ledere som benytter seg av denne lederstilen vektlegger gode relasjoner og involverer sine medarbeidere i beslutninger knyttet til arbeidet. På denne måten kan lederen og medarbeiderne i fellesskap komme med løsninger og resultater gjennom å motivere til innsats (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

### 2.2.3 Personlighet

Astrid og Geir Kaufmann (2015) definerer i sin litteratur personlighet som “*samlebetegnelse for de psykologiske karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente, typiske atferdsmønstre*” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 150).

Personlighetspsykologi belyser viktigheten av å se på alle aspektene ved individet, og inkluderer tanker, følelser, atferd og samspillet mellom disse. Videre påpeker de at personlighet handler om individets grunnleggende personlige egenskaper og hvilke krefter som bidrar til vår handlingskraft (Kaufmann og Kaufmann 2015, 150).

## 2.2.4 Femfaktormodellen for personlighet

Femfaktormodellen også kalt “*the big five*”, utviklet av McCrae og Costa (1997) er en psykologisk teori hvor individets personlighet beskrives ved hjelp av fem overordnede dimensjoner; ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet.

Den første personlighets dimensjonen, *ekstroversjon*, tar utgangspunkt i hvilken grad man er utadvendt og åpen for positive tilstander og tanker. *Nevrotisisme* vil si individets tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander. Den tredje dimensjonen, *omgjengelighet*, legger vekt på i hvilken grad et individ kommer overens med andre. Dimensjonen *samvittighetsfullhet* definerer i hvilken grad en person er målorientert, pliktoppfyllende, grundig og gjennomtenkt. Den siste dimensjonen, *åpenhet* sier noe om hvorvidt en person er tolerant og åpen for nye inntrykk, samt erfaringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 153).

Femfaktormodellen har imidlertid blitt kritisert for å sette mennesket i bås og bli for overfladisk i sin beskrivelse av individet ut fra kun fem generelle personlighetstrekk. Likevel er femfaktormodellen den mest benyttede modellen ved bruk av personlighetstesting. Dette skyldes trolig at modellen har vist seg å være den mest anvendelige personlighetstesten i praksis, da man uansett vil måtte forenkle og kategorisere.

## 2.3 Kommunikasjon

Mellommenneskelig kommunikasjon angis å være selve limet i organisasjoner og ledere innehar et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Kognitive prosesser slik som persepsjon og oppmerksomhet er viktig i dette samspillet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 393).

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer kommunikasjon som ”*Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon(sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon(mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*”.

Vi kan altså anse kommunikasjon som en prosess hvor sender overfører informasjon til mottaker, og mottaker får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Dette støttes av Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2013) som i sin litteratur hevder

at gjennom å formidle et budskap som er kodet, formulert og uttrykt på en lettfattelig måte, skaper dette forståelse hos mottakeren. Ved å kommunisere deler vi tanker, ideer, holdninger og følelser. Til tross for at organisasjoner har ulike strategier og metoder for hva som fungerer hos den enkelte bedrift, er kommunikasjonsprosessen uunngåelig og av spesiell interesse for den analyse vi gjør i oppgaven (Jacobsen og Thorsvik 2013, 281).

Gjennom vårt arbeid ønsker vi å analysere hvordan ulike organisasjoner benytter kommunikasjon i denne fasen og hvordan respondentene på sin side har opplevd prosessen og i hvilken grad god eller dårlig kommunikasjon har påvirket opplevelsen av ivaretagelse.

## 2.4 Kultur

Henning Bang (2011) hevder i sin litteratur at kulturdefinisjonene ofte relateres til to dimensjoner ”*systemer av delte ideer, verdier, oppfatninger og betydninger- altså kultur som kognitive (tankemessige) systemer – eller kultur som observerbare objekter og hendelser i en gruppe, den interaksjonsmønstre eller overførte atferdsmønstre*” (Bang 2011, 21).

Etttersom kultur er med å definere akseptabel atferd i en organisasjon vil det også være med å påvirke situasjonen rundt en langtids permisjon som graviditet og fødsel vil være. Det vil derfor være med å styre de forventninger en person kan ha i forhold til hvordan bedriften skal behandle den enkelte. Det har for oss vært et ønske å se hvorvidt vi kan detektere en sammenheng mellom den bedriftskultur respondentene opplever at bedriften har og den direkte opplevelse de har hatt av permisjonsprosessen.

### 2.4.1 Organisasjonskultur

Det finnes mange definisjoner på begrepet organisasjonskultur. Bang (2011) definerer begrepet som: «*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Bang 2011, 23).

Bang (2011) beskriver i sin litteratur fire kjerneelementer som er med på å forklare en organisasjonskultur sitt innhold; *verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger* (Bang 2011, 45).



Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at organisasjonskulturen i en bedrift kan bidra til å øke medarbeidernes identitetsfølelse, og at dette kan styrkes gjennom å ha definerte mål og verdier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 364). Sammenfallende for flere av definisjonene er at begreper som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger er sentrale, og at disse påvirker hverandre gjensidig.

### *Verdier*

Milton Rokeach (1976) definerer verdier som: ”*En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand*” (Bang 2011, 47).

Verdier kan sees på som ett av de viktigste elementene for hvordan en organisasjon blir styrt. Verdier benyttes for å beskrive organisasjonskulturens innhold (Bang 2011, 46). I følge Edgar Schein (2010) handler verdier om å ta et bevisst valg i henhold til hva som er bra og dårlig. Verdier bidrar således til en spesiell være- og handlingsmåte som uttrykkes gjennom ulike sosiale sammenhenger (Kaufmann og Kaufmann 2016, 364).

### *Normer*

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer i sin litteratur normer som “*regler for sosial atferd*”, herunder formelle normer “*Offisielt vedtatte regler*” og uformelle normer “*regler som er uoffisiell*” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 326).

Normer er uskrevne regler som sier noe om ønsket atferd i en organisasjon. Likevel vil det være avvikere med annen tolkning av samme norm. Således vil det være viktig å ikke basere kulturbegrepet på kun de normene som er felles, men også se på variasjoner (Bang 2011, 51).

### *Grunnleggende antakelser*

Det kan være vanskelig å avdekke en organisasjons grunnleggende antagelser, da disse sitter nærmest latent hos medarbeiderne. Grunnleggende antagelser handler om hvordan ting

faktisk gjøres og er. Disse antagelsene blir med tiden så innarbeidet at den kulturelle variasjonen innad i bedriften blir mindre (Bang 2011, 54).

### *Virkelighetsoppfatninger*

Virkelighetsoppfatninger defineres av Bang (2011) som “*oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer*” (Bang 2011, 52).

Dette handler om at medarbeiderne i en organisasjonskultur ofte utvikler et felles språk som gir mening til hendelser, atferd og objekter. Virkelighetsoppfatningen til medarbeiderne utvikles gjennom samhandling med hverandre, ved å se hvordan andre oppfører seg og hvilke konsekvenser det får (Bang 2011, 52).

## 2.5 Holdninger

William Brochs-Haukedal (2010) definerer holdninger som “En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt. De objektene vi relaterer holdninger til, er gjenstander, personer, institusjoner og politiske, økonomiske, filosofiske og religiøse systemer” (Brochs-Haukedal 2010, 232).

Frode Svartdal (2011) hevder i sin litteratur at holdninger kan sees på som konstante trekk ved et individs personlighet som beskriver hvordan man handler og føler i henhold til en gitt situasjon, hendelse eller et objekt (Svartdal 2011). Trekomponentmodellen er en kjent modell for å forklare holdninger. Den tar for seg holdninger ut i fra tre komponenter; den kognitive, den affektive og handlings- og atferdskomponenten. Figuren prøver å forklare hvordan en holdning blir til:



Figur 1

### *Affektive komponenten*

Den affektive komponenten handler om følelsesmessige faktorer, affekter og intuisjon (Martinussen 1984). Mennesker kan være enig om fakta, men likevel ha forskjellig holdning til samme objekt. Tatt i betraktning at følelser nødvendigvis ikke er rasjonelle, er det affektive ofte vanskeligere å forstå enn det kognitive. Følelser kan være bevisste og ubevisste, og dermed påvirker atferden både direkte og indirekte. Brochs-Haukedal (2010) forklarer at holdninger basert på et følelsesmessig grunnlag ofte er vanskelig å endre.

### *Kognitive komponenten*

Den kognitive komponenten henviser til menneskers meninger, antagelser, forventninger og tanker. Denne komponenten er faktabasert, uavhengig om noe er sant eller usant. Dessuten kan ny kunnskap bidra til å forandre menneskers holdning (Brochs-Haukedal 2010).

### *Handlings- og atferdskomponenten*

Den siste komponenten, handlings- og atferdskomponenten, dreier seg om hvordan holdning styrer atferden til mennesket (Brochs-Haukedal 2010).

## 2.5.1 Holdningsendring

I følge boken “*Psykologi: En introduksjon*” (Svartdal 2011) hevdes det at sosialpsykologien har rettet stor oppmerksomhet mot betingelser for holdningsendring. Tidligere trodde man at endring av holdninger førte til endring i atferd, men senere forskning viser at det er mer komplisert enn det og at endring i holdninger nødvendigvis ikke fører til endring i atferd. Holdninger er imidlertid ikke bestemmende for atferd, men heller en konsekvens, da man har gjort noe eller skal rettferdiggjøre det som er gjort.

For den enkelte vil en situasjonen med graviditet, fødsel, småbarnsperiode samt langt fravær fra jobbsituasjon og kolleger medføre nye emosjonelle tilstander. Dette vil igjen kunne påvirke de forventninger den enkelte har til hvordan omgivelsene bør forholde seg til situasjonen. Virkeligheten kan imidlertid vise betydelige avvik fra den holdning man forventer at arbeidsplass og ledelse skal ha. For oss har det følgelig vært av interesse å se om de erfaringer respondentene har gjort kan spores tilbake til forventninger og hvilken holdning bedriftens ledelse skal ha overfor vedkommende.

## 2.6 Annen relevant forskning

### “Fars forkjørsrett og mors vikeplikt”

Flere studier viser at kjønnsarbeidsdeling på arbeidsplassen og ulike roller innad i kjernefamilien har en signifikant sammenheng. Resultater fra studiene peker på ulike konsekvenser ved å utvide familien både ved kvinners og menns tilpasning i yrkeslivet (Holt, Geerdsen, Christensen, Klitgaard og Lind, 2006).

Sigtona Halrynjo og Selma Therese Lyng (2010) har undersøkt betydningen av å bli foreldre og tilpasning i arbeids- og familieforhold for karriererealiserings blant høyt utdannede menn og kvinner i Norge. De har gjennomført en spørreundersøkelse hvor de utforsker betydningen av å bli mor og far, og arbeidstilpasningen for karriererealiserings. Undersøkelsen ble gjennomført av arbeidsforskningsinstituttet og utformet i samarbeid jurister, sivilingeniører og siviløkonomer, hvorav kvinner er noe overrepresentert. De har benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode i sin undersøkelse.

I den kvantitative delen av undersøkelsen var avhengig variabel ”*karriererealiserings målt ved stillingsnivå*”, hvorav det er delt i tre nivåer. Den uavhengige variabelen er ”*kjønn, preferanser, alder og partner sitt utdanningsnivå*”. Den kvalitative delen av dataen består av semistrukturerte intervjuer med elleve kvinner og ni menn som har en kjønnsstradisjonell familietilpasning i arbeidslivet. Formålet med den kvalitative delen var å belyse kjønnskjeve mønstre og mangel på samsvar som identifiseres i den kvantitative delen av dataen.

Med utgangspunkt fra resultater fra den kvantitative delen av analysen viser forskerne til kjønnsforskjeller i karriererealiserings. Disse forskjellene kommer særlig til syne når det handler om karriererealiserings i forhold til stillingsnivå ved utvidelse av familie. Det viser seg at det er ingen signifikante forskjeller mellom elite utdannede menn og kvinner, men det er en betydelig større forskjell mellom mødre og fedre, hvorav den kjønnsstradisjonelle arbeid-familietilpasningen er aktuell (Lyng og Halrynjo, 2010). Det er imidlertid ingen forskjeller når det gjelder preferanser for karriere hos mødre og fedre, men at det er forskjeller i fordelingen av omsorgsansvar og stillingsnivå på arbeidsplassen (Lyng og Halrynjo, 2010).

Resultater fra den kvalitative dataen viser at kvinnen viker sin karriere til fordel for mannen etter å ha blitt foreldre. Forskningsfunnene peker imidlertid på at denne tilpasningen er i tråd

med kvinnene sine egne ønsker og at kvinnen selv er innforstått med konsekvensene. Kvinnene fra utvalget gir heller ingen uttrykk for at de føler seg diskriminert av den grunn, men at de går ned i stillingsprosent for å være oppdatert på hjemmebane (Lyng og Halrynjo, 2010).

Spørsmålet vi har måttet stille oss er om resultatene fra undersøkelsen til Halrynjo og lyng kan verifiseres i de kvalitative tilbakemeldinger vi har fått i vår studie.

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi begrunne valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og utvalg. Deretter vil vi redegjøre for gjennomføringen av intervju, samt dataanalyse.

Avslutningsvis vil vi fremlegge undersøkelsens kvalitet og forskningsetikk.

### 3.1 Problemstilling

En problemstilling har til hensikt å vise hva vi ønsker å finne svar på gjennom forskning. Vår problemstilling gjenspeiler en fortolket tilnærming, hvor hensikten er å avdekke:

*Hvordan håndterer ledere ivaretakelsen av kvinner under permisjonstiden, og hvordan oppleves denne prosessen for kvinnen selv?*

En god undersøkelse karakteriseres av at anvendt metode er den som best belyser den spesifikke problemstillingen (Jacobsen 2015, 141). Gjennom valg av metode skal dette bidra til å finne den riktige kunnskapen, samt relevant empiri fra respondentene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 59).

### 3.2 Valg av metode

Det skilles i samfunnsvitenskapelig metode hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Hensikten med kvantitativ metode er å forklare årsakssammenhenger og å se på tallfestet data. Kvalitativ metode handler imidlertid om å avdekke meninger og motiver (Askheim og Grenness 2008).

Da vår forutgående kunnskap om temaet er begrenset og det allerede foreligger kvantitativ forskning på området (ref. *“Fars forkjørersrett og mors vikeplikt”*) har vi valgt å benytte en kvalitativ forskningstilnærming. Kvalitativ tilnærming dreier seg om hvordan individet forstår virkeligheten. Hensikten med en slik undersøkelse er å få innsikt i respondentenes oppfatninger og meninger (Askheim og Grenness 2008, 12).

### 3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign har til hensikt å besvare forskningsspørsmål og problemstilling. Dette omfatter også alle deler av forskningsprosessen etter at problemstilling og formål er definert. Gjennom å benytte riktig forskningsdesign vil dette bidra til å skape et solid grunnlag for å kunne besvare problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 12). Valg av design avhenger av hvor mye kunnskap vi har om et tema og hvilke ambisjoner man står overfor. Ola Gaute Aas Askheim og Tor Grenness (2008) skiller i sin litteratur mellom tre ulike hovedtyper design; eksplorativt, deskriptivt- og kausalt design (Askheim og Grenness 2008, 68).

#### *Eksplorativt design*

Eksplorativt design, også kalt undersøkende design, dreier seg om å utforske et fenomen man har lite kjennskap til. Målet er å få en dypere forståelse av hva et fenomen faktisk består av (Askheim og Grenness, 68). Styrken ved dette designet er å fremme nye ideer og få innsikt i problemområdet (Grenness 2001, 106).

#### *Deskriptivt design*

Deskriptivt design, også er kalt beskrivende design, anvendes når man ønsker å kartlegge variabler og beskrive situasjoner. Den som benytter seg av dette designet har en nødvendig forståelse av problemområdet og ønsker å beskrive sammenhengen mellom en eller flere variabler, eller begreper (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

#### *Kausalt design*

Kausalt design beskriver årsakssammenhenger. Formålet med kausalt design er å finne en statistisk årsakssammenheng eller kausal forklaring (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).



### 3.4 Valg av design

Med utgangspunkt i vår problemstilling er det hensiktsmessig å benytte seg av et eksplorativt design. Eksplorativt design er det designet som blir mest brukt i kvalitative undersøkelser. Innenfor *eksplorativt design* finnes det flere undertyper for å tilpasse seg studiets formål. Litteraturen opererer med med ulike navn og undertyper.

Vi har valgt å følge Askheim og Grenness (2008) sin tilnærming. De forklarer fire ulike undertyper; *fenomenologisk*, *casedesign*, *etnografisk* og *Grounded Theory*. Tatt disse i betraktning ser vi at en fenomenologisk tilnærming vil egne seg til vår problemstilling og oppgave (Askheim og Grennes 2008, 69).

En fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske, samt beskrive individer og deres erfaringer rundt et fenomen. Da vi ønsket å få innblikk i respondentenes egne erfaringer og kunnskaper, ble det derfor naturlig å benytte seg av denne tilnærmingen (Askheim og Grenness 2008, 69). Til tross for at individets virkelighetsoppfatning kan variere, og det faktum at scenarioer oppleves ulikt, ønsket vi å se på eventuelle sammenhenger mellom respondentenes uttalelser og tidligere forskning på området. I følge John W. Creswell (2013) er de viktigste stegene i fenomenologisk design forberedelse, datainnsamling og analyse.

### 3.5 Datainnsamling

I en fenomenologisk tilnærming skiller vi mellom fokusgrupper og dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Med tanke på at vi ønsket å fange opp respondentens tanker, følelser og meninger vil dybdeintervju derfor egne seg i vår oppgave (Askheim og Grenness 2008, 69).

#### 3.5.1 Dybdeintervju

Gjennom bruk av dybdeintervju som innsamlingsmetode bidrar dette til at respondenten har mulighet til å snakke fritt om et tema, samtidig som det gir innblikk i den subjektive oppfatningen til respondenten. Dessuten får respondenten også mulighet til å reflektere i

større grad over spørsmålene (Leseth og Tellmann 2018, 71). I tillegg er dybdeintervju godt egnet som metode, da enkelte temaer kan oppfattes sensitivt for respondentene. Det er vanlig å skille mellom tre typer dybdeintervju; ustrukturert-, strukturert- og halvstrukturert intervju (Leseth og Tellmann 2018, 70). Vi har valgt halvstrukturerte intervjuer i vår oppgave, og vil videre gå nærmere inn på dette.

### *Halvstrukturerte intervjuer*

Halvstrukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Dette muliggjør at man kan bevege seg frem og tilbake mellom spørsmålene. For vår oppgave var det fordelaktig å benytte seg av denne type intervju. Dette på bakgrunn av at respondenten på den måten kunne svare mest mulig åpent rundt temaene (Leseth og Tellmann 2018, 71). Formålet med å benytte seg av denne type intervju var at respondentene stod fritt til hvordan de ønsket å svare på spørsmålene, samt uttrykke seg personlig.

### *Intervjuguide*

Vi har utarbeidet to forskjellige intervjuguides, herunder én for lederne og én for kvinnene, hvor disse er uavhengig av hverandre. Dette for å få frem både hvordan lederne håndterer problemstillinger knyttet til hvordan ledere håndterer ivaretagelsen av kvinner under permisjonstiden og hvordan kvinnene selv opplever denne prosessen. Intervjuguidene ble utarbeidet gjennom litteratursøk og diskusjon. Med utgangspunkt i dette var målet med de endelige intervjuguidene å svare på den overordne problemstillingen.

## **3.6 Utvalg**

Et utvalg definerer respondentene som tar del i en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Størrelsen på utvalget vil alltid variere, men forskningsmessig ønsker man å oppnå et så representativt utvalg som mulig. Utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt og gir oss utgangspunkt i hvem som bør intervjues. Valget av kriterier for utvalget av respondenter er nært tilknyttet problemstillingen (Jacobsen 2015, 180). Tatt i betraktning at vi ser problemstillingen vår ut i fra to ulike perspektiver kontaktet vi både aktuelle ledere og kvinner. Dette kalles en strategisk utvelgelse.

### 3.6.1 Strategisk utvelgelse

Strategisk utvelgelse handler om hvordan forskere kommer frem til hvilken målgruppe som bør benyttes for å besvare den definerte problemstillingen. Videre er det sentralt å velge respondenter innenfor den gitte målgruppen. Det første steget i en utvalgsstrategi er å velge hvilken type strategi som skal benyttes. Asbjørn Johannessen, Line Christoffersen og Per Arne Tufte (2010) forklarer fire ulike strategier; *kriteriebasert, temabasert, teoribasert- og kategoribasert utvalgsstrategi* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 120).

Vi har valgt å benytte oss av en kriteriebasert utvalgsstrategi. Kriteriebasert utvalgsstrategi kjennetegnes ved at respondentene defineres ut fra gitte kriterier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 110). Tatt i betraktning at vår problemstilling belyser både leder- og kvinneperspektivet, ble det derfor hensiktsmessig å benytte ulike kriterier for de aktuelle lederne og kvinnene:

For lederrespondentene har vi satt disse kriteriene:

1. *Har per i dag en lederstilling.*
2. *Har eller har hatt erfaringer med å gjennomføre en prosess med en gravid ansatt på arbeidsplassen.*

For kvinnerespondentene har vi satt disse kriteriene:

1. *Partner og en selv må være elite utdannet.*
2. *Vært gjennom ett eller flere svangerskap.*

Det andre steget i utvalgsstrategien er å rekruttere respondenter til undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 122). Vi har valgt å benytte oss av en personlig rekruttering til våre lederrespondenter. Personlig rekruttering dreier seg om å henvende seg direkte til aktuelle respondenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 123). I vår rekrutteringsprosess brukte vi aktivt søkemotoren LinkedIn, da både stillingstittel og informasjon er tilgjengelig på denne plattformen. Deretter sendte vi en personlig melding til de aktuelle respondentene med forespørsel om de var interessert i å stille til intervju. Dette var en fordelaktig metode å benytte med tanke på utgifter en slik prosess kan medføre.

Personlig rekruttering er dog en tidkrevende prosess, da det tar mye tid å sende meldinger og man risikerer å ikke motta svar (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 123).

For å rekruttere de kvinnelige respondentene ønsket vi å benytte oss av “*snøballmetoden*”. Dette på bakgrunn av at de gitte kriteriene våre i utvalgsstrategien; “*Partner og en selv må være elite utdannet*” og “*Vært gjennom ett eller flere svangerskap*”, ville være vanskelig å finne i offentlige søkemotorer. Snøballmetoden kjennetegnes ved at man henvender seg til sitt nettverk og på denne måten kommer i kontakt med de aktuelle respondentene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 123). Fordelene ved bruk av denne metoden er at ved å henvise til en felles bekjent kan det være enklere å komme i kontakt med de man ønsker. I tillegg kan dette i større grad skape fortrolighet og på den måten få tilgang på mer detaljert informasjon. Snøballmetoden kan dog føre til at respondentene føler seg presset til å stille på intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 123).

### 3.7 Utvalgsstørrelse

Det å ha kunnskap om rett størrelse før man starter undersøkelsen kan være vanskelig. Likevel er det nødvendig å gjøre seg tanker om hvor stort utvalget faktisk skal være før man starter utvalgsprosessen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 114). Det er viktig at utvalget er stort nok til å belyse den gitte problemstillingen og at antallet respondenter er avhengig av kvaliteten på intervjuene som skal gjennomføres (Kruzel 1999). I utgangspunktet er det ingen nedre eller øvre grense for antall intervjuer (Malterud 2011). Vi ønsket å intervju seks respondenter på bakgrunn av begrenset tid og kvalitet på intervjuene. Vi opplevde at realitetsoppfatningen blant våre respondenter var forholdsvis lik, tross at en av våre lederrespondenter er en mann. Dette var et bevisst valg fra vår side, da vi også ønsket å få innsikt i tematikken fra et mannlige perspektiv.

### 3.8 Fremgangsmåte

Med utgangspunkt i at validiteten øker dersom flere tolker utsagnene likt, valgte vi å gjennomføre intervjuene med to av oss tilstede. Den ene hadde hovedansvaret som aktiv intervjuer og stilte spørsmålene, mens den andre observerte, noterte, lyttet og stilte oppfølgingsspørsmål der det var passende. Under intervjuene tok vi opptak med godkjenning fra respondenten og etter intervjuene transkriberte vi.

### 3.9 Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene ble gjennomført på respondentene sine arbeidsplasser. Tidsrammen for intervjuene ble satt til 50-60 minutter. Dette var beregnet ut fra at vi i forkant hadde gjennomført et testintervju for hver av intervjuguidene. Dette gjorde at moderator var sikker på sin rolle, og stilte forberedt. Som nevnt i fremgangsmåten tok vi opptak av intervjuene. Dette for å sikre at all informasjonen som ble presentert var med, samt for å transkribere. Transkriberingen viser spørsmålene som ble stilt og hva som ble sagt av både respondenten og moderatoren (se vedlegg 3 og 4). Vi valgte å renskrive intervjuene i sin helhet. Det førte også til at selv om kun to av oss deltok på intervjuene, fikk alle hørt og lest gjennom samtlige intervju. Dette er noe som bidrar til å styrke validiteten. Respondentene hadde holdt av møterom slik at vi fikk sitte uforstyrret gjennom hele samtalen. Konteksten kan derfor ha vært avgjørende for svarene vi fikk, da dette bidrar til å skape en trygghetsfølelse (Jacobsen 2015).

Nedenfor legges de ulike fasene i intervjuene frem:

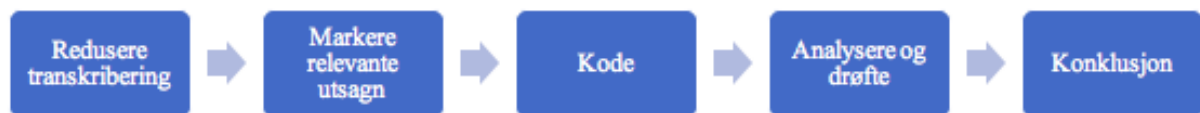
**Fase 1:** “*Bli kjent*”: Bli kjent fasen ble benyttet for å skape trygge omgivelser. I denne fasen fikk vi bakgrunnsinformasjon om respondentene, og opprettet relasjon mellom oss som moderator og respondenten.

**Fase 2:** “*Fokusering*”: I denne fasen gikk vi i dybden på detaljer knyttet vår tematikk. Her stilte vi spørsmål direkte knyttet til vår problemstilling, og oppfølgingsspørsmål underveis.

**Fase 3: “Avslutning”:** Avslutningsfasen ble benyttet for at respondentene kunne legge til eventuell tilleggsinformasjon, samt oppklare dersom noe var uklart. Vi takket for intervjuet og presiserte at vi var ydmyke for at de prioriterte å stille opp.

### 3.10 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført og transkribert intervjuene ga dette oss verdifull data. Hensikten med dataanalysen var å redusere til mindre, oversiktlig og overordnede kategorier. Reduseringen muliggjorde det å se sammenhenger tydeligere og for videre drøfting og analyse. Prosessen så slik ut:



*Figur 2.*

Til tross for at vi benyttet oss av to intervjuguider kom vi imidlertid frem til fire gjennomgående temaer (se vedlegg 6 og 7):

1. Kommunikasjon
2. Kultur
3. Holdninger
4. Oppfølging og støtte

Etter å ha kategorisert temaene fant vi relevante utsagn fra respondentene våre og førte disse inn i en tabell for å skaffe oss en helhetlig oversikt. Videre analyserte og drøftet vi temaene opp mot hverandre og tidligere forskning. Dette ga utgangspunkt for vår konklusjon.

### 3.11 Forskningsetikk

Forskningsetikk dreier seg om hva som er rett og galt å gjøre under et forskningsprosjekt (Jacobsen 2015, 45). Det er flere etiske hensyn som må tas i betraktning når man gjennomfører en undersøkelse. Som forsker er man tvunget til å reflektere rundt tematikken som skal belyses slik at det ikke får etisk uforsvarlige konsekvenser for de det gjelder.

Dag Ingvar Jacobsen (2015) hevder at det er tre grunnleggende krav til etisk forsvarlig arbeid:



*Figur 3.*

Kravet til informert samtykke innebærer at informantene må vite hva de skal delta på og gi sitt samtykke. For oss var det viktig å legge frem konsekvensene som kan medfølge ved å delta (Jacobsen 2015, 47). I forkant av intervjuene sendte vi ut et skjema via e-post med informasjon om temaet. Her forklarte vi hensikten med intervjuet og hva vi ønsket å diskutere. Vi fikk svar fra samtlige av våre respondenter at problemstillingen er interessant, temaet er dagsaktuelt og at de ønsket å bidra. Før vi startet intervjuet vektla vi at de ikke trengte å svare på spørsmål de oppfattet som ubehagelige og at de til enhver tid kunne avslutte intervjuet.

I det andre kravet forklarer Jacobsen (2015) at respondentene har krav til privatliv (Jacobsen (2015, 48). Tatt i betraktning at våre spørsmål kan oppleves som sensitivt valgte vi å anonymisere alle navn og arbeidsplasser i vår oppgave. Dessuten valgte vi anonymisering med tanke på at respondentene sin identitet ikke er relevant for vår analyse. Anonymiseringen ble avklart i forkant av intervjuet. Dette gjorde vi med utgangspunkt i at vi ønsket at respondentene skulle gi ærlige svar uten at det skulle påvirke deres privatliv i ettertid.

Det siste kravet er rett til korrekt gjengivelse av dataen. Forskeren skal i den grad det er mulig gjengi respondentenes utsagn på en riktig og fullstendig måte (Jacobsen 2015, 51). Under intervjuene fikk vi respondentenes samtykke til å ta opptak av intervjuet. Vi la i tillegg til grunn at dette kun skulle benyttes til transkribering og på denne måten sikre en nøyaktig gjengivelse av respondentens utsagn.

### 3.12 Undersøkelsens kvalitet

Vi skal nå gjøre rede for validitet, reliabilitet og potensielle feilkilder.

#### 3.12.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt man har undersøkt det man har til hensikt å undersøke. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010) forklarer at i kvalitative undersøkelser vil validitet ta for seg i hvilken grad moderatorens fremgangsmåter og funn klarer å reflektere studiets formål og representere virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 244).

Jacobsen (2015) skiller mellom intern og ekstern validitet, eller gyldighet og overførbarhet. Vår undersøkelses gyldighet dreier seg om hvorvidt vi har klart å få tak i det vi ønsket og om dette er overførbart i andre settinger (Jacobsen 2015, 228). Vi hentet vår innsamlet data fra respondenter med kunnskap og kjennskap til det vi ønsket å undersøke.

Tatt i betraktning at vår undersøkelse er basert på svarene til både tre leder- og kvinnerespondenter kan ikke dette overføres til lignende fenomener. Respondentene er fra ulike organisasjoner med ulik stilling og bakgrunn. Med utgangspunkt i dette støtter det vår konklusjon om at vår undersøkelse ikke er overførbart til å være gyldig for andre.



### 3.12.2 Reliabilitet

Reliabiliteten ser på hvorvidt vi får samme resultater som i vår undersøkelse om den blir gjennomført igjen. Det vil derfor være fordelaktig å utarbeide en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten man har valgt, slik at det blir enklere å etterprøve studiet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 231). Tatt dette i betraktning har vi lagt ved våre intervjuguider (se vedlegg 1 og 2) og et transkribert intervju fra hver av respondentgruppe (se vedlegg 3 og 4). Vi har også lagt ved vårt oppsett for koding som ble utført før analysen. Dette skal bidra til at leseren får et innblikk i, og forståelse for hvordan vi har innhentet opplysninger.

### 3.12.3 Potensielle feilkilder

Når man intervjuer kan det oppstå feilaktig fremstilling av informasjon. Dette kalles feilkilder. Det er viktig å være klar over at det kan oppstå feilkilder, og at dette kan ha innvirkning på reliabiliteten og validiteten av oppgaven (Jacobsen 2015). På bakgrunn av dette har vi spesielt vært oppmerksom på kontekst- og intervjueffekten, da disse feilkildene kan ha relevans for vår intervjuprosess.

Intervjueffekten handler om at respondenten påvirkes av den som intervjuer og at spørsmålene som stilles kan oppfattes som ledende. Det er også viktig at vi som moderator forholder oss objektivt, slik at studiet ikke blir et resultat av våre subjektive holdninger. Konteksteffekten på sin side handler om hvordan et individ ser et objekt eller en hendelse. Siden vi er studenter og intervjuer både ledere og elite utdannede kvinner kan dette føre til konteksteffekten ved at vi kan bli nervøse og mindre objektive, da vi opplever respondentene som autoritære (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010). Tross det har vi gjennom hele prosessen forsøkt å begrunne de valg vi har tatt, for å minimere feilkilder.

## 4.0 Analyse og drøfting

Vi vil i denne delen av vår bacheloroppgave presentere funn vi har innhentet fra gjennomføring av dybdeintervjuene. For å besvare problemstillingen ønsker vi å drøfte våre funn opp mot relevant forskning og teori. Vi skal se på utsagnene til respondentene og knytte dette opp mot teori. Analysedelen deles opp i fire overordnede temaer, med grunnlag fra tidligere koding (se vedlegg 6 og 7).

Først ønsker vi å drøfte hvordan de ulike respondentene våre benytter seg av kommunikasjon på arbeidsplassen. Deretter skal vi se på organisasjonskulturen hos de representative organisasjonene. Videre ønsker vi å analysere holdninger tilknyttet problemstillingen, og til slutt se i hvilken grad lederne og kvinnene benytter seg av ulike verktøy for oppfølging og støtte. Avslutningsvis vil vi oppsummere og poengtere våre viktigste funn innenfor hvert av temaene. Dette for å gjøre det oversiktlig for leser.

Som tidligere nevnt i metodedelen, har vi utarbeidet én intervjuguide til kvinner og én intervjuguide til lederne hvorav disse er uavhengig av hverandre. Det er viktig å legge til grunn at respondentenes tolkninger av de ulike temaene kan være et resultat av ulike intervjuguides. For å gjøre det systematisk oversiktlig har vi lagt frem lederne for seg, og kvinnene for seg.

### 4.1 Kommunikasjon

Det hevdes som nevnt, at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner og at kommunikasjonsstrukturen er organisasjonens nervesystem. Slik som det er vist i presentasjonen av funn, ser vi at begge gruppene har snakket om temaet kommunikasjon.

## *Leders respons*

I spørsmålet om det har vært mange utfordringer rundt permisjon og graviditet, svarer respondent L2:

*(..) og når det er på tide å komme tilbake, så må man ha en god dialog i forkant, kanskje er det ting som er endret, eller kanskje vedkommende får nye arbeidsoppgaver, da burde man ha en dialog om det og at det blir nesten som en ny onboarding igjen, for hvis du har vært borte opp i mot året, så er det jo kjempe store endringer som kan ha skjedd og da er det viktig å ta godt vare på folk.*

Det denne lederen gjør her er å bruke kommunikasjon aktivt. I følge Astrid og Geir Kaufmann (2015) kan kommunikasjon ses på som et verktøy for å oppnå godt samarbeid og skape tillit. Det vil derfor være enklere å tilpasse kommunikasjonen dersom ledere har en god relasjon til sine medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Vi tolker utsagnet til respondent L2 som et godt eksempel på hvordan man kan praktisere relasjonsledelse. Ved at lederen følger opp og har en god dialog med medarbeider kan dette øke motivasjonen og gjøre det enklere å komme tilbake i jobb etter permisjon. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) forklarer i sin litteratur hvordan relasjonen til andre påvirker hvordan budskapet blir tolket. Det vil derfor kunne argumenteres for at dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er god, vil medarbeideren i større grad være positiv til leder og motsatt (Johannessen og Olsen 2008, 172). Dette er også avhengig av den enkelte leder sin personlighet. Ofte beskriver man hverandre i forhold til trekk og typer, hvorav noen er innadvendte og andre utadvendte, eller lite eller svært omgjengelige i kontakt med andre. Det vil således være opp til den enkelte leder hvordan man handler ut fra sin personlighet, og at dette kommer til uttrykk i samspill med andre (Kaufmann og Kaufmann 2015, 150). Slik som presentert i teoridelen benyttes ofte femfaktormodellen til å beskrive et individs personlighet ut fra fem overordnede kategorier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 152). Det kan eksempelvis antas at dersom en leder skårer lavt på ekstroversjon, kan dette være avgjørende for i hvilken grad hen søker kontakt med medarbeideren under permisjonstiden.

Samtidig legger respondent L2 til:

*(..) Det å ha den jevnlige kontakten da, det tror jeg kan være utfordrende for mange og at det i en travel hverdag, så er det lett å glemme den medarbeideren som har vært ute i permisjonen (..).*

Tatt dette i betraktning, ser vi likevel at det kan være utfordrende for leder å ha jevnlig dialog med medarbeider under hele permisjonstiden.

På samme spørsmål har respondent L3 en lignende tilnærming:

*(..) Det er veldig individuelt ut i fra den personen som er leder, hvor utadvendt, og hvor flinke de er til å inkludere, og hvor flink er den ansatte til å ringe. Det er jo to sider i et slikt forhold.*

Også her ser vi at femfaktormodellen er aktuell. Chester Barnard (1938) mener at organisasjoner er avhengig av en velfungerende kommunikasjon mellom leder og medarbeider for å oppnå suksess. Dette støttes av Kaufmann og Kaufmann (2015) som hevder at kommunikasjon i stor grad dreier seg om en toveis prosess hvor tilbakemelding og gjensidig tolkning er viktig i et sosialt samspill.

### *Kvinnens respons*

Ved spørsmål om hvor kvinnene ønsket å ha fokuset under permisjonstiden, svarer respondentene følgende:

*(..) det var okei å bli informert om hva som skjedde med de prosjektene som jeg hadde vært på, men bortsett fra det, så var det greit nok. Men det er likevel fint å bli invitert med på møter eller sosiale sammenhenger selv om man er i permisjon da. - Respondent K1*

Til samme spørsmål svarer Respondent K2:

*Ehm, men jeg hadde en veldig flink sjef som ringte meg og forklarte eller ga meg litt sånn feedback på hva som skjedde og inviterte meg på litt sånn felles ting som var. Så man fikk komme og være med på litt. - Respondent K2*

*Jeg var på lunsj med kollegaene mine. - Respondent K3*

Ut i fra disse utsagnene tyder det på at ingen av våre kvinnelige respondenter selv tok kontakt med lederen sin under permisjonstiden. I lys av dette hevder Kaufmann og Kaufmann (2015) i sin litteratur at ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Det er således nærliggende å tro at kvinnene ser på det som lederen sin oppgave å opprettholde kontakten under permisjonstiden, hvilket kan være ubevisst fra kvinnen sin side. Samtidig kan lederen sin atferd gjøre det lettere for kvinnen å ta initiativ til kontakt. Dette kan være et resultat av at lederen har god kommunikasjon og relasjon til sine medarbeider.

Ved spørsmål om det var noe lederne eventuelt kunne gjort bedre ved håndteringen av permisjonstiden, legger samtlige respondenter til at kommunikasjon er et sentralt element for suksess.

Her følger respondentenes utsagn:

*Jeg tror hvis det skulle vært gjort enda bedre så kunne det vært avklart mer før man skal ut i permisjon om hvor mye vil du bli oppdatert, (..). Ja, man kan ta en tidlig prat om hvordan vi vil ha det mens du er i permisjon, hvor mye ønsker du å bli involvert og hva vil du bli involvert i. - Respondent K1*

*Kanskje det som kan gjøres bedre er å involvere bedre når folk er i permisjon.*

- Respondent K2

*Det å ikke glemme de som går ut i permisjon og liksom vise at du bryr deg om de som fortsatt skal komme tilbake og være en del av noe (..). - Respondent K3.*

Felles for de tre kvinnene er at involvering og ivaretagelse virker å være essensielt for en vellykket permisjonstid. Respondent K1 legger i samsvar med K2 frem hva lederen kunne gjort annerledes knyttet til deres permisjonstid. Vi får samtidig inntrykk av at respondent K3 forklarer hvordan permisjonstiden bør bli håndtert fra leder, da hun legger til hvordan sin leder håndterte prosessen:

*(..)Jeg synes egentlig ikke det kunne vært noe bedre håndtering, fordi jeg følte meg liksom ivaretatt gjennom hele prosessen.*

Dette viser viktigheten av god relasjon mellom leder og medarbeider, og at kommunikasjon er essensielt i en prosess med endringer.

## 4.2 Kultur på arbeidsplassen

Kultur dannes gjennom kommunikasjon. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2013) hevder at det ikke er mulig å utvikle en felles kultur i en organisasjon foruten en velfungerende kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). Dette bringer oss videre inn på temaet organisasjonskultur.

I teoridelen presenterer vi de fire kjerneelementene som bidrar til å danne en organisasjonskultur. Kjerneelementene er en måte å kommunisere organisasjonens verdier på. Ut fra de svarene vi har fått av respondentene våre ser vi at verdier er et gjennomgående element de benytter for å beskrive kulturen i de representative organisasjonene. Dette samsvarer med Henning Bang (2011) som i sin litteratur hevder at verdier er ett av de viktigste kjerneelementene for hvordan en organisasjon blir styrt.

### *Leders respons*

Da vi spurte våre respondenter om deres kultur på arbeidsplassen, la både respondent L2 og L3 vekt på at deres kjerneverdier har hatt en stor påvirkning på organisasjonskulturen. Respondent L2 forklarer viktigheten av deres kjerneverdier *SKOLE* hvorav:

*S står for skikkelig, K står for kvalitetsbevisst, O står for offensiv, L for lønnsom, og E for engasjert, det er kjerneverdiene våre.*

Respondent L3 legger også til grunn deres kjerneverdier, og hvordan hun ofte benytter seg av disse som retningslinjer for å ta kloke avgjørelser:

*(..) for meg er dette veldig gode kjerneverdier som er med på å gjøre jobben min lettere, for om jeg befinner meg i et dilemma så går jeg tilbake til kjerneverdiene (..).*

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder i sin litteratur at verdier og normer, samt andre forhold man ønsker skal prege kulturen, må formuleres og gjøres tydelig slik at de kan formidles til medarbeideren (Jacobsen og Thorsvik 2013, 279). Dette er noe respondent L2 og L3 etterfølger når de har formulert sine kjerneverdier. I likhet med Jacobsen og Thorsvik (2013)

mener Tor Busch, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (2010) at kjerneverdiene kan være grunnlag for organisasjonskulturen sitt innhold og utviklingen av normer. Dette kan sees på som føringer for hvordan man kan handle og tenke, hvilket kan betraktes som en veileder og faktor for motivasjon hos medarbeiderne. I lys av presentert teori tolker vi det som at kjerneverdiene hos de ulike organisasjonene er fundamentet for organisasjonskulturen og at lederne styrer ut fra disse.

Til spørsmålet om noen har varslet om diskriminering rundt svangerskap og permisjon på arbeidsplassen svarer samtlige respondenter at de følger arbeidsmiljøloven, og at dette ansees som minstekrav til hva de tilbyr sine medarbeidere. Respondent L3 svarer:

*(..) og vår kultur er jo at vi ikke diskriminerer! Altså om det er kjønn, religion, homofili eller graviditet, altså det gjør vi ikke''.*

Slik som presentert i vår teori er likestilling- og diskrimineringsloven nedfelt i flere lover. Jf. Likestillingsloven § 6 første ledd slås det fast at:

*diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver (..) er forbudt. (Likestillings- og diskrimineringsloven 2017).*

På bakgrunn av uttalelsen til respondent L3 kan det tenkes at organisasjonen handler i tro med sine verdier og aktivt benytter seg av lovverket. Ofte antas det at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som tas og filosofien man legger til grunn for sin organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134). Bang (2011) vektlegger også verdier som et essensielt innhold i organisasjonskulturen og at de verdier organisasjonen har er grunnlag for videre vei til handling. Dette kommer klart frem gjennom respondent L2 sitt utsagn:

*Altså tilbake til verdiene våre da, så er jo det S for Skikkelig, så det ville jo vært krise for [redacted] å drite i lovverket (..).*



Det er imidlertid viktig å ta høyde for at lederne vi har intervjuet trolig kan ha et ønske om å fremstille seg selv og organisasjonen på en god måte. Likevel deler alle lederne vi har intervjuet positive erfaringer med ansettelse av gravide kvinner, hvilket styrker deres utsagn. Dette er noe som gjenspeiler seg i deres tanker knyttet til diskriminering, da respondentene presiserte at graviditet i ansettelsesprosessen ikke er en avgjørende faktor for beslutningen. Dette fikk vi særlig bekreftelse på, da vi spurte lederne om hvordan deres interne strategier rundt permisjon og graviditet var:

*Hun var jo en veldig flink jente så henne ville jeg jo ansette selv om hun var gravid da.*

- Respondent L1

I likhet med respondent L1 legger L2 til:

*Vi visste jo ikke at hun var gravid når hun var på intervju, men hun fortalte jo det i siste runde, og da var det jo ikke sånn at det skulle være noe som gjorde henne mindre aktuell.*

*(..) da hun var på intervju, fortalte hun meg at hun var gravid, og da sa jeg at det tar ikke vi hensyn til, så lenge du har lyst på den jobben. (..) det skal ikke være noe hinder å bli mor.*

- Respondent L3

Disse utsagnene viser at det er tydelig at likestillingslovens §6 første ledd er overholdt.

### *Kvinnens respons*

Til tross for at lederne vi intervjuet ser på diskriminering som uakseptabelt, deler en av respondentene en erfaring fra tidligere ansettelsesprosess:

*(..) så gikk jeg videre til neste runde, men da sa jeg at jeg var gravid til han headhunteren som ringte om hvordan ståa var, og da fikk jeg ikke komme videre likevel. (..) det var jo ren diskriminering rett og slett. - Respondent K1.*

Dette tilfelle kan tyde på at lovverket ikke følges av alle. I tillegg kan det være et tegn på at organisasjonen ikke har fastsatt klare verdier, eller at disse ikke er forankret i organisasjonskulturen. Det er imidlertid viktig å presisere at vi ikke har intervjuet denne lederen, og at det derfor kun er våre tolkninger og respondentens utsagn som kan legges til grunn for denne antagelsen.

På spørsmål om hvordan kvinnene erfarte å fortelle at de ventet barn, kommer det frem av respondent K1, som nylig hadde startet hos [REDACTED] at:

*Jeg gledet meg jo ikke til det akkurat. Likevel legger hun til at de har jo ikke noen grunn til å trekke tilbudet fordi om, (..).*

Dette tolker vi som at hun er klar over sine rettigheter og at hun følte seg sikker på at de ikke ville trekke tilbudet. Underforstått er hun trolig klar over at det kan medføre ulemper ved å ansette gravide. Utsagnet kan også tyde på at hun har hatt inntrykk av at organisasjonen er seriøs og arbeider tett opp mot lovverket gjennom rekrutteringsprosessen.

Respondent K2 og K3 legger i likhet med K1 frem gode opplevelser med å fortelle om graviditeten til sine ledere. Respondent K3 forklarer i sitt intervju at hun opplever at hennes arbeidsplass tilrettelegger for å kombinere karriere og familieliv:

*Så er det igjen veldig familievennlig.*

Trolig vil dette gjøre det enklere for kvinner å gjøre en god jobb.

Da vi spurte de kvinnelige respondentene våre om hvordan de opplevde lederens håndtering av graviditet og permisjon, delte samtlige respondenter utelukkende positive opplevelser. Det er derfor rimelig å anta at de representative organisasjonene handler i kraft med sine kjerneverdier, samt lovverk. Dette kan være faktorer som bidrar til gode rammer for oppfølging og støtte. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder i samsvar med Kaufmann og Kaufmann (2015, 370) at gjennom en sterk organisasjonskultur, vil dette bidra til samhold og

tilhørighet i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Gjennom dette er det grunn til å tro at forholdene er lagt til rette for at kvinner skal kunne gjøre en god jobb. Dette kommer særlig frem gjennom respondentene sine uttalelser:

*Det var egentlig bare positivt.* -Respondent K1

*Jeg kan ikke huske at det var store utfordringer rundt det. Det gikk egentlig veldig greit. Jeg har aldri tenkt over at det var noe problem i det hele tatt.* - Respondent K2

*Alt på jobben min er veldig tilrettelagt, for å søke permisjon og gå ut i permisjon. Det er ikke et tap når jeg forsvinner i permisjon''.* - Respondent K3

### 4.3 Holdninger

Våre respondenter viser ulike holdninger til temaene graviditet, permisjon og morsrollen. Vi skal nå se på hvilke holdninger som er av betydning for de ulike respondentene.

#### *Leders respons*

Knyttet til spørsmålet om det har vært mange utfordringer rundt permisjon og graviditet på arbeidsplassen viser respondent L1 til at:

*(..) Jeg anser ikke graviditet som noe utfordring. Derfor har det ikke vært mange utfordringer knyttet til permisjon og graviditet. Dessuten har man et langt liv, så et år i permisjon har ikke noe å si, mener jeg da.*

Til samme spørsmål svarer respondent L2:

*Altså er du riktig person for jobben, så får du jobben, uavhengig om du er gravid eller ikke.*

Bendik M. Samuelsen og Lars Erling Olsen (2007) hevder at holdninger er nokså stabile og at individet utvikler holdningsmønstre som bidrar til å ta avgjørelser. Ser vi dette opp mot utsagnet til respondent L1 og L2, viser holdningene at graviditet ikke er en avgjørende faktor i ansettelsesforholdet. Dette kan tolkes som at lederne vi har intervjuet ikke anser graviditet, permisjon og morsrollen som et hinder for å gjøre en god jobb.

#### *Kvinnens respons*

Da vi spurte våre kvinnelige responder om hvordan de opplevde å være i permisjon fra arbeidet, svarte respondent K1:

*(..) en det er jo ganske dårlig policy hvis man lar være å sette folk på prosjekter fordi de er gravide.*

Frode Svartdal (2011) hevder at holdninger handler om hvordan et individ stiller seg til et fenomen. Respondent K1 sitt utsagn er i tråd med respondent L1 sin holdning rundt graviditet, hvorav begge legger til grunn at graviditet ikke bør anses som et hinder.

Uavhengig av intervjuguide og posisjon tolker vi det som respondent L1 og K1 har en felles holdning knyttet til temaet.

Holdningene hos de kvinnelige respondentene kom til uttrykk, da vi stilte spørsmålet om hvor de ønsket at fokuset skulle være under permisjonstiden. Det viste seg at holdningene til de ulike respondentene korrelerte med hverandre, og at respondentene ikke var særlig involvert i arbeidet, da de var ute i permisjon. Respondent K3 delte:

*Jeg vil jo si at jeg prioriterer å være hjemme med familie når jeg er hjemme i permisjon, jeg jobber ikke, mens K2 svarte (..) Jeg fulgte med på hva som foregikk, men jeg var ikke involvert i prosjekter og sånt.*

Samuelson og Olsen (2007) forklarer at holdninger tilpasses eller endres avhengig av hvem man omgås med og at det derfor kan være avhengig av sosiale funksjoner på arbeidsplassen. Det kan trolig være vanskelig for lederne å vite hvor mye de skal følge opp den enkelte. Dette på bakgrunn av at medarbeidernes behov og ønsker kan variere. Det kan derfor være fordelaktig å avklare med den enkelte hvilke behov, holdninger og forventninger de har til oppfølging under permisjonstiden.

Vi spurte våre kvinnelige respondenter om hvilke erfaringer de gjorde seg etter at de kom tilbake i jobb og om de opplevde endringer. Felles for alle respondentene var at de erfarte at det har skjedd en endring etter å ha blitt mor:

*(..) kapasiteten har jo gått ned, i form av arbeidstid tilgjengelig. (..) jeg synes ikke jeg er noe mindre fokusert av at jeg har barn. Nei, tvert imot kanskje?.* Respondent K1

*(..) det er klart at jeg merket at jeg ble veldig effektiv på jobb. (..) men du mister også litt av den kollegiale hyggen som er på jobb da.* - Respondent K2

*(..) for det første så opplever jeg at jeg har en litt annen kapasitet da, at jeg er mye bedre på å multitaske, jeg gjør mye mer i løpet av en dag.* - Respondent K3

Gjennom disse utsagnene kommer det til syne at det skjedd endringer i holdning og behov hos de kvinnelige respondentene etter å ha blitt mødre. Det kan dermed argumenteres i den retning at det nødvendigvis ikke er holdningene hos kvinnene som har endret seg, men at det er blitt skapt nye holdninger i forbindelse med morsrollen. Dette støttes av Arhild Raaheim (2019) som i sin litteratur hevder at dersom enkeltpersoner endrer sin atferd overfor et bestemt fenomen, kan det skyldes at vedkommende har endret en holdning eller en ny holdning er i ferd med å utvikle seg (Raaheim 2019, 199). På en annen side hevder Frode Svartdal (2011) i sin litteratur at holdninger imidlertid ikke er bestemmende for atferd, men heller en konsekvens, da man har gjort noe eller skal rettferdiggjøre det som er gjort. Ut fra våre respondenters utsagn kan det virke som at de har blitt mer effektive og fokuserte i arbeidet sitt. Samtidig har den sosiale atferden blitt mindre. Dette er noe vi tolker som at respondent K2 forsøker å rettferdiggjøre ved å bruke morsrollen.

Det er interessant å se hvilke forskjeller respondentene legger vekt på når de referer til endring i holdning.

*Mitt inntrykk er at det er mennene gjør hakket mer karriere likevel ja (..) Også tror jeg damer føler mer på det faktisk, generelt sett da, at de har et sterkt ønske om å være mer med barna.*  
- Respondent K1

I likhet med respondent K1 legger K3 frem sine endringer i holdninger:

*Jeg opplever at karriere ikke er like viktig lengre, det merker jeg, at det viktigste for meg er at barna mine har det bra (..).*

Slik som presentert i teoridelen, har Sigtona Halrynjo og Selma Therese Lyng (2010) utforsket betydning av foreldreskap og funnet en betydelig kjønnsforskjell i karriere-realiseringsgraden for mødre og fedre sammenlignet med menn og kvinner uten barn. I intervjuene

med våre kvinnelige respondenter kjente ingen seg igjen i at de viker for sine menn. Respondent K3 begrunner ikke sin karriereendring som følge av mannen sine behov, men at hennes holdning rundt karriere og ambisjonsnivå er endret. Her kan vi stille oss undrende til om dette er en rettferdiggjøring av kvinnens holdningsendring, eller om familie og organisasjonen har lagt nok til rette for kvinnens karriere.

#### 4.4 Oppfølging og støtte

Som nevnt i innledningen til denne delen av oppgaven legger lederne og kvinnene vekt på forskjellige synspunkter. Dette kommer imidlertid særlig til syne gjennom kategorien *oppfølging og støtte*, hvorav de ulike respondent-gruppene skiller seg i større grad fra hverandre enn tidligere.

##### *Leders respons*

Arbeidsmiljøloven har som nevnt i teoridelen som formål å sikre et verdig arbeidsmiljø. Da vi spurte våre respondenter om hvordan de forholder seg til arbeidsgivers styringsrett og lovene rundt graviditet svarte respondent L1:

*Det er veldig avhengig av lederstil (...). Arbeidsmiljøloven er der som et sikkerhetsnett. Det er mye som står der som er smart, for å få en bedrift til å fungere bra, og vi bor jo i et land der de fleste ønsker å gjøre dette på en skikkelig måte.*

Respondent L1 bekrefter med dette utsagnet at han benytter arbeidsmiljøloven som en viktig støttefunksjon. Respondent L2 og L3 legger på sin side større vekt på bruk av organisasjonens personalhåndbok som støttefunksjon.

Respondent L2 uttaler:

*(..) i personalhåndboka og lederhåndboka så står det ganske tydelig hvilke ansvarsoppgaver som både leder og medarbeider har i forhold til oppfølging av den som er gravid (...).*

I samsvar med respondent L2 sier L3:

*(..) Vi har alt skrevet ned i personalhåndboka! Vi bruker bare den! Der står det hvordan du skal gjøre det, ja der står alt. Her har vi alt om rettigheter; hvis mor blir syk, begravelse, alt sammen (..).*

Utover de lover som finnes har leder en styringsrett der de har muligheten til å lede, fordele og kontrollere på arbeidsplassen. Da de ulike organisasjonene har utviklet egne personalhåndbøker for å støtte lederne i sine beslutninger, kan dette medføre at lederne mister sin mulighet til å kunne lede, fordele og kontrollere på arbeidsplassen. Personalhåndboken kan være en støtte for lederne i deres beslutninger, da den inneholder retningslinjer for hvordan de skal forholde seg til ulike saker og problemstillinger. Retningslinjer i personalhåndboken blir styrende for lederens avgjørelser. På den måten kan lederens autonomi bli mindre, men samtidig vil organisasjons mål og verdier være tydeligere uavhengig av lederens autonomi og lederstil.

### *Kvinnens respons*

De kvinnelige respondentene våre legger i større grad vekt på oppfølging og støtte på hjemmebane. På spørsmål om hvordan kvinnene har kombinert familie og karriere, samt om de kan kjenne seg igjen i artikkelen til Halrynjo og Lyng, uttaler respondent K1:

*Men jeg tror faktisk at han kunne vike for meg (...) Så vi er nok veldig likestilt vi da.*

Vi tolker dette utsagnet som at partneren til respondent K1 støtter hennes karriere. Det kan også tenkes at partneren i dette tilfelle ikke ser det naturlig at det er hans karriere som nødvendigvis skal satses på, og at hennes er vel så viktig. Respondent K2 på sin side legger frem viktigheten av å ha en støttende partner på hjemmebane:

*Jeg har hatt en mann som har hatt veldig forståelse og backing av min karriere. (...) Så vi har på en måte funnet en balanse. Og det tror jeg har vært litt sånn redningen da.*

Fellesnevner for disse er at de føler seg likestilt og at forståelse hjemmefra ikke er et hinder for å gjøre karriere eller fortsette arbeidsforholdet som før.



## 4.5 Oppsummering

Vi vil starte med å oppsummere funnene fra analysedelen relatert til de fire fokus temaene; *kommunikasjon, kultur, holdninger og oppfølging og støtte*. Det har vært en utfordring å søke etter fellesnevnerne blant respondentenes svar, da de ulike respondentene legger ulik mening i de samme begrepene. Likevel mener vi å ha sett tydelige sammenhenger gjennom temaene. Selv om vi har hatt to respondentgrupper med respektive to ulike intervjuguider, har vi likevel kommet frem til felles forutsetninger. Dette gir utgangspunkt for en kort og konsis konklusjon på vår problemstilling.

### *Ad kommunikasjon*

Begge respondentgruppene bekrefter at temaet kommunikasjon er essensielt for at permisjonstiden blir håndtert på en god måte og oppleves som god. Både lederne og kvinnene legger til grunn at god dialog i forkant og underveis er sentralt for å føle seg ivaretatt. Dette bekrefter vår antagelse om at graden av kommunikasjon påvirker opplevelsen knyttet til denne fasen hos respondentene.

Kvinnerespondentene har imidlertid ulike meninger om hvor mye de ønsker å involvere seg, da noen ønsker å ha fullt fokus på hjemmet, mens andre synes det er fint å bli involvert i arbeidet under permisjonstiden. Blant lederrespondentene kommer det også fram at det er en toveis-kommunikasjon, at det ikke kun er leder som skal kommunisere, men at det går begge veier. Begge respondentgruppene støtter at det må planlegges hvorvidt kvinnen ønsker å være involvert eller ikke. Dette betyr at kommunikasjon må avklares i forkant av permisjonstiden.

I praksis kan dette løses ved at leder og kvinnen setter seg sammen og utarbeider en tentativ kommunikasjonsplan. Planen kan med fordel struktureres slik at den ansatte som skal ut i permisjon sikres tilstrekkelig tid til å ivareta den nye situasjonen vedkommende skal inn i og at det ikke gis inntrykk av noe latent press. Derimot, når permisjonstiden nærmer seg slutt kan kommunikasjonsfrekvensen økes og den ansatte kan i den grad det er mulig og ønskelig gis anledning til å delta for eksempel mer aktivt i avdelingens møtevirksomhet.

### *Ad kultur*

Når det kommer til kultur peker våre respondenter på hvordan deres organisasjonskultur påvirker livet i organisasjonen og de interne prosessene. To av lederne vi intervjuet la vekt på hvordan de har brukt organisasjonens kjerneverdier som verktøy til å ta gode beslutninger når de har vært i tvil. Våre kvinnelige respondenter legger også vekt på hvordan organisasjonskulturen på arbeidsplassen bidrar til å støtte deres hverdag. Gjennom godt formulerte kjerneverdier som blir formidlet på en slik måte at alle i organisasjonen forstår og kan følge dem, kan dette gi en forutsigbarhet for alle parter. Ved å tydeliggjøre og implementere kjerneverdier blir bedriftens kultur mer synlig, noe som bidrar til at avgjørelser ikke er opp til den enkelte leder og lederstil. Med dette blir arbeidsforholdet mer forutsigbart og det er lettere å forholde seg til normer og regler.

Dette viser klart at det er en signifikant sammenheng mellom bedriftens kultur og hvordan den enkelte oppfatter en situasjon som fødselspermisjon. Ledere må på sin side også være bevisst på at de ansattes oppfattelse av bedriftskulturen i betydelig grad vil påvirke deres forventninger og følgelig også deres tilfredshet med bedriftens håndtering av hele situasjonen rundt fødsel og retur til arbeidsplassen.

### *Ad holdninger*

Under temaet *holdninger* ser vi ikke at lederrespondenter ser på graviditet som et hinder for ansettelse. Kvinnerespondentene støtter dette.

Når det gjelder resultater fra undersøkelsen "*Fars forkjøringsrett og mors vikeplikt*" der det fremkommer at mannens karriere ikke er noe viktigere enn kvinnens, kan de resultater vi har fått indikere at bilde ikke er like entydig, men at dette ikke nødvendigvis skyldes holdninger i bedriften. De kvinnelige respondentene ga uttrykk for at de selv har hatt holdningsendringer etter at de hadde blitt mødre. Dette kan sannsynligvis henge sammen med at de har fått andre verdier som følge av det å få egne barn. Dette kommer blant annet frem gjennom at karrieren er blitt mindre viktig. Samtidig kom det fram av analysen at enkelte var blitt mer effektive på jobb enn tidligere. Dette kan sees i sammenheng med at arbeidet måtte fullføres før de kunne

begynne på pliktene hjemme og at det nå var mindre fleksibilitet med hensyn til tid. I så måte kan mødrene ses på som en ressurs som har stor kapasitet og at den reduserte betydning karriere og utvikling har for kvinnene like mye kan spores tilbake til deres egne valg og prioriteringer.

Det er viktig å presisere at artikkelen ble skrevet for ni år siden og mye kan ha skjedd på den tiden. Det er blant annet lagt opp til nye permisjonsordninger, hvor kvinnen skal tidligere tilbake i jobb og partner skal ha mer tid hjemme. Spørsmålet blir om dette fremover vil påvirke de holdninger vi har sett hos respondentene og sånn sett dannet tema for mulig videre forskning.

Responser fra lederne i vår undersøkelse var at graviditet ikke skulle være noe hinder for ansettelsesprosessen. De bekrefter også at graviditet og permisjon ikke skal være noe hinder for videre karrieremuligheter.

### *Ad Oppfølging og støtte*

Våre respondenter legger til grunn ulik betydning av temaet *oppfølging og støtte*. Vi ser likevel at selv om tolkningen er ulik betrakter begge parter at området har en viktig betydning.

Ledere legger vekt på viktigheten av å overholde lover og regler på området. Vi ser at i de bedriftene der tema var adressert i selskapets lederhåndbøker ble dette verdsatt og aktivt benyttet. Dette er følgelig også en god måte å sikre at arbeidstakerens rettigheter ivaretas og at bedriften som sådan opptrer i tråd med lovverket.

De kvinnelige respondentene ga på sin side uttrykk betydningen av støtte fra kjernefamilien og omgangskrets, samt mulighetene for tilpasning på arbeidsplassen.

På denne basis er det vår anbefaling at bedriften legger til rette for enkel og lettfattelig tilgang til lovverket og med tilhørende forklaringer som gjør det mulig for både ledere og ansatte å etablere felles forståelse for hva en graviditet, permisjon og retur til arbeidslivet vil bety.

## 5.0 Konklusjon

I denne delen skal vi besvare oppgavens problemstilling. Som nevnt innledningsvis i oppsummeringsdelen har det vært utfordrende å finne fellesnevnerne. Vi har likevel sett tydelige sammenhenger gjennom de funn vi har gjort. Disse fellesnevnerne har bidratt til å besvare vår problemstilling:

*Hvordan håndterer ledere ivaretakelsen av kvinner under permisjonstiden, og hvordan oppleves denne prosessen for kvinnen selv?*

Med bakgrunn i vår undersøkelse og oppsummering, velger vi å konkludere med:

*Vi kan konkludere etter denne forskningen at ved korrekt bruk av kommunikasjon, kultur, holdninger, og oppfølging og støtte er alle disse forutsetninger for en vellykket gjennomføring av prosessen før og under, samt ved gjenopptagelse av arbeidet ved endt permisjon.*

## 6.0 Kritikk av egen oppgave

Avslutningsvis ønsker vi å reflektere omkring undersøkelsens fremgangsmåte, samt avdekke relevante faktorer og svakheter som kan ha hatt påvirkning på vår konklusjon. Det er viktig å legge til grunn at det finnes flere faktorer som kan ha innvirkning på problemområdet, men at vi gjennom vår oppgave har tatt utgangspunkt i følgende tema: *kommunikasjon, kultur, holdninger, samt oppfølging og støtte*. Dette ut i fra respondentenes svar. Vår forskning tar således ikke høyde for andre faktorer som kan være av relevans for å belyse tematikken i større grad.

For å besvare vår problemstilling har vi tatt utgangspunkt i seks respondenter uavhengig av organisasjon og hverandre. Det er derfor ikke noen klar forbindelse mellom lederne og kvinnene. Dette kan ha medført en svakere fremleggelse av problematikken, da vi ikke vil finne signifikante sammenhenger mellom lederne og kvinnene. Dersom vi hadde tatt utgangspunkt i ledere og kvinner fra samme organisasjon, ville dette muligens styrket vår besvarelse.

En annen faktor er at dersom vi hadde benyttet oss av metodetriangulering, hvorav kvantitativ og kvalitativ metode kombineres kunne dette tenkelig bidratt til å skape et mer helhetlig bilde av virkeligheten.

## 7.0 Forslag til videre forskning

Basert på den respons vi gjennom vår oppgave har mottatt og de vurderinger vi selv har gjennomført har vi identifisert enkelte områder vi mener man kan gjøre til gjenstand for videre forskning.

Gjennom kurset ledelse og personlig lederskap og litteratursøk vi selv gjennomførte forut for valg av tematikk i denne oppgaven fant vi at, problemområdet kun i begrenset grad synes å være adressert gjennom litteraturen. Halrynjo og Lyng sin artikkel "*Fars forkjørsrett og mors vikeplikt*" var imidlertid ett av de få referanser vi mener tok for seg området ut i fra de vinklinger vi har fokusert på. Vi ser for oss at videre forskning på området kan rettes inn mot å etablere kvantitativ metode for bedre å kunne skape bedre presisjon i analyse av temaet, samt et mer holistisk bilde av virkeligheten.

Videre forskning på området må også inkludere et vesentlig større antall respondenter for å sikre resultatenes kvalitet statistisk sett.

Vi vil avslutningsvis også påpeke referansen til et mulig videre forskningsområdet som berørt under temaet *holdninger* der spørsmålet hvorvidt de nye permisjonsreglene over tid vil påvirke de holdninger vi har sett hos respondentene og sånn sett dannet tema for mulig videre forskning.

## 8.0 Litteraturliste

Ajzen, Icek og Martin Fishbein. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc

Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 2011. Organisasjonskultur. 4 utgave. Forlag: Universitetsforlaget.

Barnard, Chester Irving. 1938. The functions of the Executive. London: Harvard University Press.

Busch, Tor, Jan Ole Vanebo, og Erlend Deglin. 2010. *Organisasjon organisering*. 6.Utg. Universitetsforlaget.

Brandth, Berit & Elin Kvande. 2003. *Fleksible fedre: maskulinitet, arbeid, velferdsstat*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design- Choosing Among Five Approaches*. 3. Utg. London: SAGE Publications Ltd.

Dallan, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 5. Utg. Oslo: Gyldendal akademiske.

Ernes, Kjell Ove 2018, *HR boka*. Bergen: Fagbokforlaget

Fielder, F.E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. I: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology* 1, s.149-190). New York, NY: Academic Press.

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget. 2. Utg.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.



- Holt, Helle, Lars Pico Geerdsen, Gunvor Christensen, Gunvor Klitgaard & Marie Louise Lind. 2006. *Det kønsopdelte arbeidsmarked. En kvantitativ og kvalitativ belysning*. København: Sosialforskningsinstituttet.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Utg. 4. Oslo Abstrakt Forlag.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. *HR og personalledelse*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget. 2017.
- Kaufmann, Astrid, Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Krueger, Richard A. 1988. *Focus groups. A practical guide for applied research*. Newbury Park: Sage.
- Kruzel, Anton J. 1999. Sampling in qualitative inquiry. I *Doing qualitative research*, red. Benjamin F. Crabtree og William Miller. 2. Utg. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, Steinar. 2004. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, S. & S. Brinkmann 2008. *InterViews. Learning the Craft Of Qualitative Research Inquiry* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage
- Ladegård, Gro & Vabo, Signy Irene. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Leseth, Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2018. *Hvordan lese kvalitativ forskning?*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Malterud, Kirsti. 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 3. Utg. Oslo: Universitets Forlaget
- Martinussen, Willy. 1984. *Sosiologisk analyse*. 1. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCrae, R.R og P.T Costa Jr. (1997). Personality: Trait structure as a human universal. *American Psychologist* 52
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Routledge.

Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications Inc.

Pettersen, Silje Vatne, Randi Kjeldstad & Erik H. Nymo. 2008. *Mødre, fedre og det nye arbeidslivet: yrkesforskjeller i arbeidstid*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Raaheim, Arild. 2002. *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I E. P. Hollander & R.G. Hunt (red.): *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

Samuelsen M. Bendik, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2007. *Merkevareledelse*. 1. Utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Selvik, Arne. 2013. *Ledelse på hjernen: med hodet på jobb*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skjønberg, Alexander Næss, Eirik Hognestad, Marianne Jennum Hotvedt. 2017. *Individuell arbeidsrett*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal juridisk.

Svartdal, Frode. 2011. *Psykologi: En introduksjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Thuren, Torsten. 2012. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal akademisk.  
Wells, William og David Prentsky. 1996. *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Halrynjo, Sigtona og Lyng, Selma Therese. 2010. "Fars forkjørsrett - mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. Tidsskrift for samfunnsforskning. 51(2):249-280. Lesedato: 11.02.2019  
<https://www.idunn.no/tfs/2010/02/art04>

Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Arbeids- og sosialdepartementet. Lesedato: 03.02.19.  
<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2005-06-17-62?searchResultContext=1225&rowNumber=1&totalHits=8964>

Likestillings- og diskrimineringsloven. 2017. *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. Kulturdepartementet. Lesedato 03.02.19.  
<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2017-06-16-51?searchResultContext=1638&rowNumber=1&totalHits=1112>

## Vedlegg 1: Intervjuguide lederrespondenter

---

Intervjuguide lederrespondenter	
<b>Fase 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uformell prat: snakke rundt temaet, komme i gang</li><li>• Hvem er du? Utdanning og jobb/stilling? Hva er ditt ansvarsområde?</li></ul>
<b>Fase 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan er deres organisasjonsstruktur?</li><li>• Hvordan er deres organisasjonskultur?</li><li>• Hva er kjennetegner deres organisasjon?</li><li>• Hva er dere kjerneverdier?</li><li>• Hva er kvinneandelen hos dere?</li><li>• Hvordan er deres interne strategier rundt permisjon og graviditet?</li><li>• Hvordan forholder lederne seg til arbeidsgivers styringsrett? Og lovene rundt graviditet<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Hvem setter rammene/praksisene/betingelsene/ for håndtering av permisjonsrelaterte problemstillinger hos dere?</li></ul></li><li>• Har det vært mange utfordringer rundt permisjon og graviditet på arbeidsplassen?<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Har noen varslet om diskriminering rundt svangerskap på arbeidsplassen?</li><li>◦ Har dere noe varslingsystem for eventuell diskriminering</li></ul></li><li>• Når dere tildeler ansvar i store prosjekter, er graviditet og permisjon blant de ansatte et tema?<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Og hvilke tanker gjør dere når dere ansetter?</li></ul></li><li>• Er det noen kontraster/ ulike meninger knyttet til den praksisen dere har på nåværende tidspunkt? Mellom organisasjonen og ledere/du?</li></ul>
<b>Fase 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det noe du ønsker å tilføye, utdype?</li></ul>

## Vedlegg 2: Intervjuguide kvinnerespondent

Intervjuguide kvinnerespondenter	
<b>Fase 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem er du? Kan du presentere deg selv?</li><li>• Når du ble gravid og skulle ut i permisjon. Ønsket du å kun fokusere på familien og barnet eller ønsket du å følge med på prosjekter/ting som foregikk på arbeidsplassen samtidig som du var permisjon.</li></ul>
<b>Fase 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan erfarte du å fortelle din leder at du ventet barn og ville bli borte fra arbeidet? Og på hvilken måte sa du i fra til leder?</li><li>• Hvordan opplevde du å være i permisjon fra arbeidet?</li><li>• Hvilke erfaringer gjorde du deg når du kom tilbake i jobb etter endt permisjon?</li><li>• Opplevde du forskjeller (kapasitet, fokus, tilgjengelighet etc) fra "barneløs" til å ha blitt mor på din arbeidsplass?</li><li>• Hvordan opplever du å kombinere karriere og familie?</li> <li>• Sigtona Halrynjo og Selma Therese Lyng har gjennom spørreskjema og intervjudata utforsket betydningen av foreldreskap og arbeid-familie tilpasning for karriere realisering blant høyt utdannede menn og kvinner. Det viser seg at det ikke er noen kjønnsforskjell i karriererealiserings mellom menn og kvinner uten barn, men betydelige forskjeller mellom de høyt utdannede parene som har fått barn/mødre og fedre. Kan du kjenne deg igjen i dette? Hvis ja, kan du dele dine erfaringer rundt tematikken?</li><li>• Hvordan opplevde du håndteringen fra leder/ledelsen rundt din/dere graviditet og permisjon?</li><li>• Hva kunne din leder eventuelt gjort bedre ved håndteringen av ditt svangerskap? Har du noen suksesskriterier?</li></ul>
<b>Fase 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det noe du ønsker å tilføye, utdype?</li></ul>

## Vedlegg 3: Transkribering lederrespondent

---

Intervjuer: Vi lurer på om du kan fortelle litt om deg selv, hvem er du, jobb, stilling, ansvarsområde?

Respondent: [REDACTED] heter jeg. Jobber som HR business partner her i [REDACTED], det vil si at jeg er HR-ansvarlig for noen divisjoner, forretningsområder her i Obos. Jeg er.. brukket bakgrunn altså, som det ofte er i HR, men jeg er egentlig førskolelærer, så har jeg jobbet med ledelse i mange år i hotellbransjen, også har jeg tatt en master på BI med fordypning i organisasjonspsykologi, men det jeg ser at er ganske, en fordel med en slik bakgrunn er jo at man har følt på lederansvaret på kroppen, og da kan man være ganske god støtte fremfor bare ha lest seg til hvordan det skal være, da har man jo prøvd det. Eh, og det hjelper meg mye i hverdagen.

Intervjuer: Ja, det kan jeg tenke meg, eh skal vi se.. Hvordan er deres organisasjonsstruktur?

Respondent: [REDACTED] er jo delt opp i ulike divisjoner, eller forretningsområder, ehm, det er jo et konsernleder-styre som består av konserndirektør fra hver av divisjons-områdene, også er det jo avdelinger inn under der, og de avdelingene er jo av ulik størrelse, den minste har jo kanskje førti medarbeidere, mens de største har kanskje fem/seks hundre. Så det er jo veldig stor variasjon, og også stor variasjon i hva de holder på med. Vi har jo prosjektledere, og byggetekniske fagfolk, så har vi forvaltningskonsulent, også har vi eiendomsmeglere og bank-medarbeidere. Så du har veldig det spennet. Også har du alle oss som jobber i stabene da, som jobber med sånn type konser-støtte-funksjoner, og du har regnskap og økonomi, og ja.. så vi driver med litt forskjellige ting da. Så prøver vi så godt vi kan å støtte lederne våre, uavhengig av hva de holder på med da. Så det er jo som et slags tre, men det er jo litt sånn skeivt det treet tenker jeg.

Intervjuer: Videre så lurer vi på hvordan organisasjonskulturen deres er?

Respondent: Oi, det er jo ikke lett å beskrive med få ord, en kultur..

Intervjuer: Nei...

Respondent: Men jeg tenker, jeg vet ikke hvor mye dere kjenner til [REDACTED], men alle kjenner vel til organisasjonen. Vi har eksistert siden 1929, ehm, og i 30 år altså frem til 20.. hva blir det da, 2014 så hadde man den samme konserndirektøren, Martin Meland het han og da, det blir jo en kultur av at man har den samme personen som ledere, og det var en ganske hierarkisk struktur, og da vokste jo [REDACTED] veldig fra å være en ganske liten og oversiktlig organisasjon til å bli ganske stor. Jeg tror nok at på det tidspunktet så var det veldig, “Martin bestemmer også gjør vi sånn som han har sagt, og alt gikk veldig opp til øverste leder, eh også fikk vi jo da en ny leder, [REDACTED] som har en helt annen måte å lede på, helt annet syn både på, ja.. han er jo en mye mer moderne leder da, kan du si. Men det er klart, folk som har vært her i tjuetretti år, og da blir det litt sånn krasj så jeg tror nok at kulturen vår i stor grad er preget av at det henger litt gammelt igjen, samtidig som at man vil være med på det nye, og det åpnes jo veldig opp for det nytenkning, endring, innovasjon - så det er jo veldig preget av det, samtidig som at det i enkelte divisjoner så, er det nok mer preget av mer hierarkisk “sjefen bestemmer” kulturen, så det er litt sånn, litt begge deler. Det er en veldig dynamisk organisasjon, det er veldig trøkk, men det er veldig hyggelig å jobbe her, og som sagt det er veldig hyggelig å jobbe her, og det er jo et veldig godt tegn på at det er et godt sted å være da.

Intervjuer: Ja, det er jo et tegn det.. Hva er deres kjerneverdier?

Respondent: Kjerneverdiene våre er “SKOLE”, det henger her ut, og det finner dere på nettsiden vår også.

Intervjuer: Ja, det så jeg hang utenfor her.

Respondent: Hvis jeg nå mot formodning ikke skulle huske de, for hver bokstav står jo for noe, så kan dere søke de opp på internett, ehm..... S står for skikkelig, K står for kvalitetsbevisst, O står for offensiv, L for lønnsom, og E for engasjert, ja nå husket jeg de faktisk da. det er kjerneverdiene til [REDACTED], og det ligger veldig sånn i oss da, vi skal være veldig ordentlig og skikkelig, det ligger dypt i oss

Intervjuer: Så bra, hva er deres kvinneandel i [REDACTED]?

Respondent: Det har jeg ikke i hodet, men jeg, altså i konsernledelsen da, altså de som bestemmer, så er det fifty/fifty nå. Vi har jo en konsernsjef som er veldig, veldig opptatt av likestilling og som snakker høyt om det, og som tør å gå offentlig og hardt ut. Så da kan man jo på en måte ikke gjøre det uten å også vise, altså man på leve som man lærer da, og det har vært en veldig bevisst strategi når han har rekruttert, også vet jeg at på mellomledernivå, så tror jeg det er 40/60, altså 40 % kvinner og 60% menn og det er også vært en relativt bevisst strategi, ehm, men sånn all for all i hele organisasjonen, da må jeg nesten tippe, for det vet jeg faktisk ikke, men i mange funksjoner så er det mange kvinner, så jeg vil ikke si at vi er noe typisk mannsdominert, men det er klart i noen miljøer så er det flere menn enn i andre, typisk ■■■■■ prosjekt, som jobber med prosjektledelse av bygningsprosjekter, så har det vært veldig mye menn, tradisjonelt sett, men typisk på HR; 100 % damer, lønnsavdelingen; en mann, resten damer.

\*LER\*

Vi jobber jo hardt for å få inn en mann, men de når ikke opp, de gutta som søker på HR hos oss er ikke gode nok. Så der utkonkurrerer vi de lett.

Intervjuer: Skal vi se, ehm.. hvordan er deres interne strategier rundt permisjon og graviditet?

Respondent: Oi, ehm jeg vet ikke om vi har så veldig intern strategi rundt det, annet enn at vi ønsker jo å tilrettelegge for at folk skal jobbe så lenge de kan når de er gravide. Det er klart at vi er jo typisk sånn kontorbedrift, da er litt enklere enn hvis du, det er mye mer belastende å være i en sånn type stilling hvor du går og står veldig mye, kontra å sitte her. ehm, så jeg tror det er sjeldent at det er jobben som er årsaken til at folk blir sykmeldt når de er gravide, det er nok gjerne andre forhold, at man ja.. får du bekkenløsning så er det håpløst uansett liksom, men vi ønsker jo selvfølgelig at folk skal holde ut så lenge de bare kan. og dersom det er ting vi som arbeidsgiver kan tilrettelegge for det, så gjør vi det av fysisk tilpasning eller, gjerne på slutten av en graviditet så sliter man jo med å sove, et tiltak er jo at man kan slippe å stemple seg inn og ut, når man er gravid i slutten av svangerskapet slik at man, de timene, dere har jo ikke vært der enda, men dere kommer til å merke det når dere blir gravid en gang at på slutten av svangerskapet så er de få timene du får med søvn, de timene får du gjerne rett før du skal stå opp da, eh og da sovner du endelig kanskje sånn halv fem, og er helt utslitt. og da skulle opp igjen klokken seks er jo helt forferdelig, så det å kunne være litt fleksible i forhold til når

folk kommer og går det tror jeg er et viktig tiltak, men om vi har så veldig bevisst strategi i forhold til graviditet, det vet jeg ikke om vi har. Vi ønsker jo at folk skal være her så lenge som mulig. En av våre ansatte nå hun ble jo ansatt når hun var gravid, og det var jo helt, det var jo ikke sånn at vi etterlyste en gravid medarbeider, og vi visste jo ikke at hun var gravid når hun var på intervju, men hun fortalte jo det i siste runde, og da var det jo ikke sånn at det skulle være noe som gjorde henne mindre aktuell, hun valgte jo å ta en veldig kort permisjon, men det var jo ikke noe vi presset på, for hun var jo så gira på ny jobb, så hun er jo sånn sett et forbilde for mange av oss. de var veldig opptatt av at de skulle ha halvparten hver, hun og mannen.

Intervjuer: Det er veldig kult,

Respondent: Ja, det applauderer vi for, også må det være greit også for den som ønsker å være lengre ute, det må jo være opp til den enkelte, men vi oppfordrer jo folk til å jobbe.

Intervjuer: Hvordan forholder lederen seg til arbeidsgivers styringsrett og lovene rundt graviditet?

Respondent: Det var et vanskelig spørsmål.. nei altså tilbake til verdiene våre da, så er jo det jo S for skikkelig, så det ville jo vært krise for [REDACTED] å drite i arbeidsmiljøloven, for å si det mildt da, det gjør vi ikke. Vi er opptatt av å forholde oss til den, og ikke gå noen overtramp i så måte. Vi har jo ikke, vi får snart en varslingskanal, det er jo utrolig at vi ikke har et HR-system, det har vi det driver vi å implementerer nå, men det er klart når det er på plass så vil jo selve systemstøtten for å kunne melde inn når du skal ha permisjon og den type ting være mye mer tilrette. I dag er det jo et word dokument som du fyller ut og sender inn til lederen når du søker permisjon, men det er jo klart og tydelig hvordan du søker og hvilke rettigheter du har. Du må fylle ut det du fylle ut skal. I personalhåndboka og lederhåndboken så står det ganske tydelig hvilke ansvarsoppgaver som både leder og medarbeider har i forhold til oppfølging av den som er gravid da. Vi oppfordrer jo lederne våre til å ha jevnlig kontakt med de som er gravide, nettopp for å ta tempen på hvordan er formen og holder du ut og hvilke arbeidsoppgaver kan du gjøre og hvilke kan du ikke gjøre, og hvordan kan vi tilrettelegge. Er det sånn at du behøver å jobbe litt hjemmefra, så kan vi sørge for at det går bra. Vi ønsker jo at folk skal komme hit på jobb, men har også forståelse for at noen ganger



er ikke det så enkelt. Hvis du likevel kan sitte hjemme i sofaen å gjøre jobben din fremfor å være sykemeldt så vil vi jo mye heller det, vi vil jo ikke at folk skal være syke.

Intervjuer: Det er jo bra, hvert fall at lederen har retningslinjer,

Respondent: Det har de, absolutt! Også er det jo veldig avhengig av HR-avdelingen for å få litt støtte da, innimellom, og det får de!

Intervjuer: Hvem setter rammene/praksisene/betingelsene for håndteringen av svangerskap hos [REDACTED]?

Respondent: I bunn så ligger jo det som står i lovverket, ehm også forhold jo vi oss til det, ehm, og det er jo sånn at vi forskutterer jo permisjon, altså når du er i permisjon så vil du få utbetalingen din fra oss, du trenger ikke forholde deg til NAV annet enn at du søker der, også får du lønnsutbetaling som vanlig herfra, og når du er i permisjon så sier jo folketrygden at du opparbeider deg jo ikke noen feriepenge, og det er jo skikkelig dårlig gjort synes jeg, og vi synes det så fra oss så får du det likevel, selv om du er i permisjon. Det er en gode som man har i [REDACTED] da, som gjør at det kan være litt lettere året etter.

Intervjuer: Så fint, det er jo deilig for vedkommende.. ehm, har det vært mange utfordringer rundt permisjon og graviditet på arbeidsplassen?

Respondent: Nei, jeg tror ikke det i og med at vi ikke har noen sånn spesielle fysiske begrensninger, men det er klart at leder/medarbeider relasjonen, den ligger alltid i bunn, så fungerer ikke den, så vil jo ikke verken oppfølgingen eller fraværet fungere spesielt godt, så det har helt sikkert vært saker her som har vært problematiske slik som det har vært alle steder, er det god dialog mellom leder og medarbeider så er jo alt uproblematisk, men hvis det ikke er det så skal det litt til før den blir kjempe god rett før du skal ut i permisjon tenker jeg, så da hjelper det jo ikke at vi har laget kjempe fine planer og regler for hvordan ting skal foregå hvis de ikke snakker god sammen, men jeg tror ikke det er noe som skiller seg spesielt ut her i [REDACTED] som er problematisk, det tror jeg ikke, men det er som vi snakket om innledningsvis, det å ha den jevnlige kontakten da, det tror jeg kan være utfordrende for mange ehm, og at det i en travel hverdag så er det så lett å glemme den medarbeideren som har vært ute i permisjon i tre måneder og som skal være borte i sju måneder til, men vi har jo

ganske klare retningslinjer på at man skal holde kontakten, men altså det er jo ingen som får smekk på fingeren om de ikke gjør det, så det er litt opp til den enkelte leder da. Vi oppfordrer jo til å ha tett kontakt, og til å invitere til sosiale arrangementer og holde vedkommende litt sånn varm da, og når det er på tide å komme tilbake, så må man ha en god dialog i forkant, kanskje er det ting som er endret, eller kanskje vedkommende får nye arbeidsoppgaver, da burde man ha en dialog om det og at det blir nesten som en ny onboarding igjen altså, for hvis du har vært borte opp i mot året da så er det jo kjempe store endringer som kan ha skjedd, og da er det jo viktig å ta godt vare på folk. Det kan jo også være ting hjemme som ikke er så enkelt heller da, og da er det jo godt at vi som arbeidsgiver er en god støtte da, tenker jeg.

Intervjuer: Er det noen som har varslet om diskriminering rundt svangerskap på arbeidsplassen?

Respondent: Nei, det tror jeg med sikkerhet at jeg kan si at det ikke er. Vi er opptatt av det motsatt, at det ikke skal være noe diskriminering.

Intervjuer: Så deilig da!

Respondent: Det er jo klart at sjefen selv sender jo ut et kjempe tydelig signal når han velger å ansette en gravid rådgiver, da kan ikke en leder under han velge bort en gravid kandidat.

Intervjuer: Nei, absolutt ikke.

Intervjuer: Når dere tildeler ansvar i store prosjekter, er graviditet og permisjon blant de ansatte et tema?

Respondent: Det har jeg ikke hørt om, det tror jeg virkelig ikke altså. Det kan være at det er noen andre her som hadde valgt å svare noe helt annet, men såvidt meg bekjent så...altså dette er ikke noe stort tema hos oss. Jeg håper jeg svarer riktig nå, men slik tror jeg virkelig at det er.

Intervjuer: Her går det litt inn i hva du sa tidligere, men hvilke tanker gjør dere dere når dere ansetter?

Respondent: Men ja...nei det skal jo ikke ha noe å si, du er jo ikke noe mindre kvalifisert av den grunn, bare at kan starte litt senere. Jobben, altså er du riktig person for jobben så får du jobben uavhengig om du er gravid eller ikke. Her jobber det mange jenter i den typiske fruktbare alderen kan du si som antagelig komme til å bli eller har vært gravide. Og det er jo bare å gratulere tenker jeg, vi er jo opptatt av at folk skal ha balanse mellom privatliv og...eller fritid og arbeidstid da. Og da er jo dette med familie veldig viktig, så ja.

Intervjuer: Hmm... Er det noen kontraster/ ulike meninger knyttet til den praksisen som dere har på nåværende tidspunkt mellom organisasjonen og leder/ du?

Respondent: Hmm... Nei ikke som jeg har hørt om. Men altså man får jo noen ganger høre et hjertesukk liksom av en leder som bare "åh neiiii nå er hun også gravid...." for det er jo praktisk....det er praktisk litt sånn kjelkete der og da tenker jeg for den som har ansatt en vikar for fjerde måneden på rad fordi det stadig er en som blir gravid, men altså "that's life"! Ja..og så pressa på marginer er vi ikke så det....at vi ikke får det til, så vi får det alltid til, men at det kan være noen ledere nede i systemet som sukker litt tungt når det kommer noen å forteller at de er gravide kan jeg ikke garantere for. men jeg tror at stemningen stort sett er at folk synes at dette her er bra og kult at vi ikke diskriminerer og at konsernsjefen sier at "dette her er ikke viktig om vedkommende er gravid eller ei" og at han er opptatt av å øke kvinneandelen i bedriften. Og nå er jo, han er på "short-listen" over denne "Oda man award" ehh...som en av tre og dette la vi da ut på "workplace" da som vi bruker og da er det jo mange som kommenterer at "åh jeg er så stolt av å jobbe i [REDACTED]" og slike ting da. Så ja, vi tror at dette er noe man ser at er bra for [REDACTED], og [REDACTED] sitt omdømme da.

Intervjuer: Da er vi egentlig gjennom våre spørsmål, så da lurer vi på om du har noe du ønsker å tilføye rundt dette temaet?

Respondent: Hmmm...altså, ja...altså selvfølgelig er det de samme utfordringene her som det er andre steder, det er klart det, men ehh...her er det en ganske sterk fagforening, eller historisk sett så har de vært veldig sterke, men det er jo likevel en god overenskomst mellom fagforeningen og bedriften, og det er et godt samarbeid som gjør at man klarer å ivareta de ansattes rettigheter på en god måte, inkludert gravide og den som er i permisjonen. Så ja det tror jeg er bra for oss og kanskje er noe som skiller oss litt fra en del andre typiske

organisasjoner da. Går du til et av de store konsulenthuse ne nede på "barcode" så tror jeg nok du finner mer kynisme og mer hardkjør da. Det tror jeg nok, men det betyr ikke at det ikke er travelt her, folk jobber noen ganger dag og natt her også. Som det er på alle arbeidsplasser, men vi er hvertfall på at det skal være ordnet forhold og opptatt av disse "SKOLE" verdiene. Og der er "S'en" først som er skikkelig og da må vi oppføre oss skikkelig. Men så har også den som er arbeidstaker plikt til å medvirke, for det tror jeg kan være fort gjort å glemme når man kommer løpende med sykemeldingen sin. Nå er jeg sykemeldt...Vær så god, altså du skal jo også prøve og jobbe litt, og prøve å foreslå tilpasninger. Vi trenger jo ikke sykeliggjøres bare fordi vi skal ha barn liksom.

## Vedlegg 4: Transkribering kvinnerespondent

---

Intervjuer: Vi lurer på om du ønsker å være anonym eller om vi kan publisere navnet ditt?

Respondent: Har i utgangspunktet ikke noen preferanser på det, men skriver dere arbeidssted også da?

Intervjuer: Mm, ja. Vi har skrevet det på de lederne vi har intervjuet.

Respondent: Da tror jeg heller jeg ville ha skrevet, hvis dere skriver arbeidssted så kanskje heller navnet mitt kan være anonymt, hvis det ikke har noe å si.

Intervjuer: Ja, mm.

Respondent 1:..., Men du kan skrive alder og arbeidssted så lenge det ikke står sant at det sitatet her linkes mot hun som har jobbet i [REDACTED].

Intervjuer: Mm, ja.

Respondent: Det gjør ikke det sant? slik at jeg kan snakke litt mer åpent.

Intervjuer: Ja, ikke sant.

Respondent: Ikke at det er så mye negativt, det er ikke noe med det.

Intervjuer: Em, ja. Vi lurte egentlig på om du kan fortelle litt om deg selv.

Respondent: Mhm. Eh ja, sånn type...

Intervjuer: Presentere deg selv..

Respondent: Jeg heter [REDACTED] er da, glemmer alltid hvor gammel jeg er.. blir 34 senere i år ja, mhm. Har to barn på en som blir tre år i morgen faktisk, og ei som blir ett år ett par uker etter påsken. Så en treåring og en ettåring da. Em, og gift med en mann som er hjemme i

permisjon nå, begge to jobber 100 % i privat næringsliv begge to da. Em, ja hva skal jeg si da. Har en master i industriell økonomi fra NTNU, sivilingeniør. Har jobbet siden 2010, først fem seks år som ekstern konsulent i Deloitte. Så startet jeg her da første januar 2016. Ja, e det noe mer type ting dere vil vite?

Intervjuer: Nei, det er egentlig de tingene vi trenger..

Respondent: Bor i Oslo sentrum, St.hanshaugen, ja..

Intervjuer: Hva hadde du bachelor i?

Respondent: Integrert master.

Intervjuer: Vi lurte litt på når du ble gravid, og skulle ut i permisjon om din tanke når du gikk ut i permisjon, om du fortsatt ønsket å opprettholde kontakten med sjefen og kanskje ville få mail og slikt, eller om du bare ville fokusere på familie barn og bare stenge ut jobben?

Respondent: Mhm, ja jeg kan si litt sånn, litt mer om bakgrunnen for de her graviditetene og sånt, for litt spesielt case, for jeg har jo vært her bare da i litt over tre år, men jeg har vært hjemme i to permisjoner i løpet av den tiden. Så har ikke jobbet så mye, har jobbet halvparten av tiden, men en lang intervjuprosess gjorde at jeg under intervjuprosessen ble gravid og så er det oppsigelsestid og så videre, sånn at når jeg begynte her, eller takket ja, så var jeg allerede gravid og de visste egentlig ikke om det, visste jo akkurat om det selv nærmest, men det var greit det liksom, men det gjorde at når jeg begynte her, så var det ti uker til jeg skulle ut i permisjon.

Intervjuer: Oi.. Okei.

Respondent: Ja, så det er jo ikke en optimal situasjon for noen egentlig da.

Intervjuer: Nei..

Respondent: Men ja, så var jeg hjemme i permisjon i ni og en halv måned tror jeg. Så begynte jeg å jobbe igjen, så gikk det jo ett drøyt, må bare tenke meg om, gikk jo et år da før jeg var

uten i permisjon igjen, så jeg jobbet jo ett år da, sant. Så var jeg tilbake igjen nå i midten av februar, ja.

Intervjuer: Okei.

Respondent: Så jeg hadde vært her veldig kort før jeg gikk ut i den første permisjonen sant, så ja, var jeg tilbake igjen, også gikk det ikke så lang tid før jeg.. Så kan jeg svare på spørsmålet, om jeg ønsket å opprettholde kontakt med jobben. I første permisjon, så.. var jeg i en slags intern konsulent avdeling her, jeg hadde jobbet i et prosjekt, som jeg på en måte skulle ha eller alle visste jo at jeg skulle ut i igjen uansett, så det var ikke noe kjempe mål for meg å følge med i det som skjedde, for jeg hadde ikke tunge oppgaver som, siden jeg hadde vært der så kort, så det var ingen oppgaver som jeg måtte følge opp på noe vis, men det var okei å bli litt informert om hva som skjedde med de prosjektene som jeg hadde vært på, men bortsett fra det så var det greit nok. Men det er likevel fint å bli invitert med på møter, eller sosiale sammenhenger selv om man er i permisjon da.

Intervjuer: Mm

Respondent: Vet ikke om dere kommer tilbake med sånn type spørsmål? Eller?

Intervjuer: Ble du inkludert selv om du var ute da eller?

Respondent: Ja, i den type ting som julebord, eller når skal vi ha en type teamsamling, og da ble jeg inkludert i det.

Intervjuer: Og det ønsket du å være med på?

Respondent: Ja, det var jeg med på, jeg var vel med på en par tre ting da.

Intervjuer: Mhm, ja.

Respondent: Det er nok fint både for den som er i permisjon, og jobben da. Det spørs litt hvordan, særlig for arbeidsgiver å hold den kontakten selv om du er i permisjon, er det viktig å holde kontakten med den personen faktisk. Eh.., jeg jobbet litt med sånn kvinneprosjekter

når jeg var i Deloitte. Blant annet i forhold til akkurat det da, for det er lett for at du, dersom du er hjemme i permisjon og ikke blir noe særlig holdt varm av jobben din, da glemmer du litt hvordan det var, også er du litt inn i din egen mammaboble, også kan det komme andre tilbud, eller andre som banker på døra, og da er det veldig lett og fint å kan gjøre noe annet, i alle fall dersom du ikke har hatt en dialog med eller blitt fulgt opp noe godt fra arbeidsgiver da.

Intervjuer: Ja

Respondent: Så det tror jeg nok er viktig ja.

Intervjuer: Fra arbeidsgivers side?

Respondent: Ja, selvsagt for arbeidstaker også at du føler deg inkludert, og det er jo litt sånn dynamikken her da egentlig.

Intervjuer: Det er jo fint da, em... hvordan erfarte du å fortelle din leder at du ventet barn og ville bli borte fra arbeidet. På hvilken måte sa du i fra?

Respondent: Mhm, ja. Em første gangen så sa jeg jo fra, da var jeg jo her for å ta en prat med han som hadde intervjuet meg og som hadde gitt meg tilbud, så måtte jeg fortelle at jeg ønsket å ta jobben, men at jeg var gravid da,

Intervjuer: Ja.

Respondent: Jeg gledet meg jo ikke til det, for å si det sånn, men det er klart, de har jo ikke noen rett til å trekke det tilbudet fordi om, em og han tok det veldig pent han, ovenfor meg hvert fall. Han var sikkert ikke så happy inni seg.

\*LER\*

Respondent: Men det er klart da tenkte jeg jo litt på hvordan han tok det, for dersom han hadde tatt det dårlig, så hadde jeg ikke kommet til å takket ja til tilbudet likevel, da ville jeg



ikke tatt jobben, men det er jo en litt spesiell situasjon da, og jeg fortalte han det jo face to face da, også ble jeg gravid litt fortere enn hva jeg kanskje hadde tenkt med andremann, men da hadde jeg en annen sjef enn han som intervjuet meg første gang da kan du si, da fortalt jeg jo han og. Kan jo ikke si at jeg gledet meg til å si det til han heller, for det var jo ganske raskt da og da, men da hadde jeg iallfall vært der en stund og på en måte gjort en innsats. Men han og tok det veldig fint, og ”gratulerer” liksom.

Intervjuer: Ja.

Respondent: Så det går jo greit.

Intervjuer: Mm.

Respondent: Men man kjenner på det sant, og det er jo en problemstilling som gjelder for damer, det gjelder ikke for menn, det gjør jo ikke det, ja femten uker i stedet for ti uker permisjon, det hjelper jo det, men det ... akkurat som en annen i teamet som skulle ha permisjon litt før meg, og han skulle ta litt mer enn det som var vanlig da, og det er jo ingen som regner med det, men sånn er det.

Intervjuer: Det er jo bra det da hvertfall, at man får liksom en ”grattis” hvertfall

Respondent: Jada, det skulle jo bare mangle egentlig. Men sjefen min var nok glad på mine vegne altså det var ikke det. De har jo god tid på å forberede seg på når man skal ut så..

Intervjuer: Ikke sant, det er akkurat det, og da gjør man jo en liten tjeneste også med å si ifra såpass tidlig også da.

Respondent: Jada, ja sant. Jeg sa fra litt tidlig, men det var nok fordi jeg var litt halv dårlig sant, og da var det greit at sjefen visste om det.

Intervjuer: Når sa du fra? Kan jeg spørre om det?

Respondent: Ja, em ja jeg var sikkert sånn, kanskje jeg var, åtte uker på vei, ni uker. Ja.

Intervjuer: Ja.

Respondent: Det er jo etter tolv uker de fleste sier det da, fordi da er man litt mer sikker på at det går bra. Hadde jo tenkt at jeg skulle vente litt med det, men det var en utenlandsreise jeg skulle på så da følte jeg litt at jeg måtte si ifra.

Intervjuer: Ikke sant, em hvordan opplevde du å være i permisjon fra arbeidet?

Respondent: Det var et veldig åpent spørsmål.

Intervjuer: Ja, veldig.

Respondent: Det å ha pause fra jobben på en måte? det er jo deilig det.

Intervjuer: Om du liksom var stresset for å være hjemme og..

Respondent: Ja, hvordan det var å være hjemme?

Intervjuer: Ja, hvordan det opplevdes det?

Respondent: Ja, det er veldig deilig å være hjemme, glemmer jobben litt, men det er veldig deilig å begynne å jobbe igjen også, men hva skal jeg si, det er på mange måter fint da, fordi du blir avkoblet, men du føler jo litt på, spør litt hvordan jobb du har, status før, etter og under og slikt, men du mister jo oversikten da, naturlig nok, men det er fint, og litt en ulempe fordi du føler kanskje litt at de andre løper litt fra deg, uten at du nødvendigvis henger med. Den første permisjonen så var ikke det noen følelse i hele tatt, fordi da var jeg bare på et prosjekt som jeg skulle av ganske kjapt uansett, mens den andre gangen så var jeg på et prosjekt, det er jo den elbil, det skulle fortsette å gå, det var en stor greie, ee og den rollen måtte jo noen andre på en måte vikariere litt for, eem. Vet ikke om du skal spørre om hvordan det er å komme tilbake etterpå jeg, men da faller man litt av på en måte, men det å være i selve permisjonen er jo fint det.

Intervjuer: Ja

Respondent: Synes jeg da, men man blir jo dum i hode etter hvert for man får jo veldig lite intellektuell input. Eller det varierer vel fra person til person da.

Intervjuer: Ja det er noe med det. Ehm, ja ikke sant det var jo neste spørsmål, hvordan det var å komme tilbake.

Respondent: Ja, litt det vi har snakket om da, men eh, der er det veldig individuelt da, men de jeg har snakket med synes jo det er veldig deilig når du først kommer tilbake igjen, jeg gledet meg jo til å komme tilbake, ah men det er jo veldig deilig å være hjemme også, så det er jo litt trist og. Men når jeg først begynte var det veldig deilig å gjøre noe som ikke innbar at du måtte ha en baby med det hele tiden, og å få brukt deg litt og bare gjøre en innsats, eller være litt mer produktiv, verdiskapene, men i forhold til jobben så er det jo mye som har skjedd mens du har vært borte, så du må på en måte "catche opp" litt. Noen har gjort ting du har gjort, også skal du liksom føle at du skal, du må liksom kapre tilbake dine arbeidsoppgaver igjen da, men det kommer jo veldig an på hvordan type arbeidsoppgaver du har da. Alt i alt, så går det fint. Det er litt sånn, du føler kanskje at noen har tatt beslutninger som du burde tatt eller, noen har fortsatt på noe du mener du selv skulle jobbet med, men ja det går seg jo til.

Intervjuer: Mhm.

Respondent: Det er nok kanskje særlig, jeg har en venninne, en nabo som også har vært i permisjon med barn nummer tre, og hun jobber i ett lite konsulent selskap, og begge siste permisjonene som jobbet hun litt i løpet av permisjonen og hun har jo ansvar for kunder og slike ting, og da føler du nok ekstra på at du må være litt på og følge opp de kundene for visst ikke er det jo noen andre som tar litt det kundeansvaret, mer sånn press på at du skal selge til dine kunder, og ikke miste de på en måte.

Intervjuer: Ikke sant.

Respondent: Ja, så det er nok litt forskjellig.

Intervjuer: Tror ikke det er et spørsmål her, men jeg tenkte på når vi intervjuet en leder nå sist, så snakke vi om det med prosjekter og hvem som blir ansatt på prosjekter, og så lurte jeg

på om det er jo sikkert en selvforklaring liksom egentlig, men dersom man ikke blir valgt på et prosjekt fordi man er gravid, er det mange som reagerer med å bli litt irritert og sure?

Respondent: Det er det sikkert, men det spørres jo litt hvilken business det er da, men det er jo enkelt å forholde seg til da, du vet jo hvilken dato du skal ut, men du kan jo selvfølgelig bli sykemeldt og sånt, og det er nok mer usikkerhet rundt helsen din, det er jo en del gravide som blir sykemeldt etterhvert og det blir jo en mer ustabil arbeidskraft når du vet at en er gravid da selvsagt. Men det er jo ganske dårlig policy hvis man lar vær å sette folk på prosjekter fordi de er gravid, men det er jo kanskje dersom det er noe som skal gå over lang tid, eller det bare er noen uker igjen til du skal ut i permisjon uansett, eller jeg vet ikke.

Intervjuer: Det er ikke noe du har opplevd liksom

Respondent: Nei, nå har jeg jo jobbet prosjektbasert og da, men nei jeg har ikke opplevd det

Intervjuer: Det er bra da! Em jaa, opplevde du noen forskjeller med tanke på kapasitet, fokus, tilgjengelighet etc. fra å være barneløs til å bli mor?

Respondent: Noen forskjeller ja, ja. Det er jo ganske store forskjeller.

\* LER\*

Altså du må jo dra hjem klokken fire da, eller må og må, men det er jo klart det er mer hektisk i hverdagen og du har barnehage du skal hente i. Så du er mye mindre fleksibel.

Intervjuer: Mhm.

Respondent: Så, mens du før kun jobbe.. Slik som jeg jobber nå, så får jeg maks åtte timer på jobb på kontoret, hvert fall når jeg begynner å levere i barnehage, nesten litt mindre enn det i snitt, så jobber jo en del på kvelder da, i variabel grad da selvsagt, men det er mellom fire og åtte det liksom er barn og middag og krangling og bading og alt mulig og ryddig. Også er du helt skutt klokken åtte også skal du begynne å jobbe da. Så jobber du kanskje et par timer, og så har det gått i ett hele dagen, men du har egentlig ikke jobbet så utrolig mange timer.

Intervjuer: Nei.

Respondent: For la oss si du har en sånn uke hvor du jobber mandag til torsdag på kvelden, så blir det ikke så veldig mange arbeidstimer totalt sett, men det føles veldig sånn ut.

\*LER\*

Intervjuer: Ja.

Respondent: Så det er jo klart at kapasiteten har jo gått ned, i form av arbeidstid tilgjengelig. Hvis en tenker på type jobber som jobber overtid og ja har litt mer å gjøre enn åtte til fire da.

Intervjuer: Mhm.

Respondent: Em så det er jo litt strevsomt selvsagt, også tror jeg kanskje at.. det er mange som sier at de blir mer effektiv av at du må avslutte klokken fire, i stede for at du kan sitte litt utover eller noe sånt og det kjenner jeg meg til en viss grad igjen i. Føler jo til en viss grad at det går mer unna, men ja det er jo...

Intervjuer: Med tanke på fokus og sånt da?

Respondent: Nei, jeg synes ikke jeg er noe mindre fokusert av at jeg har barn. Nei, tvert i mot kanskje?

Intervjuer: Åja.

Respondent: Tenker ikke så mye på de i løpet av dagen jeg.

\*LER\*

Intervjuer: Så greit da!

Respondent: I dag har jeg vært på påskefrokost i barnehagen liksom, men når jeg dro derfra så glemte jeg det. Så nei, det føler jeg ikke faktisk.

Intervjuer: Det er jo greit det da, det går litt over i det neste spørsmålet, men hvordan opplever du å kombinere karriere og familie?

Respondent: Ja det er jo egentlig litt det, kanskje jeg svarte litt feil på det forrige spørsmålet, men nei.. det går greit så langt, men det er jo litt det at du har litt mindre kapasitet da. Jeg har ikke liksom, det er litt sånn hvor mye blir kvinner i min alder som har små barn på en måte valgt bort når du tenker karrieremuligheter internt og sånt. Jeg har ikke opplevd at det, jeg har ikke inntrykk av at det skjer noe, men det er klart at det skjer garantert mange plasser. Emm, men jeg kan ikke si at jeg har opplevd det direkte nei, jeg fikk jo på en måte en jobb mens jeg var i permisjon, men det var jo bare på grunn av litt omorganisering her da. Det skulle jo bare mangle, men det er klart, nei jeg kan ikke si at jeg har opplevd det selv.

Intervjuer: Nei.

Respondent: Det der med liksom å ja få like karrieremuligheter som menn, en barnløs mann for eksempel, men jeg har et eksempel på mens jeg var i intervjuoprosess her så var jeg kontaktet av noen andre, så jeg var i en annen intervjuoprosess som gikk litt sånn parallelt, så da var jeg jo blant annet med på et intervju med noen andre der både han som headhunter og en som var fra selskapet var der, og han stilte ganske direkte spørsmål om, da var jeg jo tretti år da, og hadde vært gift et år eller to, hadde ingen barn og da hadde jeg jo akkurat blitt gravid da, men det visste jo ikke de naturlig nok. Eh og da fikk jeg ganske direkte eller indirekte spørsmålshinting om at det ikke var aktuelt at man kunne være bort fra jobb de neste par årene på en måte.

Intervjuer: Okei..

Respondent: Ehh og det var ikke aktuelt for den stillingen at.. hinthint sant, du kan ikke bli gravid i løpet av de to neste årene egentlig. Så gikk jeg videre til neste runde, men da sa jeg det til han headhunteren som ringte om hvordan ståa var da, da skulle han ta det opp med han som jobbet i selskapet da, og da fikk jeg ikke komme videre likevel, så det er jo ren diskriminering egentlig, så det er eksempel på at man får ikke samme muligheter rett og slett. Han som ente opp med å få den jobben, jeg har ikke snakket med han selv, men det var en eks- kollega av meg og han har to små barn så, og hans kone tror jeg gjerne ikke hadde så lang permisjon så det kan godt hende at han hadde permisjon også. Hadde det vært min mann

som hadde sittet der på intervju, så hadde han aldri fått den hintingen fordi det har ikke vært noe stort problem, fordi han skal jo sikkert uansett bare ha ti uker. Så det er, det er ikke noe jeg har opplevd her, men det er et godt eksempel på..

Intervjuer: Veldig.

Intervjuobjekt: At kvinner i min alder, det er ikke likebehandling. Du får ikke nødvendigvis de samme mulighetene, faktisk.

Intervjuer: Det er interessant da.

Intervjuer: Ja, veldig.

Intervjuer: Vi har jo lest en artikkel fra en som heter Sigtona og Selma, som har gjennom flere spørreskjema og intervjuer utforsket betydningen av foreldreskap og arbeid og familietilpasning og det viser seg at det ikke er noen forskjeller i kjønnsforskjell i karriererealisering hos menn og kvinner uten barn, men betydelige forskjeller mellom de høyt utdannede partene som har fått barn, mødre og fedre. Om du kan kjenne deg igjen i dette her?

Respondent: Er det, de parene som hadde fått barn, det er høyt utdannede par, begge parter? Jeg kjenner meg ikke igjen i det i eget par tenkte jeg å si, mellom meg og mannen min, men hører mange venner med femårig utdanning der begge parter er likt utdannet og i utgangspunktet starter likt på karrieren. Skal ikke si at damene har dabbet av eller noe sånt, men trenden er jo at selv de du tenke er feministisk anlagt og sånt vil ha mye mammapermisjon når det kommer til stykket, man kan jo dele felleskvoten hvis man vil, ee og at det blir, mitt inntrykk er at det er mennene som gjør hakket mer karriere likevel ja. Så ja, jeg kan kjenne meg igjen i det, eller jeg kan tro på at de har funnet det.

Intervjuer: Ja, om du har noen historier som du vil dele rundt den tematikken..

Respondent: Ja, på en måte min vennegjeng de har de eldste barna fire år gamle, så det har ikke begynt å dabbe av så veldig enda, men jeg kan se tendensen og når man tenker på at mange av vennene våre også er sivilingeniører innenfor ulike retninger fra NTNU da, og gjerne sivilingeniør par som har lik utdanning i utgangspunktet, men ja, mennene jobber nok

hakkert mer er inntrykket og har kanskje, men vet ikke om jeg har noen konkrete eksempler, hun der naboen min igjen da, som hadde en barselgruppe med nummer to, hun var så oppgitt her fordi hun jobber jo hundre prosent da, men de andre i barselgruppen hadde gått ned i deltidsstillinger da, de fleste eller skiftet jobb til det offentlige for å få ned tempoet, og det er jo damene som gjør det sant. Emm så hun var litt oppgitt over det, det var jo et generelt eksempel da. Hun skjønner ikke hvorfor de gjør det liksom, men jeg skjønner jo det, for det er jo strevsomt å jobbe hundre prosent begge to. Også tror jeg damer føler mer på det, faktisk, generelt sett da, at de har et sterkt ønske om å være mer med barna, generelt sett tror jeg. Ikke nødvendigvis min egen familie, men ja.

Intervjuer: Har du noen tanker liksom om, kunne det ha vært deg? Kunne du ha viket for mannen din?

Respondent: Eh.. ja. Men jeg tror også faktisk at han kunne viket for meg. Det har vi snakket litt om og, og vi kjenner faktisk nesten på kronen likt, det er jo litt tilfeldig og, men han har også da samme utdanning, men industriell design da, siving, femåring fra NTNU. Så vi er nok veldig likestilt vi da, i sånn måte. jeg kunne nok, dersom han hadde fått et spesielt jobbtillbud og han er kjempe gira på det og det er såpass alt oppslukende, så kunne jeg vurdert å gjort det i en periode, men ja. Jeg tror også han kunne vurdert å ha gjort det samme for meg faktisk. Eller det har vi snakket så vidt hvis vi skulle dratt til utlandet, og noen har fått en jobb der. Det er jo typisk litt mer krevende og at den andre måtte gjort litt mer på hjemmebane, men det tror jeg kunne gått begge veier. Tror ikke alle hans kompiser som kunne gjort det samme.

Intervjuer: Ikke sant.

Respondent: Eh, mhm.. ja.

Intervjuer: Det er jo litt interessant. Em, ja det har vi egentlig snakket litt om det spørsmålet med hvordan opplevde du håndteringen fra ledere/ledelsen rundt din graviditet og permisjon. Det var vell egentlig bare positivt?

Respondent: Det var egentlig bare positivt.



Intervjuer: Har du noen tanker om hva din leder eventuelt kunne gjort annerledes ved håndteringen? Har du noen suksesskriterier på hva som skal til for å gjøre dette på en best mulig prosess?

Respondent: Mhm, jeg tror hvis det skulle vært gjort enda bedre så kunne det vært avklart mer før man skal ut i permisjon om hvor mye vil du bli oppdater, en ting er liksom å bli invitert på lunsjer, eller team-samlinger og sånt da. Vil du ha mailer og det og det, eller skal vi bare glemme deg helt. Være enda tydeligere på det. Men tror det er viktig det å ja, bli invitert til lunsj innimellom, bli invitert når det er samlinger, eller kick-offer eller hva det er for å holde den som er i permisjon inn i lupen da. Eh ja, sende mailer, men det er klart at det er jo deilig å ikke få så mye mailer og for da føler du jo at du må følge med eller. Det kan jo være greit å være litt off også, men det må man avklare tydelig.

Intervjuer: Så kanskje klarer..

Respondent: Ja. For det er, jeg var jo her inni mellom, og det er jo veldig digg å være tilbake å føle at du er litt med og sånt da, men det er jo ikke sikkert alle synes det.

Intervjuer: Nei, det er det da.

\*LER\*

Respondent: Men det synes nå jeg iallfall.

Intervjuer: Lage en litt sånn individuell plan. Eh, ja da har vi egentlig fått svar på det vi lurert på. Så da lurert vi bare på om du har noe du ønsker å tilføye.

Respondent: Ja, nei hmm.. nei tror jeg har fått sagt det meste når jeg tenker meg om.

Intervjuer: Mhm.

Respondent: Vi er nok litt ustabil vi damer, og det beste eksemplet var nok med det intervjuet, hvor jeg rett og slett ble kuttet ut fordi jeg var gravid. Jeg skjønner jo det, jeg skjønner jo greia, og den stillingen var kanskje enda mer sånn kritisk på et vis, i forhold til den jeg endte opp med å få her da, men ja det er jo ikke lov rett og slett.

Intervjuer: Nei det er ikke det, det er ikke det.

Intervjuer: Men der fulgte de jo på en måte, så var det jo ikke ulovlig det de gjorde heller eller vil du se på det som..., det er jo veldig i gråsonen..?

Respondent: Nei altså jeg kan ikke regelverket der, men dem jeg var jo videre til neste intervju, mens når jeg ga beskjed om at jeg var gravid så fikk jeg jo ikke gå videre, og det tror jeg var fordi jeg var gravid. Og det tviler jeg på egentlig er innenfor da, men altså ulovlig og ulovlig, de har jo for eksempel ikke lov til å spørre om slike ting. Og han spurte jo så direkte som han kunne gjøre, han sa ikke at det ikke er aktuelt at du er gravid, men han formulerte det på en slik måte at det var ikke tvil om hva han egentlig mente å si. Husker ikke akkurat hvilke ord han brukte heller jeg. Det er jo ikke lov å hinte såpass mye da, og jeg kunne jo lagt være å si noe, og bare gått videre til intervju og kanskje til og med endt opp med å få jobben, få et tilbud, og da hvis jeg hadde takket ja til det, gjort som jeg gjorde her da, så kunne de jo ikke trukket tilbake tilbudet. Men jeg hadde jo ikke lyst til å jobbe en slik plass heller.

Intervjuer: Nei, ikke sant.

Respondent: Egentlig er jeg glad for at jeg ikke begynte i den jobben i ettertid.

Intervjuer: Da er vi ferdig med intervjuet vårt, tusen takk for at du kunne stille!

Respondent: Takk for at jeg fikk stille, dette er et veldig interessant tema som det er viktig at vi kvinner er opptatt av.

## Vedlegg 5: Presentasjon av funn

---

### Lederrespondentene

Tema	L1	L2	L3
Kommunikasjon		X	X
Kultur	X	X	X
Holdning	X	X	X
Oppfølging/støtte	X	X	

### Kvinnerespondentene

Tema	K1	K2	K3
Kommunikasjon	X	X	X
Kultur	X	X	X
Holdning	X	X	X
Oppfølging/støtte	X	X	X

## Vedlegg 6: Koding lederrespondentene

---

Lederrespondentene	
<b>Kommunikasjon</b>	
Respondent L1	<i>(..) og når det er på tide å komme tilbake, så må man ha en god dialog i forkant, kanskje er det ting som er endret, eller kanskje vedkommende får nye arbeidsoppgaver, da burde man ha en dialog om det og at det blir nesten som en ny onboarding igjen, for hvis du har vært borte opp i mot året, så er det jo kjempe store endringer som kan ha skjedd og da er det viktig å ta godt vare på folk.</i>
Respondent L2	<i>(..) Det å ha den jevnlige kontakten da, det tror jeg kan være utfordrende for mange og at det i en travel hverdag, så er det lett å glemme den medarbeideren som har vært ute i permisjonen (..).</i>
Respondent L3	<i>(..) Det er veldig individuelt ut i fra den personen som er leder, hvor utadvendt, og hvor flinke de er til å inkludere, og hvor flink er den ansatte til å ringe. Det er jo to sider i et slikt forhold.</i>
<b>Kultur</b>	
Respondent L1	<i>Hun var jo en veldig flink jente så henne ville jeg jo ansette selv om hun var gravid da.</i>

Respondent L2	<p>(..) <b>SKOLE</b> (..) S står for skikkelig, K står for kvalitetsbevisst, O står for offensiv, L for lønnsom, og E for engasjert, det er kjerneverdiene våre.</p> <p>Altså tilbake til verdiene våre da, så er jo det S for Skikkelig, så det ville jo vært krise for [REDACTED] å drite i lovverket (..).</p> <p>vi visste jo ikke at hun var gravid når hun var på intervju, men hun fortalte jo det i siste runde, og da var det jo ikke sånn at det skulle være noe som gjorde henne mindre aktuell.</p>
Respondent L3	<p>(..) for meg er dette veldig gode kjerneverdier som er med på å gjøre jobben min lettere, for om jeg befinner meg i et dilemma så går jeg tilbake til kjerneverdiene (..).</p> <p>(..) og vår kultur er jo at vi ikke diskriminerer! Altså om det er kjønn, religion, homofili eller graviditet, altså det gjør vi ikke.</p> <p>(..) da hun var på intervju, fortalte hun meg at hun var gravid, og da sa jeg at det tar ikke vi hensyn til, så lenge du har lyst på den jobben. (..) det skal ikke være noe hinder å bli mor.</p>
<h2>Holdninger</h2>	
Respondent L1	<p>(..) Jeg anser ikke graviditet som noe utfordring. Derfor har det ikke vært mange utfordringer knyttet til permisjon og graviditet. Dessuten har man et langt liv, så et år i permisjon har ikke noe å si, mener jeg da.</p>
Respondent L2	<p>Altså er du riktig person for jobben, så får du jobben, uavhengig om du er gravid eller ikke.</p>

## Oppfølging og støtte

Respondent L1	<i>Det er veldig avhengig av lederstil (..). Arbeidsmiljøloven er der som et sikkerhetsnett. Det er mye som står der som er smart, for å få en bedrift til å fungere bra, og vi bor jo i et land der de fleste ønsker å gjøre dette på en skikkelig måte.</i>
Respondent L2	<i>(..) i personalthåndboka og lederhåndboka så står det ganske tydelig hvilke ansvarsoppgaver som både leder og medarbeider har i forhold til oppfølging av den som er gravid (..).</i>
Respondent L3	<i>(..) Vi har alt skrevet ned i personalthåndboka! Vi bruker bare den! Der står det hvordan du skal gjøre det, ja der står alt. Her har vi alt om rettigheter; hvis mor blir syk, begravelse, alt sammen (..).</i>

## Vedlegg 7: Koding kvinnerespondentene

---

Kvinnerespondentene	
Kommunikasjon	
Respondent K1	<p><i>(..) det var okei å bli informert om hva som skjedde med de prosjektene som jeg hadde vært på, men bortsett fra det, så var det greit nok. Men det er likevel fint å bli invitert med på møter eller sosiale sammenhenger selv om man er i permisjon da.</i></p> <p><i>Jeg tror hvis det skulle vært gjort enda bedre så kunne det vært avklart mer før man skal ut i permisjon om hvor mye vil du bli oppdatert, (..). Ja, man kan ta en tidlig prat om hvordan vi vil ha det mens du er i permisjon, hvor mye ønsker du å bli involvert og hva vil du bli involvert i</i></p>
Respondent K2	<p><i>Ehm, men jeg hadde en veldig flink sjef som ringte meg og forklarte eller ga meg litt sånn feedback på hva som skjedde og inviterte meg på litt sånn felles ting som var. Så man fikk komme og være med på litt.</i></p> <p><i>Kanskje det som kan gjøres bedre er å involvere bedre når folk er i permisjon.</i></p>
Respondent K3	<p><i>Jeg var på lunsj med kollegaene mine.</i></p> <p><i>Det å ikke glemme de som går ut i permisjon og liksom vise at du bryr deg om de som fortsatt skal komme tilbake og være en del av noe (..).</i></p> <p><i>(..)Jeg synes egentlig ikke det kunne vært noe bedre håndtering, fordi jeg følte meg liksom ivaretatt gjennom hele prosessen.</i></p>

## Kultur

Respondent K1

*(..) så gikk jeg videre til neste runde, men da sa jeg at jeg var gravid til han headhunteren som ringte om hvordan ståa var, og da fikk jeg ikke komme videre likevel. (..) det var jo ren diskriminering rett og slett”*

*Jeg gledet meg jo ikke til det akkurat. Likevel legger hun til at de har jo ikke noen grunn til å trekke tilbudet fordi om, (..).*

*Det var egentlig bare positivt.*

Respondent K2

*Jeg kan ikke huske at det var store utfordringer rundt det. Det gikk egentlig veldig greit. Jeg har aldri tenkt over at det var noe problem i det hele tatt.*

Respondent K3

*Så er det igjen veldig familievennlig (..). Alt på jobben min er veldig tilrettelagt, for å søke permisjon og gå ut i permisjon. Det er ikke et tap når jeg forsvinner i permisjon”*

## Holdninger

Respondent K1

*(..) en det er jo ganske dårlig policy hvis man lar være å sette folk på prosjekter fordi de er gravide.*

*(..) kapasiteten har jo gått ned, i form av arbeidstid tilgjengelig. (..) jeg synes ikke jeg er noe mindre fokusert av at jeg har barn. Nei, tvert imot kanskje?*

*Mitt inntrykk er at det er mennene gjør hakket mer karriere likevel ja (..) Også tror jeg damer føler mer på det faktisk, generelt sett da, at de har et sterkt ønske om å være mer med barna*

Respondent K2

*(..) Jeg fulgte med på hva som foregikk, men jeg var ikke involvert i prosjekter og sånt.*

*(..) det er klart at jeg merket at jeg ble veldig effektiv på jobb. (..) men du mister også litt av den kollegiale hyggen som er på jobb da.*



Respondent K3	<p><i>Jeg vil jo si at jeg prioriterer å være hjemme med familie når jeg er hjemme i permisjon, jeg jobber ikke</i></p> <p><i>(..) for det første så opplever jeg at jeg har en litt annen kapasitet da, at jeg er mye bedre på å multitasking, jeg gjør mye mer i løpet av en dag.</i></p> <p><i>Jeg opplever at karriere ikke er like viktig lengre, det merker jeg, at det viktigste for meg er at barna mine har det bra (..)</i></p>
<p><b>Oppfølging og støtte</b></p>	
Respondent K1	<p><i>Men jeg tror faktisk at han kunne viket for meg (...) Så vi er nok veldig likestilt vi da.</i></p>
Respondent K2	<p><i>Jeg har hatt en mann som har hatt veldig forståelse og backing av min karriere. (...) Så vi har på en måte funnet en balanse. Og det tror jeg har vært litt sånn redningen da.</i></p>