

## Kjønnsbalanse i ledelse i 2020

*"(...) Nå sitter vi her i 2020 og vi har fortsatt dette som et issue?"*

- CEO, informant



MOP5101

Mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania

Vår 2020

*"Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."*

**Forord**

Studietiden er ved sin veis ende og vi er like ved å fullføre våres største milepæl hittil i livet. Det føles ambivalent, men spennende. Vi føler oss heldige som fikk avslutte med å studere et tema som vi begge engasjerer oss i. Etter flere måneder med forarbeid, diskusjon og lesing, har dette semesteret både bydd på utfordringer, læring, etablering av nye nettverk og inspirasjon, noe vi tar med oss ut i arbeidslivet.

Vi ønsker spesielt å takke vår veileder, Laura – Takk for ditt engasjement, veiledning, kritiske innspill og oppmuntring. Samtidig ønsker vi å takke selskapet som tok oss varmt imot med deler av ledergruppen og en ansatt – Takk for at dere ville bidra med informasjon, kunnskap og delte deres personlige meninger og erfaringer. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for både et godt samarbeid og vennskap. Det har vært en fryd å skrive masteroppgave sammen.

God lesing!

## Sammendrag

Denne studien handler om kjønnsbalanse i ledelsen, et viktig og dagsaktuelt tema. Historisk sett finnes det flere kvinnelige ledere nå enn noen gang, men likevel gjenstår det en lang vei før paritet mellom menn og kvinner er nådd. Forskningen er spredt med ulike årsaksforklaringer og kontekster, og det finnes ingen beste praksis for å nå kjønnsbalanse på ledernivåene. Formålet til denne studien er derfor å bidra med empiri om hva et norsk, internasjonalt eid selskap gjør i praksis for å nå målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen. Studien tar et organisatorisk perspektiv og gjennom en casestudie undersøkes problemstillingen: *Hva gjør et selskap for å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen?*, hvor det både undersøkes hva selskapet har gjort og gjør, samt videre planer og en vurdering av selskapets endringsprosess mot en høyere kjønnsbalanse i ledelsen. Selskapet har de siste par årene vært synlige utad i media om sitt arbeid med kjønnsbalanse og betraktes derfor som en optimal kontekst for å adressere studiens problemstilling. Problemstillingen er derfor praktisk anlagt i en kvalitativ tilnærming og består av datamateriale fra semistrukturerte dybdeintervjuer av representative informanter fra selskapet.

Studiens teoretiske bidrag er et rammeverk for en helhetlig vurdering av inndelte praksiser og påvirkninger fra organisasjonskultur og struktur, og hvordan det samlet virker inn på implementeringen for kjønnsbalanse. I tillegg har empirien belyst en casestudie i en norsk kontekst og siden det teoretiske rammeverket hovedsakelig baserer seg på utenlandsk forskning, bidrar det til å gi en dypere innsikt i den norske litteraturen, samt hvordan andre selskaper i næringslivet kan jobbe mot kjønnsbalanse. Praktiske implikasjoner fremkom i studiens funn.

Funnene til studien tydet på at selskapets arbeid for kjønnsbalanse hovedsakelig virket å være påvirket og initiert av selskapets CEO. Av det utviklede teoretiske rammeverket fremsto det ingen entydige svar i henhold til HR-praksisene, likevel fremkom det at de individrettede praksisene utgjorde en mindre rolle i selskapet og at de organisasjonsrettede og ledelsesrettede praksisene var viktigere initiativer for en økt kjønnsbalanse i ledelsen. Videre funn indikerte en ulikhet mellom informantene og at det enda foregikk flere praksiser i selskapet som kan identifiseres som kjønnete krefter. Det kan være en forklaringsfaktor for hvorfor selskapet ikke har kjønnsbalanse i ledelsen enda, men likevel kan selskapet samlet sett vurderes på riktig vei mot kjønnsbalanse i ledelsen, spesielt med tanke på selskapets pågående og engasjerte CEO.

**Nøkkelord:** Kjønnsbalanse, ledelse, HR-praksiser, endringsprosess, implementering

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Studiens bakgrunn</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Begrepsavklaring</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Innhold og struktur</b> .....	<b>3</b>
<i>Figur 1</i> .....	<b>4</b>
<b>2.1 HR-praksiser</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1.1 Individrettede praksiser</b> .....	<b>5</b>
2.1.1.1 Kvinnelige lederutviklings- og nettverksprogrammer.....	5
2.1.1.2 Sponsor- og mentorordninger.....	6
<b>2.1.2 Organisasjonsrettede praksiser</b> .....	<b>6</b>
2.1.2.1 Trenings- og opplæringsinitiativer .....	6
2.1.2.2 Retningslinjer for work-life balanse.....	7
2.1.2.3 Retningslinjer for rekruttering og forfremmelser .....	7
<b>2.1.3 Ledelsesrettede praksiser</b> .....	<b>8</b>
2.1.3.1 Lederes engasjement .....	9
2.1.3.2 Lederes endringsvilje .....	10
<b>2.2 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Oppsummering og implementering</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>14</b>
3.1.1 Forskningsstrategi .....	14
3.1.2 Deskriptiv retning.....	14
3.1.3 Forskningstilnærming .....	15
<b>3.2 Casebeskrivelse</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 Valg av metode for datainnsamling.....	17
3.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju.....	17
3.3.3 Datakilder.....	18
<i>Tabell 1</i> .....	<b>19</b>
3.3.4 Måleinstrument.....	19
3.3.5 Intervjuprosessen.....	20
<b>3.4 Dataanalyse</b> .....	<b>21</b>
<b>3.5 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning</b> .....	<b>22</b>

<b>3.6 Forskningsetikk</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Beskrivelse</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.1 Individrettede og organisasjonsrettede praksiser</b> .....	<b>23</b>
4.1.1.1 Rekruttering .....	24
4.1.1.2 Retningslinjer for work-life balance.....	25
4.1.1.3 Kommunikasjon .....	26
4.1.1.4 Kvinnelige lederutviklings- og nettverksprogrammer.....	27
4.1.1.5 Career watch - sponsorordninger .....	27
<b>4.1.2 Ledelsesrettede praksiser</b> .....	<b>29</b>
4.1.2.1 Engasjement for økt kjønnsbalanse.....	29
4.1.2.2 Rolleoppfatning og signalisering.....	32
<b>4.1.3 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur</b> .....	<b>34</b>
4.1.3.1 Verdier og holdninger .....	34
4.1.3.2 Organisasjonsstruktur.....	36
4.1.4.1 Implementering .....	37
<b>4.2 Vurdering</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.1 utfordringer</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.2 Prosess versus resultat</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.3 Et individ perspektiv versus organisatorisk perspektiv</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1 Oppsummering av funn</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3 Studiens styrker og svakheter</b> .....	<b>49</b>
<b>5.5 Videre forskning</b> .....	<b>50</b>
<b>6. Referanseliste</b> .....	<b>52</b>
<b>7. Vedlegg</b> .....	<b>57</b>
<b>7.1 Intervjuguide</b> .....	<b>57</b>

## 1. Innledning

Forskning viser til at kjønnsbalanse i ledelsen medfører en rekke fordeler for bedrifter (Teigen, 2015), men det er ikke før det siste tiårene at kjønnsbalanse i ledelse ordentlig har blitt satt på agendaen (Birkvad, 2017). Historisk har det vært normen at hvite menn i femtiårene har ledet og styrt selskaper, noe blant annet Petter Stordalen nylig uttalte seg om som problematisk for samfunnsutviklingen (Tryti, 2019). Derimot er det ingen tvil om at det finnes flere kvinnelige ledere nå enn noen gang og i norsk næringsliv høres det årlig om selskaper som får en kvinnelig toppleder, som DNB med Kjerstin Braathen og Schibsted med Kristin Skogen Lund (Teigen & Kjos, 2019). Solberg (2012) konkluderte i sin forskning om at metaforen *glasstaket* ikke lenger er gyldig ettersom det faktisk finnes flere eksempler på kvinner som blir toppledere. Problemet er ikke lenger at kvinner ikke blir toppledere, men at utviklingen skjer i et for sakte tempo. Rapporten *The Global Gender Gap* fra World Economic Forum (2020) viser at Norge er rangert på andreplass over verdens mest likestilte land med nesten ett prosentpoeng mer enn i fjor, og en nesten helt lik yrkesdeltakelse mellom menn og kvinner på 94.5%. Imidlertid er kvinner fortsatt betydelig mindre sannsynlige til å holde lederstillinger i seniorroller hvor prosentandelen vekter 64.4% mot 35.6% i menns favør. Prognosen fra WEF 2017 som måler økonomisk likestilling, utdanning, helse og politisk innflytelse, viser samlet at det vil ta hele 108 år før kvinner og menn er likestilt (Istad, 2019). Således er metaforen om at kvinner møter en *labyrint* (Eagly & Carli, 2007) mer passende for å illustrere den observerte statistikken. Labyrintmetaforen indikerer at avansement til toppstillinger for kvinner er vanskelig, men ikke umulig. Labyrinter kan være mer eller mindre sammensatte, og dermed presentere både få eller mange hindringer. Videre kan de gjenspeile variasjonene som skapes i forskjellige kontekster, som igjen reflekterer ulike krav og veier til ledelse. Selv om forholdene har forbedret seg sett i lys av en historisk utvikling med en sakte økning av kvinner i ledelse, påpeker Carli og Eagly (2016) at labyrintmetaforen vil være gjeldende så lenge kvinner ikke har nådd paritet med menn. Videre reflekterer labyrintmetaforen hvor paradoksalt det er med mangelen av kvinner på seniornivåer, gitt alle de strategiske forpliktelsene med endringer i både politikk og praksiser de siste tiårene for å forbedre kjønnsbalansen (Clarke, 2011). Blant annet var Norge det første landet i verden til å innføre kjønnskvoltering i ASA-selskapers styre, hvor lovreguleringen fra 2003 krever minst 40% representasjon av begge kjønn (Teigen, 2015). Derimot er det få tegn som tyder på at noen ringvirkninger er blitt generert fra kjønnsbalanserte konsernstyrene til å bedre kjønnsbalansen i topplederstillingene (Kitterød & Teigen, 2018). Mye er forsket på og

løsninger er avklart, men kjønnsbalanse vises ikke i praksis (Sund, 2015). De Vries (2015) mener at det er fordi det eksisterer et gap mellom teori og praksis som undergraver endringsinnsatsen til selskaper. Formålet til denne studien er derfor å bidra med empiri om hva et selskap gjør i praksis for å nå målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen.

### 1.1 Studiens bakgrunn

Selv om andelen kvinnelige ansatte i lederstillinger øker, er kvinner fortsatt underrepresentert i de høyere ledernivåene (Kalysh, Kulik & Perera, 2016). Videre hevdes det at det er gjort nok forskning med flere årsaksforklaringer, men ikke nok handling som illustrerer hvilke tiltak som faktisk gir effekt (Miller, 2015). Store deler av forskningen vektlegger aspekter ved kvinner og at det er kvinners sitt ansvar å ”lene seg inn” (Arnold & Loughlin, 2019). En slik tilnærming kan antageligvis gi noen nyttige ferdigheter og taktikker, men de organisatoriske kontekstene kvinner erfarer blir ikke adressert (Kalysh et al., 2016) og implementeringen av ulike retningslinjer og tiltak vil da fortsette å være innrammet innenfor eksisterende kulturelle forutsetninger (Bailyn, 2011). Således eksisterer det et skille i forskningen mellom teorier og litteratur som antyder at mangelen på kvinner i ledelse er på grunn av kvinner selv og deres motivasjon, eller som følge av forklaringer som vektlegger kjønnede strukturer, prosesser og praksiser som hindrer kvinners karriere. Basert på forskning utført av Krivkovich et al. (2018) som viser at kvinner allerede gjør sin del ved at i mer enn tre tiår har kvinner oppnådd flere bachelorgrader enn menn, de ber om forfremmelser og forhandler lønn etter samme satser som menn og de forblir i arbeidslivet i samme takt som menn. I tillegg til at bachelorgradene kvinnene oppnår blant annet er innenfor økonomi- og ingeniørfag (Solberg, 2017). Samt Statistisk Sentral Byrå som henviser til tall om at flere kvinner i Norge både tar høyere utdanning og ønsker seg til lederstillinger på lik linje som menn (SSB, 2020), tar denne studien et organisatorisk perspektiv hvor vi ønsker å undersøke hva et selskap gjør for høyere kjønnsbalanse i ledelsen. Problemstillingen lyder som følger:

*Hva gjør et selskap for å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen?*

I samsvar med de Vries (2015), hevder Kulik (2014) at det eksisterer et gap mellom forskning og praksis, hvor en del av årsaken er fordi forskere innenfor mangfold er mer sannsynlige til å studere effekten av frittstående tiltak, enn en konfigurasjon av integrerte aktiviteter. Dette begrenser forskningen til å faktisk indikere hva som fungerer. Videre mener Kulik det er nødvendig å integrere flere informanters perspektiver om hva organisasjonen deres gjør. På bakgrunn av at det eksisterer en formening om at kjønnsbalanse kan håndteres som enhver



organisatorisk endringsprosess (de Vries, 2015) med Kotter (2007) sitt synspunkt om lederes avgjørende rolle som forkjempere, har toppledelsen en sentral funksjon i implementeringen av endringsprosesser. I tillegg utgjør HR-personell en viktig rolle i henhold til at de utvikler og gjennomfører prosessene (Solberg, Wathne & Madslien, 2016), samtidig som også linjeledere er med på å påvirke implementeringen ettersom de er tettere innpå et selskaps avdelinger (Kulik, 2014). Inspirert av Kulik (2014) sitt forslag om fremtidige forskningsagendaer, er hensikten til denne studien å undersøke hva et selskap gjør i målet om høyere kjønnsbalanse i ledelsen gjennom perspektiver fra toppleder og andre aktører i ledergruppen, HR-direktør og en ansatt. Med problemstillingen vil det både undersøkes hva et selskap har gjort og gjør, samt videre planer og vurdere selskapets endringsprosess mot en høyere kjønnsbalanse i ledelsen.

## 1.2 Begrepsavklaring

Det er nødvendig å avklare at litteratur som bruker begrepene mangfold og likestilling refererer i studien til kjønnsbalanse i ledelse. I det teoretiske rammeverket vil begrepene nevnes i sin opprinnelige form, men betydningen vil gjenspeile kjønnsbalanse etter studiens helhet. Begrepet mangfold innebærer et større spekter enn kjønn, men hvor kjønnsbalanse er en del av det. Likestilling har utviklet seg til å bli et negativt ladet ord, og derfor har begrepet kjønnsbalanse de siste årene delvis erstattet begrepet likestilling innenfor ledelse (Solberg et al., 2016). Kjønnsbalanse handler mer om organisasjonsendring enn likestillingspolitikk, og innebærer en endring for å utnytte både kvinnelige og mannlige talenter som sammen kan utgjøre en kjønnsbalansert ledelse med en vektet fordeling av kjønn på femti/femti eller snarere førti/seksti (Lindstad, 2005).

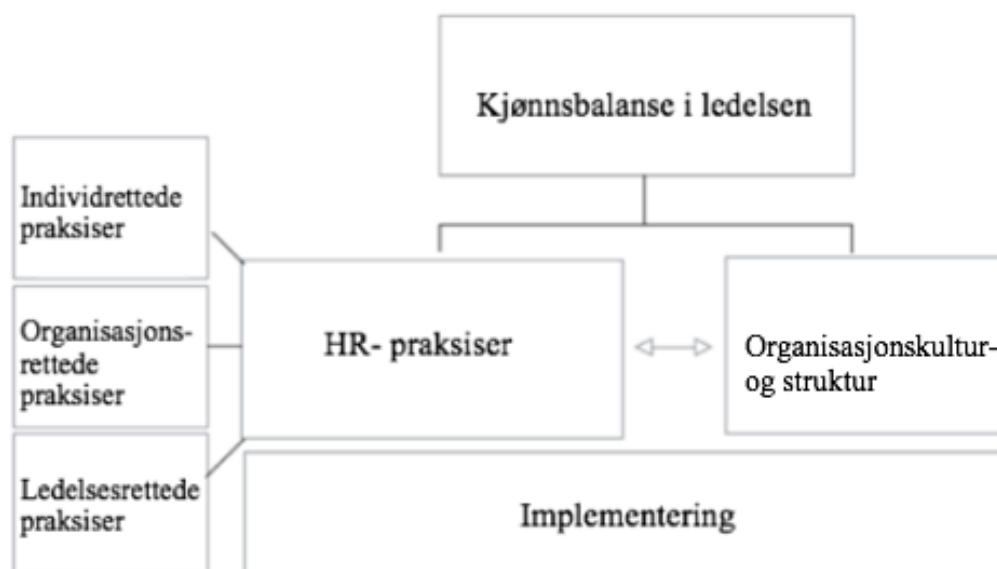
## 1.3 Innhold og struktur

Strukturen til studien er organisert etter et teoretisk rammeverk, metode, analyse og diskusjon. I det *teoretiske rammeverket* presenteres utvalgt teori rettet mot organisatorisk endring og omhandler, gjennom et organisatorisk perspektiv, teorier om hva et selskap kan gjøre for økt kjønnsbalanse i ledelsen. Hensiktsmessig struktureres det egenutviklede rammeverket inn i HR-praksiser med individrettede praksiser, organisasjonsrettede praksiser og ledelsesrettede praksiser, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur, og implementering. Med et kritisk blikk på litteraturen vil det gjennomgå forskning som viser ulike sider ved de foreliggende praksisene. Litteraturen i det teoretiske rammeverket vil ikke gå ordentlig i dybden ettersom

det overordnede formålet og bidraget til den aktuelle studien er å fremlegge empiri. Deretter redegjøres det for studiens *metode*, hvor forskningsdesign, casebeskrivelse, datainnsamling, dataanalyse, kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og forskningsetikk begrunnes. Videre vil det i *analysedelen* presenteres funn fra datainnsamlingen. Analysen struktureres i to deler, hvor det først beskrives hva casebedriften har gjort og gjør, for å deretter vurdere beskrivelsen og inntrykket som fremkommer fra informantene. Gjennomgående analysen blir empirien tolket opp mot det teoretiske rammeverket. I *diskusjonen* vil studiens overordnede funn oppsummeres og presentere studiens praktiske og teoretiske implikasjoner. Avslutningsvis drøftes styrker og svakheter ved studien med forslag for videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det redegjøres for studiens teoretiske rammeverk. Som nevnt innledningsvis indikerer forskning av Krivkovich et al., (2018) at kvinner allerede gjør sin del og derfor er utvalgt teori rettet mot organisatorisk endring og omhandler, gjennom et organisatorisk perspektiv, litteratur om hva organisasjoner kan gjøre for økt kjønnsbalanse i ledelsen. Den utvalgte relevante teorien viser at fenomenet kjønnsbalanse i organisasjoners ledelse er sammensatt, og derfor ble det hensiktsmessig å utvikle et rammeverk i inndelingene HR-praksiser, organisasjonskultur og struktur, og implementering, med underliggende mindre delkapitler. Følgende presenteres en konseptuell modell utviklet for å illustrere det teoretiske rammeverket.



Figur 1. Konseptuell modell av teoretisk rammeverk

Med et kritisk blikk på litteraturen vil det gjennomgå forskning som viser ulike sider ved de foreliggende praksisene. Litteraturen i det teoretiske rammeverket vil ikke gå ordentlig i dybden ettersom det overordnede formålet og bidraget til den aktuelle studien er å fremlegge empiri.

## **2.1 HR-praksiser**

Forskning presiserer viktigheten med HR-praksiser for å øke kvinneandelen i et selskaps ledelse. HR-praksiser defineres som noe man bruker for å lede ansatte i selskapet og tilsvarer HR-avdelingens funksjoner og oppgaver (Johansen & Sætersdal, 2017), som innebærer blant annet rekruttering og kompetanse- og lederutvikling. HR-avdelingen former derfor bestemte HR-praksiser for å nå selskapets mål og strategier (Johansen og Sætersdal, 2017). Kalev, Dobbin og Kelly (2006) fremla gjennom sin forskning tre vidt illustrerte tilnærminger for å fremme mangfold i en organisasjons ledelse. Den første tilnærmingen er utviklet for å redusere kvinners sosiale eksklusjon, den andre tilnærmingen er utformet for å moderere ledelsesforutinntattheter gjennom trening og tilbakemeldinger, mens den tredje tilnærmingen er utformet for å etablere et organisatorisk ansvar for mangfold. Inspirert av Kalev og kollegaers tilnærminger organiseres HR-praksiser etter individrettede, organisasjonsrettede og ledelsesrettede praksiser.

### **2.1.1 Individrettede praksiser**

#### *2.1.1.1 Kvinnelige lederutviklings- og nettverksprogrammer*

I henhold til Kalev et al. (2006) sin tilnærming om å redusere kvinners sosiale eksklusjon, er kvinnerettede lederutviklings- og nettverksprogrammer tiltak som ofte anvendes. Clarke (2011) undersøkte om et kvinnelig utviklingsprogram fremmer karrieren til potensielle kvinnelige lederkandidater ved å basere seg på de kvinnelige deltakernes opplevelser og oppfatninger av et slikt spesifikt program. Studiens resultater indikerte at kvinnene opplevde et trygt og støttende miljø som forbedret selvtilliten deres, at de lærte nye ferdigheter, samt lærte av erfaringene til kvinnelige forbilder. Derimot har disse kjønnsespesifikke programmene blitt kritisert for at det fokuseres for mye på å fikse kvinnene, i stedet for å håndtere organisasjoners kulturer og strukturer som hindrer kvinners karriereutvikling (Ely & Meyerson, 2000). Sett i lys av en norsk kontekst, så indikerte resultatene til en studie av Kitterød og Teigen (2018) hvor de målte populariteten av visse tiltak for økt kjønnsbalanse i ledelsen, at mannlige ledere var større tilhengere av lederutviklingsprogrammer for kvinner

enn hva de kvinnelige lederne selv var. Clarke (2011) avsluttet med å presisere at utviklingsprogrammer for kvinner kan være et nyttig tillegg ved siden av andre strategier designet for å øke antall kvinner i lederstillinger, ettersom andre faktorer også har en innvirkning.

### *2.1.1.2 Sponsor- og mentorordninger*

Videre blir de individrettede praksisene sponsor- og mentorordninger, i samsvar med Kalev et al. (2006) sin tilnærming om å redusere kvinners sosiale eksklusjon, betraktet som et avgjørende initiativ for at kvinner skal rykke opp til lederroller. Ibarra (2019) hevdet at en vedvarende kjønnskjevhet i ledelsen skyldes mangelen på innflytelsesrike sponsorer som sørger for at kvinner får den nødvendige erfaringer de trenger for å kvalifisere seg til lederstillinger. Sponsorordninger er et slags hjelpeforhold hvor en eldre, mektigere person bruker sin personlige innflytelse for å fremsnakke en yngre person, mens en mentor er mer et veiledningsforhold hvor en person med mye kunnskap deler den til en yngre person. I studien til Ibarra, Carter og Silva (2010) fant de at det å ha en mentor økte sannsynligheten for forfremmelse til de mannlige kandidatene, mens det hadde ingen effekt på forfremmelsen til de kvinnelige kandidatene. Ibarra et al. (2010) påsto at det kunne ha en sammenheng med at de kvinnelige mentorene for de kvinnelige kandidatene hadde mindre innflytelse enn de mannlige mentorene for de mannlige kandidatene som var i mektigere lederroller. Ibarra (2019) mente at det kvinner trenger er en innflytelsesrik sponsor og at det er et problem at kvinner oftere blir gitt for mye veiledning og for lite sponsing, samt at mange bedrifter som forsøker å innføre sponsorordninger ofte returnerer til mentorprogrammer ettersom det kan være problematisk å pålegge ledere å bruke deres personlige innflytelse på personer de enda ikke kjenner så godt.

## **2.1.2 Organisasjonsrettede praksiser**

### *2.1.2.1 Trenings- og opplæringsinitiativer*

Basert på teorier om stereotypi og forutinntattheter er den andre tilnærmingen til Kalev et al. (2006) utviklet for å eliminere ledelsesforutinntattheter gjennom trening og tilbakemeldinger. Slik forskningsbasert trening er et av de vanligste initiativene som brukes for å fremme mangfold og kjønnsbalanse i organisasjoner, men også et av de minst vitenskapelig evaluerte tiltakene (Kossek et al., 2017). Forskning har vist at slike initiativer ikke har resultert i forbedret kjønnsrepresentasjon i ledelsen og at det faktisk heller kan resultere i en økning av

stereotyping og mulige tilbakeslag dersom de er dårlig implementert eller fremstilt på måter som klandrer deltakerne (Miller, 2015). Kalev et al. (2006) hevdet faktisk at arbeidsgivere som iverksetter slike tiltak gjør dette for å fremstille seg selv, hvor den underliggende intensjonen heller er å fraskrive seg for ansvar eller for å forbedre den helhetlige moralen i selskapet, enn å faktisk bare øke kjønnsbalansen og mangfoldet i ledelsen.

#### 2.1.2.2 Retningslinjer for *work-life balance*

*Work-life balance*, en balansert likevekt mellom jobb og privatliv, har økt i viktighet de siste årene (Fritz & van Knippenberg, 2018). Formålet med utviklingen av slike retningslinjer er å gjøre lederstillinger mer attraktivt, tilrettelagt og tilgjengelig, hovedsakelig for kvinner (Kalysh, et al., 2016). Fitzsimmons og Callan (2016) sin teori om kjønnede krefter basert på kapitalperspektivet fra Bourdieu (1990), forklarte at med bare noen få år ute av arbeidslivet vil man miste 10% av muligheten for kapitaltilegnelse, og det anbefales derfor å utvikle strategier rundt karriere og familie for å begrense tiden borte fra arbeidslivet. Eksempler på slike praksiser er fleksible arbeidsordninger, gode permisjonsordninger og barnepass, og er et anbefalt initiativ for selskaper som ønsker flere kvinner i ledelsen (Fritz & van Knippenberg, 2018). Ved å bemerke seg at de i studien fokuserte på tilgjengelighet og ikke bruk av retningslinjene, fant Fritz og van Knippenberg (2018) i sin studie at tilgjengeligheten av arbeidslivsinitiativer kan fjerne hindringer for kvinners avansement, ettersom det påvirket kvinnene i studien sine lederambisjoner til det positive. Disse initiativene viste seg å også være viktige for mennene i studien. Derimot viste resultatene til studien av Kalysh et al. (2016) at effekten av slike initiativer var kontekstavhengige, hvor en observert økning av kvinner i lederstillinger kun var tilstede når kvinner utgjorde minst 43% av organisasjonens arbeidsstyrke. Videre er det nødvendig å presisere at disse studiene er gjennomført i utenlandske kontekster hvor det som oftest ikke finnes det samme tilbudet for tilpasning av familieliv, som det gjør i Norge. I Norge er selskaper lovpålagt å gi foreldrepermisjon, men det eksisterer en gråsoner hvor arbeidsgivere kan benytte seg av styringsretten og indirekte påvirke arbeidsforholdene (Compendia, 2008), og derfor er selskapers tilrettelegging av *work-life balance* fortsatt et viktig perspektiv innenfor den norske konteksten.

#### 2.1.2.3 Retningslinjer for rekruttering og forfremmelser

Formålet med retningslinjer for rekruttering og forfremmelser er å skape rettfærdige rekrutteringsprosesser mellom kvinnelige og mannlige kandidater. Tilbake til studien av

Kitterød og Teigen (2018), ble aktive retningslinjer for rekruttering på mellomledernivå og oppover fremhevet som et sterkt og solid initiativ av både mannlige og kvinnelige ledere. Derimot medfører ikke slike retningslinjer alltid den rettferdigheten de har til hensikt og det kan likevel praktiseres kjønn i slike evalueringsprosesser. Van den Brink, Holgersson, Linghag og Deé (2017) identifiserte i sin studie subtile mønstre i evalueringsprosesser av menn og kvinners styrker og svakheter i forhold til egnethet for fremtidige toppstillinger. I deres studie av en svensk bank og nederlandske tjenestefirmaer, viste det seg at menns styrker i evalueringsprosessene ble blåst opp, samtidig som deres svakheter ble tonet ned. Dette var ikke tilfellet for de kvinnelige kandidatene, og uansett de var inkludert i prosessen og ble ansett som kompetente, ble deres styrker tonet ned og svakhetene deres blåst opp.

### **2.1.3 Ledelsesrettede praksiser**

I henhold til Kalev et al. (2006) sin siste tilnærming om å etablere et organisatorisk ansvar, var det relevant å undersøke faglig litteratur som understreker de ansvarlige for kjønnsbalanse i ledelsen. Det eksisterer en formening om at kjønnsendring kan håndteres som enhver organisatorisk endringsprosess (de Vries, 2015), hvor Kotter (2007) sitt synspunkt på lederes avgjørende rolle som forkjempere allerede er godt etablert innenfor litteraturen om endringsledelse. Kalev et al. (2006) mente den beste praksisen vil være å sette mål og tildele viktige organisasjonsaktører hovedansvaret for å nå disse målene. Ettersom det er individene i de maktfulle posisjonene som har innflytelses nok til å endre den proporsjonale representasjonen av kvinnelige ledere (Arnold & Loughlin, 2019), foreslo Dobbin og Kalev (2016) å engasjere organisasjonens ledere som forkjempere for kjønnsbalanse. De Vries (2015) fremhevet i sin studie spesielt betydningen av administrerende direktører (CEO-heretter anvendes forkortelsen) som forkjempere, hvor særlig mannlige toppledere ble betraktet som de beste forkjemperne av intervjuobjektene. Parallelt forventet intervjuobjektene at de kvinnelige lederne i organisasjonene også skulle være forkjempere for kjønnsendring ettersom de forventes å fremstå som rollemodeller. Samtidig som De Vries argumenterte for at observasjonen kan forklares med at i et skjevt kjønn miljø vil en mannlig CEO både representere flertallet og minoriteten, stilte hun seg kritisk til funnet. De Vries påpekte hvordan denne oppfatningen tjener ideologien om en heroisk ledelsesstil med mannlige egenskaper og hvordan det er en motsigelse i å ansvarliggjøre privilegerte menn som forkjempere for kjønnsendring når det er de som i alle år har dratt nytte av *status quo*. Derimot presiserte de Vries at det er viktig at menn ikke fraskrives ansvaret av den grunn, ettersom det er en risiko for at det heller vil undergrave likestillingsinitiativer og omgjøre det

til en ”kvinnesak”. Derfor må det være et samspill mellom både kvinnelige og mannlige ledere hvor de utgjør komplementære roller for kjønnsendring (de Vries, 2015).

### 2.1.3.1 Lederes engasjement

Samtidig som ledere settes ansvarlige for kjønnsendring, er det av betydning hvordan de selv betrakter sin egen rolle. Med bakgrunn i litteratur som indikerer at endringsagenter bruker forskjellige strategier avhengig av deres hierarkiske posisjon i selskapet, undersøkte Kelan og Wratil (2018) hvordan CEOs konseptualiserer sin endringsatferd. De baserte seg på et skille i litteraturen mellom forventninger til toppledelsen som endringsagenter og andre endringsagenter, for eksempel innleide konsulenter og spesialister. I henhold til seks anbefalte endringspraksiser i litteraturen for de øverste ledernivåene; *ansvarlighet, eierskap, formidle, være et eksempel, initiere og drive kulturendring*, mente Kelan og Wratil at disse praksisene sterkt resonnerer med tradisjonelle former for maskulint og heroisk ledelse (Fletcher, 2004) ved at det både krever og tar kontroll. Slik ledelse kan også være et resultat av et eksternt eller internt press som fører til at CEOs åpenlyst formulerer sin støtte for kjønnsbalanse, men at de har begrenset indre motivasjon for å faktisk fremme likestilling. Etersom slik ledelse tidligere har blitt ansett som en mekanisme for å ekskludere kvinner, betraktet forskerne av studien det noe overraskende at disse lignende måtene å vise heroisk ledelse på anbefales til og forventes av ledere som ønsker å fremme kjønnsbalanse.

Den andre gruppen med endringsagenter forventes å opptre som tempererte radikalister. Begrepet tempererte radikalister er opprinnelig fra Meyerson og Sully (1995) og handler om personer som både er forpliktet til organisasjonens normer, men som samtidig oppfatter organisasjonsstrukturen urettferdig og vil endre dette. De er radikale ettersom de tar på sikte å endre *status quo*, men på en temperert måte så de får innflytelse nok til å endre det. Følgende intervjuet Kelan og Wratil (2018) tjue CEOs hvor resultatene indikerte at flere av informantene anså sin endringskapasitet på lik linje med prinsippene for heroisk ledelse i iverksettelsen av tiltak ved å initiere endring, kommandere andre, og være rollemodeller. Slikt hadde de en oppfatning av at når lederen sier noe, skal organisasjonen følge etter. Derimot fortalte noen av informantene at det som kreves er samarbeidende og engasjerende ledelse. De snakket lidenskapelig om kjønnsbalanse fra et personlig perspektiv og flere nevnte egne personlige erfaringer som den viktigste motivasjonsfaktoren. Noen vektla betydningen av å ha døtre, mens andre snakket om personlige opplevelser av å være annerledes enn normen, og hvordan dette motiverer dem til å gjøre organisasjonen deres mer inkluderende. Noen av

informantene hadde også opplevd et euforisk øyeblikk hvor de innså at kvinners likestilling er sentralt for menneskers utvikling. Studien konkluderte med at hvis CEOs deler sitt personlige engasjement for kjønnsbalanse på en mer lidenskapelig måte, kan de være i bedre posisjon til å overbevise organisasjonen om å samarbeide og jobbe mot økt likestilling. Istedenfor å bare opptre etter de anbefalte praksisene, bør de innlemme noe av lidenskapen som tempererte radikaler viser i sine forsøk på å inspirere andre til å skape kjønnsbalanse og endre *status quo*.

### 2.1.3.2 Lederes endringsvilje

Ledere som verdsetter samarbeid kan oppfattes som å ha mer fellesorienterte egenskaper og derfor være bedre egnet til endring. London et al. (2019) mente at endringsvilje har en sammenheng med personlige egenskaper, og utviklet en modell for hvordan mellommenneskelige egenskaper hos kvinnelige og mannlige ledere påvirker maktkonstruksjonen i selskapet og dermed hvordan deres bruk av myndiggjøring, veiledning og tilbakemeldinger påvirker karrieremulighetene til kvinner. Modellen indikerer at ledere som besitter mer fellesorienterte egenskaper og som motiveres mer av prestisje enn motivasjon for å dominere, vil sannsynligvis iverksette tiltak og fremme likestilling i ledelsen som et organisatorisk mål, ettersom de føler et ansvar for organisasjonen. I motsetning vil ledere som ønsker å beholde sin maktposisjon i selskapet, innføre barrierer for likestilling. Lignende fant Herdman og McMillan-Capehart (2010) at ledere med fellesorienterte verdier var predikativt for vedtakelsen av mangfolds initiativer. Dette er av betydning ettersom det gir en økt forståelse for når og hvorfor ledere støtter kjønnsbalanse i organisasjoner. Som London et al. (2019) påsto, dersom ledere faktisk hadde vært mer opptatte av å endre *status quo*, ville ikke kjønnsgapet på ledernivåer vedvart den dag i dag.

### 2.1.3.3 Et samspill mellom ledere og HR

En orientering mot en samarbeidsvillig ledelse resulterer i et samspill av endringsaktører. Samtidig som innflytelsesrike ledere er egnet som endringsagenter, blir i tillegg HR-ledere betraktet som aktuelle endringsagenter ettersom de har autoriteten til å mobilisere ressurser, utforme retningslinjer og implementere initiativer (Guillaume et al. 2014). Ng og Sears (2018) undersøkte hvordan samspillet fungerer mellom ulike endringsaktører i organisasjoner. De testet en modell der CEOs oppfatning om mangfold påvirker implementeringen av tiltak og praksiser gjennom CEOs fremvisning av atferd, som igjen gjenspeiler en forpliktelse til mangfold, og i sin tur, HR-ledernes oppfatninger om at deres CEO er opptatt av mangfold på arbeidsplassen. Resultatene til studien illustrerte et samspill mellom CEO, ledere og HR-



leder. I en *sensemaking* prosess av moralske verdier må CEO først formidle sine prioriteringer og støtte gjennom synlig atferd (ord og handlinger). På sin side vil ledere da utvikle forventninger til hva som er viktig for CEO og organisasjonen. Hvis CEO blir oppfattet som engasjert i mangfold, vil HR-leder ta grep for å utvikle eller utvide omfanget av mangfoldspraksiser implementert i organisasjonen. Funnene fra denne studien gir verdifull innsikt i samspillet mellom flere nivåer innad i en organisasjon og hvordan dette samspillet mellom endringsaktører tar et prosessorientert perspektiv. Mens CEOs utgjør en hovedrolle i å initiere og støtte endring, har HR-ledere en avgjørende rolle i å utføre og implementere endringen. I likhet med denne tilnærmingen har Van Esch et al. (2018) gjennom sin forskning gitt en liste over beste praksiser for HR i hvordan de kan skape en positiv prosess og et miljø for rekruttering av kvinner til lederstillinger. Det innebærer blant annet et kritisk samarbeid mellom HR og ledere i hvert trinn av ansettelsesprosesser. Det er viktig at HR ikke bare gir anbefalinger for spesifikke ansettelsesbeslutninger, men også utfordrer lederen i å vurdere ulike perspektiver for å ta den beste beslutningen basert på stillingskriteriene, kandidatens kvalifisering og potensial, og den generelle organisatoriske passformen. HR må i tillegg utfordre organisasjonskulturen til å være mer mangfoldig og inkluderende, slik at rekrutteringspraksisene øker mulighetene for kvinner til lederroller.

## **2.2 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur**

Med en ansvarlig ledelse som endringsaktører er det også nødvendig med et inkluderende arbeidsklima (Kossek, Su & Wu, 2017). Et inkluderende klima defineres som den grad individer og organisatoriske grupper oppfatter og opplever arbeidsmiljøet som et miljø med sosiale interaksjoner, kulturer og strukturer som sammen støtter og effektivt anvender de ulike identitetene og verdiene kvinner medfører til arbeidet på måter som foster deres tilhørighet og evne til å utnytte ferdighetene deres for å bidra til organisasjonen (Kossek et al., 2017). Richardsen, Mikkelsen og Burke (1997) fant i sin studie at oppfattet organisasjonsstøtte var avgjørende for kvinners karriere- og jobbtilfredshet. Derfor vil et inkluderende klima forsterke effekten av tiltakene, samtidig som den enkeltes oppfatning av organisasjonen som et inkluderende miljø også vil påvirkes av tilstedeværelsen av antallet retningslinjer og tiltak (Ryan & Kossek, 2008).

Videre handler dette om organisasjonsstruktur hvor Fitzsimmons og Callan (2016) mente at samtidig som personlige egenskaper hos ledere utgjør verdiene deres og dermed påvirker organisasjonskulturen til enten det positive eller negative, vil strukturelle faktorer som oftest

utgjøre like viktige innvirkninger hvor de kan resultere i vedvarende barrierer for endring. Slike strukturelle faktorer er blant annet hvordan organisasjonsstrukturer belønner ideal arbeideren (Acker, 1990), som er fullstendig viet til arbeidet og ubesværet av familieforpliktelser. Fitzsimmons og Callan (2016) argumenterte for kjønnete krefter som opererer gjensidig på både samfunnsmessige, organisatoriske og individuelle nivåer. Gjennom kapitalperspektivet fra Bourdieu (1990) forklarte de en vedvarende kjønnsulikhet i toppledelsen som en følge av at disse kreftene hindrer kvinner i å samle verdifull og nødvendig kapital (konnotasjon for erfaring) for toppstillinger. Eksempler på slike krefter er direkte og indirekte diskriminering, skjevheter ved rekruttering og forfremmelser, ledelsesstiler og personlighetsdisposisjoner, fleksibilitet på arbeidsplassen, tilgang til mentor- og sponsorordninger, rollekonflikter og sosiale forventninger, samt tidligere livserfaringer om lært kjønnsatferd. Disse kreftene opptrer ikke isolert og i mange tilfeller danner de et nett av motstridende krefter, for eksempel dobbeltstandarder som kvinner ofte blir utsatt for (Fitzsimmons & Callan, 2016). Derfor er det nødvendig å være bevisst prosessen i implementeringen av eventuelle tiltak eller retningslinjer, og vurdere helheten i bedriften.

### **2.3 Oppsummering og implementering**

Som det fremkommer er kvinners karrierefremgang til lederstillinger et resultat av flere komplekse faktorer (Clarke, 2011). Det teoretiske rammeverket fremla en rekke HR-praksiser hvor alle de individrettede og organisasjonsrettede praksisene varierte i effekt. Videre vil en potensiell effekt for høyere kjønnsbalanse i ledelsen avhenge av de ledelsesrettede praksisene, inkludert lederes engasjement, endringsvilje og samarbeid, i tillegg til en inkluderende organisasjonskultur og fraværet av kjønnete krefter i organisasjonsstrukturen.

Ved implementering er det da, som presisert av Fitzsimmons og Callan (2016), nødvendig å vurdere helheten i bedriften. Hvis organisasjoner kun adresserer et fåtall av de kjønnete kreftene isolert, for eksempel gjennom enkelte tiltak eller retningslinjer, vil de ikke lykkes med kjønnsbalanse ettersom effekten kan være kontekstavhengig. Implementeringen kan da medføre visse utfordringer og siden en del individrettede praksiser for økt kjønnsbalanse i ledelsen kun er kvinnerettede, undersøkte Cundiff, Ryuk og Cech (2018) om slike målrettede initiativer uforvarende gjør at arbeidsmiljøet fremstår som partisk overfor ansatte. Resultatene til studien indikerte at både kvinner og menn opplevde en mindre sosial passform og komfort med selskapet, samt at de ble enda mer opptatte av negativ og urettferdig behandling enn hvis initiativene hadde vært innrammet som å gjelde alle. I likhet påpekte Kossek et al. (2017) i sin

studie en risiko for vedvarende stereotypier mot kvinner hvis kvinnerettede mentorordninger ble implementert som en isolert strategi, fordi kvinnene ble antatt å behøve mer karrierehjelp enn menn. Videre var Kossek et al. tydelig på behovet om å ta hensyn til både individuelle og organisatoriske faktorer, ettersom at det som ser ut til å være kvinners selvstendige valg er i utgangspunktet formet av faktorer fra organisatoriske og samfunnsmessige kontekster. Det er derfor uunngåelig med strukturelle endringer for å fjerne slike institusjonelle skjevheter som hindrer kvinners fremgang, hvor Fitzsimmons og Callan (2016) hovedsakelig anbefalte organisasjoner å konsentrere seg om mellomledelsen ettersom det er her avansementet for kvinner kan stoppe opp. Samtidig anbefalte de å utvikle og implementere tiltak på tidligere nivåer for å sikre at pipelinen til kvinnelige nyutdannede støttes. Dette innebærer individrettede praksiser som strukturerte sponsor- og mentorordninger, og organisasjonsrettede og ledelsesrettede praksiser som rollemodellering og rettferdige retningslinjer for lønn og forfremmelser. Videre er det nødvendig med retningslinjer som understøtter tiden borte fra arbeidslivet, som gode permisjonsordninger, samt revurdere hvordan karriere er organisert, verdsatt og legemliggjort, slik at både menn og kvinner kan oppnå en passende balanse mellom arbeid og andre aspekter av livet (Kossek & Buzzanell, 2018; Fitzsimmons & Callan, 2016). Ryan og Kossek (2008) mente på sin side at det viktigste organisasjoner kan gjøre er å utdanne og understøtte ledere slik at implementeringen av de ulike tiltakene oppfattes som inkluderende. Samtidig må det eksistere konsistente retningslinjer og velges ledere med prososiale egenskaper og verdier for at effekten av tiltakene skal forsterkes (London et al., 2019; Kossek et al., 2017).

Videre hevdet Ryan & Kossek (2008) at organisasjoner må vedkjenne at det ikke eksisterer en tilnærming for beste praksis på grunn av store variasjoner i behov, preferanser og verdier. I henhold til studiens problemstilling vil det derfor undersøkes hva et selskap gjør i praksis mot målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen.

### **3. Metode**

I dette kapitlet presenteres studiens fremgangsmåte for å besvare den praksisorienterte problemstillingen "*Hva gjør et selskap for å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen?*". Dette innebærer en begrunnelse av studiens forskningsdesign, casebeskrivelse, datainnsamling, dataanalyse, kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og forskningsetikk.

### **3.1 Forskningsdesign**

#### **3.1.1 Forskningsstrategi**

Valg av forskningsstrategi vil ha implikasjoner for datamaterialet man ender opp med og derfor bør valget avgjøres etter det som er mest hensiktsmessig å anvende for å svare på ens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016). Formålet med casestudie er å oppnå en grundig utredning om et emne eller fenomen (Yin, 2014). Den valgte casen kan referere til blant annet en person, en gruppe, en organisasjon eller en endringsprosess, og etter valgt case forsøkes det å forstå dynamikken av samspillet mellom casens emne og konteksten den studeres i (Saunders et al., 2016). Videre vedkjente Yin (2014) at denne forskningsstrategien anvendes for både eksplorative, deskriptive, kausale og evaluerende formål. Siden vi er ute etter å beskrive hva et selskap gjør og har gjort for kjønnsbalanse i ledelsen i deres kontekster, har vi valgt å bruke casestudie som forskningsstrategi.

Videre kan forskningsstrategien beskrives som en singelcasestudie. Dette er en strategi som innebærer å undersøke en enkelt case, istedenfor en sammenligning av om funn kan replikeres på tvers av case, som i en multippel casestudie (Yin, 2014). Yin (2014) hevdet at ved en multippel casestudie øker det forskningens troverdighet ettersom det kan identifiseres likheter og mønstre mellom casene. Men fordelen med singelcasestudie er at det kan gi en dyp beskrivelse og forståelse av forskningsfenomenet i en konkret kontekst (Saunders et al. 2016), i samsvar med studiens problemstilling hvor vi ønsket å gå i dybden hos den gjeldende casebedriften.

#### **3.1.2 Deskriptiv retning**

Forskningsdesignet er en veiledning for hvordan man systematisk kan planlegge å gjennomføre studiet. Utformingen av prosjektet kan enten oppfylles som eksplorerende, deskriptive, kausale, evaluerende studier, eller en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2016). Ved valg av et eksplorativt design har man gjerne som formål å undersøke et tvetydig fenomen og finne ut hva som foregår. I deskriptive studier ønsker man å få en nøyaktig beskrivelse av et tidligere forstått fenomen, med vekt på hva og hvordan spørsmål. Da er det nødvendig med et klart bilde av fenomenet gjennom teori før innsamlingen av dataene. I kausale studier søker man å finne kausale sammenhenger, eller relasjoner mellom variabler, og i evaluerende studier er hensikten å finne ut hvor godt noe fungerer.

Vår studie faller hovedsakelig under den deskriptive retningen. På forhånd benyttet vi oss av eksisterende litteratur og gjennom casestudien vil det beskrives hva selskapet både gjør og har gjort i henhold til kjønnsbalanse i toppledelsen. Samtidig vil det vurderes hvor godt det fungerer, og det er derfor ikke til å unngå å også ha elementer av den evaluerende retningen.

### **3.1.3 Forskningstilnærming**

Forskningens tilnærming gir et inntrykk av rekkefølgen på teoriutviklingen og datainnsamlingen, samt formålet med studien (Saunders et al., 2016). Det finnes tre retninger for forskningstilnærming: deduksjon, induksjon og abduksjon. En deduktiv tilnærming bruker datainnsamling til å evaluere proposisjoner eller hypoteser relatert til eksisterende teori, for så empirisk avkrefte eller bekrefte dette. I motsetning vil en induktiv tilnærming utforske et fenomen og følgende bruke datainnsamlingen for å danne teorien. I utgangspunktet er deduksjon underlagt naturvitenskapen med en streng kvantitativ og positivistisk metodikk som ikke tillater alternative forklaringer mellom kausaliteter. Derimot førte fremveksten av samfunnsvitenskapen og induksjon til en kritikk av metoden, som mener at resonnementstilnærminger må inkludere hvordan mennesker tolker sin sosiale verden. Induktive tilnærminger inkluderer i større grad konteksten det studeres i og har som tradisjon større sannsynlighet til å jobbe med kvalitative data og bruke flere metoder for datainnsamling. Således er det ikke alltid lenger slik at deduksjon og induksjon er strengt underlagt metodikken sin, og Saunders et al. (2016) mente derfor at en slik inndeling kan være misledende og ikke har en praktisk hensikt.

Den tredje retningen innenfor forskningstilnærminger er abduksjon (Saunders et al., 2016). I stedet for å gå fra teori til empiri eller empiri til teori, vil man i en abduktiv tilnærming bevege seg frem og tilbake mellom deduksjon og induksjon (Suddaby, 2006). Ved å bevege seg mellom eksisterende teori og innsamlet empiri kan man mer pragmatisk forsøke å forstå fenomenet og dets mønstre (Saunders et al., 2016).

Ettersom kjønnsbalanse i ledelse er et svært omfattende forskningsfelt bestående av rikelig med litteratur, har vi derfor et godt teoretisk utgangspunkt for egen studie. Samtidig bygger eksisterende litteratur mer på årsaksforklaringer for mangelen på kvinner i ledelse og forklaringer på hva som ikke fungerer (Kalev et al., 2006), og vår forskning på fenomenet kjønnsbalanse i ledelsen vil undersøke hva som fungerer hvor eksisterende litteratur er noe snevrere. Studien har derfor til en viss grad en deduktiv tilnærming, hvor vi på forhånd har

dannet et teoretisk rammeverk, men med et formål om å vurdere teori opp mot praksis i casebedriften, samt en åpenhet for oppdagelse av nye funn fra informantene, er tilnærmingen også noe induktiv. Således beskriver abduksjon best forskningstilnærmingen som benyttes i studien, da det vil veksles mellom teori og empiri.

### 3.2 Casebeskrivelse

I utgangspunktet var det for oppgaven ønskelig å undersøke et selskap som har oppnådd kjønnsbalanse i toppledelsen. Ved hjelp av Topplederbarometer 2018 av CORE og SheIndex 2019 av SheCommunity, ble det kartlagt hvilke selskaper som har eller nærmer seg kjønnsbalanse i toppledelsen. Flere store selskaper ble kontaktet, men på grunn av mangel på kapasitet ble det erfart en del avslag. Derimot fikk vi gjennom egne kontakter kontakt med et selskap godt på vei mot kjønnsbalanse i ledelsen. Etersom vi fortalte til kontakten vår at vi i tillegg helst skulle intervjuet et selskap som har oppnådd kjønnsbalanse i ledelsen, koblet kontakten oss senere opp mot et selskap på toppen av årets indeks, som ble utgitt noen måneder ut i studien, hvor de takket ja til å være med. Planen for studien var da å vurdere selskapene opp mot hverandre i henhold til hva de har gjort og gjør for kjønnsbalanse. Men like etter brøt Covid-19 ut, og medførte en stopper for store deler av samfunnet og da også selskapet som vi skulle intervjuet. Derfor ble vi nødt til å kun holde oss til selskapet som jobbet mot kjønnsbalanse i ledelsen.

Casebedriften er et av de største profesjonelle tjenestefirmaene i verden med tjenester innenfor flere ulike sektorer. Selskapet har de siste par årene vært veldig synlig utad om sitt arbeid med kjønnsbalanse og betraktes derfor som en optimal kontekst for å adressere studiens problemstilling. Selskapet har som mål å øke kjønnsbalansen i ledelsen som følge av at de betrakter det som et samfunnsansvar, samtidig som de ønsker de økonomiske fordelene det medfører. I tillegg har de et ønske om de beste talentene og det begrunnes med at da må også kvinner være med i vurderingene ettersom de utgjør halvparten av populasjonen.

*“For det første mener vi at det er en del av kall det samfunnsansvaret vårt. Det å ha balanse. Å egentlig hele mangfoldsagendaen er en del av det. (...) Også mener vi også at det faktisk er smart å gjøre det finansielt. At man også får en økonomisk benefit ut av dette her.”*

- CEO

### 3.3 Datainnsamling

#### 3.3.1 Valg av metode for datainnsamling

Innenfor samfunnsvitenskapen er det vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder for datainnsamling (Saunders et al., 2016). Førstnevnte består av numerisk data eller *harde data* og brukes for å undersøke forholdet mellom variabler, som videre måles numerisk og analyseres ved hjelp av en rekke statistiske og grafiske teknikker (Saunders et al., 2016). Kvantitativ metode muliggjør hovedsakelig en deduktiv tilnærming i forholdet mellom teori og empiri, og ettersom det er et generelt ønske om å generalisere forskningen er metoden strengt strukturert for å kunne styrke reliabiliteten og validiteten. I motsetning til kvantitativ er kvalitativ metode mer opptatt av å oppnå en dypere forståelse av et fenomen eller en situasjon og består av ikke-numeriske data eller *myke data*, for eksempel tekst, bilder, videoopptak eller lignende. Dette muliggjør en induktiv tilnærming til forholdet mellom teori og empiri. Det er en konvensjonell oppfatning om at metodene som benyttes i kvalitativ forskning kan gi en dypere forståelse av et sosialt fenomen enn hva som er mulig å oppnå innenfor kvantitativ metode (Silverman, 2014).

Siden vi ønsket en dypere innsikt i hva et selskap gjør og har gjort for økt kjønnsbalansen i ledelsen, var det naturlig å anvende kvalitativ metode. Et rikere datamateriale gjennom kvalitative dybdeintervjuer vil gi oss denne innsikten og studiens problemstilling ville vært vanskelig å måle kvantitativt ettersom fenomenet betraktes som en kompleks, pågående prosess og varierer fra kontekst til kontekst. En kvalitativ tilnærming vil tillate mer fleksibilitet i casestudien og forhåpentligvis resultere i en dypere innsikt og forståelse for hva selskapet gjør.

#### 3.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju

Bruk av intervju kan bidra til å samle gyldig og pålitelig data som er relevant for forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Intervju kan variere i form av struktur og formalitet. Et strukturert intervju anvender forhåndsbestemte og standardiserte eller identiske sett med spørsmål til alle informantene. Et ustrukturert intervju kalles ofte for dybdeintervju, og er et uformelt og åpent intervju hvor informanten kun gis det temaet det skal redegjøres for. Et semistrukturert dybdeintervju er en blanding av de nevnte motstykkene. I et semistrukturert dybdeintervju har forskeren en liste over temaer og noen sentrale spørsmål, men som kan variere fra intervju til intervju. Det betyr at forskeren kan, avhengig av

organisasjonskonteksten og flyten i samtalen, variere på rekkefølgen, utelate noen spørsmål, samt inkludere nye relevante spørsmål. Slik kan intervjuer fasilitere en naturlig kommunikasjon mellom intervjuer og informant og forhåpentligvis få frem kunnskap som ikke fremkommer fra strukturerte intervjuer (Krumsvik, 2013). Videre vil anvendelsen av semistrukturerte dybdeintervjuer avhenge av problemstillingen. Hvis formålet er å forstå årsakene bak informantenes holdninger og meninger, eller å forstå årsakene til beslutningene deres, samt muligheten til å undersøke informantenes svar dypere, er semistrukturerte dybdeintervjuer den mest hensiktsmessige intervjuformen å anvende (Saunders et al., 2016). Således er semistrukturerte dybdeintervjuer den passende intervjuformen for studien vår.

I følge Saunders et al. (2016) er det nødvendig å være bevisst kvalitetsproblemer knyttet til denne typen forskningsintervju. Ved mangel på standardisering i semistrukturerte dybdeintervjuer kan det påvirke studiens pålitelighet og det er en bekymring for potensielle skjevheter ved at både forskerens og informantenes tolkninger kan påvirke utfallet. For å motvirke dette utarbeidet vi på forhånd standardiserte spørsmål å forholde oss til, men ved at både rekkefølgen og spurte spørsmål varierte fra intervju til intervju, samt innslag av spontane oppfølgingsspørsmål, ble egenskapene til dybdeintervjuer beholdt. Ettersom vi i tillegg var to som gjennomførte intervjuene og sammen diskuterte det innsamlede datamaterialet for å kartlegge om det ble oppfattet likt, ble potensielle tolkningsskjevheter motvirket (Saunders et al., 2016).

### **3.3.3 Datakilder**

Kontakten vår i casebedriften var selskapets administrerende direktør (CEO) og med informasjon om prosjektet koordinerte CEO de relevante intervjuobjektene og møterom, samt tid hos selskapet. Det var til å anta at forskjellige typer ansatte på ulike nivåer sannsynligvis enten er samstemte til en viss grad eller har ulikt engasjement, meninger og opplevelser om hvordan oppnå kjønnsbalanse i toppledelsen. Derfor ville vi inkludere en vanlig ansatt, men de viktigste informasjonskildene ble på forhånd betraktet som ledelsen. Det samlede utvalget er fremvist i tabell 1. Ettersom fire av de fem informantene er svært sentrale aktører i selskapet, samt ulike nok til å gi tilstrekkelige flersidige og nyanserte besvarelser, betraktes utvalget som representative informasjonskilder i stand til å gi viktig relevant informasjon i adresseringen av problemstillingen (Köhler, 2016). Videre visste vi på forhånd at selskapets CEO er svært engasjert i temaet hvor vi ble informert om at hun har skrevet en doktorgradsavhandling innenfor kjønnsbalanse og ledelse. I henhold til det teoretiske



rammeverket hvor organisasjonsaktørene CEO og HR-ledere ble fremhevet som de mest sentrale posisjonene for en endringsprosess mot kjønnsbalanse, ble det forventet videre at casebedriftens CEO og HR-leder hadde mest informasjon.

Tabell 1. Informanter

Stilling	Alder	Ansiennitet	Erfaring
<b>Kvinnelig CEO</b>	60	1 år i nåværende stilling	Flere år som leder, og ansatt i samme selskapet
<b>Kvinnelig ansatt</b>	40	20 år som ansatt	Vært ansatt på tvers av flere avdelinger
<b>Mannlig HR-direktør</b>	50	20 år i nåværende stilling	Vært delaktig i selskapets utvikling i 20 år
<b>Mannlig Linjeleder</b>	50	4 år i nåværende stilling	Vært i selskapet i 21 år, med erfaring fra andre avdelinger
<b>Kvinnelig COO</b>	50	2 år i nåværende stilling	18 år i selskapet, med erfaring fra flere avdelinger

### 3.3.4 Måleinstrument

I kvalitativ metode er det essensielt å utarbeide en intervjuguide før intervjuene avholdes (Thagaard, 2009). Det gjør det enklere å være relevant i henhold til problemstillingen som ønskes å belyses i dybdeintervjuene, og intervjuguiden skal derfor avdekke de viktigste områdene som er sentralt for problemstillingen (Dalen, 2011). I samsvar med det teoretiske rammeverket er intervjuguiden delt opp i temaene HR-praksiser, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og implementering. Det ble utformet like spørsmål til alle informantene for å avdekke eventuelle variasjoner i besvarelsene, men hvor rekkefølgen og spurte spørsmål varierte.

Intervjuguiden ble utformet med formål om å knytte teori og praksis hvor hovedfokus var å undersøke hva de har gjort for økt kjønnsbalanse. Informasjon som fremkom fra HR-direktøren, CEO, COO og linjeleder ble betraktet som viktige elementer for å utforske hvilke *individrettede og organisasjonsrettede praksiser* som er blitt anvendt i selskapet. Samtidig ble de samme spørsmålene spurt til den ansatte for å vurdere variasjonen mellom de organisatoriske nivåene. Således kunne de endringsansvarlige identifiseres og det ble en

naturlig overgang til spørsmålene om *ledelsesrettede praksiser*. Som vist i det teoretiske rammeverket blir ledelse i litteraturen fremstilt som et viktig element for endring og formålet var da å fremme meninger om kjønnsbalanse i ledelsen, fra et personlig perspektiv om eget engasjement og rolleoppfatning til vurderinger om andre i ledergruppen. Videre ble det i henhold til *organisasjonskultur* betraktet som relevant å undersøke selskapets verdier ettersom kjønnsbalanse handler om bærekraft og likestilling for å fremme begge kjønn i ledelsen. Inntrykket av selskapets verdier kan følgende si noe om hvilke holdninger de har for å etterleve kjønnsbalanse, samt hvilke handlinger og vurderinger som tas. Spørsmålene fra intervjuguiden rettet mot *organisasjonsstruktur* fokuserte på de interne retningslinjene i selskapet som omhandler kjønnsbalanse, og hvem som er kjent med de. Ved å utforske retningslinjene i selskapet kan det gi et overblikk over organisasjonen og skape innsikt både hos lederne og ansatte i selskapet. Til slutt ble det spurt om *implementering*, hvor spesielt utfordringer og videre mål ble vektlagt.

### 3.3.5 Intervjuprosessen

Før datainnsamling og gjennomføring av intervju, er det viktig å teste intervjuguiden (Dalen, 2011). Derfor ble intervjuguiden gjennomgått med veileder, og vi fikk gode råd for forbedring.

Intervjuene foregikk hos casebedriften i eget møterom. Alle informantene hadde fått et tidspunkt fra CEO og hvert intervju hadde en avsatt tid på 30 minutter med 15 minutters mellomrom i tilfelle forsinkelser. I møte med hver informant ble de innledende informert om prosjektets formål, at de vil bli anonymisert, at spørsmålene er frivillige å svare på, og gitt et avtaleskjema fra NSD om informanternes rettigheter. I tillegg ble de gitt valget om lydopptak, noe alle informantene samtykket til. Hensikten med lydopptak var at det ville forenkle transkriberingen i etterkant av intervjuene. Siden ingen av informantene reagerte negativt til lydopptak, ga det videre uttrykk for at de var ærlige og oppriktige under hele intervjuprosessen.

Studiens forskere hadde på forhånd blitt enige om at én hadde hovedansvaret for å introdusere prosjektet og stille spørsmål underveis, mens den andre hovedsakelig skrev notater. Samtidig ønsket vi en avslappet og behagelig atmosfære, så derfor ble det viktig å ikke være for rigide på rollestrukturen. For å unngå skjevheter ble spørsmålene formulert tydelig og i en nøytral tone. Mesteparten av spørsmålene var formulert som åpen endte, så informantene på

egenhånd kunne definere og beskrive. Åpne spørsmål er derfor nyttige til å avsløre underliggende holdninger og innhente informasjon (Saunders et al., 2016). Videre fulgte vi opp med undersøkende spørsmål der hvor det ble ansett som nødvendig. Hvert intervju ble avrundet med om det var noe informantene ønsket å tilføye. Alle informantene sa seg fornøyde og tilbydde oss å kontakte de igjen hvis det var noe vi ønsket videre svar på.

### 3.4 Dataanalyse

Gjennom en abduktiv tilnærming ble det analysert i henhold til hvilken grad det samsvarer med eksisterende teori, samtidig som det ble vurdert fremkommende empiri. Dette innebærer at det deduktivt vil avdekke hva selskapet har gjort i henhold til det teoretiske rammeverket med HR-praksiser, samt beskrivelse av organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen og hvordan det vil påvirke implementeringen, og induktivt avdekke empiri som ikke er beskrevet i det teoretiske rammeverket.

For å strukturere datamaterialet ble det anvendt analysemetoden *template analysis*, oversatt til malanalyse, som er en type av tematisk analyse (Saunders et al., 2016). Malanalyse kan brukes uavhengig av en deduktiv eller induktiv metode. Alle typer av tematisk analyse inkluderer to kjerneprosesser; definere temaer og organisere temaene inn til en viss type struktur som representerer konseptuelle relasjoner mellom dem (King & Brooks, 2017). Før malanalysen ble opptakene av intervjuene transkribert. Transkriberingen ble skrevet på bokmål, men med inkludering av informantenes engelske uttrykk. Første steget i malanalyse var å bli kjent med transkriptene. Etter at transkriberingen var gjennomført, ble derfor opptakene lyttet til enda en gang samtidig som transkriberingen ble lest. Dette var for å være sikre på at alt som ble sagt kom med i datamaterialet. Innledende i malanalysen ble bare en andel av datamaterialet kodet for å utvikle en foreløpig liste med temaer og underliggende koder. Her ble det også brukt *A priori* temaer, som er temaer identifisert ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Videre ble de fremkommende temaene organisert på en måte som samsvarte med de emnene vi ønsket å fremheve og omgjort til en innledende kodemal for å gi en oversikt over datamaterialet. Kritikken av malanalyse påpeker faren ved at forskere blir for overopptatt av å perfektionere den teoretiske strukturen istedenfor å bruke analysen som et middel for å tolke dataene (King & Brooks, 2017). For å oppnå en mer tolkende dybde ble det derfor utviklet en tabell som vurderte svarene til informantene opp mot hverandre. Slik kan vi også si at kodebeslutningene ble tatt med hensyn til problemstillingen, ikke ved å følge en generisk og stiv mal (Köhler, 2016).

### 3.5 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Mens rigide målinger av reliabilitet og validitet er hensiktsmessig for å vurdere kvantitativ forskning basert på positivistiske forutsetninger, blir de ofte ansett som filosofisk og teknisk upassende i kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016). Lincoln og Guba (1985) utviklet derfor parallelle versjoner av begrepene reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet, med distinkte navn for å anerkjenne kvalitativ forskning og sikre studiers kvalitet, henholdsvis pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. *Pålitelighet* i denne sammenhengen betyr å registrere alle endringer underveis for å produsere en pålitelig og transparent redegjørelse om forskningstilnærmingen som både kan forstås og evalueres av andre. Dette har vi gjort ved å redegjøre for oppgavens opprinnelige formål og fremkommende plan, og hvorfor vi senere måtte endre dette. Videre slo Yin (2014) begrepene pålitelighet og troverdighet sammen og mente begge handler om å tydelig dokumentere hele fremgangsmåten underveis, noe vi har gjort ved å detaljert beskrive studiens tilnærming til datainnsamling. *Troverdighet* handler om å objektivt gjenfortelle hva intervjuobjektene sa og ikke la forskeres forutinntatte forventninger påvirke tolkningen (Lincoln & Guba, 1985). Thagaard (2009) fremhevet at det å være to forskere vil minske sannsynligheten for subjektivitet ettersom funnene blir diskutert med hverandre. Siden vi også brukte lydopptaker ved intervjuene og transkriberte datamaterialet ordrett i ettertid, unngikk vi å mistolke materialet. Videre ble intervjuene av informantene avholdt i et eget møterom hos casebedriften, hvor også hver informant ble fortalt om rettigheter og anonymitet, og vi bidro derfor til informantenes behagelighet og trygghet til å være åpne og ærlige. Det styrker studiens troverdighet ytterligere at informantene opplevdes som engasjerte i temaet til studien og at det var noe de ville snakke om. *Overførbarhet* indikerer om forskningen kan generaliseres (Lincoln & Guba, 1985) og ved å gjengi en fullstendig beskrivelse av problemstillingen, forskningsdesignet, konteksten, funn og tolkninger, gis leseren muligheten til å selv bedømme overførbarheten til studien. Derimot er ikke kvalitativ forskning alltid ment for å replikeres fordi én studie gjenspeiler intervjuobjekter i én bestemt kontekst innenfor et bestemt tidspunkt, men ved å gi en nøyaktig beskrivelse kan andre forskere gjenskape lignende studier (Saunders et al., 2014). Yin (2014) kalte dette for analytisk generalisering hvor empiriske observasjoner overføres til teori. Det har ikke vært studiens formål å generalisere til hvilken som helst kontekst, men ved at vi nøyaktig gjengir studiens tilnærming og tolkning av funn, kan vår studie gi bidrag til og innsikt i hva andre selskaper kan gjøre for å oppnå kjønnsbalanse i ledelsen.

### 3.6 Forskningsetikk

Det er viktig at forskere reflekterer nøye over sin praksis for å sikre at prinsippene for etisk forsvarlig forskning opprettholdes (Saunders et al., 2016). Dette inkluderer å opprettholde integritet, respektere andre, unngå skade, ikke presse intervjuobjektene, overholde informert samtykke, sikre konfidensialitet og anonymitet, samt praktisere ansvarlighet i analyseringen av data og funn. Forskningsprosjekter i Norge er meldepliktige og forventes å bli behandlet etter personopplysningsloven fra 2001 (Thagaard, 2009), hvor Norsk senter for forskningsdata – NSD er ansvarlige for godkjenning av prosjekter. Krav for godkjenning innebærer at prosjektets informasjonsskriv, informasjon om anonymitet og intervjuguide sendes inn (Krumsvik, 2014). Prosjektet fikk godkjenning fra NSD og før hvert intervju ble informert samtykke signert av hver enkelt informant. Videre opprettholdes de etiske prinsippene gjennom studiens kvalitetskriterier.

## 4. Analyse

I dette kapittelet presenteres funn fra datainnsamlingen. Analysen struktureres i to deler, hvor det først beskrives hva selskapet har gjort og gjør for økt kjønnsbalanse i ledelsen. Dette innebærer hva de har gjort i henhold til HR-praksiser, samt beskrivelse av organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen og hvordan det påvirker implementeringen. Deretter vil del to omhandle en vurdering av beskrivelsen og inntrykket som fremkom fra informantene. Dette innebærer vurderinger av utfordringer, gjenspeilte holdninger om ansvaret for kjønnsbalanse og stadiet i endringsprosessen mot kjønnsbalanse.

### 4.1 Beskrivelse

#### 4.1.1 Individrettede og organisasjonsrettede praksiser

Overordnet fremsto det som at de fleste informantene hadde en oversikt over tilnærmingene som har blitt utført for å nå selskapets interne mål om å øke kjønnsbalansen i ledelsen. Samtidig vektla informantene ulike tiltak, samt at noen av informantene hadde mindre kunnskap om dette temaet, hvor dette spesielt gjaldt den ansatte. Funnene i analysen kan høyt identifiseres med Kalev et al. (2006) sine tre tilnærminger for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Derimot gikk ikke informantene så dypt inn i beskrivelsen av alle de ulike tiltakene og det opplevdes som vanskelig å vurdere effekten av disse. Tiltakene *workshops om ubevisst diskriminering for ledere og nettbasert læring om mangfold og forutinntattheter for alle ansatte*, og *on-boarding for nyansatte* ble nevnt av HR-direktør, COO og linjeleder. Derimot

ble de bare nevnt og ikke utdypet. Følgende i analysen vil de initiativer og tiltak informantene snakket dypere om beskrives.

#### 4.1.1.1 Rekruttering

Gjennomgående intervjuprosessen ble rekruttering fremhevet av alle informantene og fremsto som det viktigste initiativet for økt kjønnsbalanse i ledelsen, hvilket stemte overens med funnene til Kitterød og Teigen (2018). Det ble fortalt både om rekruttering til lederposisjoner og andre stillingsnivåer i selskapet. For å ha en oversikt over rekrutteringen til lederstillinger fortalte HR-direktøren at hans avdeling har jevnlig datainnsamlinger og gjennomganger av statistikker i henhold til forfremmelser, lønn og unaturlige kjønnsforskjeller. Selskapet har flere retningslinjer for å oppnå kjønnsbalanse ved rekrutteringer og har satt seg et mål om femti/femti av kjønn på alle nivåer i selskapet. Retningslinjene for rekruttering og forfremmelser vil redegjøres for senere i analysen under delkapittelet 4.1.3.2

*Organisasjonsstruktur*, men det som derimot fremkom fra HR-direktøren var at disse er vanskeligere å etterfølge på ledernivåer. Derfor fortalte han at de har satt seg et annet mål på ledernivåene hvor de følger dagens prosentpoeng pluss 5% i rekrutteringen av kvinner til lederposisjoner.

*"(...) Også ser vi at fordi det er vanskeligere på toppnivåer, så har vi sagt at det er dagens prosent pluss 5 % poeng når vi rekrutterer. Så, hvis vi da igjen har 38 % kvinnelige managere, så skal vi ved rekruttering av nye managere ha minst 43 %. Det er målet for oss og hele tiden klatre oppover på en litt realistisk måte."*

- HR-direktør

HR-direktøren var den eneste informanten som fortalte om det overnevnte målet og fremhevet seg selv som realist på bakgrunn av at han må forholde seg til det utvalget de har. Videre fokuserte han en del på at årsaken til at det er færre kvinnelige kandidater til de øverste stillingene er en følge av et mannlige flertall på visse studieretninger, for eksempel teknologi, som også er et viktig fagområde for noen av selskapets forretningsområder. COO delte den samme oppfatningen og fortalte at det ikke er sikkert det er mulig å oppnå likevekt av kjønn på de lavere nivåene i alle de ulike forretningsområdene, men hun så derimot ingen grunn til hvorfor de ikke skal klare det på ledernivå. Ledernivåene er en mindre gruppe enn resten av de ansatte og et hjelpetiltak de bruker for å få best mulig kandidater til de øvrige stillingene er å benytte seg av ekstern rekruttering, i tillegg til intern.

*“Og hvis man ikke skulle nå en femti/femti som er det ultimate for meg, så må det være helt reelle grunner for at man ikke er der. Jeg er litt svart/hvitt på det, men jeg klarer ikke se at det skal være noe grunn for at det ikke skal være en femti/femti kjønnsbalanse, for å være helt ærlig. Jeg klarer ikke å se noe grunn.”*

- COO

Det ble ofte presisert av både COO, HR-direktør og linjeleder, at for å få tak i de beste talentene må kvinner inkluderes i alle rekrutteringer siden de utgjør halvparten av den globale populasjonen. Spesielt linjelederen argumenterte for talenter, og uansett han på eget initiativ valgte å hovedsakelig snakke om mangfold, vektla han konseptet *“war for talent”* og å få frem riktige kandidater.

*“Og dette er viktig for meg; det handler ikke om at de kommer noe lettere til med ekstra poeng eller noe i den stilen der. Det handler rett og slett bare om at de er de riktige menneskene til å vurdere.”*

- Linjeleder

#### **4.1.1.2 Retningslinjer for work-life balance**

Tre av informantene, COO, CEO og linjeleder, fortalte om viktigheten av gode permisjonsordninger med aktiv kontakt. Det innebærer at kvinner i permisjon ikke mister nødvendig eksponering den tiden de er ute av arbeidslivet og linjelederen fortalte at det er en del av kulturen til selskapet at de kun er midlertidig ute. I samsvar med Fitzsimmons og Callan (2016) sine anbefalinger om å utvikle strategier for å begrense tiden borte fra arbeidslivet, tilbyr selskapet frivillig muligheten til alt fra sosiale sammenkomster til faglige opplegg, og HR-avdelingen inkluderer gravide eller kvinner i permisjon ved potensielle vurderinger av forfremmelser.

*“Det som har kommet, det jeg synes er bra, det er jo at vi har en ordning med at vi følger dem opp. Og at vi sørger for at dem ikke mister eksponering for det om de har gått gravid og vært hjemme. Det er jo det som ofte skjer i et karriereløp at veldig mange damer mister jo en del på det året fordi de ikke er her, og ikke er ute hos kunder og ikke blir eksponert for det samme som en gutt. Så det er et av de tiltakene jeg synes har vært kjempe viktig.”*

- COO

### 4.1.1.3 Kommunikasjon

Ekstern og intern kommunikasjon fremkom fra alle de kvinnelige informantene i intervjuprosessen som et viktig tiltak for å nå målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen. Med ekstern kommunikasjon refererte de kvinnelige informantene til et ytre press av forventninger ettersom temaet diskuteres mye i media hvor selskapets CEO selv er en synlig frontfigur i formidlingen av kjønnsbalanse. COO fortalte at kommunikasjon i en endringsprosess som denne er svært viktig. Den kvinnelige ansatte ga uttrykk for at uansett HR-avdelingen og ledelsen er mer involvert i prosessen enn hva ansatte på hennes nivå er, legger de likevel merke til at lederne i selskapet viderefører all informasjon om endringsprosessen, noe den ansatte anså som et viktig tiltak for kjønnsbalanse.

*”Jeg tror det er viktig at man er åpne, transparente og snakker om ting. ”*

- Ansatt

CEO fortalte at selskapet har endret strukturen for å bedre kommunikasjonsflyten internt. Opprinnelig var en leder internasjonalt ansvarlig for at de etterlevde mangfold og inkludering i Norge. Derimot fungerte ikke det tilstrekkelig og de måtte derfor skape bedre kommunikasjon internt. Således kan deres fremleggelse av kommunikasjon identifiseres med hva det teoretiske rammeverket vektla som et samspill mellom endringsaktører (Ng & Sears, 2018). Videre er kommunikasjonen selve grunnlaget for spillet mellom HR og ledelsen, og COO mente at HR-avdelingen gjør en viktig jobb i å veilede med de interne retningslinjene satt i selskapet om høyere kjønnsbalanse. Dette var i samsvar med Van Esch et al. (2018) sin liste over beste praksiser for HR hvor et av de viktigste punktene var et kritisk samarbeid mellom HR og ledere i hvert trinn av ansettelsesprosesser.

*“Ja, for eksempel så har vi jo en ganske stor HR-avdeling som hjelper oss med de tingene her. For eksempel nå skulle jeg ansette to personer i noen nye stillinger, og da er det de som informerer meg, hjelper meg med intervjuer og forteller hvilke policyer vi har. Sånn at de kler på meg, sånn at vi er i henhold til de tingene vi sier vi skal gjøre. Vi jobber altså veldig tett. Det er ikke sånn at jeg går ut alene og sier at nå ansetter jeg han eller hun. Jeg er nødt til å være i dialog med dem. Bare det er jo et tiltak i seg selv.”*

- COO



#### 4.1.1.4 Kvinnelige lederutviklings- og nettverksprogrammer

Alle informantene fortalte om et lederutviklings- og nettverksprogram spesifikt for kvinner, derimot er dette programmet globalt rettet og ikke internt for selskapet i Norge. Formålet til programmet er å engasjere kvinnelige ansatte, kunder og samfunnet ellers til å fremme likestilling mellom kjønn. Da informantene fortalte om programmet uttrykte de en viss stolthet over at det eksisterer globalt, samtidig som de fremla at det ikke er et tiltak som vektlegges hos de. CEO begrunnet det med at siden innholdet til programmet er utviklet for å passe alle de 98 landene som er med, land med enda spissere hierarki enn i Norge, resulterer det i en minste felles multiplum trening og gir derfor ikke utbytte for deres kvinnelige ansatte. I tillegg opplevde CEO gjennom tilbakemeldinger og erfaringer at det oppsto reaksjoner hos noen av de kvinnelige ansatte da de ble sendt på programmet. Dette ble ytterligere bekreftet av COO da hun fortalte at hun ikke kunne forstå hvorfor hun måtte delta på programmet den gangen. Dette funnet understøttet Ely og Meyerson (2000) sin kritikk av kjønns spesifikke programmer og hvordan det resulterer i holdninger om å fikse kvinnene. Både de kvinnelige informantene og HR-direktøren var usikre på om disse programmene så langt har medført et godt formål i henhold til om det faktisk øker kjønnsbalansen i ledelsen. Etersom heller ikke de mannlige informantene var tilhengere av programmet var dette funnet imot studien til Kitterød og Teigen (2018) hvor de mannlige lederne støttet programmene mer enn de kvinnelige lederne.

*”Jeg har mindre tro på sånne kvinnelige nettverksmøter osv for de kan litt stygt sagt ende opp som te-selskap hvor alle sitter og er enige og alle klager om det samme, men det kommer ikke noe ut av det. ”*

- HR-direktør

#### 4.1.1.5 Career watch - sponsorordninger

Etersom et av formålene med intervjuprosessen var å kartlegge hvilke tiltak som har blitt benyttet i målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen, var det ingen av informantene som på egenhånd la noe vekt på mentor- eller sponsorordninger før de ble spesifikt spurt om det. Derimot var de spesielt kjent med sponsorordninger. Dette funnet var spesielt i samsvar med anbefalt teori hvor sponsorordninger betraktes som et avgjørende initiativ for at kvinner skal rykke opp til lederstillinger (Ibarra, 2019; Kalev et al., 2006).

*”(...) Det er det vi bruker “career watch” til som da er eldre senior ledere som følger opp*

*mer yngre kvinner og sikrer at deres karriere tar den retningen den skal, og er en sparringspartner.”*

- HR-direktør

I henhold til mentor og sponsor var HR-direktøren veldig tydelig på forskjellen mellom de to, noe som spesielt var i samsvar med Ibarra (2019) sitt skille på fordelene med en sponsor over en mentor. Han fremhevet at det kvinner trenger er “døråpnere”, ikke en mentor eller en coach som kun hjelper til med å reflektere. Videre refererte han til *career watch* som er sponsorordningen til selskapet hvor eldre senior ledere følger opp yngre kvinner og gir de riktige oppdragene og erfaringene nødvendig for å være gode kandidater ved fremtidige forfremmelser. Følgende var dette et av de tiltakene han syntes gir best effekt.

*“Jeg har veldig troen på det å finne ut av hvem er det som har et godt potensialet og sørge for at de får en karriere sponsor og en eller annen som åpner dørene for dem, tar vare på dem, får dem inn i de neste stillingene og bygger en god karriere. Og ikke bare gir dem en stilling for å være hyggelig, og sørger for at de får erfaring som gjør at de kan lykkes i stillingen.”*

- HR-direktør

Derimot var ikke CEO like entusiastisk over sponsorordningen. Hun mente tiltaket iverksettes for sent i karrieren ettersom man får en sponsor når man allerede er på vei til å bli en partner. Dette indikerte at sponsorordningen resulterer mer i veiledning enn bruk av innflytelsesrike sponsorer som gir nødvendig erfaring til kvinnelige kandidater (Ibarra, 2019).

*“Vi har sponsoren der, men den sponsoren kommer inn for sent. Så, en del av det jeg ønsker å innføre, men det har vi ikke altså, det er at vi setter i gang med sponsorarbeidet mye tidligere.”*

- CEO

CEO fortalte at hun ønsker å ha tiltaket, men med planer om forbedringer av programmet for å få et større utbytte. Hun mente programmet burde innføres midtveis i karrieren når de ser potensielle kandidater som har lyst til å satse på en leder-fremtid og motivere for det. Videre ønsker hun at programmet primært skal være for kvinner ettersom det er forskningsbelegg for at de trenger mer støtte for å bli satt på det rette sporet. Det oppfattes interessant at HR-direktøren og CEO hadde ulike meninger om sponsorordningen. HR-direktøren fremsto i

samsvar med teorien, men siden han ikke fortalte om utfordringene ved programmet, indikerte det at det er muligheter for at han enten ikke ønsket å fortelle oss om det eller at han ikke var like klar over det som CEO. Tilbake til beste praksiser for HR av Van Esch et al. (2018) er det viktig at HR utfordrer ledelsen, men i denne studien fremsto det motsatt hvor det var CEO som var utfordreren.

*“Dette er mellom forskjellen å forvente eller forlange og forhåpninger om en fremtid i firmaet. Og innimellom er forskjellsbehandling mer likebehandling. Når man tar høyder for at det er forskjeller på oss.”*

- CEO

#### **4.1.2 Ledelsesrettede praksiser**

##### **4.1.2.1 Engasjement for økt kjønnsbalanse**

Analysen viste likheter mellom informantene og Kelan og Wratil (2018) sin studie om hvilken konseptualisering av lederes endringsatferd som er mest hensiktsmessig for å skape kjønnsbalanse. Det fremkom flere perspektiver om egne personlige erfaringer og hvordan det motiverer dem. Begge de intervjuede mennene fortalte at de selv har døtre og at de ønsker at de skal ha like muligheter som menn.

*“Vi trenger den balansen. Det har jeg veldig tro på. Jeg har selv to døtre, og jeg har en kone som er senior manager i \*anonymisert selskap\*, så jeg vet hva de tingene betyr også.”*

- HR-direktør

*“For meg er det helt naturlig. Jeg har tre barn, og to av de er jenter. Ikke sant?”*

- Linjeleder

CEO fortalte om tidligere opplevelser av å være et ”kvinnelig alibi” i ledergrupper bestående av menn, og hvordan hun konstant følte seg utenfor på ledermøtene ettersom mennene snakket om opplevelser hvor hun ikke hadde blitt inkludert og at hun heller ikke følte seg som en del av beslutningene. Både CEO og de mannlige informantenes personlige perspektiver samsvarte med det som ble identifisert hos ledere som lignet tempererte radikalister i deres forsøk på å inspirere andre til å skape kjønnsbalanse (Kelan & Wratil, 2018).

*”Jeg synes ikke det bare har vært lett i min karriere. Og i perioder trodde jeg at det skulle være sånn. Den der at du får akseptere det med slengkommentarer og at du får akseptere at du er litt utenfor. (...) Det var etter det forskningen min begynte. Og jeg må innrømme at jo mer jeg har lest, jo mer overbevist er jeg om at jeg har rett. Og jo mer forbanna er jeg på historien. Hvordan i all verden har vi klart å la dette toget gå forbi oss?”*

- CEO

For de to andre kvinnelige informantene fortalte de at i utgangspunktet har de betraktet kjønnsbalanse som en selvfølge og opp gjennom karrieren har det derfor ikke vært et tema de har hatt et så nært forhold til. Derimot vedkjente de den dag i dag at de har innsett at det må jobbes for, ettersom det faktisk ikke er en selvfølge med kjønnsbalanse på ledernivåer.

*”Jeg personlig har egentlig aldri tenkt på det. Fordi jeg har aldri tenkt på meg selv som en dame som kommer etter fordi at jeg er dame. Det er jo derfor jeg ikke forsto hvorfor jeg skulle gå på et kvinnelig lederkurs for eksempel. Jeg er veldig glad for at det kommer på agendaen for det er veldig viktig.”*

- COO

*”Ja, jeg synes det er viktig. Men samtidig synes jeg det bare skulle mangle. Dette er mine personlig tanker, men hvorfor snakker vi egentlig så mye om dette. Det burde jo bare være gitt, men man skjønner jo at det må være fokus på det.”*

- Ansatt

Videre var det av relevant betydning å undersøke hva informantene mente de andre lederne motiveres av for å engasjere seg i kjønnsbalanse og vurdere samsvaret mellom de.

*”Hehe, det er litt pisk og litt gulrot som vanlig. Vi må skremme dem litt. Men mange av de som sitter i ledergruppen har også døtre, og de vil jo at døtre også skal ha like mange muligheter som menn.”*

- HR-direktør

Sitatet over av HR-direktøren indikerte at han mente de står overfor en vanskelig endringsprosess ettersom han presiserte at det *“det er litt pisk og gulrot”*, men at han videre identifiserte andre ledes meninger om motivasjon med sin egen og at det kan være en felles

oppfatning de har i ledergruppen. Videre fremhevet han interessenters forventninger og hvordan det kan påvirke motivasjonen for å engasjere seg i kjønnsbalanse.

*”Det er rett og slett oppdrag vi taper fordi balansen er dårlig hvor kunden forventer å se en god miks av kvinner og menn. Hvis vi da hoster opp fem menn og ingen kvinner, så vil det se dårligere ut i et kundeoppdrag eller et tilbud for eksempel. Det er businessmessig viktig for oss, og det er mere moralsk viktig for oss. Det gjør også noe med miljøet vårt. Det blir bedre.”*

- HR-direktør

Gjennom interessenters forventninger blir selskapet ytterligere påvirket av samfunnskravet om en bærekraftig måte å drive selskapet på. Omdømme er av avgjørende betydning for bedrifter og det er derfor viktig å gjøre det som er nødvendig for å tilegne seg positive omtaler. COO mente at det kan være en viktig grunn for at andre ledere engasjerer seg i målet om kjønnsbalanse siden det medfører en stolthet over selskapet. Uttalelsen nedenfor av COO later videre til å stemme overens med modellen til London et al. (2019) hvor det indikeres at ledere som motiveres mer av prestisje enn motivasjon for å dominere, vil i større grad fronte kjønnsbalanse i ledelsen.

*”Selvfølgelig så er det jo ”brandet”. Det er jo ikke til å legge under en stol, vi blir jo lagt merke til at vi er så i front med dette. Det gjør jo til at man får en sånn stolthet til å være her. Det ser man jo også på lederne, og på de ansatte. De ser at de har ledere som tørr å gå i front, og snakke om det åpent og ut.”*

- COO

Videre ble det fremhevet at ledergruppen generelt har et høyt grunnivå av engasjement og at det er et unisont ønske om å få til kjønnsbalanse i ledelsen. Noen er litt mer interessert enn andre, mens andre jobber i miljøer hvor det påstås å være færre kvinner å velge fra enn menn. HR-direktøren mente disse er realister som forholder seg til det utvalget de har, og at de egentlig har det samme ønsket om kjønnsbalanse. COO opplevde selv en differanse i engasjementet til ledergruppen, men mente at det ikke nødvendigvis indikerer uenigheter.

*”Det trenger ikke være noe galt i det, men det har nok noe å gjøre med at de ser at andre tar*

*tak i det. Vi kan ikke alle gå ut med det samme. Det er mer sånn at “de gjør det, og vi gjør det”, men sammen så snakker vi alle om det, og det er ingen uenigheter rundt det.”*

- COO

#### **4.1.2.2 Rolleoppfatning og signalisering**

Etter at informantenes engasjement for kjønnsbalanse ble avdekket, var det relevant å undersøke hvordan informantene signaliserer dette for å fremme viktigheten med kjønnsbalanse i ledelsen. COO fortalte at ettersom hun aldri har tenkt at det å være en kvinne skulle være en hindring i karrieren hennes, er det for henne viktig å formidle at dette ikke er en kvinnekamp, men at det handler om kjønnsbalanse og være en rollemodell på det.

*”Hvis vi ser bort fra egne HR-tiltak, så vil jeg si den beste effekten har med rollemodeller å gjøre. La oss si det jeg gjør i min rolle. Jeg er ute å snakker med folk hele tiden. Jeg har vært på veldig mange events, konferanser og mye, og jeg tror at hvis man viser “walk the talk” og at man kan snakke om dette ut ifra et kjønnsbalanse perspektiv, og at dette ikke er en kvinnekamp.”*

- COO

Uttalelsen ovenfor reflekterte ytterligere en felles rolleoppfatning som fremkom fra alle informantene i lederstillinger. Analysen viste at de er svært bevisste betydningen av sin egen rolle. Informantene beskrev seg selv ulikt, men med en felles undertone om å være en rollemodell og hvordan de signaliserer dette. Det fremkom spesielt at det er viktig å være en pådriver og snakke om betydningen av kjønnsbalanse både internt og eksternt, hvor linjelederen vektla at dette handler om troverdighet. Troverdighet var et element som gikk igjen hos flere av informantene, fra hvordan COO fokuserte på å ”walk the talk”, til den ansattes skildring om at ledelsen ikke bare snakker om det, men at det er noe de faktisk gjør.

*”Også er det jo mitt ansvar og være en pådriver og en rollemodell på det. (...) Det er noe jeg prater om både internt og eksternt. Hvis jeg ikke hadde gjort det? Så er jo det et spørsmål om hvor troverdig det er det vi sier da. Jeg tenker at dette er en viktig del av det jeg gjør.”*

- Linjeleder

Videre fremkom det at flere av lederne betraktet seg selv som ansvarlige for å formidle kunnskap og kompetanse om temaet. De må hjelpe andre ledere til å forstå, gi fakta, følge opp

statistikker og sørge for at målet om kjønnsbalanse etterleves. Dette kan ha en sammenheng med hvordan det ikke oppleves uenigheter, men forskjellige engasjementnivåer. Som de Vries (2015) argumenterte, reflekterte uttalelsen nedenfor av CEO at det er en motsigelse i å ansvarliggjøre privilegerte menn som i alle år har dratt nytte av *status quo*, så hun må isteden hjelpe dem med å øke kunnskapen om temaet.

*”(...) Jeg opplever ikke at det er uvilje. Men det er ofte litt mangelfull kunnskap om det. (...) hvis du skal si at mennene har vært privilegerte i et system som dette og hatt mange av lederrollene historisk, så vet jo ikke de alltid hva det vil være å være privilegerte. Og da må du av og til hjelpe de med den kunnskapen for å få dem til å forstå at det har kanskje ikke vært helt fornuftig å drive på denne måten.”*

- CEO

*“Som øverste leder, så skal man jo, man må jo sørge for at det etterleves, så det vil jo si at hvis jeg ser at vi av en eller annen grunn har en ekstrem skjev fordeling opp til opprykk på et eller annet visst nivå, så må jeg inn. Hva er poenget? Jeg må jo sørge for at partnergruppen og nedover etterlever disse tingene her. Så det er mitt ansvar.”*

- Linjeleder

Det at informantene beskrev seg selv som ansvarlige for endringsprosessen samsvarte sterkt med det store andeler av teorien vektla (eksempelvis Arnold & Loughlin, 2019; Dobbin & Kalev, 2016; de Vries, 2015). Med betraktning av studiens bakgrunnsinformasjon hvor det fremkom at CEO tidligere har forsket på temaet kjønnsbalanse i ledelse og skrevet en doktorgradsavhandling, eksisterte det en forventning om at CEO ville fremstå svært engasjert og som ble bekreftet gjennom dybdeintervjuet. Gitt spørsmålet om hvordan hun signaliserer dette til sine medarbeidere og spesielt ledergruppen, fortalte henne at hun er svært bevisst å ikke gi instruksjer, men konstruktivt få folk til å forstå at det er kjønnsbalanse som faktisk er riktig og smart. Igjen samsvarte dette med hvordan Kelan og Wratil (2018) fremhevet en ledelsesstil som temperert radikalist over tradisjonell heroisk ledelse. I ettertanke har CEO vurdert seg selv som litt for forsiktig i fremgangsmåten sin, hvert fall i forhold til eget engasjementnivå, men argumenterte for at det har hatt en sammenheng med at hun fortsatt er ny i stillingen sin og ikke har hatt et ønsket om å ta for stor plass. CEO kan derfor betraktes som radikal ettersom hun på sikt ønsker å endre *status quo*, men temperert til hun oppnår innflytelse nok til å utføre endringen (Kelan & Wratil, 2018).

*”En ting er business casen, men jeg mener at det er riktig.”*

- CEO

Videre ble betydningen av å ha en kvinnelig CEO og andre kvinnelige ledere i selskapet fremhevet av informantene HR-direktør, COO og ansatt. De argumenterte for at det sender signaler til andre kvinner med lederambisjoner om at mulighetene finnes i selskapet deres. Med betraktning av informantene i lederstillinger sine beskrivelser av seg selv som ansvarlige og den ansatte som fortalte at selskapet både har mannlige og kvinnelige rollemodeller for kjønnsbalanse, fremsto det overordnet at selskapet har et samspill mellom kvinnelige og mannlige ledere i å utgjøre komplementære roller for kjønnsendring (de Vries, 2015).

*“Nå har vi en kvinnelig administrerende, og det er første gang vi har hatt. Vi har en kvinnelig leder av hele \*\*\* og begge de skal snakke på SheConferance i morgen. Det som det sender av signaler er viktig for oss å få frem flere kvinner i ledergrupper.*

- HR-direktør

### **4.1.3 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur**

#### **4.1.3.1 Verdier og holdninger**

Informantene ble spurt om selskapets verdier, ettersom inntrykket av informantenes verdier kan indikere hvilke holdninger de har for å etterleve kjønnsbalanse, samt hvilke handlinger og vurderinger som tas.

*“Det vi snakker om, det er kjønnsbalanse. Det er like feil å ha for mange damer i en ledergruppe som det er å ha for mange menn. For hele poenget er at vi skal ha mangfoldet inn og alltid huske på at man må få inn den “inclusion” delen. Hvis man ikke har “inclusion” og føler at dette er rett, så vil man heller ikke ha noen god effekt av å ha det mangfoldet i gruppen. Det er viktig, og det tror jeg. Mange tror at diversity og inclusion er samme sak, men det er det ikke. Diversity i team vil aldri ha en god effekt hvis ikke inclusion er på plass. Det er viktig, mener jeg.”*

- COO

Det ovennevnte utsagnet av COO fremhevet inkludering som en viktig verdi i selskapet, en



verdi som ble trukket frem av flere av informantene. Den ansatte beskrev ledelsen som inkluderende og sammen med mangfold skaper det den gode kulturen de mener å ha i selskapet. Det oppfattes som gjennomgripende at informantene i lederstillingene var opptatte av verdiene integritet, transparens og samarbeid, og dette funnet understøttet litteraturen som vektla betydningen av et inkluderende arbeidsklima (Kossek et al., 2017).

Ettersom informantene har ulike roller i firmaet var det av interesse å undersøke deres syn på holdningene om kjønnsbalanse. Følgende ble informantene spurt om en eventuell holdningsendring de seneste årene, og som ble bekreftet av alle informantene. Linjelederen fortalte at mangfold og inkludering ikke engang var en tematikk som var på agendaen fem år tilbake. Uttalelsen nedenfor viste at HR-direktøren opplever en større endringsvilje i selskapet nå enn for flere år siden.

*”Jeg merker en forskjell. Jeg synes at for fem år siden var det mer høflig nikking at “ja, dette er vi alle enige i, og dette er viktig, men nå må vi jobbe med det som er viktig”. Mens nå er sånn at man vil gjerne finne løsninger.”*

- HR-direktør

Derimot var det noen uenigheter i forhold til om årsaken til holdningsendringen ligger i selskapet eller som en ringvirkning av samfunnsutviklingen ellers, hvor spesielt COO mente holdningsendringen lå utenfor selskapet og var en følge av samfunnsendring.

*”I firmaet? Nei, det kan jeg ikke si. Det er ikke noe tvil om at bevisstgjøringen er blitt større, og det er jo naturlig. Det er jo derfor dere skriver den oppgaven her. Nå er det litt på agendaen. Dere har masse informasjon dere har hentet fra mange, og for fem år siden så ville nok dere ikke ha valgt denne oppgaven. Det var ikke så oppe i media og i markedet. Alle har skjönt at det som går på kjønnsbalanse, men også bærekraft og mangfold generelt, er viktig.”*

- COO

Det de isteden var enige om er den økte bevissthet rundt temaet. Årsaken til hvorfor bevisstheten har blitt større forklares som i likhet med avsnittet ovenfor at det eksisterer flere korrelerende faktorer, som selskapets eget initiativ, samfunnsutvikling og generasjon.

*”Jeg tror det er tre ting. Jeg tenker at det er for det første at det er satt på agendaen. Sånn er*

*det i alle selskaper. Hvis du måler noe, så får du noe. Det andre er den generelle samfunnsutviklingen og trenden. Du må jo være under en stein for å ikke få med deg det. Og det tredje tror jeg rett og slett handler om igjen, generasjon.”*

- Linjeleder

#### **4.1.3.2 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen fremstiller selskapets oppbygging. CEO fortalte at de er hierarkisk organisert som et tradisjonelt konsulentselskap. Retningslinjene til organisasjonen er med på å utforme strukturen og ved å utforske selskapets retningslinjer for kjønnsbalanse ga det et overblikk over helheten til organisasjonen gjennom innsikt fra både lederne og den ansatte.

*”Vi har flere policyer å forholde oss til, men om alle er kjent med den. Det vet jeg ikke. Jeg tror alle er klar over hvor mye dette betyr for oss som selskap, og det at vi er med på SheIndex. Dette er noe som står høyt på dagsorden. “*

- Ansatt

Gjennom flere av besvarelsene til den kvinnelige ansatte fremsto det som at hun ikke hadde blitt gitt nok informasjon til å faktisk vite hva endringsprosessen innebærer og hun var usikker på retningslinjer. Likevel nevnte hun deltagelsen på SheIndex av SheCommunity som måler organisasjoners kjønnsbalanse i ledelse, en indeks flere av informantene betraktet som en viktig del av retningslinjene til selskapet.

*“Vi har også en del mål og krav. En som jeg synes fungerer godt er dette med fear representation.”*

- HR-direktør

Et av retningslinjene HR-direktøren og CEO mente fungerer godt i rekrutteringsprosesser er *”fear representation”*, som innebærer at forfremmelser skal bestå av like mange fra begge kjønn fra de ulike nivåene de forfremmes fra. Formålet med retningslinjen er å oppnå kjønnsbalanse på alle nivåene i selskapet, så det vil være lettere å forfremme i henhold til kjønnsbalanse i ledelsen. Men som fremstilt i delkapittelet *4.1.1.1 Rekruttering* fortalte HR-direktøren at denne retningslinjen ikke er gjeldende i toppledelsen enda, hvor de i stedet følger dagens prosentpoeng pluss fem.

*“Internt? Vi har policyer på det. For eksempel når vi skal ansette gjør vi round-table review. Når vi gjør vurderinger av ansatte, om det er promotions eller rekrutteringer. ”*

- COO

Videre ble det fortalt av COO og CEO at *rund-bord diskusjoner* er en retningslinje som anvendes ved forfremmelser. Rund-bord diskusjoner innebærer at ledergruppen og HR-avdelingen møtes for å presentere og diskuterer potensielle kandidater til forfremmelse. Formålet med disse retningslinjene er å ta mest mulig rettferdige vurderinger i fellesskap ved å få innspill fra flere organisasjonsaktører. HR-avdelingen skal i følge flere av informantene tilrettelegge for at disse retningslinjene blir holdt gjennom rekrutteringsprosesser og forfremmelser i selskapet.

#### **4.1.4.1 Implementering**

*“(...) jeg tror at bevisstgjøring nå som vi inngikk et samarbeid med SheCommunity hvor vi utarbeider en SheIndex som går på kjønnsbalanse i lederstillinger. Det er jo de største firmaene i Norge. Der har vi laget videosnutter nå av interne, både jenter og gutter, hvor vi har spurt de om hva de synes om samarbeidet med She, og hva de mener skal til for å øke kjønnsbalansen i næringslivet. Jeg tror at mottakelsen er veldig bra, eller jeg vet det faktisk. Med tanke på de tilbakemeldingene.”*

- COO

Uttalelsen over reflekterte en gitt oppfatning fra flere av informantene om at bevisstgjøringen og fokuset på kjønnsbalanse ble større som en følge av deltakelsen på SheCommunity. Med bakgrunn i selskapets synlighet i media og denne deltakelsen, samt lesing av kjønnsstatistikk i årsrapporter, kunne et økt fokus på kjønnsbalanse internt i selskapet på forhånd antas å ha en sammenheng med tiltredelsen av en kvinnelig CEO. Det var derfor relevant å undersøke hva informantene mente om dette og implementeringen generelt. Følgende ble informantene stilt to spesifikke spørsmål: *“Vi ser at kvinneandelen i ledelsen sank i prosent fra 2014-2016 ned til 33%, for så å få en økning i 2018 og 2019 til 37% - Hva tror du er hovedgrunnen til det?”* og *“Hvem er ansvarlig for implementeringen?”*

Ut fra spørsmålene fremkom det veldig ulike svar, og et overordnet inntrykk var at mennene svarte annerledes enn kvinnene. Alle de tre kvinnelige informantene, inkludert CEO selv, var tydelige på at det var CEO som var hovedgrunnen og den ansvarlige for endringen.

*“Nei, det er jo hun dere skal snakke med litt senere i dag. Da kom hun inn som CEO, og jeg kom inn som COO pluss at styremedlemmer og styresammensetninger blir snudd. Igjen, der har du jo noen som går frem som et godt eksempel og ser at dette ikke blir riktig, så nå endrer vi det. Men det betyr ikke at du setter inn kvinner for at du skal ha kvinner inn. Det er det som er viktig at den kompetansen må være der. Det er jo sånn det er.”*

- COO

De mannlige informantene fokuserte på at det har blitt en mer bevisstgjøring rundt temaet, noe som stemte overens med hva de kvinnelige informantene fortalte, men at akkurat den statistikken hadde med tilfeldigheter å gjøre og nevnte ikke CEO eller hennes innsats.

*”Jeg tror nok det er litt tilfeldig. Det er ganske liten gruppe vi snakker om i toppledelsen. Hva er det vi har i dag? Syv-åtte stykker? Da er det litt tilfeldig når en går ut hva som kommer inn. Vi kan ikke hver gang noen skal inn ha en kvote, og si at da skal en kvinne inn. Hvis det da åpenbart er andre som er bedre kandidater. Akkurat topplederstillinger er litt vanskelig. Det avhenger litt av den pipelinen vi har.”*

- HR-direktør

I likhet med HR-direktøren var alle informantene tydelige på at kompetanse kommer over kjønn, men forskjellen i meningene var at de kvinnelige informantene mente det er selvsagt at det finnes kompetansfulle kvinnelige kandidater, mens mennene fremstilte det som sjeldnere. Isteden trodde begge de mannlige informantene at det økte antallet av kvinnelige ledere i selskapet de seneste årene kunne være på grunn av tilstedeværelsen av kvinnelige rollemodeller i selskapet, og fremhevet betydningen av en kvinnelig CEO og en kvinnelig leder for et større globalt område og hvordan det indirekte har påvirket andre kvinner. Dette var i likhet med studien til de Vries (2015) hvor intervjuobjektene forventet at de kvinnelige lederne skulle fremstå som rollemodeller, og samsvarte videre med praksisene som resonnerer med en heroisk ledelsesstil (Fletcher, 2004) og hvordan det kan være et resultat av et eksternt eller internt press som fører til at informantene åpenlyst formulerer sin støtte for kjønnsbalanse, men med en begrenset indre motivasjon for å faktisk fremme likestilling (Kelan & Wratil, 2018).

*“De som er ansvarlige for dette kan du jo si er ledelsen, helt klart. Det er de som er ansvarlige for at vi får dette her til.”*

- COO

Videre var det konsensus blant informantene om at det er ledelsen i selskapet som er ansvarlige for implementeringen av endringsprosessen, noe som reflekterer funnene i delkapittelet *4.1.2.2 Rolleoppfatning og signalisering*. HR-direktøren mente at det ikke kan være en enkelt leder alene som er ansvarlig for endringen, om det så er en *“female champion”* eller HR-direktør. Det skal være et felles lederansvar, et argument i samsvar med teori som vektla et samspill mellom endringsaktører (Ng & Sears, 2018; de Vries, 2015), men som går imot teori om at den beste tilnærmingen vil være å tildele viktige organisasjonsaktører hovedansvaret for å nå målet om kjønnsbalanse (Kalev et al. 2006). I følge Ng og Sears (2018) er det CEO som skal utgjøre hovedrollen i å initiere og støtte endring, mens det er HR-lederen som har ansvar for å utføre implementeringen. Litteraturen understøtter et felles lederansvar, men det er aktørene i de mest maktfulle posisjonene som har innflytelse nok til å holdes ansvarlige for å innføre endringen (Arnold & Loughlin, 2019; Ng & Sears, 2018). Derimot tydet det på at hensikten til HR-direktøren antakeligvis var å fremme argumentet om at ansvaret må være hos alle ledernivåene i selskapet, i tillegg til hans egen rolle og CEO.

*“Det jeg tror på er at dette er et lederansvar. Vi kan ikke ha en female champion eller HR-direktør som er ansvarlig for det. Det må ledelsen ta ansvar for. Ledelsen er jo et ganske mangehodet uhyre, du har toppledelsen, også ledelsen i hvert av våre service lines og våre service lines har jo flere avdelinger der også med avdelingsledere. Så, på alle nivåer må ledelsen ta ansvar for de tingene. De må holdes ansvarlig.”*

- HR-direktør

## **4.2 Vurdering**

### **4.2.1 utfordringer**

Ettersom selskapet ikke har en fullstendig kjønnsbalanse i ledelsen enda, var det av den grunn naturlig å anta at det eksisterte visse utfordringer i forhold til å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen. Derfor ble alle informantene spurt om utfordringer, samtidig som CEO på eget initiativ fortalte om både utfordringer og mangler gjennom hele intervjuprosessen.

En av utfordringene som ble fremlagt var tid og hvordan endringer ikke skjer over natten. HR-direktøren refererte til hvordan ulike tiltak og initiativer krever at det settes av tid og viste til eksempelet med karrieresponsorer og hvordan det kan være problematisk i en presset hverdag. Som sitert tidligere av CEO i henhold til sponsorordningen, var det en utfordring at tiltaket kommer for sent i karrieren.

*”Og husk på at vi er jo ganske hierarkiske fortsatt. Tradisjonell oppbygging da av et konsulenthus, ikke sant. Da har du mange nivåer og det er klart at hvis det er mange potensielle feilkilder nedover?”*

- CEO

God kommunikasjon ble i delkapittelet 4.1.1.3 *Kommunikasjon* fremstilt som et viktig og nødvendig tiltak i henhold til endringsprosessen for kjønnsbalanse i ledelsen. Derimot kan det ifølge flere av informantene oppstå at informasjon ikke kommuniseres godt nok til nivåene under ledelsen. CEO fortalte at årsaken til dette er den tradisjonelle hierarkiske oppbyggingen av selskapet og fortalte videre om en spesifikk episode da en indeks viste at det var store avvik på variabelen *tilfredshet* mellom gutter og jenter nedover i organisasjonen. For å løse dette hadde en gruppe i et av forretningsområdene satt i gang et initiativ på egenhånd hvor de ba jentene finne ut hvordan de skulle løse problemet med at det var jentene som hadde den laveste scoren. Da snudde CEO om på det og sa at *”nei, nå må vi begynne i ledergruppen innenfor det teamet (...), ikke la jentene sitte i en krok å føle at dette er deres feil”*. CEO vektla videre at kjønnsbalanse ikke er en kvinnesak eller et kjønnsproblem, men at det er et forretningsproblem og at det til tider kan være en utfordring å kommunisere det argumentet nedover i selskapet. I tillegg fortalte COO at det er usikkert hva som blir mottatt av det som blir formidlet fra ledelsen til de ansatte siden det er mye informasjon som blir sendt ut. Ettersom den ansatte i tillegg fremsto noe usikker på hva selskapet har gjort for økt kjønnsbalanse, kan det være med på å reflektere utfordringen med kommunikasjon.

*”(...) Fordi vi er et stort firma, og vi styres jo globalt og nordisk. Det er mye informasjon som bli sendt ut. Så, informasjonen går. Men hva folk leser? Det er en annen ting. De som skal være kjent med det er kjent med det.”*

- COO

Videre ble strukturer utenfor selskapet fremlagt som utfordringer fra flere av informantene.

Ettersom endringsprosessen for kjønnsbalanse generelt foregår sakte, mente CEO at en del av utfordringene ligger i historien og valgfriheter. Med valgfriheter refererte henne til hvordan kvinner kan velge å ta en deltidsstilling eller å være hjemme med barna en periode, og hvordan denne aksepten er iboende historien og tradisjoner. Videre mente hun at rekrutteringsprosesser på høyskoler og universiteter generelt er for gammeldagse og appellerer i høyere grad til det gutter tradisjonelt har funnet morsomt og derfor ikke noe som tilkaller den kvinnelige søkermassen. Hun mente det ikke tas hensyn til at det har skjedd et generasjonsskifte og at det i dagens samfunn er helt andre ting som interesserer den yngre generasjonen. CEO fortalte videre at i rekrutteringer av nyutdannede til høsten, har de ikke fått nok kvinnelige søkere og at årsaken til hvorfor de ikke har kjønnsbalanse i rekrutteringer må analyseres.

*“(...) Vi skal faktisk på neste ledermøte bare snakke om HR delen av aktiviteten vår. (...) Hva gikk galt der? Er vi for gammeldagse i vår approach? Har vi ikke de riktige teamene som gjennomfører intervjuer for eksempel? Er ikke de kjønnsbalanserte nok? Den type ting.”*

- CEO

HR-direktøren var i henhold til dette problemet tydelig på at han ville inkludere de som jobber med skolerekruttering på det kommende ledermøtet istedenfor at alt går gjennom han fra ledelsen til HR-avdelingen. Ved å inkludere flere ansatte kan de oppnå en helhet i arbeidet mot kjønnsbalanse. Videre var fokuset på rekruttering av nyutdannede av betydning for informantene ettersom de mente det er en underliggende faktor som må ligge til rette for å skape en høyere kjønnsbalanse i ledelsen.

*“Da kommer man mye mer under huden på det som skjer, enn at vi ligger oppå her og jeg filtrerer ting jeg har fått noen til å lage for meg. Da får vi med det også, og det er en fin opplevelse for de på rekruttering til å føle engasjementet i ledergruppen og delta i diskusjon.”*

- HR-direktør

#### **4.2.2 Prosess versus resultat**

I henhold til intervjuprosessen med informantene var det mulig å analysere hvor i endringsprosessen de anså seg å være, som er av betydning i henhold til hvordan vi videre kan vurdere deres endring for kjønnsbalanse. Alle informantene ble spurt om det finnes tiltak eller initiativer som de ikke har anvendt enda, men som eventuelt kunne ha vært effektivt. Både

COO og HR-direktøren mente at organisatorisk så har selskapet gjort det de kan og spesielt HR-direktøren sa de allerede har prøvd alle mulige tiltak, men at de er åpne for potensielle tiltak eller nye ideer som de enda ikke har tenkt på. HR-direktøren fortalte at kortsiktig vil de ha opp- og nedturer ettersom statistikken mellom kjønnene også avhenger av tilfeldigheter, men langsiktig vil det gå i en positiv retning ettersom kjønnsbalanse er like mye en generasjonssak. Med tanke på at vedkommende har 20 års erfaring i sin stilling, oppfattes uttalelsen som noe passivt. I motsetning var CEO tydelig på at det ikke må bli en sovepute ved oppnåelse av delmålene for kjønnsbalanse og at det er en pågående prosess. Videre fremla hun stadig hva selskapet burde gjøre for å bli bedre på kjønnsbalanse og var den eneste informanten som mente det er mye de burde gjøre annerledes. Kun kontinuerlige målinger og å sette krav var det eneste hun mente har fungert hittil, men til og med der så henne mulige forbedringer, og viste til et eksempel om hvordan hun ønsker å implementere kjønnsbalanse på et mye tidligere stadium i de ansattes scorecard og som må jobbes med over flere år. Dette var fordi hun ser at noen tenker for kortsiktig om kjønnsbalanse og kun ett år om gangen. Videre fortalte CEO om en annen plan om å innføre bruk av stoppeklokke ved rundbord-diskusjonene. I likhet med Van den Brink et al. (2017) som identifiserte subtile mønstre i evalueringsprosesser av menn og kvinners styrker og svakheter i forhold til egnethet for fremtidige toppstillinger, samt Fitzsimmons og Callan (2016) som argumenterte for kjønnede krefter ved blant annet forfremmelser, har selskapet observert at ved forfremmelser så fremsnakkes det 31-32% mer om de mannlige kandidatene enn de kvinnelige, uavhengig om det var en kvinnelig eller mannlig sjef som presenterte kandidatene. Derfor må det i tillegg innføres bevissthetsøvelser for de som er ansvarlige for å presentere kandidatene med hvorfor og hvordan de skal gjøre det med stoppeklokke. Disse reviderte initiativene var planlagt å implementeres i løpet av våren 2020 og samsvarte i stor grad med Fitzsimmons og Callan (2016) sine fremlagte forslag for strukturelle endringer for å fjerne de institusjonelle skjevhetene som hindrer kvinners avansement.

*"(...) Det hadde ikke noe betydning om det var en kvinnelig eller en mannlig sjef som presenterte kandidatene sine. Så, det jeg innfører nå er at vi skal sette en stoppeklokke, vi må sikre rett og slett at vi får en balanse i tiden for hver enkelt kandidat. "*

- CEO

I samsvar med Kalysh et al. (2016) som fremhevet at formålet med utviklingen av retningslinjer for *work-life balance* er å gjøre lederstillinger mer attraktivt, tilrettelagt og



tilgjengelig, hovedsakelig for kvinner, og Kossek og Buzzanell (2018) som forklarte at det er nødvendig å revurdere hvordan karriere blir organisert, verdsatt og legemliggjort, slik at både menn og kvinner kan oppnå en balanse mellom flere aspekter i livet, fortalte CEO at det er et aspekt selskapet må bli flinkere til. De må i rekrutteringer fremheve at med den teknologiske utviklingen følger mer fleksibilitet til hjemmekontor hvis det trengs og mulighetene for å balansere et privatliv. CEO fortalte om hvordan selskapet i Sverige har delt CEO-stillingen mellom både en mann og en kvinne. For å fremme kjønnsbalanse besøker den kvinnelige CEO offentlige arrangementer og uttaler seg i media om den rollen hun har med et formål om å vise at man kan både være en topplerer og kombinere det med et familieliv. CEO forklarte videre at det som mangler er at den mannlige CEO likeså bruker rollen sin for å fremme de positive aspektene ved å være topplerer med et vanlig liv på siden, for eksempel det å få barn. Både mannlige og kvinnelige topplere må bli flinkere til å male et attraktivt bilde av hva en topplererstilling innebærer, noe HR-direktøren også mente. Gjennomgående fremsto CEO mer prosessorientert enn resultatorientert, noe som skilte seg ut fra de andre informantene som både virket mer fornøyde med det selskapet har gjort hittil og som la ansvaret over på et generasjonsskifte og tilfældigheter.

*”(...) Det er påfallende mange ganger jeg setter meg ned for å snakke med kunder om dette, så begynner de med svangerskap og svangerskapspermisjon. Det er så liten del av en karriere. Ikke sant? Vi kan jobbe til vi er sytti. Noen jobber også etter det. Hvorfor i all verden henge seg opp i det?”*

- CEO

#### **4.2.3 Et individ perspektiv versus organisatorisk perspektiv**

Som bemerket i det teoretiske rammeverket eksisterer det ulike oppfatninger om kjønnsbalanse er en sak på enkeltindividet eller for organisasjonen, hvor blant annet Kossek et al. (2017) fremhevet viktigheten med at begge perspektiver må tas hensyn til. Videre vil slike oppfatninger resultere i ulike holdninger om hvem sitt ansvar kjønnsbalanse er og gjennom besvarelsene til informantene var dette mulig å indikere. Blant alle informantene var det en uttalt konsensus om at det både handler om individ og organisasjon. Derimot viste det seg at spesielt de mannlige informantene vektla personlige preferanser og at individet utgjør en større rolle hvor de gjennomgående intervjuet viste til flere eksempler og oppfatninger om forskjellen mellom menn og kvinner.

*”Jeg føler ærlig og oppriktig at balansen er utrolig viktig. At det vil helt klart berike enhver kultur, bedre løsninger, bedre miljø (...). Samtidig har jeg vært så mye i dette feltet her, og jobbet og tenkt så mye på det at jeg ser at det er ikke så mange enkle løsninger. For å være helt ærlig, så er jeg i perioder litt lei av å ha fokus på at selskapene holder kvinnene nede, og at det er selskapet som ikke gjør jobben sin, “stakkars kvinnene”. Jeg synes vi må ha mer balanse i den biten. Kvinnene har et helt klart ansvar for å ville selv, de må ta noen av de belastningene det er å ville lede, skal du lede førti mennesker, så er det noen bekymringer i det. (...) Det har vi som et selskap å sørge for at de har selvtillit til å gjøre det og at dette går gradvis. (...) Det er vårt ansvar. Til syvende og sist så må det være et brennende ønske hos kvinnene å ta den type roller. (...) Ikke bare se på belastningene rundt det. Og erfaringen er det at vi har flere menn som står i kø for å ta den type belastninger enn vi har kvinner. Det henger igjen sammen med familiesituasjoner, samfunnet ellers og det må vi som selskap ta hensyn til. Men balansen er viktig. Kvinnene må gjøre sin del og selskapet må gjøre sin del.”*

- HR-direktør

Uttalelsen ovenfor fremkom som et svar på hvordan vedkommende signaliserer kjønnsbalanse i organisasjonen. Som fremvist mente han at kvinner generelt ikke ønsker eller har interesse av en lederrolle fordi de ser belastningene ved stillingen og at mye av årsaken til dette ligger i familiesituasjoner og samfunnsstrukturer. Uttalelsen reflekterte en oppfatning om at hovedansvaret ligger på kvinnene, samtidig som det ble understreket at selskapet også er ansvarlig. I likhet med uttalelsen over var han senere i intervjuet veldig tydelig på at det i tillegg handler om personlige interesser.

*”Men at vi også må ta hensyn til at det er en del interesser som ligger i bunn og at forskjellige karriereønsker må respekteres. Vi vil aldri klare 50/50 på sykepleierstudiet eller frisørstudiet.”*

- HR-direktør

Videre fortalte han et eksempel om en ungarsk dame som var ingeniør i hjemlandet sitt. Dette var hun kun for økonomiens skyld og da hun senere giftet seg med en norsk mann og flyttet til Norge, begynte hun heller å jobbe i barnehage fordi hun da hadde muligheten til å følge hjertet istedenfor økonomien. Det var merkverdig at han fortalte om yrker og utdanninger som ikke er innenfor deres tjenester når han blir bedt om å svare for selskapet internt i forhold til kjønnsbalanse i ledelsen. Ettersom vedkommende tidligere i intervjuprosessen var tydelig på

skillet mellom mentor- og sponsorordninger og påpekte at det kvinner trenger er døråpnere, mens han senere mente hovedansvaret ligger på kvinnene selv og deres vilje, oppfattes som noe motsigende.

Linjelederen fortalte om at basert på erfaring, er det generelt flere menn enn kvinner som rekker opp hånden hvis du ber om en frivillig. Han mente kvinner sjeldnere sier ja til utfordringer og som følge av at det er disse utfordringene som fører til erfaring, mangler de derfor både selvtillit og erfaring for lederstillinger. Samtidig fortalte han at i sin egen avdeling har de kjønnsbalanse hvor de kvinnelige partnerne til og med vokter den høyeste prosentandelen (53-47 %). I forhold til de andre forretningsområdene i selskapet sa han at kjønnsbalansen bare treffer annerledes i hans avdeling og at de har et bedre utgangspunkt å plukke fra. Han fortalte videre at han alltid har jobbet innenfor kjønnsbalanserte miljøer, også før hans nåværende stilling i selskapet. Basert på vedkommende sine uttalelser kan det derfor dannes en formening om hans generelle erfaring faktisk var basert på erfaring eller synsing. I tillegg argumenterte HR-direktøren i tidligere uttalelser for at *”min rolle vil være å drive litt voksenopplæring. Å sørge for at vi har en del fakta, og ikke så mye myter og synser så mye”*, men gjennom intervjuprosessen fremkom det en del tvetydige besvarelser og eksempler som indikerte nyanser av synsing ettersom disse uttalelsene ikke samsvarte med forskningen som viser at kvinner allerede gjør sin del og ønsker seg til lederstillinger på lik linje som menn (SSB, 2020; Krivkovich et al. 2018) og kan tyde på det Fitzsimmons og Callan (2016) argumenterte som kjønnede krefter. Det var heller ikke i samsvar med et organisatorisk perspektiv for hva selskaper kan gjøre for økt kjønnsbalanse, og det fremsto derfor som at de mannlige informantene i større grad mente det var mer kvinner sitt ansvar, og dermed mer en sak for enkeltindividet enn organisasjonen.

*”Jeg tror ikke du får til å endre kulturen i et selskap hvis ikke individene står bak. Da vil du ikke få det til.”*

- COO

De kvinnelige informantene mente at det selvsagt også handler om enkeltindivider, men mer i den grad at målet om å få til økt kjønnsbalanse krever at alle i selskapet er med. Det handler ikke om at kvinner ikke er potensielle kandidater fordi de ikke er til stede, ønsker å tilegne seg nødvendig erfaring eller at de ikke har ambisjoner om lederstillinger. CEO begrunnet kjønnsbalanse som tre ulike, men korrelerende agendaer. Det er arbeidsgiver sitt ansvar å

gjøre alt organisasjonen kan for å tilrettelegge, det er et samfunnsproblem i forhold til kjønnsforventninger og krav til både kvinner og menn, og så handler det til sist om individet hvor enkeltpersoner (her kvinner) må jobbe med egne begrensninger og tørre. Videre fremhevet hun at det må eksistere et kontinuerlig samspill mellom initiativer på ledelsesnivå og individnivå, og ettersom hun fremsto prosessorientert var det i samsvar med Ng og Sears (2018) som mente dette samspillet må ta et prosessorientert perspektiv. Da CEO oppdaget avvik mellom gutter og jenter på skalaen tilfredshet, som ble gjengitt i delkapittelet *4.2.1 utfordringer*, er et eksempel på et slikt tilfelle hvor det er nødvendig med et bedre samspill mellom ledelsesnivået og individnivå. Eksempelet hennes er med på å indikerer at uansett hun mente det først og fremst er et organisatorisk ansvar, er det andre aktører i selskapet som muligens mener det er mer en kvinnesak.

*”Tenk hvis business verden hadde kopiert henne (refererer til Gro Harlem Brundtland) i 1986. I 1986 hadde hun en ganske kjønnsbalansert regjering. (...) Nå sitter vi her i 2020 og vi har fortsatt dette som et issue?”*

- CEO

## 5. Diskusjon

### 5.1 Oppsummering av funn

Formålet til studien var å bidra med empiri om hva et selskap gjør i praksis for å nå målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen, men hvor det ikke fremkom et entydig svar. I likhet med labyrintmetaforen som indikerer at avansement til toppstillinger for kvinner er vanskelig, men ikke umulig (Eagly & Carli, 2007), var resultatene til denne casestudien sammensatt og informantene ga generelt ulike svar i henhold til HR-praksisene for å fasilitere kjønnsbalanse og som videre resulterte i en varierende vurdering i analysen. Det fremkom at de individrettede praksisene utgjorde en mindre rolle i selskapet, med en svakere vektlegging av det kvinnelige lederutviklings- og nettverksprogrammet, og en større favorisering av sponsorordningen, spesielt av HR-direktøren. Derimot ble sponsorordningen kritisert av CEO da hun mente tiltaket iverksettes for sent i karrieren til de kvinnelige kandidatene.

De organisasjonsrettede og ledelsesrettede praksisene fikk større oppmerksomhet av informantene. Spesielt retningslinjer for rekruttering og forfremmelser ble fremlagt som selskapets viktigste initiativ mot en høyere kjønnsbalanse i ledelsen hvor informantene fortalte om *fear representation* og *rund-bord diskusjoner* ved forfremmelser. I tillegg ble

viktigheten av gode permisjonsordninger og en balanse mellom arbeid og andre aspekter ved livet vektlagt av samtlige informanter hvor det fremkom at de har en god holdning i henhold til potensielle gråsoner med styringsretten. Derimot mente CEO at selskapet måtte bli enda flinkere til å fremheve fleksibiliteten de tilbyr for å attraktivisere lederstillinger for kvinner. En organisasjonsrettet praksis som ikke ble redegjort for i det teoretiske rammeverket, men som fremkom gjennom analysen var viktigheten med kommunikasjon. CEO fortalte om hvordan de hadde bedret kommunikasjonen internt for å få en bedre flyt i endringsprosessen og som videre kunne relateres til hva teorien anså som et samspill mellom endringsaktører (Ng & Sears, 2018). Men med hensyn til de ulike meningene blant informantene om endringsprosessen, tilsa analysen at dette samspillet enda ikke fungerer optimalt hvor det gjentakende var CEO som utfordret prosessen.

I henhold til de ledelsesrettede praksisene beskrev alle informantene ledelsen som ansvarlige for endringsprosessen. Det ble fremhevet at ledergruppen generelt har et høyt grunnivå av engasjement og at det var et unisont ønske om å få til kjønnsbalanse i ledelsen. Det fremkom en felles rolleoppfatning fra alle informantene i lederstillinger hvor analysen viste at de var svært bevisste betydningen av sin egen rolle. Informantene beskrev seg selv ulikt, men med en felles undertone om å være en rollemodell og hvordan de signaliserte dette. Det fremkom spesielt at det var viktig å være en pådriver og snakke om betydningen av kjønnsbalanse både internt og eksternt, hvor troverdighet var et element som gikk igjen hos flere av informantene. Videre fremsto ledelsen i selskapet som endringsvillige med det som tydet på fellesorienterte egenskaper, samt som ble motiverte av prestisje, stolthet og ansvar over selskapet. Likevel fremsto selskapets arbeid for kjønnsbalanse hovedsakelig å være påvirket og initiert av selskapets CEO, et av studiens hovedfunn. CEO hadde en svært engasjert holdning hvor hun kontinuerlig fortalte om hva de skulle gjøre videre for å bedre kjønnsbalansen i ledelsen, noe praksisene ovenfor viste til. Funnene i studien tydet på at CEO opptrer som en temperert radikalist (Kelan & Wratil, 2018), i det at hun tar på sikte på å endre kjønnsproporsjonen i ledelsen ved å lidenskapelig dele sitt engasjement for å overbevise organisasjonen om å samarbeide mot økt kjønnsbalanse.

Gjennom vurderingen av analysen fremkom det tolkninger som indikerte en ulikhet mellom informantene og som videre kunne identifiseres som kjønnede krefter (Fitzsimmons & Callan, 2016), et av studiens andre hovedfunn. Det fremkom at de mannlige informantene i større grad mente kjønnsbalanse var en sak for enkeltindividet, altså kvinner selv, enn et

organisatorisk ansvar. Gjennom tvetydige besvarelser og eksempler som indikerte nyanser av synsing resulterte det i forutinntattheter som ikke stemte overens med nylig utført forskning og som fremvist innledningsvis, ligner forskning om at det er kvinners ansvar å ”lene seg inn” (Arnold & Loughlin, 2019). Slike holdninger vil resultere i at implementeringen av ulike retningslinjer og tiltak fortsetter å være innrammet innenfor eksisterende kulturelle forutsetninger (Bailyn, 2011) og analysen viste at det enda foregikk flere praksiser i selskapet som også kunne identifiseres som kjønnete krefter. Disse var problemet med skjevheter i forfremmelser hvor mannlige kandidater ble fremsnasket mer enn kvinnelige kandidater, eksempelet CEO fortalte om da jentene i en avdeling ble bedt om å selv løse problemet med at de var minst tilfredse, samt rekrutteringen av nyutdannede til høsten hvor selskapet allerede der manglet kjønnsbalanse. Det skal bemerkes at HR-direktøren var bevisst det sistnevnte problemet og ville finne løsninger på det, men gjentagende var CEO informanten med kritiske refleksjoner og som kontinuerlig fortalte om mangler og løsninger. Derfor fremsto CEO mer prosessorientert enn resultatorientert i forhold til de andre informantene, som virket mer fornøyde med det selskapet hadde gjort hittil og påpekte ingen mangler utenom tid som en utfordring i implementeringen av ulike tiltak, og som videre i større grad la ansvaret over på generasjonsskifte, samfunnsstrukturer og tilfeldigheter. CEO fortalte også om disse strukturene utenfor selskapet, men overlot likevel ikke endringen av kjønnsbalanse til de likeens. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket hvor HR-lederes posisjon ble fremhevet som aktuelle endringsagenter, var det et overraskende funn at HR-direktøren var en av de informantene som vektla generasjon og tilfeldigheter over å aktivt vurdere endringsprosessen videre. Det fremsto at det kun var CEO som vurderte helheten i selskapet ved implementeringen av endringsprosessen for en høyere kjønnsbalanse i ledelsen (Fitzsimmons & Callan, 2016).

I samsvar med teorien ble det vist at målet om kjønnsbalanse i ledelse er en kompleks prosess med ingen beste praksis (Ryan & Kossek, 2008), men tatt i betraktning de overordnede funnene, kan selskapet samlet sett vurderes på riktig vei mot en kjønnsbalanse i ledelsen, spesielt med tanke på selskapets pågående og engasjerte CEO.

## **5.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner**

Studiens praktiske implikasjoner bekrefter den kritiske rollen som et selskaps CEO utfører i å initiere et arbeid mot økt kjønnsbalanse i ledelsen. Empirisk ble det vist at ledelsesrettede og organisasjonsrettede praksiser vektlegges i større grad enn individrettede praksiser i den

aktuelle casebedriften. Dette bidrar med innsikt til at et selskap først og fremst bør fokusere på disse praksisene, da de individrettede praksisene enten ble misforstått av ansatte eller ikke fungerte optimalt. Et viktig funn var indikasjonen på at for CEO er dette en pågående prosess hvor hennes planer i stor grad samsvarer med hva det teoretiske rammeverket vektla i implementeringen, som å utvikle og implementere tiltak på tidligere nivåer, strukturelle endringer i retningslinjene, fremstille lederstillinger mer attraktivt, og hvordan dette indikerer at et selskaps arbeid mot kjønnsbalanse avhenger av en endringsvilje. Videre ble det belyst hvordan det fortsatt kan eksistere kjønnete strukturer i et selskap som jobber mot økt kjønnsbalanse, og studiens funn bidrar da til å indikere hvordan et selskap kan håndtere dette.

Siden studiens funn ble drøftet i henhold til eksisterende teori gjennom analysen, fremkom det viktig empiri både i samsvar med og mot det teoretiske rammeverket. I forhold til hva selskapet har gjort for å øke kjønnsbalansen i ledelsen kan ikke det beskrives med en nøyaktig fremgangsmåte, men ettersom hovedfunnet til studien var CEO og hennes initiativ og påvirkningskraft, kan studien likevel sies å ha bidratt til å knytte empiri opp mot teori for hva et selskap gjør for økt kjønnsbalanse. Den eksisterende litteraturen om kjønnsbalanse er omfattende, men gjennom studiens teoretiske rammeverk har studien derfor bidratt teoretisk med en helhetlig vurdering av inndelte praksiser og påvirkninger fra organisasjonskultur og struktur, og hvordan det samlet virker inn på implementeringen for kjønnsbalanse. I tillegg har empirien belyst en casestudie i en norsk kontekst og siden det teoretiske rammeverket hovedsakelig baserer seg på utenlandsk forskning, bidrar det til å gi en dypere innsikt i den norske litteraturen, samt hvordan andre selskaper i næringslivet kan jobbe mot kjønnsbalanse.

### **5.3 Studiens styrker og svakheter**

I vurderingen av egen studie er det viktig å ta et objektivt standpunkt og kritisk reflektere over studiens styrker og svakheter. Et av studiens styrker er casebedriften og informantenes interesse for kjønnsbalanse. Selskapet har ved flere anledninger uttalt seg i media om viktigheten med kjønnsbalanse og at de ønsker å være et godt forbilde for andre norske selskaper. Det er spesielt selskapets CEO som har frontet dette og ved hjelp av henne som informant, samt andre viktige aktører i selskapet, oppnådde vi et datamateriale som med troverdighet vurderer selskapet på vei i riktig retning. Selskapet har økt kvinneandelen i ledelsen fra 33% til 37% gjennom 2018 til 2019, og det var tydelig at kjønnsbalanse sto selskapet nært hvor engasjementnivået ble av samtlige reflektert i datamaterialet. Videre opplevde vi som forskere at selskapet og alle informantene ønsket oss varmt velkommen og

det resulterte i en behagelig atmosfære hvor vi ikke opplevde noen uvilje rundt spørsmålene i dybdeintervjuene. De ga også uttrykk for at de ønsket å bidra til studien på best mulig måte og sa vi ikke skulle tvile på å kontakte de igjen hvis det skulle være noe.

Videre har vi gjennom hele prosessen overholdt studiens kvalitetskriterier etter beste evne. Ved å være to forskere som har drøftet, diskutert og tolket datamaterialet har vi både oppnådd en innsikt, samt redusert subjektive tolkninger av resultatene. Likevel vil det alltid være en mulighet for å mistolke informasjon, spesielt da samtlige av informantene kunne fremstå tvetydige i besvarelsene, men vi har forsøkt å forholde oss så objektive som mulig. I tillegg bygget studien på en omfattende og spredt litteratur hvor vi valgte å ta et standpunkt i å hovedsakelig forholde oss til det organisatoriske perspektivet. Det teoretiske rammeverket hadde videre et formål med å gi et overordnet blick og samlet kan det medføre muligheten for mangel av dybde ved de ulike aspektene til rammeverket og analysen.

Med tid som en begrensning for intervjuenes dybde, fremkom det ikke nok konkret informasjon om fremgangsmåte og effekten til de ulike tiltakene. Dette er en svakhet ved studien ettersom formålet hovedsakelig var å beskrive hva selskapet gjør for å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen. En av informantene hadde også lettere for å snakke generelt om mangfold enn om kjønnsbalanse. Videre var det en ulempe med dybdeintervjuene at informantene ikke ble stilt nøyaktig de samme spørsmålene, så det var ikke alltid mulig å systematisk sammenligne besvarelsene. Likevel var dybdeintervjuene semistrukturerte, og basert på utvalgt eksisterende teori, tolkning av informantene og drøfting av sammenhengene, har studien bidratt til viktig innsikt i et dagsaktuelt tema.

Som følge av omstendighetene rundt situasjonen med COVID-19 medførte det problemer for studiens plan om å vurdere casebedriften opp mot et selskap som har oppnådd kjønnsbalanse i ledelsen. Videre hadde ikke studien som formål om å generalisere dets funn, men ved at vi nøyaktig har gjengitt studiens tilnærming og tolkning av funn, kan vår studie gi bidrag til og innsikt i hva andre selskaper kan gjøre for å oppnå kjønnsbalanse i ledelsen, samt indikasjoner for videre forskning.

## **5.5 Videre forskning**

For videre forskning anbefales det å bygge videre på denne studien ved å ta til betraktning studiens svakheter og omvende disse til en sterkere studie. Vår studie er et godt utgangspunkt



for å undersøke hva et selskap gjør for å nå målet om en høyere kjønnsbalanse i ledelsen og det hadde vært aktuelt med en mer omfattende, longitudinell studie. Videre hadde det vært interessant å utføre et av studiens planer om å sammenligne et selskap i en pågående prosess mot et selskap som har oppnådd kjønnsbalanse i ledelsen og vurdere disse opp mot hverandre. I tillegg er det et alternativt å undersøke studiens opprinnelige formål om å gå mer i dybden hos et selskap som faktisk har lykket med kjønnsbalanse. Da kan videre forskning utarbeide et mer presist rammeverk for individrettede, organisasjonsrettede og ledelsesrettede praksiser. Det kan videre gjøres studier på selskaper både i like og ulike sektorer og kontekster, og studiene kan gjennomføres både kvalitativt og kvantitativt, for å få en bedre forståelse over hva som kan generaliseres.

## 6. Referanseliste

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Arnold, K. A. & Loughlin, C. (2019). Continuing the conversation: questioning the who, what, and when of leaning in. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 94-109. 10.5465/amp.2016.0153
- Bailyn, L. (2011). Redesigning work for gender equity and work–personal life integration. *Community Work and Family*, 14(1), 97-112. 10.1080/13668803.2010.532660
- Birkvad, I. (2017). Forskning blir bedre med mangfold og kjønnsbalanse. Hentet fra: <http://kifinfo.no/nb/2017/09/forskning-blir-bedre-med-mangfold-og-kjønnsbalanse>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. 10.1108/GM-02-2015-0007
- Clarke, M. (2011). Advancing women’s careers through leadership development programs. *Employee Relations*, 33(5), 498-515. 10.1108/01425451111153871
- Compendia. (2008). Lov og rett ved permisjoner. Hentet fra: <https://ledernett.no/arbeidsrett/arkiv-ledernett/lov-og-rett-ved-permisjoner/468209>
- Cundiff, J. L., Ryuk, S. & Cech, K. (2018). Identity-safe or threatening? Perceptions of women-targeted diversity initiatives. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 745–766. 10.1177/1368430217740434
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- De Vries, J. A. (2015). Champions of gender equality: female and male executives as leaders of gender change. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(1), 21-36. 10.1108/EDI-05-2013-0031
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender: a new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-153.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post-heroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.

- Fitzsimmons, T. W. & Callan, V. J. (2016). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 354-370. 10.1016/j.leaqua.2015.11.003
- Fritz, C. & van Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: the impact of work-life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 855-868. 10.1002/hrm.21875
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E. & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: an integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Herdman, A. O. & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53. 10.1007/s10869-009-9133-1
- Ibarra, H. (2019). A lack of sponsorship is keeping women from advancing into leadership. *Harvard Business Review*.
- Ibarra, H., Carter, N. M. & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-126.
- Institutt for samfunnsforskning. (2018). *CORE topplederbarometer 2018*. Hentet fra [https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer\\_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf](https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf)
- Istad, G. (2019). Marie gir gass for likestillingen. Hentet fra <https://folkogfag.finansforbundet.no/slik-jobber-marie-louise-sunde-for-likestilling>
- Johansen, O. & Sætersdal, H. (2017). *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaley, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. 10.1177/000312240607100404
- Kalysh, K., Kulik, C. T. & Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 504-518. 10.1016/j.leaqua.2015.12.009
- Kelan, E. K. & Wratil, P. (2018). Post-heroic leadership, tempered radicalism and senior leaders as change agents for gender equality. *European Management Review*, 15, 5-18. 10.1111/emre.12117
- King, N. & Brooks, J. (2017). *Template analysis for business and management students*.

- London: Sage.
- Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2018). Bringing managers back in: support for gender-equality measures in the business sector. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 155-175. 10.18291/njwls.v8i3.109545
- Kossek, E. E. & Bussanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813-822. 10.1002/hrm.21936
- Kossek, E. E., Su, R. & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. 10.1177/0149206316671582
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Krivkovich, A., Nadeau, M-C., Robinson, K., Robinson, N., Starikova, I. & Yee, L. (2018). Women in the workplace 2018. *McKinsey and Company*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>
- Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode. Kompendium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kulik, T. C. (2014). Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144. 10.1111/1748-8583.12038
- Köhler, T. (2016). From the editors: on writing up qualitative research in management learning and education. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 400-418. 10.5465/amle.2016.0275
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lindstad, S. (2005). Timing og taktikk. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/2016/05/timing-og-taktikk>
- London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L. & Sherman, G. D. (2019). Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing. *Human Resource Management Review*, 29, 418-427. 10.1016/j.hrmr.2018.08.002
- Meyerson, D. E. & Scully, M. A. (1995). Tempered radicalism and the politics of

- ambivalence and change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.
- Miller, D. (2015). Companies spend big money on bias training—but it hasn't improved diversity numbers. Conversation. Hentet fra: <https://theconversation.com/tech-companies-spend-big-money-on-bias-training-but-it-hasnt-improved-diversity-numbers-44411>
- Ng, E. S. & Sears, G.J. (2018). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Richardsen, A. M., Mikkelsen, A. & Burke, R. J. (1997). Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), 209-218. 10.1016/s0956-5221(96)00038-3
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy, implementation, breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, 47(2), 295-310. 10.1002/hrm.20213
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- SSB. (2020). Kjønnforskjeller i utdanning og arbeid. Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/likestilling>
- SHE Community. (2019). *She Index 2019*. Hentet fra <https://shecommunity.no/app/uploads/2019/10/Rapport-SHE-Index-2019H2-Digital1.pdf>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.). London: Sage.
- Solberg, A. G. (2012) *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* (Doktorgradsavhandling). Universitetet i Oslo: Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/34926>
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelsen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Solberg, A. G., Wathne, C. T. & Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* (AFI-Rapport 2016:10). Hentet fra <http://www.hioa.no/OmOsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/AFI-dokumenter/Publikasjoner-2016/Fra-ord-til-handling>
- Suddaby, R. (2006). From the editors: what grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sund, B. (2015). Just an illusion of equality? The gender diversity paradox in Norway. *Beta*, 29(2), 157-183.
- Teigen, M. (2015). Kjønnbalanse i styrever og ledelse av norsk næringsliv. I: Teigen, M. (red.): *Virkinger av kjønnskvotering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Teigen, M. & Kjos, H. L. (2019). Kvinnene tar ikke over næringslivet – ennå. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/toppleidelse/likestilling/kjerstin-braathen/kvinnene-tar-ikke-over-naringslivet-enna/2-1-648154>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tryti, R. (2019). Petter Stordalen hardt ut mot lav kvinneandel i næringslivet. Hentet fra: <https://finansavisen.no/nyheter/naeringsliv/2019/07/petter-stordalen-hardt-ut-mot-lav-kvinneandel-i-naeringslivet>
- Van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. & Deé, S. (2016). Inflating and downplaying strengths and weaknesses - Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20-32.  
10.1016/j.scaman.2015.11.001
- Van Esch, C., Hopkins, M. M., O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. (2018). How perceived riskiness influences the selection of women and men as senior leaders. *Human Resource Management*, 57(4), 915-930. 10.1002/hrm.21902
- WEF. (2020). The global gender gap report. World Economic Forum, Geneva: Sveits. Hentet fra [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Los

## 7. Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

#### Intervjuguide

*Hva gjør et selskap for å nå målet om kjønnsbalanse i ledelsen?*

<p>Fase 1: Rammesetting</p>	<p>Small talk (5 min) Uformell prat</p> <p>Informasjon (5-10 min) Forklare problemstillingen, og hvilket formål det er til. Informere om taushetsplikt og anonymitet. Spørre deltakeren om noe er uklart eller om det er noe som lures på. Informere om opptak og sørge for samtykke.</p>
<p>Fase 2: HR</p>	<p>Hvorfor tror du selskapet deres har tatt initiativ til å jobbe mot en høyere kjønnsbalanse i toppledelsen? Har dere en policy (retningslinjer) til kjønnsbalanse? Er alle kjent med den? Hvilke tiltak er du kjent med? Hvordan tror du medarbeiderne tar imot initiativene/tiltakene? Hvem av tiltakene tror du har best effekt? og hvorfor?</p>
<p>Fase 3: Ledelse</p>	<p>Hvordan vil du beskrive ledelsen? Hvordan oppfatter du at ledelsen støtter kjønnsbalanse? Føler du at det er noen ledere som er mer opptatt av kjønnsbalanse enn andre? – Hvorfor tror du det er slikt? Hvorfor er dere enige om det?</p>

	<p>Er det forskjeller på signalene som sendes fra ledelsen eksternt og internt ift. målet om kjønnsbalanse?</p> <p>Er du selv personlig engasjert i kjønnsbalanse i toppledelsen? Kan du begrunne hvorfor?</p>
<p>Fase 4: Organisasjonskultur</p>	<p>Hvordan var holdningene til kjønnsbalanse på ledernivå for 5 år siden? Er det en forskjell fra da og nå?</p> <p>Hvis den har endret seg, hva vil du si er hovedgrunnen til det?</p> <p>Synes du kjønnsbalanse er et organisasjonsspørsmål eller et individspørsmål?</p> <p>Tror du medarbeidere generelt tror på merokrati eller at det er en kjønnert arbeidsplass?</p> <p>Er det noen verdier som utskiller seg i arbeidsmiljøet deres? Hvilke?</p>
<p>Fase 5: Organisasjonsstruktur</p>	<p>Er det noen spesifikke aktører som er ansvarlige for implementeringen?</p> <p>Hva synes du er viktigst for en optimal implementering?</p>
<p>Fase 6: Overordnet</p>	<p>Vi ser at kvinneandelen i ledelsen sank i prosent fra 2014-2016 ned til 33%, for så å få en økning i 2018 og 2019 til 37% - Hva tror du er grunnen til dette?</p> <p>Hvordan tror du denne utviklingen vil være på lang sikt? Ser dere for dere noen andre tiltak dere ikke har prøvd enda som kan være aktuelle senere? Hvilke?</p> <p>Helt til slutt: Er det noen du føler du vil legge til?</p>