

KVINNELIG TOPPLEDELSE I NORGE

På hvilken måte kan kvinner ta strategiske grep på vei mot topplederstillinger?

BCR3101

Bacheloroppgaven
Høgskolen Kristiania
Vår 2020

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

Forord

Etter tre spennende og meningsfulle år på Høyskolen Kristiania avslutter vi vår bachelorgrad med denne oppgaven våren 2020. Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik prosess, samtidig som at arbeidet har bydd på utfordringer og til tider vært krevende. Som ambisiøse kvinner har vi en forventning til næringslivet som kanskje ikke er realistisk. Det har derfor vært interessant for oss å lære, samt skrive om et tidsaktuelt tema som engasjerer oss.

Vi vil gjerne starte med å takke veilederen vår Åshild Mongstad, for hennes engasjement, konstruktive tilbakemeldinger og gode råd på hver veiledningstime. Hun har støttet, motivert og vært tilgjengelig gjennom hele prosessen. Vi vil også takke alle informantene som har stilt opp i denne undersøkelsen, til tross for hektiske dager. Deres bidrag gjorde det mulig for oss å få bedre innsikt og en dypere forståelse av temaet.

Høyskolen Kristiania har gitt oss verdifull faglig kunnskap og venner vi vil ta med oss for resten av livet. Vi vil med dette takke medstudenter og forelesere ved Høyskolen Kristiania for et engasjerende og inkluderende studentmiljø.

Sist, men ikke minst vil vi takke familie og venner som har stilt opp med råd, motiverende ord og korrekturlesning. Dere har vært viktige støttespillere for oss gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Vi håper oppgaven vekker interesse og at den bidrar til et økt fokus og bevissthet på dette temaet.

God lesing!

Bergen, 03.06.2020

2302, 1815, 2468

Sammendrag

Inspirasjon for valg av tema kom fra ulike artikler i akademia og media som belyste kvinnelig toppledelse og utfordringer i næringslivet knyttet til dette. Vi ble nysgjerrige på om kvinner i høytstående posisjoner selv opplevde veien til toppledelse som vanskeligere på bakgrunn av deres kjønn. Vi hadde antagelser i forkant av arbeidet med oppgaven om “glasstaket” og ville derfor undersøke hvilke faktorer som kunne være mulige byggesteiner av fenomenet. Tankene rundt dette ga grobunn for problemstillingen vi ville undersøke:

“På hvilken måte kan kvinner ta strategiske grep på vei mot topplederstillinger?”

For å kunne besvare problemstillingen trengte vi informanter fra en spesiell målgruppe. Utvalget består av fem suksessfulle kvinner. Fire toppledere og én mellomleder. Datamateriale i undersøkelsen er innhentet fra individuelle kvalitative dybdeintervju. Hensikten med dybdeintervjuet var å forstå på hvilken måte hver informant har tatt strategiske grep på vei mot toppledelse.

Det innsamlede datamaterialet ble kategorisert i ulike koder for å sørge for en oversiktlig struktur. Som følge av dette fant vi flere interessante funn i drøftelsen som vi kunne knytte opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. Valg av teori for å besvare vår problemstilling er: diskriminering, kjønnskvotering, rekruttering, motivasjon, mikroagresjon og sosial konstruksjon. Et vesentlig funn er at strategiske grep ikke nødvendigvis er nok, hvor utfordringene for kvinnene kan foreligge utenfor deres kontroll. Et annet funn vi anser som viktig er hvordan informantene beskriver betydningen av valg av partner for deres karriere. På bakgrunn av våre funn har vi kommet med anbefalinger for videre forskning. Vi foreslår her blant annet å undersøke hvorvidt kvinner i offentlig sektor opplever å måtte ta strategiske grep på veien mot toppledelse eller ikke.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens disposisjon	3
1.4 Avgrensninger.....	3
2. Begrepsavklaring.....	4
2.1 Strategiske grep	4
2.2 Diskriminering.....	4
2.3 Mikroagresjon.....	4
2.4 Trakassering	5
2.5 Likestilling	5
2.6 Toppledelse	5
2.7 Glasstaket.....	6
3. Teoretisk rammeverk.....	8
3.1 Kjønn som sosial konstruksjon	8
3.2 Glasstaket som sosial konstruksjon	8
3.3 Makt som sosial konstruksjon.....	9
3.4 Kjønnskvotering.....	10
3.5 Rekruttering	11
3.6 Motivasjon	12
4. Metode	13
4.1 Valg av metode.....	13
4.2 Kvalitativ – fordeler og ulemper.....	14
4.3 Valg av forskningsdesign.....	14
4.4 Valg av innsamlingsmetode	15
4.5 Utvalg.....	15
4.6 Utforming av intervjuguide.....	16
4.7 Gjennomføring av intervju.....	16
4.8 Transkribering og koding av intervju	17
4.9 Kvalitetssikring og målefeil	18
4.10 Reliabilitet.....	18
4.11 Validitet.....	19
5. Forskningsetikk	20
5.1 Konsekvensetikk.....	20
5.2 Generalisering	20
6. Resultat av funn.....	21

6.1 Diskriminering	21
6.2 Kjønnskvotering	21
6.3 Rekruttering	21
6.4 Motivasjon	22
6.5 Mikroagresjon.....	22
6.6 Sosial konstruksjon	22
7. Drøfting	23
7.1 Diskriminering	23
7.2 Kjønnskvotering	27
7.3 Rekruttering	31
7.4 Motivasjon	32
7.5 Mikroagresjon.....	34
7.6 Sosiale konstruksjoner	39
8. Konklusjon	49
9. Kritikk til oppgaven og videre forskning	50
10. Litteraturliste.....	51
11. Figur-liste	58
12. Vedlegg	58
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE.....	58
VEDLEGG 2 – TRANSKRIBERT INTERVJU – ANONYMISERT.....	59

1. Innledning

De siste årene har media i større grad rettet fokus på hvordan kvinner har opplevd uønsket oppmerksomhet på sin arbeidsplass. Startskuddet var den revolusjonerende verdenskampanjen #metoo. Da kampanjen pågikk i 2017 kom det daglig ut nyhetsoverskrifter som dekket kvinners rystende historier fra blant annet det norske næringslivet. Søkelyset ble rettet mot seksuell trakassering, hvor både kvinner og menn som har blitt utsatt for slike hendelser stod frem på sosiale medier. Kampanjens budskap og kraft skapte sterke reaksjoner fra Norges befolkning. Tre år senere ser vi at både store og små organisasjoner samt politiske partier har vært nødt til å sette seksuell trakassering på dagsorden (Regjeringen 2018). Eksponeringen av kampanjen har i stor grad vekket vårt engasjement for likestilling, samt kvinners posisjon i næringslivet. I 2017 var vi ferske studenter på Høyskolen Kristiania og vi forstod at arbeidslivet som ventet oss kunne by på større utfordringer enn forventet.

Som unge studenter skjønnte vi tidlig at det var viktig for oss å være oppdaterte på kvinnelige ledere i norsk næringsliv. Vi ble oppmerksomme på fenomenet “glasstaket” i et utsagn fra Anita Krohn Traaseth, som vi anser som en pionér innen kvinnelig toppledelse. *“Det finnes ikke et glasstak, bare et piggrådgerde”* er et kjent sitat fra hennes blogg (Tinteguri 2012). Det finnes flere nyanser av virkeligheten, men hennes utsagn skapte et sterkt bilde på hvordan kvinner kan bli møtt med motstand i deres karriere. Dette “piggrådgerdet” ga oss noen antagelser om kvinnelig toppledelse som medførte at vi ville undersøke dette nærmere. Vi stilte oss derfor spørrende til om kvinner i større grad enn menn må ta strategiske grep for å oppnå topplederstillinger. Nysgjerrigheten for dette komplekse temaet resulterte i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Norge har blitt utpekt som et av verdens mest likestilte land. Derfor er det svært overraskende at undersøkelser viser at kun 21 av de 200 største selskapene i Norge har en kvinnelig administrerende direktør (Core 2018). Kvinnelig toppledelse er et emne vi er nysgjerrige på, fordi vi er opptatt av at kvinner og menn skal ha samme mulighet til ulike roller og posisjoner i samfunnet. Det er også relevant å undersøke kvinnelig toppledelse fordi det påvirker våre fremtidige muligheter og samfunnet som helhet.

Vi er ambisiøse kvinner som selv kunne tenke oss en fremtidig lederstilling, og det er derfor interessant for oss å få et innblikk i kvinners vei til toppledelse. Under en forelesning på

Høyskolen Kristiania i 2017 ble vi presentert for eksperimentet Heidi vs. Howard. Eksperimentet baserer seg på Heidi Roizen, en suksessfull programvareentreprenør og risikokapitalist i Silicon Valley, som har jobbet blant annet med verdenskjente Steve Jobs. Eksperimentet presenterer Heidi Roizen sin CV til to separate grupper (Sandberg og Scovell 2014). Her får den ene gruppen CV-en med navnet Heidi, hvor den andre gruppen får samme CV bare med navnet Howard. De fleste studentene ville ansette Howard, mens det var mindretall av dem som ville ansette Heidi. Det var her vi var vitne til hvilken urettferdighet kvinner kan oppleve, og som avslørte holdninger vi ikke trodde vår generasjon hadde eller var klare over selv. Temaet om kvinnelig toppledelse er derfor fortsatt relevant og viktig å ha fokus på. I tillegg til dette har media de siste årene omtalt og fokusert betraktelig mer rundt tematikken enn tidligere. Dette har vært med på å skape et grunnleggende engasjement for valg av tema og problemstilling.

1.2 Problemstilling

Vi ønsket et tema for oppgaven som omhandlet kvinner og toppledelse. Dette stammer fra vår nysgjerrighet på emnet og vårt engasjement for likestillingsarbeid. Grunnet feltets omfang brukte vi lang tid på å reflektere rundt hvilken problemstilling som kunne best besvare det vi ville undersøke. Etter flere diskusjoner rundt temaet og hvilke avgrensninger vi måtte forholde oss til kom vi frem til følgende problemstilling:

«På hvilken måte kan kvinner ta strategiske grep på vei mot topplederstillinger?»

Bakgrunnen for valget av denne problemstillingen var at vi ønsket å undersøke hvorfor det fortsatt i 2020 er et stort mindretall av kvinnelige toppledere i næringslivet (SSB 2019). Vi var nysgjerrige og hadde et ønske å forstå bildet bak hvorfor det er slik. Vi hadde egne antagelser om hvorfor det var færre kvinner i topplederstillinger før arbeidet med oppgaven. Etter flere diskusjoner ble vi bevisste på hvilke antakelser vi hadde. Det var viktig for oss å synliggjøre disse for hverandre, da disse kunne legge føringer for oppgaven.

Ved å få mer kunnskap om hvilke strategiske grep kvinner kan ta vil dette trolig føre til en avsløring av eventuelle faktorer som kan opprettholde denne skjevheten mellom antall kvinnelige og mannlige ledere. Vi har et ønske om at et slikt innblikk vil kunne bidra til en bedre forståelse for hvordan kvinner tar strategiske grep i deres karriere. Vi har valgt å bruke “strategiske grep” i problemstillingen fremfor “barrierer” fordi vi forstod at dette kunne

oppfattes som ledende. Vi vil derfor se på strategiske grep som en måte å overkomme eventuelle hinder som kvinner kan møte på vei mot topplederstillinger.

Problemstillingen kan anses som kompleks og vanskelig å besvare. Det finnes ikke én sannhet for hvordan kvinner tar strategiske grep eller om det er slik at de tar strategiske grep i utgangspunktet. Problemstillingen og temaet kan beskrives som et minefelt fordi det kan trigge følelser hos mennesker og kan være vanskelig å forholde seg til, samt tørre å mene noe om. Det kan være vanskelig å trekke konklusjoner basert på det fem suksessfulle kvinner forteller. Imidlertid kan deres meninger, opplevelser og erfaringer hjelpe oss med å forstå og belyse et tidsaktuelt tema.

1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven vår har en tradisjonell struktur der innledningen gir et innblikk i hvilke momenter vi skal ta for oss. Videre presenteres problemstillingen, bakgrunnen for valg av tema og en avgrensning. Oppgavens teori tar for seg relevant litteratur som senere drøftes sammen med funn. I metodekapittelet fremlegger vi hvordan forskningen er gjennomført og rettferdiggjør våre valg i forhold til tema. Drøftingsdelen vil bli presentert og her vil det inneholde drøftelse av funn og empiri opp mot teorien. Avslutningsvis har dette gitt oss et grunnlag for konklusjonen som presenteres i tråd med problemstillingen. Vi har valgt å holde informantene anonyme og oppgaven inneholder derfor ikke personidentifiserbare opplysninger. Hensikten med dette er å opprettholde etiske retningslinjer knyttet til undersøkelsen.

1.4 Avgrensninger

Vi har valgt å avgrense oss til kvinnelige toppledere og mellomledere i Norge. I utgangspunktet ville vi kun kontakte kvinner i høytstående posisjoner i næringslivet, men likevel valgte vi å inkludere mellomledere i denne oppgaven. Grunnet for dette er at det kan gi oss en bedre innsikt og større forståelse for hvordan kvinner tar strategiske valg på vei mot topplederstillinger. Mellomlederen vi har intervjuet er ikke på toppen av hierarkiet enda, men hennes arbeid på vei mot topplederstillinger er av interesse for denne oppgaven. Ved å intervju kvinnelige ledere i privat sektor mener vi å ha valgt en avgrensning som kan generere interessante funn og hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

2. Begrepsavklaring

I dette kapittelet vil vi definere begreper som står sentralt i vår oppgave. Begrepsavklaringens formål er å skape en felles forståelse av de begrepene vi gjennomgående anvender i oppgaven, som kan tolkes ulikt. Vi definerer disse begrepene med utdypende forklaring, slik at det til enhver tid er klart hvilken forståelse av begrepene vi refererer til.

2.1 Strategiske grep

“Strategi” defineres som hvordan man kan nå mål, og kan beskrives som ‘veien mot målet’ (Storvik 2013). Med strategiske grep som vi i vår problemstilling skriver at vi skal undersøke, mener vi dermed de strategiske valgene kvinner kan ta på sin vei mot toppledelse.

2.2 Diskriminering

For å besvare oppgavens problemstilling anser vi diskriminering som relevant for oss å definere. Bakgrunnen for dette skyldes de funn vi har gjort i undersøkelsen, og vi benytter oss derfor av begrepets innhold og definisjon i denne oppgaven. Diskriminering defineres som «å *behandle noen mindre gunstig enn andre*» (Ik Dahl 2018). Å diskriminere på bakgrunn av kjønn, graviditet, permisjon i forbindelse med fødsel og adopsjon eller omsorgsoppgaver, er ulovlig, jf. Arbeidsmiljølovens § 13-1, fjerde ledd.

2.3 Mikroagresjon

Mikroagresjon beskrives som en automatisert forskjellsbehandling som ikke er særlig synlig for øyet, men som kan gjøre at kvinner og menn har ulike forutsetninger (Gressgård 2014). Mikroagresjon kan defineres som:

«Hverdagslige ydmykelser som markerer et underordningsforhold. Det handler om ytringer eller handlinger som utpeker og knytter personer til stereotype oppfatninger om etnisitet, rase, kjønn, seksualitet eller andre etablerte sosiale skillelinjer, vel å merke uten at det handler om overlagte hersketeknikker» (Gressgård 2014, 17).

Begrepet ble utarbeidet på bakgrunn av at det er så subtilt og subjektivt at lovene mot diskriminering og forskjellsbehandling ikke klarer å regulere den. Personen som opplever mikroagresjon har en subjektiv opplevelse av urettferdighet, men dersom vedkommende peker på uretten blir gjerne varsleren sett på som problemet (Gressgård 2014). Ved å ha en definisjon som omtaler ‘mikroagresjon’ kan man lettere se og bryte ned en eventuell urettferdighet som finner sted innenfor begrepet (Holst 2014).

2.4 Trakassering

Trakassering defineres av Arbeidstilsynet som å bli utsatt for «*uønskede negative handlinger, unnlater eller ytringer som virker eller har til formål å virke krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende*» (Arbeidstilsynet). Det defineres videre at dette eksempelvis kan være uønsket seksuell oppmerksomhet, utfrysing eller sårende fleiping. Trakassering kan isoleres til én hendelse, men også til flere. Ved enkelthendelser må alvorlighetsgraden på handling utført være noe høy for at det skal falle inn under begrepet. Ved flere, gjerne systematiske hendelser definerer vi det gjerne som mobbing som også defineres som en trakasseringsform. Denne type oppførsel er ulovlig, og det finnes egne tilsyn som verner arbeidstakere mot trakassering (Likestillings- og diskrimineringsombudet).

Seksuell trakassering er også en form for trakassering av seksuell art. Denne trakasseringen kan være fysisk, verbal eller ikke-verbal. Denne typen trakassering trenger ikke være gjentakende for å regnes som trakassering. Maktbalanse spiller en stor rolle innen seksuell trakassering, og enkelthendelser der ubalanse i maktforhold anses som ekstra alvorlig (Arbeidstilsynet).

2.5 Likestilling

Definisjonen av likestilling som vi benytter i denne oppgaven omhandler å forstå de to biologiske og binære kjønn med lik verdi (Holst 2013). Som vi beskrev i våre avgrensninger vil vi kun fokusere på kjønn som en diskriminerende og påvirkende faktor i denne oppgaven. Dette vil si at ved bruk av likestillingsbegrepet mener vi kjønnslikestilling, ikke det utvidede likestillingsbegrepet som inkluderer etnisitet, funksjonsevne med mer (Midtbøen og Lidén 2015). Vi benytter derfor kun den tradisjonelle forståelsen av likestillingsbegrepet som omhandler likestilling mellom de to tradisjonelle kjønnene, mann og kvinne. Likestillingsbegrepet er relevant å benytte i vår oppgave på bakgrunn av funn.

2.6 Toppledelse

For å kunne undersøke hvilke strategisk grep kvinner tar mot toppledelse er det relevant for oss å redegjøre for hva begrepet toppledelse innebærer. Vi vil også forklare hvordan vi har valgt å anvende begrepet i denne oppgaven.

Ledelse er et mye omtalt begrep og definisjonene er mange. Ifølge Jan Ketil Arnulf handler ledelse «*om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål*» (2012, 9). På bakgrunn av de mange definisjonene på begrepet ser vi likevel at de fleste inneholder momenter som sosial

innflytelse og måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2015). Begrepet toppledelse er derimot ikke like mye omtalt, men en felles forståelse av begrepet er at det omhandler den personen med størst innflytelse og beslutningsmakt innad i bedriften. *“Å bli toppleder for en virksomhet kan oppleves som et stort skifte. Du er nå ansvarlig for hele virksomheten, og er mye mer synlig både internt og eksternt.”* (Arbeidsgiverportalen). Vi har valgt å anvende begrepet som en fellesbetegnelse på den øverste lederen i en bedrift. Vi skiller derfor ikke mellom stillinger som administrerende direktør eller styreleder. Vi har satt dem på lik linje til tross for at vi er klar over ulikhetene mellom dem. Bakgrunnen for dette valget er fordelene ved at oppgaven blir så ryddig og leservennlig som mulig. Valget vårt er på mange måter en forenkling av virkeligheten, men de overnevnte faktorene førte til at dette var det beste valget for oppgaven.

2.7 Glasstaket

Glasstaket er et begrep som blir brukt til å forklare en gjennomiktig eller usynlig barriere som vanskeliggjør kvalifisert personell å klatre oppover i hierarkiet. Mekanismene som skaper glasstaket kan både være usynlige og synlige, samt være bevisste og ubevisste (Solberg 1995). Denne betegnelsen blir ofte brukt i diskusjonen om hva som hindrer kvinner i å oppnå høyere posisjoner. Ved å se på statistikk på kvinnelige toppledere kommer det tydelig frem at det er manglende antall kvinner på toppledelse nivå (SSB 2019). Det kan dermed virke som at det er en tendens at kvinner treffer glasstaket på mellomledernivå.

Det er flere forhold som påvirker glasstaket, herav organisatoriske forhold som verdier og kultur. Ifølge Solberg (2012) kan dette være eldre maskuline menn som reproducerer seg selv gjennom rekrutteringen av toppledere. Dette innebærer at mannlige ledere ansetter menn under seg fremfor kvinner. Dette forårsaker en ujevn kjønnsbalanse på det øverste nivået i organisasjonen (2012). Dette kan være én beskrivelse på hvordan glasstaket trer i kraft for kvinner i mellomleder posisjoner og hvorfor kvinner ikke kommer seg gjennom glasstaket, og videre til topplederstillinger.

Det er diskutert hvorvidt et glasstak eksisterer eller ikke. En studie om glasstaket utført av Cotter m.fl. (2001) finner empiri som peker i retning til støtte av fenomenet. Et av funnene viser at det er en forskjell mellom menn og kvinners karrieremulighet og at gapet mellom kjønnene øker gjennom karriereløpet. Dette knytter de opp til glasstaket. Cotter m.fl. satte opp fire forhold som enten enkeltvis eller samlet, må finne sted for at et glasstak skal eksistere. Det første kriteriet er at glasstaket må representere en kjønnskjevhet på ledernivå som ikke blir

forklart av andre jobbrelevante forhold av den ansatte. Det andre kriteriet er at kjønnsforskjellene må være større på de øverste nivåene av organisasjonen. Det tredje kriteriet er at sjansene for ansettelse er lavere for kvinner enn for menn. For det fjerde må barrierene for mulighet øke over karriereløpet og dette i større grad for kvinner enn for menn.

I Norges offentlige utredelser om kjønn og lønn fra 2008, hevdes det at en rekke studier om ansettelse- og forfremmelsesprosessen ikke støtter teorien om at det finnes et glasstak som diskriminerer kvinner i arbeidslivet. Det fremgår i dokumentet at norske studier gir en begrenset støtte til hypotesen glasstaket fremstiller og *«isteden observerer forskerne at mange har forestillinger om et glasstak for kvinner, forestillinger som kan bli selvoppfyllende.»* (NOU 2008:6, 31). Dette perspektivet om et selvoppfyllende glasstak kan tolkes som at det er kvinner selv som konstruerer eller opprettholder glasstaket. Glasstakets eksistens er omstridt og komplekst, og dermed spennende for oss å studere som et fenomen når vi skal undersøke faktorene som mulig holder kvinner tilbake i deres vei mot toppledelse.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi presenterer teorien som er anvendt for å besvare oppgavens problemstilling. Teorien vi anvender skal kunne gi leseren en forståelse av hva litteratur og forskning forteller om temaet. Først vil vi presentere kjønn, glasstaket og makt som sosiale konstruksjoner som beskriver hvordan samfunnet konstruerer og påvirker våre tanker om emnene. Deretter vil vi ta for oss teori innen kjønnskvolter, hvor vi vil presentere to ulike synspunkter på dette. Videre vil vi gå nærmere inn på rekruttering og motivasjon og her presenterer vi ulike teorier som vi mener er relevant for oppgavens tematikk. Alle de ovennevnte teoriene har vært nyttige for å belyse og besvare problemstillingen vår. Dette er teorier som kan gi oss en forståelse på hvilken måte kvinner tar strategiske valg på vei mot toppledelse.

3.1 Kjønn som sosial konstruksjon

Med sosial konstruksjon mener vi forståelsen av et fenomen som en sosial konstruksjon (Tjora 2019). Det finnes mange slike sosiale konstruksjoner, og vi vurderer de relevante konstruksjonene for vår oppgave blant annet til å være kjønn som sosial konstruksjon.

Forståelsen av kjønn som en sosial konstruksjon anser vi som relevant å undersøke når vi skal forstå hvilke strategiske grep kvinner kan ta på vei mot toppledelse. Med kjønn som sosial konstruksjon menes det at kjønn ikke kan defineres gjennom biologiske kjennetegn, men ved hjelp av de satte normene og reglene som gjelder for et kjønn (Connell 2009). Dette kan vi se blant annet i ord som “macho”, som beskriver menn med et sett normer og en typisk atferd. Macho defineres i Store Norske Leksikon som «*menn som viser særlig tøffe og virile trekk*» (2018). Stereotyper av de to binære kjønn, mann og kvinne er gjerne basert på sosialt konstruerte kjønn. Agnes Bolsø (2010) beskriver maskulinitet og femininitet som kun et sett med normer, og at denne normsettingen kan være produserende.

3.2 Glasstaket som sosial konstruksjon

Et annet relevant fenomen for vår oppgave er “glasstaket”, da vi også kan forstå dette som en sosial konstruksjon (Solberg 1995). Glasstaket er ikke et faktisk tak laget av glass som forhindrer kvinner i å nå toppledelse, det kan være den sosiale forståelsen av kvinner som konstruerer det. Connell (2009) problematiserer forståelsen av kvinner. Hvis kvinnen er det “svake kjønn”, vil den felles forståelsen i samfunnet om hva en kvinne *er*, og hva hun kan få *til*

være svekket. Forståelsen av kvinnen kan dermed tilsi at hun ikke er like sterk og kompetent som mannen. Om vi ser kvinnen i en maktposisjon, eksempelvis som statsministeren Erna Solberg kan forståelsen av den sosialt konstruerte kvinnen være at hun kan få til det hun vil. Sanbonmatsu (2006) mener at dette er en av grunnene til at representasjon er viktig i vår tid. Om vi ikke ser kvinnen være like kapabel som mannen så har vi ikke tro på at hun kan være like kapabel heller.

I sammenheng med spørsmålet om hva dette “glasstaket” er konstruert av antar man gjerne at det er grunnet mannens maktposisjon i samfunnet (Solberg 1995). Med denne antakelsen ser man gjerne forbi at kvinner kan være sin egen og andre kvinners fiende. Amelia Hill (2010) tematiserer kvinners intensjoner når det gjelder andre kvinner og presenterer et forskningsprosjekt utført i England. Her fant Hill at kvinnene som deltok definerte at den største trusselen mot deres emosjonelle trygghet kom fra andre kvinner. Dette er en interessant nyans som mulig byggestein av “glasstaket”. Vi ønsker å undersøke dette nærmere som en mulig faktor for kvinners eventuelle motstand på vei til topplederstillinger.

3.3 Makt som sosial konstruksjon

Med makt som sosial konstruksjon mener vi at begrepet makt kan være en sosial forståelse, akkurat slik som kjønn og glasstaket. Diekman, Goodfriend og Goodwin (2004) presenterer flere typer av sosial makt innen de to kjønnene, herunder blant annet relasjonell og individuell makt. Studien av relasjonell makt handler om forståelsen av makt innenfor relasjoner, eller forhold. Diekman, Goodfriend og Goodwin sier følgende:

«men may possess more relational power than women because their occupational and economic power frees them from dependence on relationship partners for those resources. According to the principle of least interest, the person who is less invested in a relationship holds greater power» (2004, 203).

Innenfor individuell makt fokuseres det på kvalitetene som vi oftest ser hos menn.

Dette er egenskaper som uavhengighet, selvhevdelse og konkurranseinstinkt (2004).

Sinclair (2007) tematiserer også makt som en sosial konstruksjon, og beskriver at makt produseres gjennom politiske og sosiale relasjoner. Makt oppstår i relasjon til noe og som Diekman, Goodfriend og Goodwin tematiserer kan vi se at makten mellom de to kjønnene fordeles seg ujevnt. En motsetning til den sosiale forståelsen av makt er Webers teori av autoritet og makt (Vanagunas 1989). Denne forståelsen stammer fra et tradisjonelt

ledelsesperspektiv, og sier at makt oppstår ved lederstillinger og er konstant. Nyere ledelsesteorier kritiserer den tradisjonelle da vi i nyere tid forstår ledelse som en prosess (Sinclair 2007).

Makten som Sinclair og Vanagunas tematiserer, trenger ikke kun omhandle makt i lederposisjoner. Makt kan også forstås som kompetanse. Risse (2018) omtaler at makt kan oppstå på arbeidsplassen gjennom kompetanse, og at denne er fordelt ujevnt mellom de to kjønnene. Risse beskriver hvordan kvinnen må bevise seg selv i mye større grad enn mannen på arbeidsplassen. Eksempelvis må kvinner bevise seg selv på en annen måte for å få forfremmelser fordi man stoler mer på mannens kapasitet og kompetanse. Ut fra denne teorien kan det være interessant for oss å se nærmere på om kvinner holdes tilbake av samfunnets forståelse av dem, av sin egen forståelse eller en kombinasjon av de to.

3.4 Kjønnskvotering

Kvotering er et politisk virkemiddel som benyttes for å utjevne skjevheter i samfunnet. Kvotering er dermed en type kompensasjon for utsatte grupper. Kvoteringer kan både være midlertidige, men også varige for å sikre like rettigheter mellom ulike grupper (Karlsen 1983). Kjønnskvotering er når det ene kjønn får en fordel fremfor det andre kjønn. Menn har kjønnskvotering til kvinnedominerende bransjer, som helsevesenet. I denne oppgaven vil det være naturlig å kun fokusere på kvotering av kvinner inn i høytstående posisjoner i næringslivet, for eksempel ulike styrever. Ved å ta i bruk kjønnskvotering av kvinner i næringslivet erkjennes det at kvinner ikke har de samme mulighetene som menn til å oppnå like posisjoner.

Kjønnskvotering av kvinner inn i offentlige styrever ble lovfestet i 2003 og i privateide allmennaksjeselskaper ble loven vedtatt i 2006 (Regjeringen). Som følge av dette har kvinneandelen i styrever økt. Tiltaket kan dermed anses å være suksessfullt. Til tross for dette har ikke tiltaket hatt en effekt på andelen kvinnelige toppledere (Core 2015). Det har vært debattert hvorvidt kjønnskvotering er et fremmede eller hemmende likestillingstiltak. Da regjeringen vedtok loven var dette på bakgrunn av at regjeringen betraktet dette som et nødvendig virkemiddel for å oppnå en større kjønnsbalanse i næringslivet (Regjeringen). Et negativt syn på kjønnskvotering kan vi finne i studien av Ahern og Dittmar (2012). Studien hevder at bedrifter er rasjonelle og vet selv hvilke styremedlemmer som er best for dem. Studien sier videre at å regulere dette valget ved å legge føringer på hvem som kan velges inn i styrene, vil dette gå ut over bedriftens lønnsomhet. Studien viser at det finnes et undertall av kvalifiserte

kvinner i Norge og som følge av dette vil kjønnskvoltering svekke bedriftens lønnsomhet. Engelstad (2012) påpeker at én forutsetning for at kjønnskvoltering skal fungere er at kvinnene som kvoterer inn er kvalifiserte. Imidlertid legger han frem at dersom strømmen av menn inn i styrer er gjennomgående raskere enn kvinners, vil dette føre til at kvinner ikke får opparbeidet økt og lik arbeidserfaring som menn.

Et annet aspekt ved å få flere kvinner inn i lederroller er at organisasjonen vil få flere handlingsperspektiver, som igjen kan gjøre bedriften mer konkurransedyktig. Dette vil være en langsiktig investering både for bedriften og samfunnet som helhet (Solberg 1995). Ved å investere i flere kvinnelige ledere vil partene utfylle hverandre, produsere bedre resultater for organisasjonen og fremtiden med tanke på at samfunnet vi lever i er flerkjønnnet. Organisasjoner må ifølge Solberg (1995) derfor ivareta forskjellene mellom kvinner og menn og utnytte forskjellen som en ressurs.

3.5 Rekruttering

Vi anser rekruttering som et sentralt begrep å se nærmere på for å besvare oppgavens problemstilling fordi veien til topplederstillinger vil bestå av flere rekrutteringsprosesser. Her vil vi gå nærmere inn på faktorer ved rekruttering som kan påvirke kvinners mulighet til toppledelsestillinger.

Under en rekrutteringsprosess kan flere feil oppstå. En typisk feil er at intervjuer eller en rekrutterer foretrekker kandidater som ligner på seg selv. Dette kalles for likhetseffekten. Som følge av dette velger mennesker ut folk de liker, uavhengig om de er dyktige eller ikke. Dersom likhetseffekten påvirker den som intervjuer kan dette føre til diskriminering på bakgrunn av at kriteriene ikke er objektive (Skorstad 2017). Variabler som utgjør om vi ligner på kandidaten og foretrekker vedkommende er: kjønn, alder, hudfarge, sosial klasse eller utdanning. Når en person ansetter en som er lik seg selv på bakgrunn av disse variablene, omtales dette som homososial reproduksjon. Rosabeth Moss Kanter som først begrepsfestet homososial reproduksjon fremstiller dette som et av de mest kulturbærende elementene i en organisasjon (Skorstad 2017). Ifølge Kanter rammer dette spesielt kvinner ved forfremmelse til ledende stillinger. Hun begrunner dette ved at kvinner ikke er en naturlig del av "Gutteklubben Grei" (Kaufmann og Kaufmann 2015). Imidlertid kan dette skje ubevisst hos den som intervjuer og ansetter. Økt bevissthet og kunnskap om dette vil derfor heve kvaliteten på rekrutteringsprosessen.

I 2017 var det bare 27% kvinner i topplederposisjoner i næringslivet i Norge (Stoltenberg 2017). I lederskapsundersøkelsen fra 2017 utført av SSB svarte 75% toppledere fra ulike sektorer at årsaken til lav kvinneprosent i toppledelse skyldes rekruttering gjennom uformelle nettverk. Sett i lys med homososial reproduksjon kan rekruttering gjennom uformelle nettverk bidra til å opprettholde en eventuell kjønnskjævheter på det øverste nivået i organisasjonen.

3.6 Motivasjon

Motivasjon anser vi som en grunnleggende faktor som bør være til stede for å oppnå en topplederstilling. Bakgrunnen for dette er at veien mot toppledelse kan betraktes som både krevende og utfordrende. Siden vi ønsket å se nærmere på hvilke strategiske grep kvinner kan ta ser vi at det kan være en fordel i hvorvidt kvinner har motivasjon eller ikke. Å besitte motivasjon kan forstås som et strategisk grep i seg selv, da forskning viser at dette kan ha en betydning for om vedkommende når det ønskelige målet.

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (2015, 113). Motivasjon er en faktor som har blitt mye forsket på og det finnes flere motivasjonsteorier. En av grunnene til dette er trolig de individuelle forskjellene hos mennesker, og det er derfor viktig å ha en forståelse av hva som driver og påvirker oss.

E. L. Deci og R. M. Ryan står bak den innflytelsesrike selvbestemmelsesteorien. De to amerikanske forskerne skiller mellom to motivasjonssystemer, ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i form av lønn, bonus eller status. Motivasjonen er ytre fordi belønningen ligger utenfor selve jobbutførelsen. Kontrasten til dette er indre motivasjon, og er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. En slik motiveringsfaktor har sine røtter i to grunnleggende behov, nemlig behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Forskningen til Deci og Ryan viser til at en overfokusering på ytre belønning kan svekke gleden ved utførelse av arbeidet. Indre motivasjon anses derfor som “sunnere” fordi en slik atferd vil være mer stabil over tid (129).

En annen viktig faktor innenfor motivasjon er den subjektive mestringsevnen. Den omhandler hvordan et individ har tro på å lykkes med en oppgave. En person med høy subjektiv mestringsevne oppfatter seg selv som kompetent og dyktig. Personer med høy subjektiv mestringsevne anstrenger seg selv i større grad for mestre vanskelige utfordringer (Kaufmann og Kaufmann 2015).

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for hvilken metode vi har valgt å benytte oss av. Vi vil også underbygge hvorfor metodevalget har vært mest hensiktsmessig for oss til innhenting av data knyttet opp mot vår problemstilling. Valg av metode kan anses som en fremgangsmåte for å samle inn empiri og som et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten (Jacobsen 2015). Utfordringen er at alle har mer eller mindre ulikt utgangspunkt og de funn man finner trenger ikke å stemme overens med andres oppfattelse eller virkelighet. Opplevelsen av virkelighet kan variere mye er det er viktig at strategien for datainnsamlingen tar hensyn til dette. Hensikten er å få samlet inn data som er troverdig opp mot det forskeren ønsker å få svar på (Jacobsen 2015).

4.1 Valg av metode

Metoden man velger må være egnet for å besvare oppgavens problemstilling og hvordan man samler inn informasjon vil påvirke validiteten (Jacobsen 2015). I denne studien valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode. Vi ønsket å få et innblikk av informantenes egne opplevelser og erfaringer innenfor tema. Ved en slik tilnærming vil vi få rikere data fremfor kvantifiserbare data fordi vi er interessert i enkeltpersonenes oppfatning om fenomenet vi undersøker. Kvalitativ metode egner seg godt når man ønsker å finne ut av fenomener man har lite kunnskap om og hvis det er et tema det finnes lite tidligere forskning på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015). I vårt tilfelle har vi alle tre en bakenforliggende interesse for temaet fordi dette er noe som trolig vil angå oss og andre kvinner i Norge når vi skal ut i arbeidslivet. Vi ser at det er gjennomført en del forskning på tema, men vi synes det fortjener mer oppmerksomhet da det fortsatt er et stort mindretall av kvinnelige toppledere.

På grunn av koronasituasjonen som har pågått under arbeidet med bacheloroppgaven er vi klar over at mangelen på empiri kan forekomme. Empiri utvikles til teori ved å samle inn informasjon og systematisere funnene for å danne teorier ut ifra informasjonen (Jacobsen, 2015). En slik fremtoning kalles for induktiv metode og er illustrert i modellen nedenfor.



Figur 1: Induktiv metode (basert på Jacobsen 2015)

4.2 Kvalitativ – fordeler og ulemper

Det finnes flere fordeler ved å velge en kvalitativ tilnærming. En av dem er møtet med informantene som gir en nærhet til forsker som gjør det mulig å generere rikere informasjon og fortolkninger. En åpen tilnærming gir informantene muligheten til å sette egne ord på sine opplevelser, forklare og utdype tema. Dette vil derfor gi innholdsrike og nyanserte data (Jacobsen 2015). Det krever en høy grad av åpenhet fordi forskeren ikke kan vite hva slags svar informantene vil gi på de ulike spørsmålene, eller hva man kommer til å observere. Dette er hovedårsaken til at kvalitativ informasjon ofte har høy relevans. Den eliminerer misforståelser og på den måten fremmer lik oppfattelse av fenomenet. Informantene definerer i stor grad hva virkeligheten er (Jacobsen 2015).

Ulemper ved en kvalitativ tilnærming er at det er en svært tid- og ressurskrevende metode. Det kan være vanskelig å generalisere funn og oppnå et representativt utvalg ved å benytte seg av få informanter. Dette fører ofte til at kvalitative data sjeldent vil ha høy ekstern validitet. Når innholdsrik og kompleks informasjon skal analyseres er det også en mulighet for at forskeren tolker informasjonen feil (Jacobsen 2015). I kvalitativ metode har forskeren en delaktig part i forskningen og tolker dermed informasjonen i lys av egne erfaringer på området. Dette er forskerbias eller intervjubias man må være observant på tidlig i prosessen for å sikre empirien, og særlig under intervjuet (Cozby 2006). Forskeren må ikke stille ledende spørsmål eller prøve å påvirke informanten til å svare på en viss måte (Jacobsen 2015). Skjer dette kan man ende opp med empiri som er en effekt av undersøkelsen, altså at det er noe vi har skapt under intervjuet.

4.3 Valg av forskningsdesign

Valg av design i kvalitativ metode tillater forskeren å bevege seg mellom de ulike elementene som utgjør studien. Forskningsdesign bestemmes i starten av prosessen og skal fungere som en overordnet plan for studien som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. I kvalitativ metode er de vanligste designene fenomenologisk, etnografisk, kasesdesign og grounded theory (Johanssen, Tufte og Christoffersen 2015). I denne oppgaven valgte vi å bruke et fenomenologisk design da vi ønsket å forstå situasjonen slik informantene oppfattet den (2015).

For å skaffe oss en grunnleggende forståelse og et større bilde av temaet vi skulle skrive om, leste vi flere forskningsartikler samt mindre kildesterke teorier. Dette opplevde vi som nyttig og

det ble klarere at forskningsdesignet vi skulle bruke var fenomenologisk. Et av de viktigste stegene i et fenomenologisk design er ifølge Creswell forberedelse, datainnsamling og analyse. I forberedelsesperioden skal forskerne skape en forståelse for de ulike filosofiske perspektivene som ligger bak fenomenet fordi forskerens meninger formes av egen tolkning og erfaring (Creswell 2013). På bakgrunn av våre forberedelser fikk vi en særlig bredere forståelse av begrepene kjønnskvolter, glasstaket og sosiale konstruksjoner. Vi startet derfor innsamling av relevant informasjon og undersøkte hvilke informanter vi ønsket å komme i kontakt med. Videre benyttet empirien fra innsamlingen i en drøftelse for å identifisere de viktigste funnene.

4.4 Valg av innsamlingsmetode

Vi valgte en kvalitativ metode med fokus på dybdeintervjuer. Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av strukturering før gjennomføring, men vi valgte å pre-strukturere intervjuene slik at spørsmålene vi skulle stille kunne genere svar for å besvare vår problemstilling. Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, men vi var likevel opptatte av å stille oppfølgingsspørsmål der det passet seg slik at vi fikk et så utdypende svar som mulig. Pre-strukturering gir oss mulighet til å droppe å stille spørsmål som allerede har blitt besvart tidligere i intervjuet, samt at prestrukturering vil kunne fange opp eventuelle forventninger forskeren har (Jacobsen 2015). Dataene vi samlet inn ble trygt oppbevart med passordbeskyttelse og alle informantene ble opplyst og spurt om samtykke til lydopptak.

4.5 Utvalg

I henhold til vår problemstilling ønsket vi å intervju kvinnelige ledere på høyere nivå innenfor mannsdominerte sektorer. Utvalget er derfor de vi ønsker å intervju, kvinner i toppledelse vi mener har informasjon og erfaringer som kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Vi har på denne måten benyttet strategisk utvelgelse som innebærer at man øker sannsynligheten for å finne relevant data (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). I en kvalitativ undersøkelse er utvalget derfor formålsstyrt (Jacobsen 2015). Utvalget vårt er derfor en strategisk utvelgelse og ansees som hensiktsmessig for oppgaven. På grunn av korona situasjonen fikk vi ikke tak i så mange informanter som vi håpet på, men de fem vi kom i kontakt med var veldig behjelpelige og kom med mye nyttig informasjon.

4.6 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden har blitt utformet over tid gjennom diskusjon og litteratursøk, og vi mener derfor at spørsmålene intervjuguiden inneholder vil kunne lede til svar på problemstillingen. Spørsmålene som ble utarbeidet er i tråd med vår problemstilling, og er en oversikt over temaene vi ønsker å komme inn på under intervjuene (Jacobsen 2015). Ved utforming av intervjuguiden hadde vi en antagelse om at diskriminering kunne være et tungt belastet ord å benytte (Hamre 2017). Vi valgte derfor ikke å inkludere ordet i intervjuguiden, men vi benyttet oss heller av ordet “urettferdighet” for at terskelen for å fortelle historier skulle føles lavere. Se vedlegg 1 for komplett intervjuguide.

4.7 Gjennomføring av intervju

I utgangspunktet ønsket vi alle tre å være til stede under intervjuene fordi vi tenkte at dette vil gi oss et bedre forståelsesgrunnlag. Vi vet alle mennesker tolker og forstår verden ulikt, vi har forskjellige livserfaringer og kan derfor tolke og forstå annerledes selv om vi nødvendigvis ikke er klar over dette selv (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det kan derfor tenkes at vi vil legge vekt på ulike ting i forskningen og perseptuerer ulikt.

Vi fikk vi ikke gjennomført intervjuene som planlagt. Vi måtte derfor tenke nytt og bestemte oss for å gjennomføre intervjuene over digitale plattformer. I alt ble det gjennomført fem intervjuer med en varighet på ca. 1 time da vi har forståelse for at informantene har et stramt tidsskjema. Intervjuene baserer seg på en intervjuguide, men intervjueren kan bevege seg frem og tilbake mellom spørsmål og temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015). Vi har derfor et semistrukturert intervju og hensikten med dette var et ønsket om at alle informantene skulle besvare de samme spørsmålene, men likevel ha muligheten for en uformell og åpen samtale. Alle spørsmålene var klargjort i en bestemt rekkefølge, men under intervjuene endret rekkefølgen seg noe slik at samtalen opplevdes som naturlig. Det var også tilfeller der informanten svarte på spørsmål som var ment å stille senere i intervjuet som vi da naturlig nok unnlot å gjenta. Ved gjennomførelsen av intervjuene ble det også stilt oppfølgingsspørsmål der vi ønsket mer utfyllende svar eller følte for en tydeligere forklaring. Vi valgte å ikke sende intervjuguiden til informantene i forkant da vi ikke ønsket at de skulle ha muligheten til å forberede svar.

4.8 Transkribering og koding av intervju

Før intervjuet startet spurte vi alle informantene om samtykke til lydopptak av samtalen. Samtlige informanter samtykket til dette. Vi ønsket å benytte oss av lydopptak på bakgrunn av at vi forventet å få innholdsrik data fra informantene våre. Hensikten med å ta opp intervjuet var for å transkribere intervjuene nøyaktig. Transkribering er et nyttig verktøy å ta i bruk for å analysere innholdet av dataen (Jacobsen 2015). Vi gjennomførte transkribering kort tid etter intervjuet. Grunnen til dette var for å sikre at vi husket konteksten på eventuelle observasjoner under intervjuet og at dette ble notert med i transkriberingen. Eksempler på dette kan være ansiktsuttrykk og nøling. Selv om vi gjennomførte videosamtaler kunne vi til en viss grad plukke opp ansiktsuttrykk og noterte ned dette underveis i intervjuet.

For å sortere innholdet fra intervjuene benyttet vi oss av koding. Koding er et strategisk hjelpemiddel hvor man ser nærmere på konkrete ord og uttrykk for å kunne skape en konseptualisering av dem, og videre sette dem sammen på nye måter (Dalen 2011). Hensikten med å kode data er å kategorisere ordene som blir brukt inn i teoretiske kategorier for å kunne forstå og behandle informasjonen på et teoretisk nivå.

Vi benyttet oss av begrepsstyrt koding. Kvale & Brinkmann (2015) forklarer dette som koding som er koblet opp mot eksisterende teoretiske begreper. Koding i denne oppgaven er laget i tråd med problemstillingen og teori som benyttes. Et eksempel på dette er homososial reproduksjon som er et etablert begrep i litteraturen.

Koder	Kategori
Homososial reproduksjon, likhetseffekten	Rekruttering
Urettferdighet, trakassering, utestenging, mobbing	Diskriminering
Rekrutteringsprosesser, kvotering, mangfold, holdninger	Kjønnskvotering
Kjønn, makt, glasstaket, representasjon, kjønnsroller, uttalelser i media, kvinner må bevise mer	Sosial konstruksjon
Kompiser, macho, følelse, subtil, bias, kommentarer, hersketeknikker	Mikroaggresjon
Au pair, vaskehjelp, valg av partner, likestilling i hjemmet, motivasjon, medlemskap i gutteklubben	Strategiske grep

Figur 2: Kodetabell

4.9 Kvalitetssikring og målefeil

Under intervjuene kan det forekomme en feilaktig fremstilling av informasjonen. Det kan oppstå konteksteffekt, forskereffekt eller andre feilkilder. Ved å sikre disse feilkildene kan man lettere sikre seg mot at de ikke skal utgi en trussel eller ødelegge validiteten og reliabiliteten i oppgaven (Jacobsen 2015). En typisk intervju effekt er at informantene blir påvirket av intervjuer ved at spørsmålene som stilles oppfattes ledende, og informanten derfor svarer det som oppfattes som mest legitimt eller korrekt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). Denne problematikken har vi vært klar over og har derfor bevisst forsøkt å ikke stille ledende spørsmål. Vi planla og gledet oss til å gjennomføre intervjuer på informantenes arbeidsplass, men dette ble ikke mulig å gjennomføre som en følge av den pågående pandemien. Alle intervjuene ble gjennomført via digitale plattformer. Bakgrunnen for ønsket om å gjennomføre intervjuer på arbeidsplassen var for å skape en så naturlig kontekst for dem som mulig og derfor lettere unngå konteksteffekter i svarene. Dette kan likevel oppstå om vi befinner oss på arbeidsplassen eller over digitale plattformer da en intervjusituasjon alltid vil prege samtalen og de svar man får.

4.10 Reliabilitet

Pålitelighet, også kalt reliabilitet bygger på forskerens innsamlede data. Dette innebærer hvilke data som brukes, hvordan den samles inn og hvordan den i etterkant blir bearbeidet. (Johannesen, Tufte Christoffersen 2016). Reliabilitet handler om hvor troverdige forskningsresultatene er. Med dette menes i hvilken grad resultatene kan reproduseres av andre forskere. Å etterprøve funn i kvalitativ forskning kan være utfordrende sammenlignet med kvantitativ forskning. Kvale og Brinkmann (2015) begrunner dette ved å peke på forskerens personlige egenskaper og kunnskaper, hvor disse faktorene spiller en avgjørende rolle på forskningsprosessen. Det kan nærmest være umulig å gjennomgå en identisk forskningsprosess i en annen kvalitativ undersøkelse. Reliabilitet blir dermed ofte knyttet til forskerens kompetanse (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2016). Imidlertid kan reliabiliteten styrkes ved at forskningsprosessens tilgjengeliggjøres med en detaljert beskrivelse. Dette åpner opp for at andre forskere får grundig innsikt i den kvalitative undersøkelsen som er en forutsetning for å kunne etterprøve. På grunnlag av dette har vi derfor valgt å legge ved intervjuguide og ett transkribert intervju (vedlegg 2) for å styrke reliabiliteten i den grad det er mulig.

I vår oppgave har vi intervjuet kvinner knyttet til toppledelse, hvor formålet er å komme nærmere inn på deres meninger, opplevelser og refleksjoner på det vi undersøker. Sett i lys av reliabilitet er vi klar over at det kan være vanskelig å være objektive når vi er en del av forskningen. Vår oppfattelse av temaet kan ha hatt en ubevisst påvirkning på informantene under intervjuet. En annen viktig faktor er at i denne undersøkelsen har det vært kvinner som møter kvinner. Det kan tenkes at det kan være mulig å generere andre svar dersom forskningsgruppen representerte begge kjønn.

4.11 Validitet

I kvalitative metoder kan validitet defineres som *“i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2016). Validitet dreier seg om studiens gyldighet. En vesentlig faktor for validitet vil være utvalget. I denne undersøkelsen har vi intervjuet flere kvinnelige toppledere, hvor disse informantene hjelper oss med å belyse og besvare problemstillingen. Vi anser utvalget vårt som valid, men vi ser svakheten ved at vi kun har fem informanter. Deres opplevelser og meninger er nødvendigvis ikke representativt for alle kvinnelige ledere og toppledere.

Før intervjuet informerte vi alle informanter om formålet og hensikten med undersøkelsen. Dette gjorde vi for å forberede informantene. Samtidig holdt vi tilbake noe av informasjonen, som for eksempel hvilke spørsmål vi skulle stille. Dette gjorde vi bevisst for å unngå å påvirke svarene fra intervjuobjektene. Dette kan bidra til å styrke validiteten.

5. Forskningsetikk

Når en skal gjennomføre en undersøkelse står etikk sentralt som en avgjørende faktor for forskningens troverdighet. Forskningsetikk bygger på overordnede regler, prinsipper og retningslinjer for forskning. I en undersøkelse skal forskeren sørge for å sikre informantenes rett på selvbestemmelse og autonomi, rett til privatliv og forskerens ansvar til å unngå skade for informantene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

Før og under arbeidet med denne oppgaven har vi vært bevisste på vårt etiske ansvar som studenter. Vi sørget derfor for at alle informantene ble anonymisert grunnet at temaet kan oppfattes som sensitivt. Å anonymisere vil være gunstig for å skape trygge rammer rundt informanten, og på den måten fremme ærlige svar. Anonymisering vil også føre til at informasjonen ikke kan spores tilbake til informantene. Som nevnt tidligere fikk vi samtykke til å ta lydopptak av dybdeintervjuene. Av etiske årsaker ble lydopptakene slettet rett etter transkribering.

5.1 Konsekvensetikk

Konsekvensetikk bygger på at utfallet for avgjørelsen er avgjørende for hvorvidt en handling er etisk riktig (Brønn og Arnulf 2019). Det betyr at de positive og negative sidene som følger med en beslutning må veies opp mot hverandre, slik at vedkommende velger den med høyest sum av positive følger. Konsekvensetikk i tråd med vår problemstilling kan eksemplifiseres ved at en bedrift med skjev kjønnsbalanse lyser ut en topplederstilling. Bedriften får to like gode søkere, én mann og én kvinne med tilsvarende arbeidserfaring og like kvalifikasjoner. I et slikt scenario kan det være gunstig å velge det kjønn som er underrepresentert for å sikre mangfold. Ved å ta det utgangspunktet tenker vedkommende på ringvirkninger som følger ved beslutningen. Imidlertid prioriterer vi viktigheten av ulike verdier forskjellig, en beslutning vurderes dermed ulikt og avhenger av hvem den bedømmes av (Brønn & Arnulf 2019).

5.2 Generalisering

I utgangspunktet vil ikke resultatene i en kvalitativ undersøkelse være gyldige for andre enn dem som er undersøkt. Kvalitative studier har gjerne sterk intern validitet, men i liten eller ingen grad ekstern validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Vi kan ikke snakke om signifikante funn, men det kan tenkes at funnene vi har avdekket i denne undersøkelsen kan generaliseres til andre kvinner i høytstående posisjoner og kontekster. Likevel representerer

ikke våre funn en fullstendig sannhet for virkeligheten. Dette skyldes våre subjektive tolkninger som kan ha hatt en begrensning på funnene som er gjort.

6. Resultat av funn

Her er vil vi kort presentere våre funn som vi vil anvende sammen med teori i drøftingskapittelet. Vi har funn som kan gi oss en forståelse av hvilke måter kvinner kan ta strategiske grep på veien mot toppledelse. Vi vil presentere funnene i tråd med oppgavens valg av teoretiske rammeverk.

6.1 Diskriminering

Gjennom intervjuene fikk vi innblikk i hvordan alle informantene har opplevd urettferdighet i løpet av deres karriere. Deres opplevelser som fremlegges i drøftingen kan forstås som diskriminering på bakgrunn av kjønn. Et funn i tråd med problemstillingen er at kvinner ikke nødvendigvis kan ta strategiske grep for å unngå en eventuell diskriminering på vei mot toppledelse. Bakgrunnen for dette er at diskriminering blir utøvd av andre og er derfor utenfor deres kontroll. Hvordan kvinner håndterer diskriminering kan imidlertid anses som et mulig strategisk grep.

6.2 Kjønnskvotering

Det er en felles enighet blant informantene av at kjønnskvotering har vært et nødvendig virkemiddel for å oppnå større kjønnsbalanse i næringslivet. Samtidig har de fleste informantene negative assosiasjoner av tiltaket, hvor de påpeker negative ringvirkninger av virkemiddelet. Et av dem er at kvinner kan bli satt i en posisjon der deres kompetanse blir stilt spørsmålsteget ved. På bakgrunn av våre funn ser vi at informantene våre mener at kjønnskvotering har vært ett dytt i riktig retning, men som i denne sammenheng ikke kan bli sett på som et strategisk grep på vei mot toppledelse.

6.3 Rekruttering

Vi oppdaget i intervjuene at informantene hadde erfaringer og tanker rundt rekruttering som samsvarer med teori. Et av funnene var at likhetseffekten fortsatt er en fallgrube som oppstår, hvor dette kan skyldes en ubevissthet av den som rekrutterer. Et interessant funn er at dette gjerne foregår på høyere nivå i organisasjoner. Hovedfunnet er at strategiske grep ikke vil være

nok for kvinnelige søkere i en rekrutteringsprosess for høyere posisjoner dersom likhetseffekten får rom til å påvirke for mye.

6.4 Motivasjon

Nærmest alle informantene har nevnt at motivasjon har vært en viktig faktor for dem i deres karriere. Vi har derfor klare funn på at motivasjon kan anses som et strategisk grep på vei mot topplederstillinger. Bakgrunnen for dette er at motivasjonens kraft kan anses som en styrke å inneha når personer skal klare å utrette noe stort, som en karriere innen toppledelse ofte kan være. Høy motivasjon vil kunne hjelpe en til å stå i vanskelige situasjoner og møte motgang.

6.5 Mikroagresjon

Vi har funn som tyder på at mikroagresjon har oppstått i løpet av informantenes arbeidsliv. Vi ser at noen av informantene har valgt å heve seg over oppførsel som kan klassifiseres som mikroagresjon og vi anser dette som et mulig strategisk grep. Vi har også funn som kan tyde på at et medlemskap i “gutteklubben” kan fungere som et strategisk grep ved at kvinnen her kan bli sett på som mer likestilt og kapabel.

6.6 Sosial konstruksjon

Under intervjuene fikk vi informasjon som belyser hvordan sosial konstruksjon kan ha hatt en påvirkning på informantens vei mot toppledelse. Vi ser at representasjon kan føre til mangfold, hvor kvinner i større grad enn tidligere støtter hverandre. Å ha andre kvinnelige ledere som sparringspartnere kan vi anse som et mulig strategisk grep. Videre forteller alle informantene hvordan likestilling i hjemmet og valg av partner har påvirket deres mulighet til topplederstillinger. To av informantene har valgt å anskaffe hjelp i hjemmet for avlastning. Dette kan anses som et av flere strategisk grep kvinner kan ta på veien mot toppledelse.

7. Drøfting

I dette kapitlet vil funn fra vår kvalitative undersøkelse bli presentert for å belyse problemstillingen:

«På hvilken måte kan kvinner ta strategiske grep på veien mot topplederstillinger?»

Vi vil knytte funnene opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. For å undersøke hvilke strategiske grep kvinner kan ta på veien mot toppledelse har vi valgt å drøfte seks underkategorier separat, disse er: diskriminering, kjønnskvoltering, rekruttering, motivasjon, mikroaggresjon og sosiale konstruksjoner. I denne undersøkelsen benytter vi et fenomenologisk design som innebærer å se på meningsinnholdet. Dette preger vår drøftelse ved at vi har analysert datamaterialet fortolkende.

7.1 Diskriminering

Som nevnt i teoridelen har vi definert diskriminering som “å behandle noen mindre gunstig enn andre” (Ikdahl 2018). Alle fem respondentene besvarte et eller flere spørsmål fra intervjuguiden som kan knyttes opp mot kategorien diskriminering. Til tross for at vi ikke nevnte ordet, men heller omtalte det som urettferdighet. Vi har valgt ut ti sitater som forklarer hvordan respondentene personlig har opplevd diskriminering basert på sitt kjønn.

Informant C sier eksplisitt at hun mener at forskjellsbehandling finner sted på arbeidsplassen:

«Det er helt klart forskjeller i hvordan vi behandler kjønnene på arbeidsplasser»

- Informant C

Informant B viser til en hendelse som kan klassifiseres som trakassering. Trakassering er en form for diskriminering, som kjennetegnes av sin krenkende og nedverdiggende karakter (Arbeidstilsynet).

«Jeg har opplevd å bli litt undervurdert, og jeg har opplevd i møter, og spesielt den ene, som jeg også synes var helt forferdelig. Hvor en mannlig kollega, da hadde jeg hestehale, hvor denne mannen liksom tok meg i hestehalen og fremstilte meg som en liten pike. Hvor det var ordentlig ekkelt, og jeg kjente at nå er du langt innenfor min grense for hva jeg aksepterer»

-Informant B

Hendelsen informant B beskriver anser vi som trakassering. Episoden kan direkte knyttes opp mot definisjonen av trakassering: «*uønskede negative handling, unnlatelser eller ytringer som virker eller har til formål å virke krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende*» (Arbeidstilsynet). Ved oppfølgingsspørsmål knyttet til denne spesifikke hendelsen trekker informant B frem tre faktorer hun tror kan ha vært grunnen til at hun ble behandlet på denne måten:

«Den mannen var på lik linje som meg. Vi var en del av den samme ledergruppen. Men jeg tror at han opplevde at han var over meg, fordi han hadde lengre erfaring, fordi han var mann, som kunne vært faren min»

-Informant B

Det kommer tydelig frem at informant B opplevde denne hendelsen som svært ubehagelig. Siden hennes mannlige kollega hadde lengre erfaring, fordi han er mann og som kunne vært hennes far mener informant B at han opplevde at han var over henne. Det kan her antas at det har vært en maktubalanse grunnet hans alder og kjønn. Dette kan vi se likheter til det Arbeidstilsynet påpeker ved at maktbalanse spiller en stor rolle innen seksuell trakassering, og at enkelthendelser der det er ubalanse i maktforhold blir sett på som ekstra alvorlig.

Informant B forteller hvordan hun håndterte situasjonen og hvordan dette påvirket forholdet mellom partene:

«Og så så følelsesmessig som jeg er, så gir jo jeg da klar beskjed med en gang, jeg bare gir beskjed at jeg finner meg ikke i det. Og jeg forteller det jeg opplever at dette her er ikke «frøken» du snakker til. Vi må holde oss for gode for en sånn type dialog. Og setter folk bare på plass i forhold til det. Men ... så han synes jo det var kjempeutfordrende der og da, men jeg følte at jeg fikk veldig respekt av det. Men jeg og han har hatt en kjempegod tone etter det, og det tror jeg også var fordi jeg bare satt han veldig på plass der og da, og så er jeg jo kanskje litt enkel på sånn også da. Jeg bare orker ikke bruke noe energi på det, jeg gir beskjed der og da og så er vi ferdige med det. Andre folk går kanskje med det, og lager det større enn det trenger å være og»

- Informant B

Hennes reaksjon var å gi klar beskjed til vedkommende med en gang hendelsen oppstod. Hun forteller videre at «*vi må holde oss for gode for en sånn type dialog og setter folk bare på plass i forhold til det*». Informant B trekker frem at hennes mannlige kollega opplevde det som

utfordrende, men at hun selv følte at hun fikk respekt av det. I etterkant har informant B og kollegaen hatt en god tone. Hun tror grunnen til dette var at hun satt han på plass umiddelbart og var ferdig med hendelsen etter det. Hun hevder at andre kan gjøre situasjonen større enn det den trenger å være, mens hun ikke bruker energi på det. Å gi øyeblikkelig og direkte beskjed kan her anses som et strategisk grep kvinner kan ta i møte med diskriminering på veien mot toppledelse. Dette kan føre til økt respekt, slik som informant B forteller.

Informant D tror hennes opplevelser med urettferdighet var knyttet til hennes posisjon, og som følge av dette ble hun ansett som en trussel for andre ambisiøse menn i selskapet:

*«Det var da jeg var landssjef i ***. Så da var jeg plutselig en trussel for andre veldig ambisiøse menn da. Det var første gang jeg opplevde dårlig behandling. Og den var ganske ille. Og den tror jeg var mye tøffere fordi jeg var en dame enn hvis jeg hadde vært en mann»*

-Informant D

Som informant D forteller opplevde hun først dårlig behandling da andre menn så på henne som en trussel. Det kommer tydelig frem i kommentaren til informant D at hun ikke tror dette hadde foregått på samme måte om hun var en mann. Hun legger frem kjønnet hennes som en faktor for dårlig behandling og det kan derfor knyttes opp mot diskriminering (Ikdahl 2018).

Videre trekker informant E frem en annen form for diskriminering. Hun forteller at hun opplevde å ikke bli objektivt vurdert til videre stillinger, trolig på bakgrunn av sitt kjønn:

«Så det er utrolig viktig å få frem at motstanden jeg møtte var ikke organisasjonen eller i markedet eller noe tvert imot, motstanden jeg møtte var hos [ledergruppen]. Som også gjorde at jeg tror at jeg ikke ble objektivt vurdert til en del ... kall det videre stillinger»

-Informant E

Informant E forteller om en motstand hun møtte fra ledergruppen som hun selv var en del av. Dette innebar blant annet at hun ikke ble objektivt vurdert til videre stillinger. Dette kan knyttes opp mot diskriminering på bakgrunn av at hun ble behandlet mindre gunstig enn andre basert på sitt kjønn (Ikdahl 2018). Informant C forteller om en lignende hendelse som vi ser har klare likheter med det informant E forteller om:

«Det kom en ny leder – jeg var i en ledergruppe, og det kom en ny leder, og han ... vi tre kvinnene som var i den ledergruppen fikk ikke lov til å være med ham videre, inkludert meg»

-Informant C

Begge disse ulike situasjonene har oppstått innenfor en ledergruppe, hvor kvinnen er det medlemmet som har blitt behandlet urettferdig. Informant C forteller at hun og de to andre kvinnene ikke fikk muligheten til å være med i ledergruppen videre etter at en ny mannlig leder inntrådte ledergruppen.

Informant C forteller videre grunnen til at hun og de andre kvinnene ble skjøvet ut av ledergruppen:

«Det var det, fordi jeg var kvinne og akkurat da hadde født et barn, det var på en måte de graviditetsgreiene som gjorde at han som skjøv kvinner ut, at han ikke trodde helt på kvinner»

- Informant C

Hun trekker frem tre ulike faktorer hun mener var årsaken til at hun ble ekskludert fra ledergruppen. Disse var: fordi hun er kvinne, akkurat født et barn og at hennes mannlige leder ikke trodde helt på kvinner. Hun legger også til at «graviditetsgreiene» hadde en innvirkning på at han skjøv ut kvinner fra ledergruppen. I henhold til AML §13-1 (4) er det ulovlig å diskriminere på bakgrunn av kjønn, graviditet og permisjon i forbindelse med fødsel. Det kan derfor tolkes som at denne hendelsen er i strid med likestillings- og diskrimineringsloven.

Informant C beskriver videre at denne hendelsen førte til at hun gikk «sideordnet» i tiden fremover og beskriver at dette påvirket henne til å ikke ta like mye initiativ:

«Og da var det jo ... da gikk jeg vel egentlig mange år ganske sånn sideordnet»

-Informant C

Som informant C forklarer gikk hun sideordnet i flere år etter at hun ble skjøvet ut av ledergruppen. Det kan forstås som at hun ble satt i en posisjon hvor dette førte til at hennes karrieren stagnerte noe i denne perioden.

Videre deler informant D opplevelser som hun har reflektert over i ettertid som ubehagelige. Hun forteller at hun ikke var bevisst rundt det som skjedde der og da, men heller har forstått hva som har foregått i etterkant:

«Jeg har liksom recalled some situasjoner hvor jeg tenker «herregud ja der var det litt sånn egentlig mannlig bullying» men det gikk egentlig aldri helt sånn inn på meg den gangen. Det var sånn utfrysing»

-Informant D

Som vi får innblikk i så opplevde informant D å ikke bli inkludert av sine mannlige kollegaer. Hun eksemplifiserer dette som utfrysning. Sett i lys av den brede definisjonen av trakassering ser vi at utfrysning kan være en måte å behandle andre mindre gunstig. I denne sammenheng blir informanten behandlet annerledes fra hvordan de mannlige medlemmene behandler hverandre i ledergruppen.

Som alle informantene forteller har de opplevd en form for diskriminering i ulike sammenhenger i løpet av deres karriere. Vi sitter igjen med en forståelse av at denne urettferdigheten er basert på deres kjønn, og kan ha oppstått som en effekt av deres posisjon. Diskriminering ser vi kan påvirke kvinners mulighet til toppledelse, men at kvinner ikke nødvendigvis kan ta strategiske grep for å unngå en eventuell diskriminering. Dette kan forklares ved at diskriminering utøves av andre. Likevel sitter vi igjen med en forståelse av at informantene har hatt ulike strategier for å håndtere slike hendelser. En av informantene trekker frem å ta tak i situasjonen umiddelbart som en håndtering, hvor dette kan føre til økt respekt. En annen informant valgte motsatt strategi ved å heve seg over situasjonen og ikke bruke energi på det. Videre forteller flere av informantene at disse situasjonene mest sannsynlig aldri hadde skjedd dersom de var en mann.

7.2 Kjønnskvotering

Kjønnskvotering har blitt diskutert hvorvidt det fremmer likestilling mellom kjønnene i næringslivet eller ikke. Tiltaket har som hensikt å øke kvinneandelen i de øverste nivåene i næringslivet (Regjeringen). Kvinneandelen har økt i styrer og med dette har kvotering blitt ansett som et suksessfullt tiltak. Imidlertid viser forskning at tiltaket ikke har ført til økt andel kvinnelige toppledere (Core 2015). På bakgrunn av tematikken rundt kjønnskvotering var vi interessert i å høre informantenes synspunkt og refleksjoner om kjønnsbalanse på deres arbeidsplass. Dermed inkluderte vi spørsmålet *“Føler du selv at det er kjønnsbalanse på din*

nåværende arbeidsplass?» i intervjuguiden. Som følge av dette kom informantene naturlig inn på kvotering og deres oppfattelse av tiltaket. Ut ifra dette fikk vi en forståelse av informantenes perspektiver på lovgivningen.

«Jeg har vært for kvotering av kvinner inn i styrer og ledelse, fordi noen ganger må man ta politiske grep for å få til en utjevning. Og så vil det skape en holdning. Det er akkurat som røykeloven ikke sant. Så skaper det en holdning og en situasjon som faktisk gjør det mye bedre. Så det er også et virkemiddel»

-Informant A

Uttalelsen fra informant A viser at hun støtter regjeringens tiltak og ser på det som et nødvendig virkemiddel for å oppnå en bedre kjønnsbalanse i styrer og ledelse. Dette kan ses i sammenheng med Solberg (1995), som trekker frem at organisasjoner må ivareta og utnytte kjønnsforskjellene som en ressurs. Informant A mener at kvotering av kvinner inn i styrer og ledelse har vært nødvendig. Her kan vi trekke linjer til Cotter m.f.l (2001) sin teori som innebærer kriterier som må være til stede for at et glasstak skal eksistere. To av kriteriene omhandler kjønnsforskjellene på høyere nivå og at sjansen for ansettelse er lavere for kvinner enn for menn. Disse kriteriene kan forstås i sammenheng med hvorfor kjønnskvoltering har vært et nødvendig virkemiddel. Videre sammenligner hun kvoteringsloven med røykeloven, fordi begge lovene har til hensikt om å skape en bedre holdning. Metaforen informant A beskriver kan tolkes som et viktig grep for å tvinge frem en bedre holdning rundt kvinner som ønsker å oppnå en topplederstilling.

Informant C underbygger informant A sin oppfattelse av kjønnskvoltering ved å uttale følgende:

«Jeg tenker jo at hadde vi ikke hatt den kvoteringen inn til aksjeselskaper, altså ASA-styret i Norge, så hadde vi ikke kommet dit vi har kommet i dag i Norge. Så jeg tror det har vært et nødvendig virkemiddel. Og samtidig så ser jeg det andre perspektivet, det er ikke noe gøy å ha fått jobben bare fordi du er kvinne. Men for meg så tror jeg det handler mer om ... kvotering er egentlig et bevis på at man setter seg et mål som er absolutt»

-Informant C

Informant A og C deler samme syn på kjønnskvoltering og at dette har vært et nødvendig virkemiddel. Det er likevel interessant det informant C uttrykker av sine tanker om å ha fått en jobb kun fordi du er kvinne, ikke fordi du faktisk er rette person til jobben. Dette kan knyttes til det Engelstad (2012) problematiserer. Han hevder at dersom kjønnskvoltering skal fungere må vedkommende være kvalifisert. Ahern og Dittmar (2012) påpeker at en konsekvens av kjønnskvoltering kan være at det åpner opp for underkvalifisert personell, for eksempel inn i styret. Som følge av dette kan det gå utover bedriftens lønnsomhet. Dette kan ses i sammenheng med informant C sitt utsagn om å ha fått en jobb kun på bakgrunn av kjønn. Videre forteller hun at kvotering er et bevis på at man setter seg et mål som er absolutt. Dette kan tolkes som et mål om å oppnå kjønnsbalanse på arbeidsplassen i tråd med lovgivningen.

Imidlertid deler ikke alle informantene samme synspunkter dette kommer tydelig frem i sitatene vi har valgt ut fra informant B:

«Jeg irriterte meg så ekstremt for jeg synes ikke noe om sånn kjønnskvoltering det må jeg si, jeg tror at vi jenter er flinke nok enn at vi må ha det»

-Informant B

“Hvorfor får jeg en forespørsel nå til dette styret? For det får jeg temmelig ofte. Er det fordi det skal være en kvinne, eller er det fordi jeg faktisk kan bidra med noe”.

-Informant B

Informant B uttrykker en stor irritasjon rundt kjønnskvoltering og legger hovedargumentet sitt på at kvinner er like flinke og kvalifiserte som menn. Karlsen (1983) forklarer kjønnskvoltering som en type kompensasjon til utsatte grupper, med formål om å sikre likestilling. Sett i lys med det informant B forteller anser hun ikke kvinner som en utsatt gruppe lenger. Informant B mener at kjønnskvoltering ikke er et nødvendig virkemiddel i dagens samfunn. Videre uttaler hun seg om at hun ofte får forespørsler om å sitte i styret og at hun blir i tvil om dette er på bakgrunn av hennes kompetanse eller kjønn. Vi tolker derfor informantenes tanker rundt kjønnskvoltering som todelt, likevel ser vi at informantene har en felles forståelse om at en person ikke skal få en jobb kun på bakgrunn av sitt kjønn.

Informant D deler til en viss grad informant B og C sitt syn på kjønnskvoltering. Informant D legger også til et interessant aspekt av kvoteringsloven av kvinner inn i styrer, hvor hun påpeker at den viktigste kvoteringen bør rettes mer mot ledelse i selskaper. Dette ser vi i sitatet:

«Nei altså når det kom i, var det 2004-2005, så synes jeg på mange måter man gjorde kvinner en bjørnetjeneste, det er jo mange flåsete menn som har liksom uttalt at «nei hun er med i styret fordi de må ha med damer» og så ... så jeg føler på mange måter at man gjorde damer en bjørnetjeneste. Men nå som jeg ser det norske styrerommet så synes jeg det har vært bra for kvinner å få det lille dyttet i rekrutteringsprosessen. Men det jeg synes er synd, er at den viktigste kvoteringen man egentlig bør ha, er jo i ledelsen i selskapene, og ikke i styrene. Fordi det vi fortsatt mangler i Norge, er kvinner med operativ ledelseserfaring»

-Informant D

Det kommer frem at informant D hadde en formening om at kjønnskvoltering gjorde kvinner det hun kaller for en "bjørnetjeneste", og at dette førte til kommentarer fra menn som kan tolkes nedlatende. Det kan anses som at det kan svekke kvinners posisjon dersom de blir kvotert inn i styrer, fordi det åpner opp for at andre kan stille spørsmålstejn ved deres kompetanse. Vi ser derfor linjer til det informant A sa angående holdninger. At holdningene samfunnet har rundt kjønnskvoltering må bedres for at det skal virke som et effektivt virkemiddel fremfor at det er å gjøre kvinner en "bjørnetjeneste".

Informant D tydeliggjør imidlertid at hun ser at kjønnskvoltering har fungert for å få flere kvinner inn i styrer. Hun ser verdien av at kvinner har fått en dytt i riktig retning i rekrutteringsprosessen. Likevel presenterer informant D en tanke om mangelen av kvinner med operativ ledelseserfaring i Norge, og at kvoteringen bør rettes mer mot dette. Det samsvarer med det Engelstad (2012) problematiser. Han legger frem at dersom strømmen av menn inn i styrer er gjennomgående raskere enn kvinners, vil dette føre til at kvinner ikke får opparbeidet økt og lik arbeidserfaring som menn. Informant D sitt utsagn stemmer overens med forskning, hvor kvotering av kvinnelige styremedlemmer ikke nødvendigvis skaper høyere kvinneandel på toppledernivå (Core 2015).

Nærmest alle informantene erkjenner at kjønnskvoltering har vært et nødvendig virkemiddel for å oppnå en utjevning i kjønnskjevhet som har, og fortsatt er et problem i næringslivet. Mange av dem påpeker likevel negative ringvirkninger av virkemiddelet. Et interessant funn er at

kjønnskvolterung som er et lovfestet virkemiddel for å øke kvinneandelen i styrer, ikke er noe våre informanter vil assosieres med. Frykten for å bli kvotert inn på feil grunnlag og at kompetansen deres kan betviles er argumenter informantene trekker frem. På bakgrunn av funn i drøftelsen ser vi ikke på kjønnskvolterung som et nødvendig strategisk grep på vei mot topplederstilling i denne sammenheng.

7.3 Rekruttering

Som nevnt i teoridelen kommer det frem i en undersøkelse at det bare er 27% kvinner i topplederstillinger i næringslivet i Norge (Core 2017). I lederskapsundersøkelsen fra SSB trekkes rekruttering frem som en av årsakene til dette (2015). Skorstad (2017) omtaler likhetseffekten som problematisk. Han mener det kan føre til diskriminering dersom intervjuer blir påvirket av likhetseffekten fordi kriteriene ikke er objektive. Informant D trekker frem argumenter som vi ser kan gi støtte til teorien:

«Ofte er det menn som ansetter og menn som evaluerer. Særlig når man kommer opp på høyere nivåer. Ofte er det lettere å knytte bånd med samme kjønn i arbeidslivet»

-Informant D

Informant D er oppmerksom på fenomenet og sier selv at det er lettere å knytte bånd med samme kjønn i arbeidslivet. Vi ser at dette kan knyttes opp mot likhetseffekten på grunnlag av at kjønn er en av variablene som påvirker om effekten kan oppstå eller ikke (Skorstad 2017). Videre påpeker også informanten at problemet gjerne forekommer på høyere nivå. Dette kan derfor påvirke kvinners mulighet for å stille likt med mannlige søkere til topplederstillinger (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette er et interessant funn som kan gi støtte til at et “glasstak” eksisterer (Solberg 2012). Solberg hevder at eldre maskuline menn som reproducerer seg selv gjennom rekruttering av toppledere forårsaker en ujevn kjønnsbalanse på det øverste nivået i organisasjonen. Dette forklarer Solberg som et av flere forhold som påvirker “glasstaket”. Det kan allerede her stilles spørsmålstejn ved om det er nok for kvinner å ta strategiske grep på veien mot toppledelse. Dette underbygges videre av informant A i dette utsagnet:

«Det som skal til der er vel egentlig at de mennene må slippe til kvinnelig ledere og velge å være bevisste på at de ikke velger de som er lik seg selv. Jeg tror det har mye med rekruttering å gjøre. At man velger de som er lik seg selv også har man ikke helt sluppet til kvinner som en likestilt part. Så det glasstaket, jeg tror på det glasstaket er der på mange

områder. Men i noen områder så er det brutt og da er det, tenker jeg, i holdningene til de etablerte mennene som rekrutterer mye av svaret ligger»

-Informant A

Informant A hevder her at rekruttering er en årsak til at kvinner ikke slipper til i like stor grad fordi det ofte er menn som sitter i høye posisjoner, og har den største beslutningsmakten. Videre påpeker hun at menn må slippe kvinner mer til, og dette ser vi støtter teorien til Rosabeth Moss Kanter om at kvinner ikke er et naturlig tilskudd til “Gutteklubben Grei” (Kaufmann og Kaufmann 2015). Informant A problematiserer hvordan likhetseffekten påvirker en rekrutteringsprosess og gir derfor støtte til informant D sitt utsagn om at dette påvirker kvinners utgangspunkt. I tillegg til at dette kan hemme kvinners mulighet til avansement ser vi at likhetseffekten også kan være med på å opprettholde homososial reproduksjon i en organisasjon. Informant A vektlegger også holdningene til de etablerte mennene i organisasjonen som et vesentlig aspekt ved rekruttering av kvinner til høye posisjoner. Skorstad (2017) påpeker at bevissthet rundt de ulike fallgruvene vil heve kvaliteten på prosessen. Informant A sitt utsagn om at mennene som rekrutterer må være bevisste på likhetseffekten korrelerer med Skorstad (2017) sin teori.

Uttalelsene fra informantene tyder på at det finnes en form for homososial reproduksjon på de øverste nivåene i næringslivet. Informantene uttaler seg om at dette gjerne forekommer innenfor rekruttering, og funnene indikerer at likhetseffekten fortsatt er utpreget. Likhets-effekten kan i større grad være en fordel for mannen enn for kvinnen i en rekrutteringsprosess, på bakgrunn av at kjønn er en variabel som påvirker. En mulig årsak til dette ser vi kan være mannsdominans i rekruttering på høyere nivå. Funnene tyder på at strategiske grep for kvinner som søkere ikke er nok i denne sammenheng.

7.4 Motivasjon

For å oppnå en topplederstilling kan det være naturlig å anta at motivasjon har vært en vesentlig faktor som har ligget til grunn i deres karriereløp. Vi har ikke noen direkte spørsmål knyttet til motivasjon i intervjuguiden, men likevel fant vi funn som tyder på at våre antagelser om motivasjon stemmer overens med det informantene forteller. Dette ser vi i informant B sin uttalelse:

«De (foreldrene) har alltid fulgt meg veldig sterkt opp skolemessig og hele veien gjennom. Men som min mor sa, «det var din egen driv» de har aldri pisket meg til å levere. Og når jeg kom hjem med resultater på prøver og eksamener og sånn så var de helt sånn «woah» og nesten så de syntes det var litt ... at jeg hadde så enorm indre driv, da»

-Informant B

Denne “indre driv” som informant B forteller om tolker vi at som at motivasjonen ligger i selve arbeidsutførelsen. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori bygger på at de er to faktorer som påvirker indre motivasjon: kompetanseopplevelse og autonomi (Kaufmann og Kaufmann 2015). Informant B forteller at foreldrene aldri presset henne til å levere på skolen. Dette trekker i retning mot at informanten hadde selvbestemmelse i arbeidet, samt et ønske om kompetanseopplevelse. Som forklart i teoridelen vil indre motivasjon være mer stabil over tid (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det kan tenkes at dersom man besitter denne formen for motivasjon kan det være enklere å møte motgang og fortsette i riktig retning. Som det kommer frem, støtter moren til informant dette ved utsagnet: *“Det var din egen driv».*

Informant E kommer med et utsagn som ser ut til å støtte teorien om at motstand blir enklere å takle dersom man innehar indre motivasjon:

«Så det er det der med å ikke gi opp sant, og jeg har stått veldig i det og det var som hun ene sa når jeg flyttet nå ... og det å få til å endre og transformere og rigge for fremtiden det gjør vondt sant.. og hvem skal nå ha det vondt?»

- Informant E

Som informant E forteller har hun hatt mye motstand, men likevel sett verdien av å ikke gi seg. Vi tolker dette i tråd med at hun har en høy subjektiv mestringsevne og en indre motivasjon som gjør henne bedre rustet for å mestre vanskelige utfordringer (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Den ene informanten trekker frem sin egen oppdragelse som et moment for hennes nåværende motivasjon:

«Ja, det er en fordel når man har blitt oppdratt til at alt er mulig om man bare vil det nok. Og de har alltid trodd på mine evner – sikkert utover det rimelige ...»

-Informant D

Informant D fremlegger et interessant syn på hvordan hennes motivasjon har blitt påvirket gjennom oppveksten. Det kan tolkes som at hennes trygghet i barndommen har gjort hennes tro på seg selv sterkere. Hun sier selv at dette har vært en fordel for henne.

Under intervjuene med informantene kom det frem fra flere at motivasjon har vært viktig for dem. Vi har funn som tyder på at dette har vært en vesentlig faktor. Motivasjon anser vi derfor som et mulig strategisk grep mot topplederstillinger. Grunnen til dette er fordi motivasjon anses som en styrke som kan gjøre en person bedre rustet for å håndtere ulike situasjoner og utfordrende oppgaver.

7.5 Mikroagresjon

Begrepet mikroagresjon beskriver en diskriminering som kan være vanskelig å få øye på og er som regel subjektiv. Mikroagresjon utføres gjerne uten intensjon da det ofte foreligger bias hos den som utfører, men det kan også være subtile intensjonelle påstander, kommentarer og handlinger slik Gressgård (2014) beskriver den. Ettersom mikroagresjon er en måte kvinner kan bli, eller oppleve at de blir undertrykket på anså vi begrepet som relevant å anvende i drøftingen. Vi inkluderte derfor spørsmålet «*Har du noen gang opplevd urettferdighet på din arbeidsplass grunnet ditt kjønn?*» i intervjuguiden. På denne måten fikk vi innblikk i noen opplevelser som kan tyde på at det har foregått en form for mikroagresjon. I dette kapittelet har vi valgt å trekke frem uttalelser fra informantene hvor de har blitt behandlet urettferdig. Vi anser disse hendelsene som vanskelig å dokumentere for informantene, hvor det er grunn til å tro at mikroagresjon har foregått. Mikroagresjon er et faguttrykk og er derfor et begrep man må ha kunnskap om for å forstå og definere.

«Klart jeg har vært i ledergrupper med bare menn der det kan komme kommentarer»

- Informant B

Her beskriver informant B at hun har vært i ledergrupper bestående av kun menn, og at hun der har opplevd kommentarer som vi kan vurdere som mikroagresjon. Kommentarer er en faktor i de hverdagslige ydmykelsene som markerer et underordningsforhold (Gressgård 2014). Dette underordningsforholdet som den som utfører mikroagresjonen forsøker å etablere, kan oppleves som ødeleggende og ydmykende. Bakgrunnen er at det er subtilt, og dermed lite

forståelig for utenforstående. Dette gjør det vanskelig for den som blir utøvd mikroagresjon mot å stoppe urettferdigheten den opplever (Holst 2014). Et av sitatet vi har valgt å inkludere kom fram i en bisetning der informanten i utgangspunktet forklarte at hun selv mener hun ikke har opplevd noe særlig urettferdighet. I denne sammenheng sier hun videre:

«... jeg har liksom alltid bare følt meg som en del av gutta, og ikke brukt noe energi på det»

- Informant B

Det å være eller føle seg som “en av gutta” og “ikke bruke energi på det” er noe vi vurderer til å være et strategisk grep, enten om det er bevisst eller ubevisst. Det mannlige kjønn har historisk sett blitt forstått som både bedre, og mindre sensitivt som Connell (2009) beskriver. Vi kan dermed drøfte om det å “være en av gutta” er en måte å skjerme seg fra mikroagresjonens påvirkninger. En årsak til dette kan være at kvinnen som er “en av gutta” faktisk oppleveres som en av dem av hennes mannlige kollegaer. Dette kan gjøre at hun kan forstås som sterkere og mer kapabel enn kvinner som ikke anses som en av dem. Informant D forteller om en mannskultur på en tidligere arbeidsplass, og beskriver mennene innad i denne subkulturen som veldig maskuline:

*«Og også i *** var det også ganske mye sånn mannskultur. Kulturen var veldig maskulin, eller det var kanskje feil å si, det var veldig sånn «gutta boys», du kunne se det på kroppsspråket»*

- Informant D

Informant D beskriver her det vi forstår som mikroagresjon i form av kroppsspråk. Hun forteller at hennes mannlige kolleger opptrådte på en måte som gjorde det åpenbart at hun ikke var “en av dem”. Vi tolker det som at informant D og informant B har hatt ulike tilnærminger til en slik mannskultur. Ved å være en “del av gutta” kan det tolkes som at informant B i mindre grad ble utsatt for mikroagresjon (Gressgård 2014).

Videre beskriver informant D at hun så likhetstrekk i kulturen fra hennes tidligere arbeidsplass til hennes nåværende:

«Jeg tror kanskje det var litt sånn macho-kultur her da jeg kom»

- Informant D

“Macho” defineres i Store Norske Leksikon som «*menn som viser særlig tøffe og virile trekk*» (2018). Denne “macho-kulturen” kan dermed forstås som en kultur der mennene på arbeidsplassen opplevde seg selv, eller ble opplevd som bedre enn kvinner. Informant B legger frem at det kan være en kultur som gir grunnlag for at det kan oppstå det hun kaller en “gutteklubb”. Dette tenker vi kan skyldes av naturlige årsaker som at det fortsatt er et overfall av menn på høyere nivå i privat sektor (SSB 2019). Vi ser at likhetseffekten også kan være en faktor her fordi likhetseffekten kan overføres til andre kontekster. Som Skorstad (2017) tematiserer har mennesker lettere for å like og inkludere andre som er lik en selv. Hvor kjønn kan være en faktor som påvirker dette.

«... og jeg vet jo at det er noen sånn gutteklubb-greie»

- Informant B

“Gutteklubb” forstår vi som en kultur eller klubb, der kun mennene hører til. Dette kan være en form for utestenging og forskjellsbehandling vi kan kategorisere som mikroaggresjon (Gressgård 2014). Informant E forteller hvordan hun har kjennskap til det informant B og D forklarer ovenfor:

«... jeg kom inn i etablerte lederstrukturer, der de var kompiser»

- Informant E

Hun forteller videre om opplevelser innad i ledergruppen som hun reagerte på, men som hun unnlot å gjøre noe med:

*«... jeg satt i mange forskjellige ledergrupper i ***, men i nasjonalgruppen så kalte de fortsatt hverandre for «hei gutter» selv 2,5 år etter at jeg hadde kommet inn. Så det er mer sånne små ting, men det er jo likevel ikke fair ... det er jo ikke greit egentlig ... eeh, men det er veldig mange ting som jeg valgte å bare «ah jaja let it go» liksom drite i det»*

- Informant E

Som det fremkommer i sitatet opplevde informant E hendelser som hun ikke anser som rettferdige. Hennes spesifikke eksempel var hvordan de etter 2,5 år fortsatt sa «Hei gutter» selv om hun var en del av ledergruppen. Dette kan forstås som mikroaggresjon fordi en slik væremåte ikke nødvendigvis fanges opp av den som utfører eller medvirker til dette, men som blir svært tydelig for den som blir utsatt for det. Vi vet at informant E var den eneste kvinnen

og en slik felles hilsen til ledergruppen vil ekskludere henne da hun åpenbart ikke er en mann. Som informant E forteller opplevde hun det som små ting og hun unnlot derfor å påpeke det. Gressgård (2014) tematiserer det som informant E her forteller ved at den som tar opp en slik utøvelse av mikroagresjon vil ofte bli sett på som problemet.

Informant C belyser i sitatet nedenfor hvordan mikroagresjon kan oppstå uten at den som utøver det er bevisste på det:

«Så barrierer – om en virksomhet ikke har sånne mål, da tror jeg at det er større barriere på kvinner, og det er bare unconscious bias som er grunnen, jeg tror ikke det er med vilje»

- Informant C

Informant C beskriver det som “unconscious bias” som på norsk betyr ubevisst bias. Med andre ord beskriver hun altså mikroagresjon som subtil diskriminering som kontrolleres av underbevisstheten slik den også defineres av Gressgård (2014). Den er derfor ikke intensjonell. Informant D definerer nærmest mikroagresjon uten å bruke ordet direkte. Hun forteller om subtile opplevelser av urettferdighet på arbeidsplassen:

*«... og alt det som har vært snakk om i *** med kvinner, ingen står helt frem og virkelig tar det frem for det er så subtilt, det er ikke sånn svart på hvitt, men at det er sånn, det tror jeg alle kan ha kjent på ...»*

- Informant D

Informant D beskriver den urettferdige behandlingen hun opplevde på en tidligere arbeidsplass som subtil og at den ikke var “svart på hvitt”. Hvordan informant D beskriver hennes opplevelse av forskjellsbehandling tolker vi som et tydelig tegn på mikroagresjon. Informant D problematiserer det at ingen kvinner ordentlig tør å stå opp mot denne typen urettferdighet, nettopp grunnet mikroagresjonens subtile preg og utførelse (Gressgård 2014). Det kan være vanskelig å kreve rettferdighet for en følelse man har av å bli urettferdig behandlet som er hovedårsaken til at mikroagresjon begrepet ble utviklet (Holst 2014). Informant E beskriver også opplevelser vi tolker i tråd med mikroagresjon og beskriver at hun ikke forstod urettferdigheten før i ettertid:

«... jeg så nok ikke [urettferdigheten] så mye når jeg sto i det, men mer kanskje sånn jeg har reflektert over i ettertid. Hvorfor inkluderte de meg ikke? Hvorfor dro de på de turene uten å spørre om jeg ville være med?»

- Informant E

Informant E har i etterkant undret seg over oppførselen til hennes mannlige kollegaer. Hun forteller at de dro på turer uten henne, og at hun ikke opplevde å bli inkludert i gruppen. Dette er konkrete eksempler som kan tyde på at vår informant har blitt utestengt av hennes mannlige kollegaer. Denne type oppførsel kan vi knytte opp mot Diekman, Goodfriend og Goodwin sin teori om relasjonell og individuell makt (2004). Bakgrunnen for dette er at utestengelse kan vurderes som en type utøvd relasjonell makt. Som Sinclair (2007) forklarer er makt blant annet et produkt av sosiale relasjoner. Vi kan derfor trekke linjer til at informant E sine mannlige kollegaer muligens styrker deres relasjonelle makt over henne ved å ekskludere henne fra ulike settinger. Vi tolker situasjonene hun fremlegger som subtile på bakgrunn av at hun ikke reflekterte over kollegaens oppførsel før i ettertid. Sett i lys med Gressgård (2014) sin teori kan vi forstå handlingene som et resultat av mikroagresjon.

Risse (2018) beskriver hvordan kvinner må bevise seg selv i større grad enn menn på arbeidsplassen. Teorien problematiserer eksempelvis at man stoler mer på mannen og hans kapasitet og kompetanse på et annet nivå. Som følge av dette må kvinnen bevise seg selv på en helt annen måte for å få forfremmelser. Informant B tematiserer dette i sitt utsagn:

« .. Jeg har opplevd å bli litt undervurdert»

- Informant B

Som informant B forteller har hun opplevd å bli undervurdert. Mikroagresjon dreier seg blant annet om å knytte personer til stereotype oppfatninger som for eksempel kjønn (Gressgård 2014). Vi kan her diskutert om undervurdering av informant B ble gjort på bakgrunn av en slik stereotypi. Som nevnt ovenfor beskriver Risse (2018) at kvinnen må bevise mer enn mannen i forhold til kompetanse og kapasitet på arbeidsplassen. Det kan derfor forstås som at kjønn har en påvirkning på om man lettere kan bli undervurdert eller ikke. Hvis det foregår en slik undervurdering av kvinner som Risse (2018) problematiserer kan det fungere som et hinder for å klatre opp i ledelseshierarkiet. Undervurdering kan forstås som en usynlig barriere, vi kan derfor stille spørsmålstegn til hvorvidt dette kan være en av glasstakets byggesteiner.

Nærmest alle informantene har gitt uttrykk for opplevelser vi kan koble opp mot begrepet mikroaggresjon. Mikroaggresjon utøves gjerne når det finnes bias eller mistro til kvinner (Gressgård 2014). På grunnlag av denne mistroen kan vi vurdere om mikroaggresjon er en aktuell faktor som kan påvirke kvinners muligheter for toppledelse. Når det gjelder strategiske grep kvinner kan ta vil mikroaggresjon ikke være en forutsigbar faktor. Vi ser at noen av informantene har valgt å heve seg over oppførsel som kan klassifiseres som mikroaggresjon, grunnet at den som varslers om uretten gjerne blir sett på som problemet (Gressgård 2014). Vi anser derfor dette som et mulig strategisk grep. Vi har også funn som kan tyde på at et medlemskap i “gutteklubben” kan fungere som et strategisk grep ved at kvinnen da kan bli sett på som mer likestilt og kapabel. Dette kan trolig resultere i at kvinnen i større grad skjermes fra mikroaggresjon fordi hun anses som en av dem.

7.6 Sosiale konstruksjoner

Her vil vi drøfte hvordan sosiale konstruksjoner kan ha en innvirkning på kvinners vei mot toppledelse. Sett i sammenheng med problemstillingen for oppgaven ville vi undersøke hvordan sosiale konstruksjoner kan påvirke forståelsen av kvinner. Vi vil derfor drøfte kjønn, makt og glasstaket som sosial konstruksjon i tråd med informantenes opplevelser, erfaringer og synspunkter. Connell (2009) hevder at sosiale konstruksjoner kan påvirke våre antagelser og gjøre oss fordomsfulle. Å undersøke hvordan sosiale konstruksjoner kan fungere anser vi derfor som relevant for oppgaven.

En viktig del for forståelsen av kjønn som sosial konstruksjon er representasjon, dette tematiserer Sanbonmatsu (2006) i sin teori. Representasjon i denne sammenheng kan være å se kvinner på andre arenaer fremfor i et stereotypisk bilde av kvinnen. Et godt eksempel her er statsminister Erna Solberg. Hun er en kvinne i en sterk posisjon og besitter derfor mye makt. Ved å se kvinner i en slik posisjon kan dette påvirke vår forståelse av kvinnen som like sterk og kapabel som mannen. Vi kan derfor forstå representasjon som en form for makt. I vår oppgave anser vi representasjon som en relevant tematikk å vurdere i sammenheng med sosiale konstruksjoner. Informant C beskriver dette og presenterer en tanke hun har om representasjon på arbeidsplassen. Hun mener at når kvinner ikke er representert i lederstillinger kan barrierene for kvinner bli høyere:

«[Jeg tror at på noen arbeidsplasser] er det barrierer ... det handler ganske mye om kultur på arbeidsplassen ... [Det handler litt] om de noen gang har hatt kvinnelig toppleder før. Har de sett andre kvinnelige ledere eller ikke?»

- Informant C

Informant C belyser viktigheten av å ha hatt kvinnelige ledere før og at dette kan ha en innvirkning på om det kultur for dette eller ikke. Ved å enten ha hatt eller sett kvinnelige ledere kan dette bidra til å normalisere et eventuelt syn på at kvinner også kan fylle en slik rolle (Sanbonmatsu 2006). Videre eksemplifiserer hun dette i utsagnet nedenfor:

“Så da jeg begynte i min karriere, begynte jeg i en mannsdominert bransje, jeg har vært ganske mye i sånn tech-firmaer og konsulentbransjen der det finnes sånn ca 25% kvinner. Og da var det selvfølgelig en kultur for at de fleste har sett flest menn i dress, menn 50+ som er ledere.”

- Informant C

Dette er et godt eksempel på representasjon i praksis. Her problematiserer informant C et flertall av menn i alderen 50 år og oppover som ledere, hvor dette skapte en kultur for at det var sånn det skulle være. For at kvinnen her skal bli representert kan dette innebære at hun i større grad enn mannen bryter de sosiale forståelsene samfunnet kan ha av henne. Sanbonmatsu (2006) tematiserer at kvinner i høyere grad enn menn ønsker å få kvinner til maktposisjoner. Vi kan forstå det som en sammensatt effekt av både kjønn og makt som sosial konstruksjon. Representasjon av kvinner i høytstående posisjoner kan bryte med den forståelsen samfunnet har hatt eller har av kvinnen. Høyere posisjoner innebærer som regel mer ansvar og en naturlig følge av dette vil være makt. Et syn på dette kan være Webers teori av autoritet og makt (Vanagunas 1989). Teorien fremlegger at makt oppstår ved lederstillinger og er konstant. Dersom Sanbonmatsu (2006) sin teori stemmer kan det anses som at menn ikke ønsker å miste noe av den makten de besitter. Vi kan også drøfte om dette ikke nødvendigvis handler om makt, men at det finnes en mistro til kvinners kapasitet og kunnskap i samfunnet slik Risse (2018) tematiserer.

Informant A tematiserer også representasjon og beskriver hvordan hun opplever det er å være kvinne i en mannsdominert bransje:

*«Man føler seg underrepresentert, man føler seg noen ganger kanskje ikke like, at man ikke yter lik status. At man må navigere mer strategisk for å oppnå de samme godene ... [Med status mener jeg] faglig troverdighet, tror jeg. Faglig tyngde, det er i et miljø som det er veldig stor overvekt av menn fordi det er veldig mange menn i ***... Og da er det egentlig ikke vanlig å være kvinne»*

- Informant A

Sanbonmatsu (2006) tematiserer hvordan barrierene kan endre seg ved representasjon, og dette støtter informant A i utsagnet. Som informant A beskriver føler hun seg underrepresentert på bakgrunn av kjønn. Hun problematiserer at hun til tider ikke yter lik status som hennes mannlige kollegaer. Hun trekker frem faglig tyngde som en form for status og hun tror årsaken til dette er at hun er kvinne i et ellers mannsdominert yrke. Her kan vi se likhetstrekk til Risse (2018) sin artikkel som beskriver at kvinner må bevise seg selv mer enn menn for å oppnå det samme. Sett i lys av dette forteller informant A at hun må navigere mer strategisk for å oppnå de samme godene. Dette kan knyttes opp mot oppgavens problemstilling, da vi ser at informanten vår har vært strategisk på arbeidsplassen hvor hun har følt seg underrepresentert på grunn av kjønn.

Informant A forteller videre hvordan det å balansere karriere og familieliv har vært for henne. Hun forstod tidlig at det var en forskjell på hvordan hun prioritere sammenlignet med hennes jevnaldrende mannlige kollegaer:

«Jeg måtte gå hjem klokken 16:00 hver dag. Jeg måtte hente barn i barnehagen og jeg så hvordan de unge mennene kunne sitte utover dagen og kunne jobbe og søke doktorgradsstipend, mens jeg måtte hjem og ta av meg familien ... Og når de gutta da, de samme gutta, får jobbet sånn langt på kveld og de omtrent kryper langs gulvet fordi de har så mye å gjøre, så gifter de seg til slutt, og så ser du at det er liksom de får ofte en kone som da tar støyten hjemme. Det er liksom litt sånn gammeldags på den fronten. Så de kan prioritere jobben. Så det viser at det er forskjell mellom kjønnene. Det er ikke sånn det skal være, det er ikke sånn vi ønsker at det skal være, det er ikke sånn at vi legger opp til at det skal være, men denne verden er i alle fall sånn»

- Informant A

Informant A hevder at verden er slik at det ofte er kvinnene som ender opp med å ta hovedansvaret hjemme. Dette forstår vi som en tradisjonell kjønnsrolle for kvinner i samfunnet. Hun forklarer at når hun måtte hjem for å ta seg av barna kunne hennes mannlige kollegaer investerte all tid i jobben. Det trekkes også frem at de ikke trengte å nedprioritere jobben når de fikk familie, fordi deres koner tok ansvaret i hjemmet. Informant A beskriver dette som gammeldagse holdninger og reflekterer over at det ikke er sånn det burde være, men at realiteten er en annen. Dette knytter vi til kjønn som sosial konstruksjon fordi vi som mennesker har laget et sett med normer som er tilegnet de to ulike kjønnene (Bolsø 2010). En norm i denne sammenheng kan være de forventningene som stilles til en kvinne med familie og barn.

Informant E forteller om opplevelsen fra å være første kvinne inn som partner i firmaet hun jobber for:

«Der hadde det heller ikke vært noen kvinner før. Mange vil kanskje tenke, dette har jeg hvert fall tenkt mye på i ettertid, at hvordan klarer man det? Og for min del har det ikke handlet om å ha spisse albuer eller noe sånt, jeg har vært dønn meg selv hele veien og for min del var det aldri vanskelige veien til det partnerskapet, men det ble vanskelig når jeg kom inn og være eneste kvinnen når de ikke var vant til det»

- Informant E

Som hun beskriver det opplevde hun ikke veien til partnerskapet som utfordrende, men at det først ble vanskelig når hun kom inn i som eneste kvinne. Årsaken var at gruppen aldri hadde bestått av andre enn menn. Dette kan ses i sammenheng med manglende representasjon av kvinner. Videre forteller hun om en situasjon hun mener aldri hadde skjedd dersom hun var en mann:

*“så var det en eller annen som sikkert var sur fordi jeg hadde endret noe som ringer til *** også velger denne avisen og trykke en helt ikke faktabasert artikkel som de ALDRI hadde trykket hvis jeg var mann...”*

-Informant E

Informant E forteller om at det ble trykket en ikke faktabasert artikkel om henne i en kjent og troverdig avis. Hun påpeker sterkt at hun aldri tror dette hadde skjedd dersom hun ikke var kvinne. Som Risse (2018) tematiserer må kvinner bevise sin kompetanse og egnethet i større

grad enn menn. En slik form for skepsis til kvinnelige ledere kan skyldes en manglende representasjon, samt den sosiale forståelsen samfunnet kan ha til kjønn. Vi tolker det som at det kan ha foreligget en form for mistro til informant E når den aktuelle avisen trykker en slik artikkel om henne.

“Det var en nødvendig transformasjon hvor jeg valgte å ikke vike, jeg sto i det eeh og da tenkte jeg at jeg egentlig var litt skuffet over samfunnet da .. at.. ja jeg tror ikke den artikkelen.. det var et kjempe stort bilde av meg, og jeg tror ikke den hadde vært interessant om jeg hadde vært en mann dessverre.”

-Informant E

Som det kommer frem i sitatet kjente informant E på en skuffelse over samfunnet. Hun trekker frem at grunnlaget til skuffelsen var at hun ikke tror den hadde blitt trykket i utgangspunktet og ikke vært interessant å lese dersom hun hadde vært en mann. Dette kan vi se i tråd med det Sanbonmatsu (2006) mener om viktigheten av representasjon i forbindelse med hvordan mennesker forstår kjønn. Som informant E forteller var hun den første kvinnelige lederen selskapet hadde hatt, og det kan derfor tyde på at dette kan være en av flere årsaker til avisoppslaget.

Kvinneres forståelse av seg selv er gjerne i stor grad påvirket av hvordan den sosiale forståelsen av kvinner er som Gressgård (2014) og Sanbonmatsu (2006) tematiserer. Informant C forteller at hun opplever at det største hinderet for kvinner i deres vei mot toppledelse er kvinnens egen frykt eller mistro til seg selv:

«Jeg tror [barrierene] aller mest er sin egen frykt, og fortsatt så er det den største barrieren for om jeg blir i denne jobben eller om jeg går videre fra denne jobben. At det egentlig bare handler om meg selv»

- Informant C

En mulig forståelse av informant C sin uttalelse om frykt kan stamme fra samfunnets forståelse av kjønn (Gressgård 2014). Informant D tar opp noe av det samme. Hun beskriver nemlig at hun opplever at selv noen kvinner mener at kvinnen er underlegen, og ikke klarer å utføre samme oppgaver som det mannen kan:

«Historisk har også næringslivet forbundet typisk mannlige egenskaper med hva som kreves for å løse viktige oppgaver og ha stort ansvar. Det betyr at selv kvinner vil kunne tro at noen oppgaver kanskje passer best for en mann. Det skjer endringer på dette nå. Spesielt avgjørende er det at det blir flere kvinnelige rollemodeller – da ser man jo at oppgaver kan løses minst like godt»

- Informant D

Her kan vi trekke linjer til den sosiale forståelsen samfunnet har av mannen og det settet normer vi tilegner de ulike kjønnene (Connell 2009). Typisk mannlige egenskaper som informant D forteller kan anses som forventninger samfunnet har til mannen (Bolsø 2010). Forventninger i denne sammenheng kan være normer som skaper en forskjell mellom hva som er typisk mann og kvinne. Som informant D belyser kan kvinner også ha en oppfatning av at visse oppgaver er bedre egnet for det motsatte kjønn. Hill (2010) tematiserer dette med hvordan kvinner kan være kvinners verste fiende. Informant D trekker også frem viktigheten av kvinnelige rollemodeller for å endre dette. Her kan vi forstå representasjon som en viktig faktor slik Sanbonmatsu (2006) hevder.

Informant C trekker frem det Hill (2010) tematiserer i dette sitatet:

«Dette ønsket om å mestre, redselen for å ikke passe inn, for å bli holdt utenfor, som mange jenter har følt på. Nå har jo jeg en jente på 10 år selv, spesielt i den alderen 9-12 år så er det mye utenforskap, og det snakker de om på skolen også, at det er mye verre hos jenter enn hos gutter. Så det der ligger nok i oss selv om vi har bikket 40 altså. «Åh tenk om de ikke synes jeg er flink nok» «tenk om jeg prater for mye eller for høyt» «eller for ...tar for mye plass»

- Informant C

Å ikke oppleve støtte fra andre kvinner kan oppleves som en større trussel enn fra menn (Hill 2010). Som informant C forteller kan ønsket om å mestre, redselen for å ikke passe inn og for å bli holdt utenfor være følelser flere kvinner kan relatere til. Vi kan derfor vurdere om Hill sin teori kan forstås som et mulig hinder for kvinnelig toppledelse. Bakgrunnen for dette er problematikken Hill presenterer rundt kvinner som ikke tror på andre kvinner eller seg selv. Vi kan også forstå dette som en mulig faktor for glasstakets eksistens. I Norges Offentlig Utredelser gir norske studier en begrenset støtte til hypotesen glasstaket fremstiller og «isteden observerer forskerne at mange har forestillinger om et glasstak for kvinner, forestillinger som

kan bli selvopplyllende.» (2008:6,31) Vi ser at denne studien kan underbygge både det informant C og Hill (2010) problematiserer, fordi det kan virke som at kvinner selv kan bidra til å konstruere eller opprettholde et mulig glasstak. Dette ved å ikke ha tro på seg selv eller andre kvinner.

Informant E opplever at det har skjedd en endring det siste tiåret. Hun forteller at hun opplever at kvinner i næringslivet nå heier mer på hverandre enn tidligere, og at hun selv har erfart dette:

«Jeg opplever VELDIG at kvinner.. altså fra jeg begynte min karriere for 15 år siden og opp mot der vi er i dag så opplever jeg at det har endret seg sånn på ekte. At vi kvinner faktisk på en helt ekte måte heier på hverandre og hjelper hverandre, fordi jeg tror at vi alle har opplevd så mange ting på veien som gjør at man forstå at det er kjempe viktig for at man skal få mangfold. Og det er jo noe jeg og veldig mange andre kvinnelige ledere brenner for fordi vi ser verdien av det sant. Og der tror jeg kvinner virkelig kan hjelpe hverandre og det har jeg opplevd veldig i de siste årene at vi gjør på ordentlig. Og det tror jeg er kjempe positivt for å få til det skiftet da, at man støtter hverandre»

- Informant E

Her forteller informant E at hun opplever at kvinner hjelper hverandre på en annen måte enn tidligere. Hun tror årsaken til dette er at flere kvinner har opplevd mye av det samme på veien mot toppledelse som gjør at de forstår verdien av å stå sammen i en mannsdominert sektor. Connell (2009) tematiserer at representasjon er avgjørende faktor for mangfold og dette kan vi se i informant E sitt sitat hvor hun påpeker viktigheten av mangfold. Informant E har en opplevelse av at kvinner ikke støttet hverandre i like stor grad for 15 år siden, men at det har skjedd et skifte. En forklaring på dette kan være det blitt en større representasjon av kvinner i høytstående posisjoner. Det kan derfor tenkes at kvinner nå har flere å relatere seg til og derfor ser verdien av et samhold. Representasjon av kvinner kan derfor ses i sammenheng med kjønn som sosial konstruksjon fordi det kan påvirke den sosiale forståelsen av hva en kvinne kan få til (Sanbonmatsu 2006). At kvinner støtter og hjelper hverandre kan vi forstå som et strategisk grep, fordi de danner et nettverk og et samhold som kan gi fordeler. Et eksempel på dette finner vi i utsagnet nedenfor:

“Jeg kom veldig godt ut av det fordi de fleste skjønnte hva som lå bak og det var veldig mange mer sånn profilerte kvinner her i næringslivet som “reached out” til meg og skjønnte meg og

som hadde vært gjennom det samme.. så det gjorde jo at jeg fikk tilgang på enda flere gode sparringspartnere”

-Informant E

Informant E sine uttalelser her er i sammenheng med en ikke faktabasert artikkel som ble trykket av henne i media. Hun trekker frem at andre profilerte kvinner tok kontakt med henne på bakgrunn av at de hadde opplevd lignende hendelser. Som en følge av dette fikk hun tilgang på enda flere sparringspartnere, og dermed et større nettverk.

Et annet element som kan spille inn på den sosiale konstruksjonen av kjønn er biologiske faktorer som graviditet, fødsel og amming. Informant C trekker frem dette og likestilling i hjemmet som eventuelle hinder for kvinner på veien mot toppledelse.

«Jeg vil si at en barriere for kvinner i hvert fall sånn i 20-30 årene, er i etableringsfasen, det er fortsatt ikke likestilling i hjemmene. Og det er helt naturlig, akkurat fødsel og amming og alle de tingene ... Jeg kjenner ganske mange kvinner etter hvert, og det er ingen hjem der mannen gjør mer, ja veldig, veldig få»

- Informant C

Informant C omtaler etableringsfasen som en barriere for kvinner grunnet biologi. Imidlertid trekker hun frem likestilling i hjemmet som en betydningsfull faktor fordi hun kjenner til svært få som har likestilling i hjemmet. En manglende likestilling i hjemmet kan vanskeliggjøre balansen mellom karriere og familieliv for kvinner (Bolsø 2010).

Informant E har klare tanker om hvor viktig likestillingen i hjemmet er, og synliggjør tematikken i dette sitatet:

«Hvis jeg hadde hatt en partner som på en måte ikke hadde godtatt likestilling i hjemmet så hadde jeg aldri valgt den personen til partner»

- Informant E

Informant D sier seg enig med informant E i utsagnet nedenfor:

«Ja partner betyr alt. Og har man en mannlig partner så må de også føle seg sterke nok til å ha en ‘arbeidende kone’. Det er ikke alle menn som vil gi plass til dette – selv i 2020»

- Informant D

Både informant E og D uttaler seg om at valg av partner er av stor betydning. De trekker begge frem viktigheten av at partner er for likestilling i hjemmet, hvor dette innebærer at de ser på hverandre som likestilte og fordeler arbeidet jevnt. Dette kan ses i sammenheng med Connell (2009) sin teori hvor han problematiserer hvordan kvinner er blitt forstått som det "svake kjønn" tidligere. Informant D og E kommer derfor med eksempler på at denne teorien er mindre gjeldende for dem. På bakgrunn av dette kan det se ut som at samfunnet beveger seg fremover, hvor den sosiale forståelsen av kvinnen er at hun kan gjøre det samme som mannen og motsatt.

Likevel ser vi at likestilling i hjemmet ikke har vært tilfellet for informant A:

«En av partene må ofre noe, jobben. Skal du ha familie og topplederstilling så må en av partene være bautaen hjemme. Det må være en avtale i familien. Jeg har ikke hatt en sånn mann, så det kunne ikke gå»

- Informant A

Informant A problematiserer kombinasjonen av å ha topplederstilling og familie og sier at en av partene må ofre noe. I hennes tilfelle tilsidesatte hun karriere for familiens skyld på bakgrunn av at hennes mann ikke var villig til det. Dette kan forstås i tråd med kjønn som sosial konstruksjon, grunnet samfunnets normer knyttet til kvinnen som omsorgsperson. (Sanbonmatsu 2006).

Videre ser vi at noen av våre informanter har valgt å løse dette ved å ansette hjelp i hjemmet. Enten i form av au pair eller vaskehjelp.

“Jeg har valgt å ha au pair. Det er mange som synes jo at det er helt på trynet, men for oss har det vært helt fantastisk hjelp”

-Informant B

“Jeg har hatt vaskehjelp”

-Informant C

I det første sitatet uttaler informant B seg om hvordan en au pair har vært til hjelp for deres familie. Informant C har valgt å anskaffe hjelp i form av vaskehjelp. Ved at to av fem informanter har valgt å skaffe hjelp i hjemmet kan det tyde på at dette kan fungere som et

strategisk grep kvinner kan ta på veien mot toppledelse. Bakgrunnen for dette er at hjelp kan fungere som en avlastning i en ellers hektisk hverdag.

Alle informantene har uttalt seg om hvordan sosial konstruksjon enten i form av kjønn, makt og glasstaket kan ha hatt en innvirkning på deres karriere. Vi ser at tradisjonelle kjønnsroller kan ha en påvirkning på informantenes karriereutvikling. Informant A belyser dette ved å trekke frem at det gjerne forventes at kvinnen skal ta hovedansvaret i hjemmet. Innenfor sosial konstruksjon ser vi at representasjon kan ha en innvirkning på kvinners forståelse av seg selv og andre kvinner. Vi har også funn som tyder på at representasjon av kvinner er viktig for å skape mangfold (Sanbonmatsu 2006). Dette kan ha hatt en påvirkning på hvordan kvinner støtter hverandre. En av informantene trekker frem at en årsak til dette kan være at kvinner relaterer seg enklere til hverandre på bakgrunn av at de er i mindretall, og kan ha opplevd liknende situasjoner på veien mot toppledelse. Dette kan åpne opp for at kvinner i større grad kan danne et nettverk til hverandre og skape et samhold som kan gi fordeler. En slik støtte kan gjøre en person sterkere i ulike situasjoner og kan derfor være en fordel på veien mot toppledelse. Vi ser på dette som et mulig strategisk grep.

Videre vurderer vi forskjellen i arbeidsfordelingen i hjemmet som en av flere faktorer som kan påvirke kvinner, og deres muligheter for topplederstillinger. Nærmest alle informantene tematiserer hvordan valg av parter kan ha betydning for toppledelse. I tillegg til dette deler to av informantene hvordan de har fått hjelp i form av au pair eller vaskehjelp. Valg av parter og hjelp i hjemmet kan anses som strategiske grep kvinner kan ta.

8. Konklusjon

Vi startet denne oppgaven med å legge frem en problemstilling:

“På hvilken måte kan kvinner ta strategiske grep på vei mot topplederstillinger?”

Hensikten med denne bacheloroppgaven var å undersøke kvinners vei mot toppledelse. Vi har forsøkt å besvare problemstillingen gjennom intervjuer med fem informanter, herav fire kvinnelige toppledere og én mellomleder. Vi har benyttet teori og anvendt den i tråd med funn fra informantene innenfor kategoriene: diskriminering, kjønnskvoltering, rekruttering, motivasjon, mikroaggresjon og sosial konstruksjon.

I forkant av arbeidet med undersøkelsen hadde vi en antagelse om at det finnes et “glasstak” som kan påvirke kvinners vei mot toppledelse. Vi kan ikke konkludere om “glasstaket” eksisterer eller ikke, men vi sitter igjen med en forståelse av at dersom dette fenomenet er reelt vil det ikke være én sannhet på hva som konstruerer det. Dette ser vi på bakgrunn av funn fra undersøkelsen, hvor en mulig byggestein kan være den sosiale forståelsen av kvinner og kvinners egen forståelse av seg selv.

Gjennom datamaterialet kan vi se at funnene våre i flere tilfeller indikerer at strategiske grep ikke vil være nok. Dette ser vi i sammenheng med diskriminering, mikroaggresjon, rekruttering og kjønnskvoltering. Diskriminering og mikroaggresjon utøves av andre og er derfor vanskelig å forutsi og være strategiske mot. Når det gjelder rekruttering har vi funn som tyder på at homososial reproduksjon og likhetseffekten fortsatt er utpreget i næringslivet, hvor dette kan påvirke kvinners mulighet til topplederstillinger. Innenfor kjønnskvoltering har vi funn som viser til flere negative ringvirkninger ved tiltaket. Informantene trekker frem uroen ved å bli kvotert inn kun på bakgrunn av kjønn og at de dermed kan bli satt i en posisjon hvor deres kompetanse kan bli stilt spørsmålsteget ved. Fra vår undersøkelse ser vi at den sosiale forståelsen av kvinner og kjønnsrollene i samfunnet påvirker en forventning og holdning til de ulike kjønn. Dette knytter vi opp mot hvordan flere av informantene har erfaringer fra å måtte bevise seg selv i større grad og hvordan enkelte har opplevd å bli undervurdert på arbeidsplassen.

Avslutningsvis ser vi at motivasjon, likestilling i hjemmet, valg av partner og anskaffelse av hjelp kan være aktuelle strategiske grep. Til tross for dette konkluderer vi med at strategiske

grep nødvendigvis ikke vil være nok for kvinner. Dette på bakgrunn av at funnene våre tyder på at utfordringene kvinner kan møte på veien mot toppledelse ikke kan håndteres ved hjelp av strategiske grep.

9. Kritikk til oppgaven og videre forskning

Oppgavens tematikk er bred, hvor det finnes uenigheter i litteraturen. Ingen teori eller forskning er feilfri og de teorier vi har valgt å benytte i denne oppgaven trenger nødvendigvis ikke å være det eneste riktige valg. I henhold til oppgavens omfattende tema er det vesentlig å trekke frem vår mangel på erfaring. Valg av forskningsmetode kan anses som krevende, hvor vår fortolkning av datamateriale er et resultat av vårt utgangspunkt. Som nevnt tidligere er vi selv kvinner og som en naturlig følge av dette vil tematikken også omfatte oss. Det har vært utfordrende å være objektiv i prosessen av oppgaven. Dette skyldes følelser og antagelser vi har knyttet til temaet og dette kan ha hatt en påvirkning på oppgaven og vår forskning. Et eksempel på dette er at vi i etterkant ser at noen av spørsmålene i intervjuguiden kan oppfattes ledende.

Vi har kun intervjuet kvinner fra privat sektor. For videre forskning kunne det vært interessant å undersøke om det er en forskjell på hvordan kvinner tar strategiske grep også i offentlig sektor. Det kunne også vært spennende å inkludere menn i undersøkelsen for å få et sammenligningsgrunnlag. Det hadde muligens kommet klarere frem om kvinner trenger å ta flere strategisk grep for å oppnå toppledelse enn menn. Denne oppgaven har ikke fokusert på å finne konkrete svar og løsninger, men har rettet seg mer mot hvilke strategiske grep kvinner kan ta på veien mot toppledelse. En videre forskning her kan derfor være å finne ut mer spesifikke tiltak som kan gjennomføres for bedre kjønnslikeheten som fortsatt finnes på de høyeste nivåene i næringslivet.

10. Litteraturliste

Ahern, Kenneth R. og Amy K. Dittmar. 2012.

«The Changing of the Boards: the Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation.» *The Quarterly Journal of Economics* 127 (1): 137-197.

<https://academic.oup.com/qje/article-abstract/127/1/137/1832366>

Arbeidsgiverportalen. 2018. «Toppleder»

Oppdatert 25.april, 2020.

<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer/toppleder>

Arbeidstilsynet. Ikke oppgitt. «Trakassering»

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/>

Baxter, Janeen, og Erik Olin Wright. 2000.

«The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia.» *Gender & Society* 14 (2): 275-294.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089124300014002004>

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse, verktøy og virkemidler*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Bolsø, Agnes. 2010. *Folk flest er skeive*.

Oslo: Manifest.

Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for Ledere Og Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Connell, Raewyn. 2009. *Gender (short introductions)*.

Cambridge og Malden: Polity.

Cotter, David A., Joan M. Hermsen, Seth Ovadia, og Reeve Vanneman. 2001.

- «The Glass Ceiling Effect.» *Social Forces* 80 (2): 655-681.
https://www.researchgate.net/publication/236778636_The_Glass_Ceiling_Effect
- Cozby, Paul C. 2006. *Methods in Behavioral Research*. 9. utg. New York: McGraw-Hill.
- Cranny-Francis, Anne. 2003. *Gender studies: Terms and Debates*.
Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Diekman, Amanda, B. Goodfriend, og Wind Goodwin. 2004.
«Dynamic Stereotypes of Power: Perceived Change and Stability in Gender Hierarchies.» *Sex Roles* 50 (3): 201-215.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167200262001>
- Eagly, Alice H. og Blair T. Johnson. 1990.
«Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis» *American Psychological Association*
108 (2): 233-256
https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1010&context=chip_docs
- Engelstad, Fredrik. 2012.
«Likestilling og Lønnsomhet; Hva vet vi om økonomiske virkninger av kjønnskvolter til ASA-styrer?» *Søkelys På Arbeidslivet* 29 (3): 258-274.
https://www.idunn.no/spa/2012/03/likestilling_og_loennsomhet_-_hva_vet_vi_om_oekonomiske_virkn
- Foucault, Michel og Espen Schaanning. 1999. *Seksualitetens historie: 1: Viljen til viten*
Oslo: EXIL.
- Fredriksen, Kristin. 2019.

«På stedet hvil: Kvinner dominerer offentlig sektor, menn privat sektor» Statistisk Sentralbyrå.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/pa-stedet-hvil-kvinner-dominerer-offentlig-sektor-og-menn-privat>

Gressgård, Randi. 2014.

«Å Stange Hodet I Veggen: Mikroagresjon i akademia.» *Nytt Norsk Tidsskrift* 31 (1): 17-29.

https://www.idunn.no/nnt/2014/01/aa_stange_hodet_i_veggen_mikroagresjoniakademia

Gressgård, Randi. 2013.

«Interseksjonalitet». *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 37 (1): 64–67.

<https://www.idunn.no/tfk/2013/01/interseksjonalitet>

Gullikstad, Berit. 2013.

«Interseksjonalitet – et fruktbart begrep». *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 37 (1): 68-75.

https://www.idunn.no/tfk/2013/01/interseksjonalitet_-_et_fruktbart_begrep

Hamre, K. 2017.

«Diskriminering». I Vrålstad, S og K. S. Wiggen (Red.), «Levekår blant innvandrere i Norge 2016». *Statistisk Sentralbyrå*. 2017 (10): 160-171.

https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/_attachment/309211

Hannam, June. 2011. *Feminism. Seminar Studies*.

Harlow:

Longman.

<https://books.google.no/books?id=vRyBAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22June+Hannam%22&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwic6qCm39TpAhXOXIoKHQ98A7gQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

Hill, Amelia. 2020.

«Women are their own worst enemies, study finds». *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/world/2010/nov/18/women-own-worst-enemies-study>

- Holst, Cathrine. 2013.
«Likestilling.» *Tidsskrift for Kjønnforskning* 37 (2): 191-98.
<https://www.idunn.no/tfk/2013/02/likestilling>
- Holst, Cathrine. 2014.
«Er det bare noe jeg innbiller meg?» *Nytt Norsk Tidsskrift*, 31 (1): 2-4.
https://www.idunn.no/nnt/2014/01/er_det_bare_noe_jeg_innbiller_meg
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser?: Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte, og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt.
- Karlsen, Kirsten. 1983. *Kjønnkvotering: Et Debattheft*.
Oslo: Likestillingsrådet.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi I Organisasjon Og Ledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Kittelsen, Marte. 2019.
«7 av 10 AS har berre menn i styret». Statistisk Sentralbyrå.
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/7-av-10-as-har-berre-menn-i-styret>
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen og Johan Rygge. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Linimon, Diane, William L. Barron og Toni Falbo. 1984.
«Gender Differences in Perception of Leadership.» *Sex Roles* 11 (11): 1075-1089.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF00288135>

Midtbøen, Arnfinn og Hilde Lidén. 2015.

«Diskriminering av samer, nasjonale minoriteter og innvandrere i Norge.» *Institutt for Samfunnsforskning* 2015 (1): 1-116.

<https://bufdir.no/bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00002911>

NOU 2008: 6 *Kjønn og lønn; fakta, analyser og virkemidler for likelønn* Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.

<https://lovdata.no/static/NOU/nou-2008-06.pdf>

Regjeringen. 2006. «Om lov om samvirkeforetak (samvirkelova)»

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-21-2006-2007-/id442811/?ch=10>

Regjeringen. 2018. «Etter #metoo er det ingen vei tilbake»

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/-etter-metoo-er-det-ingen-vei-tilbake/id2588206/>

Risse, Leonora. 2018.

«Why women have to work harder to be promoted» CNN.

<https://edition.cnn.com/2018/11/19/health/women-work-harder-gender-pay-gap-intl/index.html>

Samfunnsforskning. 2018. «CORE Topplederbarometer 2018»

https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf?fbclid=IwAR2P3RFiWaCZhTE23D9h8agxnb7vhe_KzqN059BU7S3emr7Ct9KTr9KbxGs

Sanbonmatsu, Kira. 2010. *Where Women Run: Gender and Party in the American States*.

Ann Arbor: University of Michigan Press.

Sandberg, Sheryl, Nell Scovell og Gunnar Nyquist. 2014. *Lean in: Kvinner, Karriere Og Kunsten å Lede*. Oslo: Gyldendal.

Sinclair, Amanda. 2007.

«Teaching Leadership Critically to MBAs: Experiences From Heaven and Hell.»

Management Learning 38 (4): 458-472.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507607080579>

Solberg, Anne Grethe. 2012. «Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse.» Doktoravhandling, UiO

Stephens, Elizabeth. 2015.

«Bad Feelings: An Affective Genealogy of Feminism.» *Australian Feminist Studies* 30 (85): 273-282.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08164649.2015.1113907>

Stoltenberg, Christina. 2017.

«Få toppledere i næringslivet og akademia er kvinner». Samfunnsforskning.

<https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/faa-toppledere-er-kvinner.html>

Storvik, Monica. 2013.

«Mål, strategi og effektivitet i organisasjoner». NTNU.

<https://www.ntnu.no/iie/fag/ole/Forelesning%202/Kapittel%202.pdf>

Teigen, Mari. 2015.

«Kjønnskvotering virker» Samfunnsforskning.

<https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/kjonnskvotering-virker.html>

-

Teigen, Mari og Liza Reisel. 2017.

«Kjønnsbalanse På Toppen? Sektorvariasjon I Næringsliv, Akademia, Offentlig Sektor Og Organisasjonsliv» *Institutt for samfunnsforskning* 2017 (1): 1-76.

<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2473133>

Tjora, Aksel. 2019.

«Sosial konstruktivisme» SNL

<https://snl.no/sosialkonstruktivisme>

Torsteinsen, Arnhild. 2017.

«Ledelsesundersøkelsen 2015» Statistisk Sentralbyrå.

https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/299163?_ts=15ab256a820

Traaseth, Anita Krohn. 2012.

«Kvinnen.» Wordpress.

<https://tinteguri.wordpress.com/kvinne/>

Vanagunas, Stanley. 1989.

«Max Weber's Authority Models and the Theory of X-Inefficiency: The Economic Sociologist's Analysis Adds More Structure to Leibenstein's Critique of Rationality.» *American Journal of Economics and Sociology* 48 (4): 393-400.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1536-7150.1989.tb02125.x>

11. Figur-liste

Figur 1: Induktiv metode (basert på Jacobsen 2015)	13
Figur 2: Kodetabell.....	17

12. Vedlegg

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE

INTRODUKSJON:

- Hei
- Formål:

GENERELLE BAKGRUNNSSPØRSMÅL:

- Navn
- Alder
- Sivilstatus/Barn
- Hvor er du oppvokst?

UTDYPENDE SPØRSMÅL:

Utdanning:

- Hva slags utdanning har du?
- Hva slags utdanning har dine foresatte?

Arbeid:

- Hvilken stilling fyller du for øyeblikket?
- Hvordan fikk du denne stillingen?
- Kan du fortelle mer om hvordan du arbeider i denne stillingen?
- Føler du selv at det er kjønnsbalanse på din nåværende arbeidsplass?
 - o Hvor mange kvinner er det på din arbeidsplass i forhold til menn ?
- Har du hatt kvinnelige ledere i tidligere stillinger? Har du eventuelt kvinnelige ledere i din nåværende stilling?
- Har en kvinne fylt din nåværende stilling før deg?

- o Oppfølgingsspørsmål: har dette vært behjelpelig for deg? (EKS: inspirasjon, motivasjon og døråpner/bedre tilrettelagt for kvinner å komme opp og frem)
- Har du tidligere fylt lederstillinger?
- Har du startet egne organisasjoner?
- Har du noen gang opplevd urettferdighet på din arbeidsplass – grunnet ditt kjønn?
 - o Gjerne utdyp eventuelle opplevelser og eksemplifiser disse

Toppen:

- Opplever du at det finnes forskjeller mellom menn og kvinner når det kommer til deres muligheter for topplederstillinger?
 - o OPPFØLGING: Tror du det finnes noen spesifikke grunner for dette? I så fall; hvilke?
- Opplever du at du har måtte ofre mye på veien til toppen?
 - o OPPFØLGING: Hva har du måttet ofre?
- Hva har fungert godt for deg i ditt arbeid mot toppledelse?
- Hvis du skulle starte fra bunnen igjen og arbeidet deg opp mot den stillingen du har i dag, hva ville du gjort annerledes?

Støtte:

- Har du opplevd mye støtte fra dine foresatte i oppvekst og i senere liv?
- Har du hatt/har du nå andre støtteapparat som har vært viktige for deg?
- Opplever du at ditt valg av partner har vært viktig for deg slik at karrieren din kunne utviklet seg slik den har gjort? For eksempel for å få hverdagen til å gå rundt, har det vært noen på hjemmebane som stilt ekstra opp?

Ønsker du å legge til noe mer?

Det var det, tusen takk. Kan vi kontakte deg igjen ved en senere anledning om vi har behov for oppklaring ved eventuell uvisshet i spørsmål og svar, eller ved nye spørsmål?

VEDLEGG 2 – TRANSKRIBERT INTERVJU – ANONYMISERT

- Navn
- Hvor gammel er du?

- [REDACTED]
- Har du partner, og eventuelt barn?
 - o [REDACTED]
- Hvor lenge har du og partneren din vært sammen? Og hva arbeider partneren din med?
 - o Vi har vært sammen i 21 år, gift siden 2002.
 - o Hadde egen bedrift. De har laget hele handling-bedriften til [REDACTED], altså innsjekk og bagasje, i [REDACTED], så gikk det bra og så solgte de.
 - o Nå har han startet med fire kompiser, en liten virksomhet. Syketransport og transport for kjendiser og sånn, kun i [REDACTED]. Rikingene som kommer til [REDACTED] for å se [REDACTED] én dag. Vinteren er stille for ham, somrene er ekstremt hektiske for ham. To uker ferie sammen. I juli er han på jobb fra halv tre den ene natten til 12 neste kveld. Men det er sånn han elsker og de har det så gøy, og de er fire kompiser sammen og.
- Hvor er du oppvokst?
 - o [REDACTED]
- Hva slags utdanning har du?
 - o Siviløkonom fra NHH. Tøft. Tok et år pause her og gikk årsstudium i psykologi på universitetet.
 - o Føler at jeg brukte dette (psykologistudiet) masse med meg videre. Tok dette videre inn i studiet. Har spesialisering innen strategi, ledelse og markedsføring. Veldig mye om kjøpsadferd ... så psykologistudiet har jeg tatt med meg videre både faglig på marketing-siden, og kjøpsadferdsmessig, og ikke minst, ledelsesmessig. Og så har jeg videre tatt, jeg synes jo at psykologi var så sinnsykt gøy, så jeg vurderte jo å hoppe av siviløkonomstudiet for å helle bli psykolog, men så gikk jeg tilbake til handelshøgskolen og så var det kjempegøy. Men jeg har tatt litt videre noe som heter NLP, som er en psykologigrad, en amerikansk grad, som tenker ift hvordan vi handler, om adferdspsykologi. Det er kjempespennende. Coacher tar jo den type NLP-psykologi.
- Hva slags utdanning har dine foresatte?
 - o Min far er geolog, så han var med på oljeeventyret da det startet. Så han har lett etter olje hele veien. Og min mor er førskolelærer. De to har høyere utdanning.
- Hvilken stilling fyller du for øyeblikket?
 - o Nå er jeg administrerende direktør for [REDACTED]. Det betyr at jeg har hovedansvaret for to selskap: det er [REDACTED], som produserer alle tubeoster og vi har [REDACTED] og [REDACTED] og alle de her tingene, og [REDACTED] og vi har litt [REDACTED] og litt sånt under der, og så har vi [REDACTED]. Så jeg

er da overordnet ansvarlig for de to virksomhetene som danner ■■■. Det jeg klarer av vår virksomhet å tjene penger, hele det overskuddet går til ■■■ som igjen deler ut til gode formål. Så mitt ansvar det er å skape mest mulig verdier i ■■■ så vi kan overføre mest mulig verdier til ■■■.

· Hvordan fikk du denne stillingen?

- o Den fikk jeg fordi jeg har jobbet her siden 2015, da jobbet jeg som markedsdirektør, og så etter et års tid så overtok jeg også produktutvikling og innovasjon, så da slo jeg sammen og utviklet marked og innovasjons-området, og fikk masse ansvar og mulighet for å utvikle meg og vise meg frem og, ja. Jeg er en sånn person som liker å involvere meg mye rundt mitt ansvarsområde. Og da, han som var administrerende direktør skulle slutte, og skulle over i en annen rolle utenfor vårt selskap, så fikk jeg forespørsel fra han som er konsernsjef i ■■■, så jeg rapporterer til ham, og det gjør også ■■■ og ■■■, alle landene rapporterer inn til ■■■. Så jeg tenker at jeg fikk denne jobben fordi jeg hadde utmerket meg og de hadde sett at jeg var en sånn person som kunne ta neste steg i forhold til å lede ■■■ helhetlig.

Jeg tror at det er todelt (at jeg utmerket meg): Jeg tror det er både min fagkompetanse, og så har det noe med personlighet. På fag så tror jeg de opplevde at jeg var veldig kommersielt sterk. Jeg har også hatt erfaring fra å være salgsdirektør i ■■■, sånn at jeg tror de så at jeg hadde kompetanse på flere områder enn det jeg ledet, og at den faglige kompetansen min var god og sterk, og det som jeg også har hørt er at jeg oppleves på personlighetssiden som ekstremt engasjert og ekstremt flink til å involvere folk, å få folk til å levere, å få folk til å tenke organisasjon. Jeg fikk jo lov til å ansette og bygge opp et kjempebra team rundt meg, og så sies det og at jeg er ganske nysgjerrig, og at jeg er villig til å prøve nye måter å gjøre ting på, og det blir lagt merke til.

· Føler du selv at det er kjønnsbalanse på din nåværende arbeidsplass?

- o Ja veldig. Og det synes jeg er.. spesielt i ■■■, så er ... I ledergruppen nå, da, så har jo jeg fått satt sammen det. Jeg overtok jo for ca et år siden, så jeg er jo ganske ny i stillingen. Men jeg har satt sammen en ledergruppe basert på at jeg er opptatt av mangfold. Jeg er veldig opptatt av å dyrke frem talentene i egen organisasjon, fremfor å bare gå ut og hente nye folk. Men jeg har gjort en kombinasjon av det. Så vi er faktisk en stor ledergruppe, for jeg ønsker heller å la enhver ha et ansvarsområde som de virkelig kan levere på, så vi er 9 stykker i ledergruppen, og da er vi 5 damer og 4 menn. Det er litt annerledes fra andre bedrifter, og det er jeg veldig stolt av, men det hadde ikke blitt sånn hvis jeg bare, jeg gjør ikke det fordi

det handler om balanse på kvinner og menn, jeg gjør det fordi det er de beste folkene som har kommet frem. Noe jeg ikke er så glad i, er sånn der kjønnskvoltering. Det synes jeg er, det har jeg aldri likt, det synes jeg var forferdelig irriterende å bli møtt med da jeg begynte på handelshøyskolen fordi jeg begynte på handelshøyskolen rett fra gymnaset, som i seg selv var ganske høyt snitt å komme inn, og det var kanskje ikke så lurt av meg, kanskje jeg skulle tatt et år og modnet, for det var ganske tøft for meg å gå rett fra liksom gymnaset og inn der, for det var jo en helt ny måte å jobbe på og studieteknikk fremfor å reprodusere, som man gjerne gjør på videregående. Så var det ofte det jeg ble møtt med «ja for du er jo jente så du må jo ha 5,3 i snitt, og det husker jeg så godt, for å komme inn, og guttene må ha 5,4 for å komme inn, og det husker jeg irriterte meg så ekstremt for jeg synes ikke noe om sånn kjønnskvoltering det må jeg si, jeg tror at vi jenter er flinke nok enn at vi må ha det.

- o Det er kjempeviktig. Hvis vi vil at ting skal være normale, så må ikke vi ha spesialregler og ting rundt ... og så tenker jeg at det har nok vært ting rundt og har vært viktig i en periode for å komme opp der vi er nå, det kan godt være at vi fortsatt, og jeg tenker ofte i forhold til styrer, okei hvorfor får jeg en forespørsel nå til dette styret? For det får jeg temmelig ofte. Er det fordi det skal være en kvinne, eller er det fordi jeg faktisk kan bidra med noe. Så det kan godt være at det har vært viktig, og det kan godt være at det er litt viktig fremover, men samtidig så synes jeg det er, jeg håper vi snart kommer så langt at det har ikke noe å si. Det du kan bidra med, den kompetansen og den personligheten du har med deg i din verktøykasse, det er det de vil rekruttere inn i styret eller inn i den jobben eller den skolen.
- o Jeg tenker sånn: først kommer kompetansen. Så kommer personligheten. Temaet må passe godt sammen og fungere bra, og så får kjønn komme som faktor. Jeg har kunnet forholde meg kjønnsnøytral fordi jeg har fått til miksen basert på de to tingene der.
- Hvor mange kvinner er det på din arbeidsplass i forhold til menn?
 - o Svart på.
 - o Det som er veldig kult er at fabrikkssjefer er jo veldig ofte menn, men vi har tre forskjellige anlegg, og der har jeg to damer og én mann, så ■■■ er drevet av en kvinne, og ■■■ -■■■ er også det. Så det er veldig fin kjønnsbalanse gjennom nestenivå-ledere også.

- Har du hatt kvinnelige ledere i tidligere stillinger? Har du eventuelt kvinnelige ledere i din nåværende stilling?
 - o Ja. I ■■■. Nei, rapporterer til en mann
- Har en kvinne fylt din nåværende stilling før deg?
 - o (Mann fylte stilling før henne) Nei. Bare meg
- Har dette hatt påvirkning på deg? At du ville bli leder osv?
 - o Hm Hvordan skal jeg svare på det da... Jeg har hatt én bra kvinnelig leder, og en forferdelig kvinnelig leder, som gjorde at jeg sluttet i ■■■. SÅ jeg ville ikke si ... det er ikke ... det er ikke mine ledere som har inspirert meg til å bli leder med unntak av min aller første. Det er heller ledere i andre bedrifter som jeg har tenkt litt på, som har vært inspirasjon til mitt lederskap. Men min aller første leder, han er den jeg kanskje tenker oftest tilbake på. På en del av de tingene som han gjorde som alltid, feks alltid være tilgjengelig. Det er liksom en sånn kvalitet som jeg satt så ekstremt stor pris på som jeg har sagt at det gjelder for meg og.
- Synes du da det blir vanskelig å ikke ta med deg arbeid hjem?
 - o Ja. Jeg har jo alltid jobb.
- Har du alltid visst at du har lyst til å bli leder?
 - o Jeg tror det. Og det sier min mor også, hun har alltid visst at jeg skulle bli det. Hun sa det, «da du var barn, måten du organiserte på, og måten du ja satt i gang ting og arrangerte ting og» så hun visste at jeg skulle bli en leder. Og jeg har ikke hatt en ... altså i min bevissthet har ikke det vært så viktig, det som har vært viktig fr meg er at jeg skal trives i jobben, at jeg kan kjenne at jeg kan bidra, og ikke minst at jeg kan ha et engasjement for det. Altså jeg gidder ikke jobbe med noe som ikke jeg tror på. Det er ekstremt verdibasert. Det var også derfor jeg sluttet i ■■■ etter 12 år, jeg kjente at dette kan jeg ikke stå inne for, jeg tror ikke på strategien, og da slutter jeg. Som var helt forferdelig, og det følte ut som en skilsmisse og det var helt grusomt, men jeg skal ikke bruke tiden min på noe som jeg ikke tror på. Det er liksom en leveregel for meg. Og det vet alle som jobber rundt meg, og det har jeg jo bevist og. Da jeg begynte i ■■■ som produksjef rett fra handelshøyskolen så så jo alle det at jeg kanskje ga litt sånn der det lille ekstra. Altså ... jobben min er hobbyen min. Derfor så har jeg alltid jobbet enormt masse. Og jeg har alltid vært 100% dedikert til det jeg har holdt på med.
- Har du tidligere fylt lederstillinger?

- o Jeg har hatt mange lederstillinger. Jeg var markeds- og innovasjonsdirektør før jeg begynte som administrerende her i ■■■. Og så har jeg vært, før det så var jeg, jeg hadde et eget konsultentselskap så jeg var daglig leder, men vi var bare to stykker da men før det så har jeg vært markeds- og innovasjonssjef i ■■■. Og så har jeg jo vært i ■■■ i 11 år hvor jeg også var salgsdirektør og markedsdirektør. Så to forskjellige direktørstillinger der da. Så jeg har hatt ledelse i mange år. Jeg har hatt ledelse siden jeg var ... salgsdirektør ble jeg da jeg var 30.
- Har du startet egne organisasjoner?
 - o Det var innenfor strategi og marketing-oppgaver. Så det var alt fra ja ... merkevareposisjonering til innovasjon og lanseringer for ulike selskap.
 - o En kvinne (drev selskapet med)
- Har du noen gang opplevd urettferdighet på din arbeidsplass – grunnet ditt kjønn? Gjerne utdyp eventuelle opplevelser og eksemplifiser disse
 - o Jeg tenker at det er et veldig vanskelig spørsmål, fordi at jeg har aldri tenkt på det, «fordi jeg er en kvinne» eller ikke. Og urettferdighet har jeg opplevd, sant, jeg sier jo at jeg har sluttet på grunn av at jeg ikke vil være med på urettferdighet, og på grunn av uenighet, så har jeg sagt opp min stilling, uten å ha noe som helst å gå til, bare fordi at ingen skulle kjenne meg for å ha gjennomført dette for det er galskap. Dette er livsfarlig for selskapet kommersielt. Men det har ikke noe med meg å gjøre, jeg tenker at det har noe med henne å gjøre, måten hun drev selskapet på som heller ikke var bra.

Men det som jeg kan si, altså jeg har opplevd å bli litt undervurdert, og jeg har opplevd i møter, og spesielt den ene, som jeg også synes var helt forferdelig. Hvor en mannlig kollega, da hadde jeg hestehale, hvor denne mannen liksom tok meg i hestehalen og fremstilte meg som liksom en liten pike. Hvor det var ordentlig ekkelt og jeg kjente at nå er du langt innenfor min grense for hva jeg aksepterer. Og så så følelsmessig som jeg er, så gir jo jeg da klar beskjed med en gang, jeg bare gir beskjed at jeg finner meg ikke i det. Og jeg forteller det jeg opplever at dette her er ikke «frøken» du snakker til. Vi må holde oss for gode for en sånn type dialog. Og setter folk bare på plass i forhold til det. Men ... så han synes jo det var kjempeutfordrende der og da, men jeg følte at jeg fikk veldig respekt av det. Men jeg og han har hatt en kjempegod tone etter det, og det tror jeg også var fordi jeg bare satt han veldig på plass der og da, og så er jeg jo kanskje litt enkel på sånn også da. Jeg bare orker ikke bruke noe energi på det, jeg gir beskjed

der og da og så er vi ferdige med det. Andre folk går kanskje med det, og lager det større enn det trenger å være og.

Men jeg har fått det spørsmålet mange ganger, og me too, og alt som har vært opp gjennom, og jeg har egentlig ... jeg føler ikke jeg har de. Og kanskje noen andre ville ha følt at de hadde det. For noen av de episodene der jeg bare har vært «puh hva var det der for noe» og så bare legger det ned, men klart jeg har jo vært i ledergrupper med bare menn der det kan komme kommentarer, men, jeg har liksom alltid bare følt meg som en del av gutta, og ikke brukt noe energi på det. Jeg var med på et sånt, ■■■ har et sånt kvinnenettverk hos seg, hvor jeg ble bedt om å holde et innlegg, og da var jeg også sammen med to andre kvinner, veldig gode foredrag, synes jeg, det var utrolig inspirerende, og så var det sånn sofadebatt, og da fikk jeg akkurat det spørsmålet der, og jeg bare sliter med å finne noen eksempler på det, som jeg er glad for.

- o (Hestehaleepisoden) den mannen var på lik linje som meg. Vi var en del av den samme ledergruppen. Men jeg tror at han opplevde at han var over meg, fordi han hadde lengre erfaring, fordi han var mann, som kunne vært faren min.
- Opplever du at det finnes forskjeller mellom menn og kvinner når det kommer til deres muligheter for topplederstillinger?
 - o Nei. Altså jeg tror jo at det er det, og jeg vet jo at det er noen sånn gutteklubb-greie, men jeg tror at vi har kommet så langt at det er mulig, sånn som for min del da, at gjør du en god jobb i et selskap, så har du akkurat samme muligheten til å få den øverste posten hvis og når den blir ledig, som en mann. Jeg håper og tror på at jeg ikke er naiv på det, men at det handler om hva du leverer å gjøre.
- Opplever du at du har måtte ofre mye på veien til toppen?
 - o Hm. Jeg tror det har mer med meg å gjøre, mer enn det ... mine venninner sier at jeg har ofret mye, de som ser hva jeg har gjort, de sier at jeg har ofret mye. Min mor sier at «du har ofret mye» men jeg føler det ikke sånn. Det er igjen fordi jeg er ikke jeg er opptatt av kvalitet ovenfor kvantitet. Det er veldig viktig for meg å være sammen med mine barn, men jeg har kanskje ikke muligheten 6 timer om dagen, eller hva det skal være. Men det er klart, altså jeg har jo ofret noe, det er en skoleavslutning jeg ikke har vært på, det er sikkert masse lekser jeg skulle ha fulgt opp som jeg aldri har gjort, men jeg har en mann som kan gjøre det. Jeg gjør det når jeg kan. Jeg har valgt å ha au pair, det er mange som synes jo at det er helt på trynet, for oss har det vært helt fantastisk hjelp. Jeg har ikke vasket huset jeg, siden forrige fredag. Fordi at jeg har valgt å få hjelp til de

tingene, sånn at jeg kan være der masse med mine barn, og det som er riktig for oss, men i antall timer, har jeg ikke vært med mine barn i nærheten av det andre kvinner som velger det, men jeg synes ikke jeg har ofret, jeg har hatt en jobb som jeg har stortrivdes med, det har gjort meg til en gladere person, som har mer energi til andre ting. Men det som det går utover, det er at jeg har ikke tid til å trene sånn som mange av mine venninner gjør for meg selv. Jeg har ikke så mye egentid, men jeg har ikke behov for det heller. Da vil jeg heller være med familien min.

Og så er det akkurat det, altså hvor mye skal man mene om andre. Det er det jeg alltid sier, det som er rett for meg, er ikke rett for en annen. Og det har jeg full respekt for, og det synes jeg andre kan ha i bakhodet også. Men de må gjerne mene og synes det, jeg får ikke noe dårlig samvittighet av det, og det er litt sånn på det andre og, altså det kan godt være at andre hadde synes at det var en litt sleivete kommentar og hadde laget et nummer ut det, men det er ikke for meg. Jeg bruker ikke energi på det, jeg bruker energi på det som er riktig for meg, på det som er positivt, på det som gir meg energi. Og igjen så spør jeg barna mine, «synes du jeg er mye borte nå?» og da sier de det, sånn som min sønn sa nå, for nå har jeg virkelig vært helt kommandosentral på dette her på grunn av corona og jeg sitter jo hjemme, jeg lukker døren, jeg begynner halv syv og lukker døren og de tør ikke komme inn på det rommet, og jeg kan sitte der til halv ni. Uten å gå på do, eller kanskje én gang. Og så sier han (sønnen) «ja det er mye nå, men kan du se på denne presentasjonen» så da gikk vi gjennom den presentasjonen i går og da er han fornøyd, da har vi ... da har jeg lyttet til hans behov og ... så det er veldig konkrete eksempel her nå, men det er sånn jeg tenker hele veien, man må jo bare avstemme det, de rundt meg sier at jeg er flink til å ta ferie, og gjøre ting med familien, og så er jeg ... for eksempel så har vi hatt ti dager vinterferie. Da står jeg opp klokken halv seks, så jobber jeg frem til klokken ti, og da våkner jo de, så da er jeg all in for familien. Sånn klarer jeg å sjonglere begge deler. Jeg tenker veldig kvalitet ovenfor kvantitet. Altså disse gode stundene som forhåpentligvis disse (barna) husker da.

- Hva har fungert godt for deg i ditt arbeid mot toppledelse?
 - o Ja. Jeg tenker du må være deg selv, og du må være all in, du må liksom, du må være forankret i verdiene dine, det tror jeg er ekstremt viktig. Og så må du ha den kompetansen som kreves, og når det gjelder og du ikke kan ting, så må du liksom være villig til å lære og sette deg inn i det og de tingene, det er ekstremt viktig for respekten sin del. Det er kanskje den største og vanskeligste oppgaven

min fra å være fokusert på marked og salg og den kommersielle delen, nå skal jeg plutselig forstå prosessene våre, jeg skal forstå ... nå holder vi på å bygge ... vi gjør den største investeringen noen gang i ■■■ historie, med å bygge et meieri på Jæren, jeg skal plutselig forstå prosessene og kontraktene og valutasikringer og alt dette som jeg ikke har jobbet med før, så du må bruke energi på å få kompetanse det er kjempeviktig. Og så må du være flinke til å finne gode folk rundt deg som kan hjelpe deg og som kan ... altså både på kompetansesiden men også på personlighetssiden som utfyller deg for å få et kjempesterkt lederteam. For du gjør ingenting alene. Det er laget som får tingene til. Det er kanskje de aller tre viktigste. Tro på det, kjenne at det er rett for meg å gjøre ... nettopp det at du ikke ofrer. Det er jeg all in for. Kompetanse og teamet.

- Hvis du skulle starte fra bunnen igjen og arbeidet deg opp mot den stillingen du har i dag, hva ville du gjort annerledes?
 - o Jeg vet ikke om jeg ville gjort så mye annerledes, jeg. Jeg tenker at jeg har vært så utrolig heldig å ha fått med meg vanvittig mye læring. Jeg er så utrolig glad for at jeg har hatt nesten tre år med egen virksomhet og drevet den. Det var en kjempefin læring. Det var veldig veldig kjipt og trist at jeg slutter i ■■■ og sånn som det ble, men det er kanskje den største og viktigste læringen jeg har, og som har gitt meg enda mer sikkerhet i hvem jeg er og hva jeg står for. Selvfølelser rundt det, at «det kan jeg faktisk gjøre». Og her, i dette selskapet, jeg kunne ikke vært foruten. Og jeg ville ikke begynt i dette selskapet og som administrerende, jeg er utrolig glad for å ha kommet hit, og nå må jeg bruke tid på å sette meg inn i det andre. Jeg er glad for at jeg har brukt den tiden for å komme meg til toppen. Og det å komme meg til toppen har aldri vært et mål i seg selv. Så da jeg fikk forespørsel om jeg ville ta den jobben, så trengte jeg tid til å tenke, fordi jeg hadde det helt fantastisk der jeg var. Så det brukte jeg litt tid på å tenke, vil du virkelig gå fra å være, å ha full forståelse og være en autoritet på det fagområdet for så å gå ut på glattisen på så mange ting, sant. Og måtte jobbe med alle disse problemstillingene, det er jo ikke bare det du elsker. Så jeg tenker at jeg ville hvert fall målet mitt har aldri vært å være på toppen, men da alternativet var der, så griper jeg jo den muligheten. Og jeg synes at det verste som skal skje er at jeg skal få en sånn leder som jeg fikk i ■■■ som jeg ikke kunne jobbe sammen med, og jeg ikke kunne stå inne for. Så da kan jo jeg jaggu meg gjøre det selv, så lenge jeg har med meg det teamet jeg kan bygge opp nå. Jeg hadde jo med

meg tre stykker, og jeg spurte dem, bare «hvis dere er med, og hvis dere mener at det er riktig, så skal jeg gjøre det». Så jeg ville ikke gjort noe annerledes. Det som jeg kanskje ville gjort annerledes, det var helt i begynnelsen, jeg tror kanskje at da jeg var ferdig med gymnaset, at jeg skulle tatt et eller to år i utlandet. Jeg skulle ikke hatt det så travelt med å gå fra handelshøyskolen rett inn i ■■■, jeg skulle tatt meg mer tid til å være ungdom og fri, og jeg skulle ønske jeg hadde hatt i hvert fall ett år i utlandet. For det merker jeg, jeg skulle gjerne hatt engelsken helt fluent, og jobber mye tyngre nå som jeg jobber opp mot ■■■ og ■■■, så snakker vi jo alt på engelsk. Hvis jeg hadde bodd ett år i utlandet, så hadde det jo vært enda enklere. Men veien har vært ekstremt lærerik og jeg har jo vært heldig som har fått nye muligheter her, altså jeg har ikke egentlig vært mer enn to år i en stilling, og jeg anbefaler å gå de ulike stegene på veien mot toppen, fordi da kan du, da kjenner du virksomheten, og du vil ikke bare snakke ut fra et teoretisk perspektiv, men du kan snakke ut fra et erfaringsperspektiv og det gir deg en helt annen respekt og ydmykhet og, tror jeg, på hvordan jobben kan gjøres.

- Har du opplevd mye støtte fra dine foresatte i oppvekst og i senere liv?
 - o De har vært helt ekstremt på det. Jeg har vært fantastisk heldig på det. Jeg blir jo nesten helt rørt vet du. De er altså helt unike. Jeg fikk ikke barnehageplass, så min mor var dagmamma det hun kunne. De elsker å passe barna min, så vi har veldig veldig tett og godt forhold. Jeg har aldri hatt en sommerferie uten å være med foreldrene mine. Altså jeg har hatt ferie uten dem, men alltid om sommeren er jeg med dem i tillegg. De har alltid fulgt meg veldig sterkt opp skolemessig og hele veien gjennom. Men som min mor sa, «det var din egen driv» de har aldri pisket meg til å levere. Og når jeg kom hjem med resultater på prøver og eksamener og sånn så var de helt sånn «woah» og nesten så de syntes det var litt ... at jeg hadde så enorm indre driv, da. Og så har jeg en søster som hadde litt mer utfordringer på skolen, så jeg var liksom ... vi snakket faktisk ikke om karakterer hjemme, ikke rundt middagsbordet, det var sånn vi måtte ... jeg måtte snakke med de alene om. Som egentlig var grådig fint. Så de har vært helt eksepsjonelle, og de, min mann, de a parene jeg har hatt, og den hjelpen rundt meg, vi er et lag som gjør at jeg kan gjøre det jeg gjør. Og det sa jeg også da jeg sa ja til jobben, så hadde jeg familieråd og, mi søster også er utrolig flink, hun har ikke egne barn, så hun er reservemamma. Så først pratet jeg med lille familien, okei dette betyr at jeg kommer til å måtte reise

masse kanskje hvert fall tre ganger i løpet av uken, hvordan løser vi det? Og også min far er jo ekstremt kunnskapsrik, og realfag, og min datter er på gymnaset, og min mann sa «jeg vet ikke om jeg klarer å følge opp» så pappa bare «ja jeg kommer til å hjelpe hvis det blir vanskelig de tingene».

- o Og med barn som er ganske aktive, og reise, og altså de spiller fotball og håndball, og det er enormt med logistikk, og det er ikke jeg som kjører den bilen, det er min mann.
- o Jeg reiser stort sett tre dager i uken
- o Jeg reiser mest morgen til kveld, jeg liker å være hjemme så mye jeg kan, og sove i egen seng, men det kan hende at det blir én overnatting også. Men det er sånn at mine barn, altså de vet ikke om jeg har vært på reise eller ikke, veldig ofte. Det er sånn «åh har du vært i ■■■?» «Ja jeg har vært i ■■■ i dag» fordi jeg drar gjerne 6:35 da går flyet, så jeg kjører hjemmefra 5 halv seks, og da sover jo de, og så tar jeg jo gjerne halv fem-flyet hjem, så jeg er gjerne hjemme seks-halv syv, så da er de stort sett på trening de. Jeg er gjerne hjemme da når de kommer hjem. Jo jeg tenker at det er helt greit (at barna ikke merker at hun er bortreist)
- Har du hatt/har du nå andre støtteapparat som har vært viktige for deg?
- Opplever du at ditt valg av partner har vært viktig for deg slik at karrieren din kunne utviklet seg slik den har gjort? For eksempel for å få hverdagen til å gå rundt, har det vært noen på hjemmebane som stilt ekstra opp?
 - o Ja, veldig. Vi har tilpasset oss hverandre, og vi har veldig forståelse. Han sier det samme, han sier at hvis ikke jeg jobbet så mye, og det ser han kanskje hos de andre da der den ene konen er førskolelærer og den andre jobber med regnskap i en bedrift, så har de veldig A4 liv selv, synes jo at det er vanskelige å tilpasse seg den fleksibiliteten, og den ekstreme arbeidsmengden de har om sommeren, for de har ikke kjent det på kroppen selv. Så der har vi en veldig lik forståelse av det da. Selv om han ikke alltid skjønner, sånn når han ser meg sitte å jobbe og er litt i det, så kommer han bort til meg og sier «get a life» og da sier jeg «this is my life», så er vi liksom på an igjen. Vi er like og ulike mange ting, men vi har veldig stor respekt for hverandre.