

**Kandidatnummer 712 og 716**

---

# **Interne rekrutteringsprosesser og kjønnsbalanse**

**En kvalitativ undersøkelse av kjønnsbalansen i tre norske  
bedrifter**

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi sett på om interne rekrutteringsprosesser hindrer eller fremmer kvinners vei mot topplederstillinger. Norge havner gang på gang på pallen når det gjelder likestilling i samfunnet. Forskning viser imidlertid en skjevfordeling av kjønn blant toppledere i Norge, spesielt i det private næringslivet. Undersøkelser viser at det i dag er flest kvinner som fullfører høyere utdanning. Dette står i kontrast til at bare 20 % av Norges toppledere er kvinner. Vi har i denne oppgaven benyttet oss av en kvalitativ tilnærming hvor vi intervjuet fem ledere i tre ulike bedrifter, og det er disse intervjuene som danner grunnlaget for våre data. For å besvare problemstillingen vår har vi først valgt å presentere relevant teori om kvinnelig ledelse og rekrutteringsprosesser. Deretter vil vi presentere våre funn og drøfte de opp imot relevant teori og funn på området. Resultatene fra datainnsamlingen tyder på at interne rekrutteringsprosesser både kan hindre og fremme kjønnsbalansen på toppledernivå. Det er imidlertid noen viktige momenter virksomheter og rekrutterere må ta hensyn til ved bruk av interne rekrutteringsprosesser, som kan være med på å påvirke kvinners vei mot toppen.

## **Forord**

Denne oppgaven ble skrevet som en avslutning på en treårig bachelorgrad i administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

I studiets praksisperiode jobbet vi med en oppgave som handlet om rekruttering av kvinner til lederstillinger. Dette var noe vi fattet stor interesse for, og valget av tema til bacheloroppgave ble derfor lett.

Oppgaven har vært utfordrende og lærerik, og erfaringene vi har tilegnet oss i prosessen tar vi med oss videre ut i arbeidslivet.

En spesiell takk går til vår hardtarbeidende veileder Elin Berg. Hun har bidratt med et kritisk blikk, kunnskap og erfaringer, noe som har betydd mye for det endelige resultatet.

Vi vil takke informanter for tid og bidrag til denne oppgaven.

Til slutt vil vi også takke venner og familie for korrekturlesing og gode innspill.

Oslo, våren 2017

# Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG .....	2
FORORD .....	3
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 HVORFOR ER DETTE TEMAET VIKTIG?.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....</b>	<b>8</b>
<b>2.0 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 KVALITATIV TILNÆRMING .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Utvelgelse av informanter .....	10
2.1.2 Kvalitative intervjuer.....	11
<b>2.2 VALIDITET, RELIABILITET OG GENEREALISERBARHET.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 ETIKK .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Meldeplikt til norsk senter for forskningsdata.....	14
<b>2.4 KRITIKK AV OPPGAVEN .....</b>	<b>15</b>
<b>3.0 TEORI.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 KVINNELIG LEDELSE OG BARRIERER.....</b>	<b>16</b>
3.1.1 Kjønn og ledelse.....	18
3.1.2 Strukturelle og kulturelle føringer.....	19
<b>3.2 REKRUTTERING .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Ekstern rekruttering.....	22
3.2.2 Intern rekruttering .....	23
<b>4.0 FUNN OG RESULTATER .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 INFORMANTENE .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 REKRUTTERING .....</b>	<b>25</b>
4.2.1 Intern og ekstern rekruttering .....	28
<b>4.3 KJØNNSBALANSE.....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 ENDRING AV KULTUR I NORSK NÆRINGS LIV .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5 OPPSUMMERING AV FUNN .....</b>	<b>35</b>
<b>5.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>36</b>
<b>6.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>39</b>
<b>7.0 VEDLEGG .....</b>	<b>42</b>
<b>7.1 INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>42</b>
<b>7.2 GODKJENNING FRA NSD .....</b>	<b>44</b>
<b>7.3 SAMTYKKESKJEMA SENDT UT TIL INFORMANTENE.....</b>	<b>46</b>

## 1.0 Innledning

Norge blir ofte trukket frem som et forbilde når det kommer til likestilling, og kåres jevnlig internasjonalt til et av verdens mest likestilte land.<sup>1</sup> World Economic Forum gjennomfører årlig en likestillingsundersøkelse, hvor Norge gang på gang havner på pallen. Den ferskeste undersøkelsen gjennomført i 2016 viser at Norge ligger som nr. 3 i verden (etter Finland og Island.)<sup>2</sup> Undersøkelsene viser at gode politiske grep gjennom flere år, og ambisjoner om et likestilt samfunn har gitt resultater. Norske kvinner har med andre ord noen av de beste forutsetningene for å nå toppen i norsk næringsliv. Til tross for at Norge ofte sees på som en bauta for likestilling, viser forskning at situasjonen i næringslivet er en helt annen.<sup>3</sup> Vi ser med andre ord en betydelig skjevfordeling hvor 63% av ledere i privat sektor er menn.<sup>4</sup>

For å sikre like muligheter uavhengig av kjønn, er det opp igjennom årene blitt etablert ordninger for å bedre balansen mellom karriere og familieliv. Noen av disse tiltakene er retten til pappapermisjon (lov om folketrygd av 1. mai 1997, §14-9), vedtaket om å regulere kjønnsbalanse i ASA-styrer (allmennaksjeselskap) (lov om allmennaksjeselskaper av 13. juni 1997, §6-11a), likestillingstilskudd, utvidet svangerskapskontroll, muligheter for deltidsarbeid, samt lover som hindrer diskriminering på bakgrunn av kjønn i rekrutteringsprosesser (diskrimineringsloven om seksuell orientering av 21. januar 2014, §5). I tillegg til dette åpnes det også opp for positiv særbehandling i tilfeller som oppfyller lovkravet. Det er med andre ord satt i gang en rekke tiltak for å bedre kvinners posisjoner i næringslivet.

Slik vi ser det er det imidlertid viktig å påpeke at likestilling ikke bare handler om kvinners kamp for økonomisk selvstendighet, lik lønn for likt arbeid, makt og arbeid mot undertrykking og vold. Likestilling i dagens samfunn handler like mye om begge kjønn. De senere årene har det ikke bare skjedd endringer i kvinners rolle i samfunnet og næringslivet, men også i mannsrollen. Senest i februar i år mottok Universitetet i Bergen og Oslo avslag fra Kunnskapsdepartementet om kvotering av mannlige studenter inn på psykologistudiet, hvor de ønsket å øke andelen menn til 30 %.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.vl.no/norge-det-mest-likestilte-land-i-verden-1.23012>

<sup>2</sup> [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_GGGR16\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_GGGR16_Full_Report.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.vl.no/norge-det-mest-likestilte-land-i-verden-1.23012>

<sup>4</sup> <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

<sup>5</sup> <https://www.nrk.no/hordaland/vil-endre-loven-for-a-kvotere-inn-mannlige-studenter-1.13366595>

Det fremgikk av rundskrivet at en slik kvoteringsordning ville være et brudd på likestillingsloven, da det ikke er lov å særbehandle menn i samme grad man kan særbehandle kvinner.

Likestillingsdebatten er mye omdiskutert og er et svært kontroversielt tema. Det blir stadig flere kvinnelige ledere, men kun en fjerdedel av toppledere i Norge er kvinner.<sup>6</sup> Disse tallene viser også at de fleste lederstillinger finner vi i privat sektor, og at over to tredjedeler av disse er besatt av menn. I næringslivet er kvinnerepresentasjonen i toppledelsen kun 13 %, og Aftenposten skrev i vår at ingen av de 60 største selskapene på Oslo Børs har kvinnelige ledere.<sup>7</sup> Ifølge administrerende direktør i Econa er sjansen for at denne skjevfordelingen er tilfeldig, statistisk sett 0,00000000000000009 %.<sup>8</sup>

Hva er det egentlig som hindrer kvinnene fra å nå toppen i næringslivet? Er det det omdiskuterte glasstaket som setter en stopper for likestillingen, er det noe galt med rekrutteringsprosessene til topp-posisjoner, er det velferdsstaten som står i veien for kjønnslikestilling eller er det rett og slett kvinners manglende ambisjoner? Ole Iversen mener det er åpenbart at måten rekrutteringsprosessene gjennomføres på kan være en av årsakene til at kvinnene ikke når toppen (Iversen, 2016). Han skriver videre at tradisjonelle rekrutteringsprosesser i for stor grad vektlegger subjektive inntrykk basert på et intervju. Dette innebærer at intervjuerens magefølelse, holdninger og stereotype oppfatninger får fritt spillerom, noe som ofte medfører at menn foretrekkes til lederstillinger. Spesielt gjelder dette topplederstillinger hvor intervjuerne også er menn (2016). Dette er noe vi ønsker å se nærmere på, og spesielt om interne rekrutteringsprosesser fremmer eller hemmer kvinners vei mot toppen.

For å sitere den globale undersøkelsen fra International Labour Organization:

*”Promoting gender equality at the workplace is not only the right thing to do, but also the smart thing to do.”<sup>9</sup>*

---

<sup>6</sup> <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>

<sup>7</sup> <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke-63140b.html>

<sup>8</sup> <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tom-bolstad/menn-mot-kvinner-60-0>

<sup>9</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Det trekkes ofte frem at man uavhengig av kjønn skal få den stillingen man er kvalifisert til. Statistikk viser at det i dag er en større andel kvinner som fullfører høyere utdanning enn menn, likevel når ikke disse kvinnene toppsjiktet (CORE Topplederbarometer 2017). Hva skyldes dette? En global undersøkelse gjennomført i 2012, lister opp landene med mest kjønnsbalanse i lederstillinger.<sup>10</sup> Her havnet Norge på plass nr. 50 med kun 15% kvinnelige toppledere i næringslivet, bak land som for eksempel Rwanda, Aserbajdsjan og Nicaragua. Til tross for at Norge har de beste forutsetningene for å oppnå kjønnsbalanse i næringslivet, samsvarer ikke dette med virkeligheten. ”Vi vet for lite om hvorfor kvinner velger bort toppledelse og hvilke hindre de støter på. Jeg mener vi som det offentlige må ta initiativ til å få mer kunnskap”, uttalte Monica Mæland da det ble klart at Norge endte på 50.plass i antallet kvinnelige ledere.<sup>11</sup> Vi ønsker i denne oppgaven å se på mulige forhold rundt rekrutteringsprosessene som kan hemme eller fremme kvinners vei mot toppen.

Under vår praksisperiode i fjerde semester, ble vi introdusert for temaet kjønnsbalanse i næringslivets lederstillinger. Vi fikk da en oppgave hvor vi skulle se på hvorfor bedriften ikke appellerte i like stor grad til kvinner, i tillegg til å finne mulige tiltak for å få inn flere kvinner i bedriften. Dette syntes vi var svært interessant og ikke minst dagsaktuelt, og vi bestemte oss derfor tidlig for at dette var noe vi ønsket å skrive om i vår bacheloroppgave. Vi ønsket å se på hvorfor det er så lav andel kvinnelige ledere, og det ble naturlig for oss å jobbe ut i fra tanken om at mye av dette kan skyldes måten rekrutteringsprosessen blir gjennomført på. For å avgrense oppgaven valgte vi derfor å holde oss til interne rekrutteringsprosesser, og hvordan de kan ha innvirkning på kjønnsfordelingen i norske selskaper. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

---

*Hvordan kan interne rekrutteringsprosesser hindre eller fremme kjønnsbalanse i tre norske bedrifter?*

---

<sup>10</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Policynotat-kvinner-paa-topp-i-naeringslivet2.pdf>

## 1.2 Hvorfor er dette temaet viktig?

Kjønnsbalanse er viktig av flere årsaker. På FNs kvinnekonferanse i 1975 gikk startskuddet for det internasjonale kvinnetåret, og arbeidet med nasjonale handlingsplaner for en reell likestillingspolitikk var i full sving.<sup>12</sup> Den norske likestillingsloven ble vedtatt i 1979, og Stortinget tilsluttet seg Handlingsplanen for likestilling i 1981, med særlig vekt på å bedre kvinners stilling i utdanning og arbeidsliv.

Siden den gang har ønsket om kjønnslikestilling stått sterkt, og i de senere årene har spesielt ønsket om flere kvinner i ledende stillinger blitt stadig sterkere både fra privat og offentlig hold<sup>13</sup>. Ifølge sosiolog Anne Grethe Solberg (2012) er fokus på kjønnsbalanse i lederstillinger viktig for alle arbeidsgivere og samfunnet. Det er viktig for å ivareta et rettighetsperspektiv ved å gi like muligheter for alle. Det fremgår av Norges offentlige utredning (NOU) nr. 6, at samfunnet vil stå i fare for å tape nytteverdi ved å ikke benytte seg av alle talenter og all tilgjengelig kompetanse som finnes i samfunnet (NOU, 2014, nr. 6). Med andre ord kan norske organisasjoner risikere å tape nytteverdi ved at ett kjønn er såpass underrepresentert som det er i dag, noe som igjen kan påvirke lønnsomheten i bedriften.

Vi vil i denne oppgaven fokusere på det private næringslivet, dette på bakgrunn av at private bedrifter i større grad benytter seg av interne rekrutteringsprosesser. I tillegg ser vi at det i denne sektoren er lavest andel kvinnelige ledere. Tall fra statistisk sentralbyrå (SSB) viser at det i dag er langt flere kvinner i offentlig sektor (70 %) enn i privat næringsliv (37 %).<sup>14</sup>

## 1.3 Oppgavens struktur

Vi vil i kapittel 2 gå nærmere inn på den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å besvare problemstillingen. Deretter vil vi i kapittel 3 redegjøre for oppgavens teoretiske ståsted. Her vil vi først ta for oss relevant teori om kvinnelig ledelse, og barrierer kvinner kan stå overfor på veien mot lederstillinger. Senere vil vi gå nærmere inn på de to ulike rekrutteringsprosessene, intern og ekstern rekruttering, med hovedfokus på interne rekrutteringsprosesser. I kapittel 4 vil vi presentere våre funn og resultater, og koble dette opp

---

<sup>12</sup> <http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/1579/Masteroppgavepettersen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>13</sup> <http://e24.no/jobblikestilling/naeringslivet-sliter-med-faa-kvinner-i-lederstillinger-det-er-ikke-rakettforskning/23818183>

<sup>14</sup> <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>



mot relevant teori. Avslutningsvis vil vi i kapittel 5 diskutere hvordan interne rekrutteringsprosesser kan fremme eller hindre kvinner i å nå topplederstillinger.

## 2.0 Samfunnsvitenskapelig metode

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Metode kan defineres som en fremgangsmåte for å tilegne seg ny viten (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

I samfunnsvitenskapelig metode er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger, og vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming i denne undersøkelsen. Vi vil begynne med å gjennomgå vårt forskningsdesign, for så gå inn på hvordan vi kvalitetssikrer undersøkelser og funn, og til slutt gå nærmere inn på de etiske sidene ved prosjektet; etikk, godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata AS og kritikk av oppgaven.

### 2.1 Kvalitativ tilnærming

I kvalitativ metode vil forskeren forholde seg til datamaterialet i form av tekst, lyd og bilde, og det vil i denne tilnærmingen bli lagt vekt på fortolkning av dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 99). Fordelen med denne tilnærmingen er at det er mulig å gå i dybden på forskjellige temaer. Dette var hovedgrunnen til at vi valgte denne tilnærmingen. Det kvalitative designet er også et intensivt design, og velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forhold mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015, 133).

Det skilles mellom to hovedmåter å innhente kvalitativ data på, det ene er gjennom *observasjon*, det andre er *intervju*. Ved en observasjon er det forskerens observasjon av handlinger på tidspunktet for studien som benyttes til forskningsgrunnlaget (Johannessen m.fl., 2011, 100). Under et intervju vil dataene bygge på hva informantene sier til forskeren. Det er fullt mulig for en forsker å gjennomføre intervjuer og samtaler under en observasjon, og det er derfor også mulig å benytte en kombinasjon av intervju og observasjon (Johannessen m.fl., 2011, 100).

Vi ønsket å gjennomføre personlige intervjuer for å få innsikt i bakenforliggende forhold for å forstå hvorfor vi har så få kvinner på toppledernivå i næringslivet, og om interne rekrutteringsprosesser er med på å bidra til dette. En hensiktsmessig grunn til å velge et intensivt design er at kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både når det gjelder innsamling av data og når dataene skal analyseres (Jacobsen, 2015, 133-134). Svarene vi fikk gjennom intervjuene ble tolket ut i fra mimikk, tonefall og kroppsspråk som også bidro til at det ble stilt oppfølgingsspørsmål når det var behov for dette.

### 2.1.1 Utvelgelse av informanter

En viktig del av samfunnsforskning er utvelgelse av informanter. Dette er viktig uavhengig av om man velger kvalitativ eller kvantitativ metode. Et kjennetegn på kvalitativ metode er at det er ønskelig å få så mye informasjon man kan, fra så få informanter som mulig. Det store spørsmålet er da hvor mange eller få informanter man skal rekruttere. Det er imidlertid svært vanskelig å svare nøyaktig på hvor mange/få informanter som trengs. Til intervju er det uskrevne regler på hvor mange informanter som bør rekrutteres avhengig av type prosjekt, men til mindre prosjekter er det vanlig med 10-15 informanter. Dette utvalget kan være mindre ved f. eks. studentprosjekter (Johannessen m.fl., 2011, 104). I vårt prosjekt ble det rekruttert fem informanter fra tre store bedrifter i Norge. Grunnen til at vi begrenset oss til fem intervjuer, er fordi vi ønsket mye informasjon fra få informanter, for å få et dypere innblikk i informantenes erfaringer og tanker. En annen grunn til at vi begrenset oss til fem intervjuer var at det ikke fremkom noe ny informasjon under intervjuene, og vi oppnådde metning. Metning oppstår når datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon (Patton, 2002). For å få et bredt bilde, hadde vi også ambisjoner om å intervjuer en mann og en kvinne i hver bedrift.

I kvantitativ metode er ofte utvalget tilfeldig, og det er viktig å ha et utvalg som er representativt. Det er også mulig å ha tilfeldig valgte informanter i kvalitativ metode, men dette er ikke like vanlig. Siden hensikten med kvalitative undersøkelser er å få ut mest mulig kunnskap fra informantene, vil rekrutteringen av informanter til disse undersøkelsene ha et mål (Johannessen m.fl., 2011, 106). Å velge ut informanter etter en spesiell hensikt har fått betegnelsen *strategisk utvelgelse* eller *purposeful sampling* (Johannessen m.fl., 2011, 106). Vi valgte ut informanter som hadde gode forutsetninger for å belyse vår problemstilling. Det finnes ulike måter å sette sammen utvalget på, men vi vil i denne oppgaven kun ta for oss de som er relevante for oppgaven.

Snøballmetoden er en metode som går ut på at informanter rekrutteres ved at forskeren forhører seg med personer som vet mye om temaet, og at disse informantene videre foreslår andre informanter som kan være aktuelle (Johannessen mfl, 2011, 109). Vi benyttet oss av snøballmetoden ved å kontakte en ansatt ved tidligere arbeidspraksis, som igjen forslo en annen aktuell informant som vi kontaktet. Vi hadde ingen nære relasjoner til denne informanten, men det viste seg gjennom de fem intervjuene at denne informanten gav oss mer relevant informasjon som da førte til hun ble trukket mest frem i funnene våre. Bakgrunnen til dette kan ligge i at vi kjente til personen fra tidligere, og at hun derfor følte seg mer komfortabel med oss. Ulempen er at man kan bli ”blind” og overse viktige observasjoner. De resterende informantene fant vi ved å kontakte store bedrifter i Norge over telefon eller mail.

### *2.1.2 Kvalitative intervjuer*

Intervjuer er en fleksibel metode å benytte for å innhente data, og dette er også den metoden som er mest utbredt i kvalitativ metode (Johannessen m.fl., 2011, 135). Det kvalitative intervjuet kan ifølge Johannessen kjennetegnes som en samtale med en struktur og et formål. Ved et intervju vil forskeren stille informant(e) spørsmål, og følge opp svarene som kommer. Formålet med et intervju er å forstå eller beskrive noe (Johannessen m.fl., 2011, 135).

Intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. Strukturerte intervjuer har et fast oppsett, hvor spørsmål og rekkefølge er nedskrevet i forkant av intervjuet. Ved ustrukturerte intervjuer er ikke spørsmål eller rekkefølge skrevet på forhånd, og intervjuet vil ligne mer på en samtale. Ved semistrukturerte intervjuer vil det være laget en intervjuguide, som er en liste over spørsmål og temaer som skal tas opp i intervjuet (Johannessen m.fl., 2011, 137). Det vil være satt opp tilleggsspørsmål og underpunkter for at forskeren skal få med alt han eller hun trenger til prosjektet. Vi har i vår undersøkelse benyttet semistrukturerte intervju. Dette fordi vi på forhånd kunne utarbeide en intervjuguide, slik at aktuelle spørsmål og temaer ble gjennomgått. I tillegg kunne vi ta for oss temaer etterhvert som det ble naturlig under intervjuet.

### *Gjennomføring av intervju*

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Fordelen med å gjøre det slik er at det er kjente og trygge omgivelser, som igjen fører til at det er større sannsynlighet for at de

føler seg komfortable og åpne. En ulempe kan være at informantene svarer på spørsmålene slik han eller hun "burde", fordi de får en følelse av at de representerer hele bedriften. Dette kan reduseres gjennom anonymitet. Vi var begge to til stede under intervjuene, slik at det var lettere å fange opp interessante svar ved å be informantene utdype, og for å styre samtalen slik at vi holdt oss innenfor rammene av intervjuet.

Vi utviklet oss som intervjuere gjennom prosjektet. Vi så derfor at oppfølgingsspørsmålene ble bedre på siste intervju kontra det første. Under intervjuene benyttet vi oss av en digital båndopptaker for at transkriberingen skulle bli mer presis. Vi spurte alle informantene om tillatelse før vi startet opptakene, og informerte samtidig om at data ville bli slettet når prosjektet var ferdig. Fordelen med digital båndopptaker er at det blir enklere å hente ut direkte sitater, som kanskje ville blitt omgjort noe hvis vi bare benyttet oss av notater. En ulempe kan være at informantene sensurerer svarene sine fordi det blir tatt opp, men dette opplevde vi ikke som et problem.

## **2.2 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet**

Det er viktig å kvalitetssikre en undersøkelse som blir gjort i forbindelse med et forskningsprosjekt. Dette vil være viktig uavhengig av om det blir brukt kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. I kvalitative studier er det spesielt to ting som er viktig: validitet og reliabilitet (Yin, 2009). Under etterarbeidet kommer analyse av dataene inn, og analysene består i å ta kodede opplysninger fra helheten de var i, for så å bygge opp ny, forskningskonstruert kunnskap om det som undersøkes. Fra dette materialet utvikles det teorier, fortolkninger og begreper som skal belyse fenomenet som studeres (Johannessen m.fl., 2011, 231). Som Johannessen m.fl. tar opp i sin bok, vil et grunnleggende spørsmål i all forskning være dataens pålitelighet (2011, 40).

Pålitelighet betegnes som reliabilitet, og viser nøyaktigheten av data som er samlet inn. Det finnes ulike måter å styrke reliabiliteten på, og for å gjøre dette må vi kjenne til hvem forskeren er, hvilke informanter som inngår og hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er benyttet. En annen måte å styrke reliabiliteten på er ved at flere forskere ser på og undersøker samme fenomen. Dersom de kommer frem til samme resultat vil dette tyde på høy reliabilitet. Ulempen med denne typen reliabilitet er at forskere er forskjellig, og vil

oppfatte ting ulikt. Det vil da være sjeldent at flere forskere kommer til samme resultat. Vi valgte å ta opp alle intervjuer med en digital båndopptaker og transkribere ordrett rett etter intervjuet. Vi har forsøkt å stille åpne spørsmål for å få så mye informasjon som mulig fra hver informant.

Validitet handler om vi måler det vi faktisk har tenkt å måle. Denne typen validitet er definert som begrepsvaliditet. Johannessen m. fl. tar i sin bok opp at i følge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide, fordi de ikke kan måles (2011, 230). I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om fremgangsmåten og funnene forskeren har gjort, reflekterer formålet med studien på en god måte, slik at de representerer virkeligheten. Vi kan skille mellom to former for validitet, intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om det er empiri for det vi konkluderer med (Jacobsen, 2015, 17). Ekstern validitet handler om resultatene er gyldige også i andre sammenhenger. Ekstern validitet sier altså noe om funn kan overføres slik at det også kan benyttes i andre sammenhenger (2015, 17). Kvalitativ forskning har ikke som mål å generalisere utover tid og kontekst (Gripsrud m.fl., 2010, 99). Målet er likevel at det skal gi kunnskap som kan brukes av andre og på den måten ha en overføringsverdi. Det kan foreligge overførbarhet i vår undersøkelse – men vi kan ikke dra slutninger fra hele næringslivet. Kan resultatene fra vårt forskningsprosjekt overføres til andre lignende prosjekter? Dette vil vi komme nærmere inn på avslutningsvis i oppgaven.

Objektivitet eller bekreftbarhet handler om at vi som forskere skal bringe noe unikt inn i studiene vi gjennomfører (Johannessen m.fl., 2011, 232). Her er det svært viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet gjennomføres og at man er klar over mulige fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i oppgaven. I og med at vi var to som samlet inn og tolket dataene, kan dette øke validiteten og reliabiliteten til oppgaven, men ikke nødvendigvis. Vi er to kvinnelige studenter og dette kan ha påvirket vårt valg av tema. Vår oppfattelse før prosjektet startet var at det foreligger en skjevhet i andel kvinnelige toppledere, og dette kan ubevisst ha påvirket måten vi fortolket dataene på. Vi var oppmerksomme på dette, og vi benyttet semistrukturerte intervjuer med intervjuguide og digital båndopptaker for å forebygge eventuelle avsporinger eller fortolkninger av det informantene fortalte. Det at vi også var to personer tilstede under intervjuene, var for å forhindre at våre fordommer og oppfatninger skulle påvirke resultatene.

## 2.3 Etikk

Forskere har et ansvar for at forskningen gjennomføres etisk riktig, etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen m.fl., 2011, 89). Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer som hjelper oss med å vurdere om handlinger er rett eller galt. En grunnstein i etikken er forholdet mellom mennesker, sagt med andre ord; hva vi kan gjøre mot andre mennesker og hva vi ikke kan gjøre (Johannessen m.fl., 2011, 89). Uansett hva som forskes på, er det viktig at forskerne selv er bevisste på det de gjør og konsekvensene av det. Det er vedtatt forskningsetiske retningslinjer som skal sikre at forskning gjennomføres etisk riktig. Disse går ut på informantenes selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen m.fl., 2011, 91). Et punkt i disse retningslinjene er at det skal hentes samtykke fra informantene som skal delta i prosjekt. All data som kan knyttes tilbake til informantene blir i denne undersøkelsen anonymisert. Informantene ble i tillegg informert om samtykke, og de skrev under på et samtykkeskjema i forkant av intervjuene. Noen prosjekter er meldepliktige, og meldeplikten utløses om det foreligger personopplysninger eller om registreringen gjøres ved bruk av elektroniske hjelpemidler, slik at de kan spores tilbake til informanten. Meldepliktige prosjekter som skal gjennomføres søkes til NSD (Johannessen m.fl., 2011, 95).

### *2.3.1 Meldeplikt til norsk senter for forskningsdata*

I forkant av våre intervjuer måtte vi melde inn prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Grunnen til at vårt prosjekt var meldepliktig var fordi opplysninger fra intervjuene kunne knyttes til informantens arbeidsplass, samt at opplysninger som kom frem i intervjuene ble registrert på en digital lydopptaker. Noe korrespondanse foregikk også over e-post, og ble dermed behandlet elektronisk. Søknaden ble sendt inn til NSD minimum 30 dager før datainnsamling. Vi informerte alle informanter om at vi hadde taushetsplikt, at de beholder total anonymitet i oppgaven, og at de når som helst kan trekke sin deltakelse i prosjektet. Vi informerte også om at alt av innsamlet data vil bli slettet etter endt prosjekt.

## 2.4 Kritikk av oppgaven

Vi opplevde at det var vanskelig å komme i kontakt med travle ledere. Til tross for at mange ønsket å bidra, var det få som tok seg tid til å stille til intervju. På bakgrunn av dette var det flere som takket ja med forbehold om å gjennomføre intervjuet over e-post. Dette var selvfølgelig ikke optimalt, siden vi da mistet muligheten til å observere informantens kroppsspråk, tonefall og pauser. Dette gjorde også at de fikk mulighet til å tenke lenge før de besvarte spørsmålene. Det kunne også vært interessant for vår oppgave å intervju flere kvinnelige mellomledere med ambisjoner om å nå høyere stillinger, i håp om å kartlegge hva det er som hindrer dem.

Vi ville ha både kvinnelige og mannlige informanter til vår undersøkelse for å få et mer nyansert bilde av dagens situasjon. I to av bedriftene fikk vi intervju både en mann og en kvinne med lederansvar, mens i den tredje bedriften ble kun en kvinne intervjuet, ettersom ingen menn hadde mulighet til å delta. Det hadde vært interessant om vi også hadde fått en mannlige informant fra den siste bedriften, da det var overvekt av kvinnelige ledere og medarbeidere i denne bedriften. Bransjene som ble valgt ut, ble valgt etter en antakelse om kjønnsfordelingen i norske private bedrifter. En gjennomsnittlig norsk privat bedrift har i dag en overvekt av mannlige ledere. Vi forsøkte å finne et hensiktsmessig utvalg til undersøkelsen, og det at det var overvekt av menn i to av tre bedrifter som vi intervjuet gjenspeiler dette.

Prosjektet ble sendt inn til NSD for godkjenning og denne prosessen tok lenger tid enn forventet. Det tok syv uker før vi fikk svar, noe som førte til at vi ikke fikk satt i gang før godkjenningen lå klar. Dette førte til at vi mistet mye dyrebar tid til å komme i kontakt med bedriftene og skrive på oppgaven. En kritikk til oss selv er at vi kunne purret opp godkjenningen, men dette var vi ikke klar over på forhånd at var mulig.

## 3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss teori som er relevant for besvarelsen av problemstillingen. Vi vil starte med å redegjøre for barrierer og kvinnelig ledelse og deretter gå nærmere inn på de ulike rekrutteringsprosessene.

### 3.1 Kvinnelig ledelse og barrierer

Barrierer kan ses på som hindringer og begrensninger for mennesker.<sup>15</sup> Når det kommer til kjønnsbarrierer kan dette oppstå i form av ytre forhold, men også barrierer som er knyttet til indre forhold og kvinnen selv. Dette vil si at kvinner i arbeidslivet kan møte på hindringer skapt av ytre omgivelser, men også det at kvinner selv setter egne begrensninger uten at det egentlig foreligger noen faktiske hindringer.

En likestillingsundersøkelse gjennomført av The Economic Forums i 2014, forteller oss om et paradoks de har valgt å kalle for ”Det nordiske mysterium”.<sup>16</sup> Undersøkelsen fastslår at de nordiske landene ligger på topp 5 når det gjelder likestilling, men at dette ikke gjenspeiles på ledernivået i de nordiske virksomhetene. De nordiske landene møter dermed på en stor utfordring når det gjelder kjønnsbalanse på ledernivå, og at vi har så få kvinner på toppen gir oss et betydelig forklaringsproblem. Så langt har ingen funnet et fasitsvar på hvorfor det er sånn, men det bugner av mulige forklaringer.

Noen av de mest sentrale forholdene som går igjen er stereotypiske fordommer om tradisjonelle kjønnsmønstre, og at det er biologiske forskjeller ved kjønnene som forklarer hvorfor det er et fravær av kvinnelige ledere. En annen antakelse er det mye omdiskuterte glasstaket, og mangelen på kvalifiserte kvinner (Powell 1999). Videre mener noen at det skyldes kvinnene selv som velger bort lederstillinger og ansvaret som følger med, eller at menn rett og slett er bedre egnet til å lede enn kvinner.<sup>17</sup> I dette kapitlet vil vi drøfte noen av disse forholdene.

Et av forholdene for at flere menn har klatret til topps i næringslivet, er stereotypiske fordommer om tradisjonelle kjønnsmønstre. Vi har lenge sett at det har vært en forskjell på arbeidsoppgavene til kvinner og menn. Tradisjonelt sett har kvinner lenge hatt en rolle som omsorgspersoner som skal være hjemmeværende og ta vare på barn, mens mannen skulle forsørge familien økonomisk. Dette er en svært ”gammeldags” tankegang som per dags dato har falmet mye, men som kanskje ubevisst er med på å forme også dagens syn på den ”ideelle leder”. Diskriminering kan dermed oppstå som en følge av at de som rekrutterer mener menn er mer passende, eller det kan bunne i en stereotypisering hvor menn sees på som typiske

---

<sup>15</sup> <http://www.betydning-definisjoner.com/Barriere>

<sup>16</sup> <http://www.economist.com/news/business/21632512-worlds-most-female-friendly-workplaces-executive-suites-are-still-male-dominated>

<sup>17</sup> [https://www.nrk.no/rogaland/\\_-menn-er-bedre-ledere-enn-kvinner-1.8012639](https://www.nrk.no/rogaland/_-menn-er-bedre-ledere-enn-kvinner-1.8012639)



ledere. Fraværet av kvinnelige ledere kan være et resultat av at ledelse blir sett på som en maskulin rolle, som det derfor er naturlig at menn påtar seg.

Det mye omtalte og omdiskuterte glasstaket kan også være et forhold som påvirker den lave andelen kvinnelige ledere. Statistikker viser at hoveddelen kvinnelige ledere når opp til de lavere ledernivåene i hierarkiske organisasjoner (Drake, 1995). Det såkalte glasstaket oppstår først rett over de laveste mellomledernivåene og hindrer kvinner i å stige enda høyere i organisasjonen<sup>18</sup>. Vi sier da at de har møtt glasstaket, en barriere så sterk at den hindrer kvinner i å klatre høyere opp i lederhierarkiet (Drake, 1995). Glasstaket blir brukt for å beskrive en gjennomsluktig barriere, og utgjøres av både synlige og usynlige, bevisste og ubevisste mekanismer i organisasjonen. Glasstaket opprettholdes både av menn og kvinner, og kan forklares med organisasjonens hierarkiske oppbygning og lederstil (Drake 1995), samt at det kan være vanskelig for kvinner å integrere seg på ledernivåer.<sup>19</sup>

Et tredje forhold for fraværet av kvinnelige ledere har gjerne vært det at kvinner ikke har hatt *nok og rett* kompetanse.<sup>20</sup> Undersøkelsen gjennomført av CORE Topplederbarometer 2017, motbeviser derimot dette.<sup>21</sup> Undersøkelsen kan fortelle oss at det i dag er flest kvinner som fullfører høyere utdanning. Dette tyder på at det burde være minst like mange kvalifiserte kvinner som menn. Spørsmålet blir så om utdannelsene kvinnene gjennomfører kanskje ikke er relevante for lederstillinger? Ifølge tall fra SSB var det innenfor alle nivåer av høyere utdanning i studieåret 2015/16 flest kvinner som fullførte.<sup>22</sup> Forskjellen er aller størst for høyere utdanninger på lavere nivå, der kvinner fullførte 63 % av utdanningene. Dette viser oss at det heller ikke skyldes kvinners valg av utdanning som et forhold til hvorfor vi ser en skjevfordeling av kjønn i lederstillinger.

Et fjerde forhold går ut på at problemet ligger hos kvinnene selv. Det at kvinner selv har forestillinger om at noen stillinger er mer akseptable for menn enn kvinner, kan også resultere i at kvinner unngår å søke seg til lederstillinger. Dette kalles for selvseleksjon, og handler ikke om personers evne eller kvalifikasjoner, men mer om personens egen forventning om det er

---

<sup>18</sup> <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>

<sup>19</sup> <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>

<sup>20</sup> <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Policynotat-kvinner-paa-topp-i-naeringslivet2.pdf>

<sup>21</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)

<sup>22</sup> <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/6-av-10-hoyere-utdanninger-fullfores-av-kvinner>

mulig å oppnå eller ikke (Storvik og Abrahamsen, 2015). Dette kan også bidra til en skjevfordeling i lederstillinger.

En siste antakelse kan handle om kvinners ambisjoner, ønsker og verdier (Storvik og Abrahamsen, 2015). Kvinner har ofte andre verdier når det gjelder familieliv, og kan ofte føle en plikt i større grad enn menn når det gjelder familie. Dette kan gå ut over mulige karrieremuligheter (Halrynjo, Kitterød og Teigen, 2015).

### 3.1.1 Kjønn og ledelse

Det finnes mange ulike definisjoner på en leder, og i følge Martinsen (2015) vil ledelse utøves ulikt i ulike organisasjoner, som igjen fører til at ledelse er vanskelig å definere. Vi har likevel funnet en definisjon vi mener er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. *Ledelse handler om å nå felles mål gjennom bruk av riktige virkemidler og medarbeidere* (Mikkelsen og Laudal, 2014, 609). Ledelse kan i hovedsak knyttes til det å ha ansvar for resultatene i organisasjonen. En leder vil være en person med ansvar for noen, og som skal motivere til ønsket atferd/tilstand. Vi finner ledere på flere nivåer, enten det er førstelinjeledere, mellom- eller toppledere.

De ulike definisjonene som florerer gir ingen antakelse om lederens kjønn, men det har lenge vært en generell oppfatning av at kvinnelig og mannlig ledelse er forskjellig. En avhandling (Solberg, 2012) viser derimot at det er lite eller ingen forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere. Avhandlingen viser til at kvinner og menn fordeler seg likt mellom de fire ulike lederstilene: maskulin, feminin, androgyn og udifferensiert. Den viser også at det finnes om lag like mange mannlige ledere med feminin lederstil som det er kvinnelige ledere med maskulin lederstil, samt like mange kvinnelige og mannlige ledere med androgyn lederstil, en lederstil som både er feminin og maskulin.

Storvik (2002) beskriver en generell antakelse i samfunnet om at det er nødvendig for en leder å inneha flere maskuline egenskaper. Hun viser til at kjønn er sosialt konstruert, og at man indirekte mener at hormoner, kromosomer og kjønnsorganer en person har, er betydningsfullt. Hva det er som oppfattes som maskulint og feminint er et uttrykk for de kulturelle forestillingene om kjønn (Storvik, 2002). Studien viser at mellomledere legger stor vekt på kjønnsnøytrale egenskaper og at det derfor er mulig å se for seg at ledelse ser ulikt ut, avhengig av hvilket nivå en befinner seg på i organisasjonen (Storvik 2002). Storvik viser til

et maskulint lederbilde som har vært brukt som en måte å forstå hvorfor det blir så få kvinnelige ledere i arbeidslivet. Ut i fra studien hennes kan man bekrefte at det ikke er noen automatisk sammenheng mellom lederidealets kjønn og ledernes kjønn. Dette kan skyldes grunnlaget for rekrutteringen, at det ikke var nok kvalifiserte kvinner å velge blant til topplederstillingene.

Et spørsmål man da kan stille seg selv er om dette betyr at menn rett og slett er bedre ledere enn kvinner? Iversen uttaler at det heller er tvert imot: ”Snarere tyder forskning på at den typiske kvinnelige lederstilen ligger nærmere det som kjennetegner gode ledere enn den typiske mannlige lederstilen”.<sup>23</sup>

I 2015 gjennomførte Markedshøyskolen og Tankesmien Agenda et eksperiment på studenter. Eksperimentet presenterte en case som viste historien til en suksessfull entreprenør, kalt Hanna eller Hans. Halve klassen fikk utdelt caset om den kvinnelige entreprenøren Hanna, den andre halvdel den mannlige entreprenøren Hans. Studentene vurderte Hanna og Hans som akkurat like kompetente, men alle mente Hanna var en dårligere leder enn Hans til tross for at den eneste forskjellen mellom de var navnet. Enda mer interessant er det at mennene vurderte Hanna som langt mer negativ enn Hans. Mennene synes Hans var en bedre forelder, de ville heller drikke øl med ham, jobbe for ham og ha ham som mentor.<sup>24</sup> Dette viser at både kvinner og menn vurderer den mannlige lederen Hans som den beste lederen.

### *3.1.2 Strukturelle og kulturelle føringer*

Som nevnt innledningsvis har norske kvinner gode forutsetninger til å nå toppen i norsk næringsliv. De har både ressursene og støtten som trengs for å klatre oppover i hierarkiet, men allikevel ser vi et fravær av kvinnelige ledere i norske bedrifter.

Det har i Norge blitt satt i gang en rekke strukturelle føringer med ulike tiltak og ordringer for å sikre like muligheter uavhengig av kjønn. Organisasjonsstruktur innebærer formelle strukturer som blant annet lovverk, prosesser, regler, rutiner, strategier og målstyring (Jacobsen 2012). Et omdiskutert og sentralt likestillingspolitisk virkemiddel som benyttes i høyere grad i Norge sammenlignet med de andre nordiske landene, er kjønnskvoltering

---

<sup>23</sup> <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-den-best-kvalifiserte-er-som-regel-en-mann/23409378>

<sup>24</sup> <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-likerkarrierekvinner.pdf>

(Teigen, 2015). Dette vedtaket skal regulere kjønnsbalansen i ASA styrever og sikrer at 40 % av styremedlemmene i allmennaksjeselskap skal være kvinner (lov om allmennaksjeselskaper av 13. juni 1997, §6-11a). Videre åpner arbeidsmiljøloven for positiv særbehandling i tilfeller som oppfyller lovkravet, som innebærer muligheten til å velge en kvinne over en mann hvor kvinner er underrepresentert. En annen strukturell føring er retten til pappapermisjon (lov om folketrygd av 1. mai 1997, §14-9), og det er i dag ikke bare mødre som går ut i barselpermisjon. Dette er bare noen av tiltakene som er innført av den norske staten for å jevne ut skjevfordelingen av kjønn i norsk næringsliv.

Det er ikke bare strukturelle føringer som blir benyttet for å bedre kjønnsbalansen i norsk næringsliv. Kulturelle føringer er vel så viktig som strukturelle, men kultur er imidlertid vanskeligere å endre på enn struktur, og kan i tilfeller hvor organisasjonskulturen er spesielt sterk kunne overstyre de strukturelle føringene (Jacobsen 2012). Organisasjonskultur handler om uformelle normer og retningslinjer som baseres på organisasjonens verdier og antakelser (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Kulturelle føringer handler om holdninger og verdier i organisasjonen, så vel som motivasjon, hindringer på bakgrunn av kjønn og endringer av kultur i norsk næringsliv.

### **3.2 Rekruttering**

Rekruttering handler kort sagt om ansettelse av nye medarbeidere, og blir sett på som en av de viktigste oppgavene til en leder (Iversen, 2015, 9). Rekrutteringsmetodikk kan defineres som *”de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte”* (Mikkelsen og Laudal, 2014, 144). Ledere er helt avhengige av å gjøre gode ansettelser for å lykkes, da gode medarbeidere utgjør en betydelig ressurs for en virksomhet. Rekruttering handler enkelt sagt om å ansette rett kompetanse til rett tid, og selve prosessen starter som oftest ved konstatering av behov for arbeidskraft, og ender med en ansettelse for å dekke dette behovet. I følge Ole Iversen består rekrutteringsprosessen av syv faser, der gode rekrutteringsprosesser kjennetegnes av at alle fasene utføres på en kompetent og nøyaktig måte, vist i figur 1.1 (Iversen, 2015, 11).

**Figur 1.1** Rekrutteringsprosessens syv faser



(Iversen, 2015,11)

Vi vil nå utdype de syv fasene, med et hovedfokus på å sikre kandidattilfang og seleksjon da dette er mest relevant for vår oppgave. Den første fasen *tiltrekke* handler om hvordan en virksomhet kan fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for å sikre seg de beste og mest kvalifiserte kandidatene. Merkebygging og omdømmebygging har blitt stadig viktigere i et samfunn med utallige valgmuligheter for jobbsøkere (Iversen 2015, 11). Den andre fasen tar for seg viktigheten av å gjennomføre en god *behovsanalyse* (stillingsanalyse) med en påfølgende stillings- og kravbeskrivelse (Iversen, 2015, 12). Hensikten med å utarbeide en jobbanalyse er å kartlegge hvilke evner og kompetanse virksomheten faktisk har behov for. Den tredje fasen, *sikre kandidattilfang*, handler om hvordan man oppnår et tilstrekkelig antall kandidater å velge mellom. Dette kan skje både internt i virksomheten eller eksternt i aviser eller internett. Denne fasen er sentral i vår oppgave, og vi kommer til å utdype denne senere. Den fjerde fasen handler om *administrasjon av søknadene* som har kommet inn. Søkerne må orienteres om prosessens gang og holdes oppdatert underveis, for at søkerne ikke skal sitte igjen med et dårlig inntrykk av virksomheten og for å redusere frafall underveis (Iversen, 2015, 13). Etter man i de fire foregående fasene har kartlagt hvilke behov man har, og hvilken type egenskaper og kompetanse stillingen krever, kan man begynne å planlegge utvalgsmetodene nærmere, gjennom *seleksjon*. Her vil vanligvis både intervju, tester og referanseintervju inngå. Etter at denne fasen er gjennomført blir det som regel tatt en beslutning og man tilbyr en søker stillingen, en *ansettelse*. Den siste, men absolutt ikke den minste fasen, er *introduksjon*. En gjentakende feil i mange virksomheter er at de anser rekrutteringsprosessen som ferdig når ansettelseskontrakten er underskrevet (Iversen, 2015, 13). I praksis vil en ansettelse ikke være vellykket før den nye medarbeideren er blitt integrert i virksomheten.

Vi har i denne oppgaven fokus på interne rekrutteringsprosesser, og det vil derfor være interessant å se nærmere på den tredje fasen i rekrutteringsprosessen ”å sikre seg kandidattilfang”. En forutsetning for å gjøre en god utvelgelse er at man har et tilstrekkelig antall kandidater å velge mellom (Iversen, 2015,12). Jo flere kandidater man har til en stilling,

desto større er sannsynligheten for å finne gode kandidater. Utfordringen i denne fasen er at det kan være ressurskrevende å finne kvalifiserte kandidater. Utforming av annonser og riktig bruk av media er svært viktig for å komme i kontakt med potensielle kandidater. Den ledige stillingen kan lyses ut både internt i virksomheten og eksternt i aviser, internett og fagtidsskrifter. Det er imidlertid viktig å tenke på at man ikke bare skal tiltrekke seg nok kandidater, men også de riktige kandidatene. (Iversen, 2015, 12). De fleste virksomheter bruker mye tid på å annonsere, og avgjørende for kvaliteten på søkermassen er en presis og tydelig utforming av annonsen. Som nevnt tidligere kan det være slik Iversen antyder at det er metodene som benyttes ved utvelgelse av ledere som favoriserer menn (Iversen, 2016). Mangelen på kvinnelige toppledere i Norge kan neppe forklares ut fra et enkelt forhold, men det er åpenbart at måten rekrutteringsprosessen gjennomføres på kan være en av de<sup>25</sup>. Det er derfor aktuelt å se på hvordan virksomhetene får en søkermasse å velge i blant, og de ulike valgene en virksomhet tar allerede i denne tredje fasen i rekrutteringsprosessen.

### *3.2.1 Ekstern rekruttering*

Ekstern rekruttering er en åpen form for rekruttering, der stillingene er tilgjengelige for alle, det vil si både for egne ansatte og eksterne søkere. En forutsetning for ekstern rekruttering er derfor at stillingen er gjort kjent utenfor bedriften. Måten man kan lyse ut stillinger på kan blant annet være gjennom annonser, i aviser, på egne hjemmesider og i fagtidsskrifter. I dag kombineres gjerne annonser i avis og aktuelle fagtidsskrifter med annonse på internett og publisering på virksomhetens egen hjemmeside (Iversen, 2015, 66). Videre skriver Iversen at mange headhuntere også benytter seg av sosiale medier i søk etter kandidater. Det finnes både fordeler og ulemper ved en slik rekrutteringsmetode. En stor fordel med en ekstern rekruttering av kandidater, er at bedriften kan få inn en søker som tilfredsstiller stillings- eller kompetansebehovet med rett utdanning og praksis, og dermed sparer seg for store utviklingskostnader. En forutsetning for dette er imidlertid at man på forhånd har gjort en grundig behovsanalyse. I tillegg til dette kan ekstern utlysning tilføre ”friskt blod” inn i virksomheten, som gir en mulighet til å få inn ny kompetanse og nye perspektiver som kan være svært nyttig. Ulempene ved dette er at bedriften ikke på forhånd vet hvordan den nyansatte kommer til å fungere i bedriften, noe som etterhvert kan føre til en økonomisk belastning.

---

<sup>25</sup> <http://www.oleiversen.no/resources/DenBestKval180216.pdf>

### 3.2.2 Intern rekruttering

I motsetning til ekstern rekruttering, er intern rekruttering når det eksterne arbeidsmarkedet blir ekskludert fra søkeprosessen. Det vil si at stillinger blir bemannet med folk som allerede er i organisasjonen. Vår erfaring som studenter og arbeidstakere er at mange organisasjoner har som policy å lyse ut alle nye stillinger internt først, eller i det minste parallelt med ekstern utlysning. Hovedhensikten med dette er å gi egne ansatte gode utviklings- og karrieremuligheter, slik at de trives og blir værende i organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2014, 148). Ved å benytte seg av intern rekruttering blir organisasjonen sikret stabilitet i form av stabile medarbeidere.

Karriereutvikling er også et viktig aspekt ved intern rekruttering, da dette gir de ansatte større mulighet til å skape seg en karriere innenfor organisasjonen (Mikkelsen og Laudal 2014, 255). En fordel ved en slik type rekruttering er at arbeidsgiver ”vet hva han får”, og at de gjerne kjenner virksomheten fra før og derfor raskere kan gå inn og gjøre jobben. Dette kan være svært tid- og ressursbesparende for bedriften, i tillegg til at det skaper trygghet og virker som en motivasjonsfaktor for den ansatte. Når man benytter seg av en slik rekruttering er det ofte fordi det fører til en rasjonaliseringsgevinst, eller fordi man mener den interne kandidaten egner seg best for stillingen (Mikkelsen og Laudal, 2014, 148).

Ulemper ved intern rekruttering er også tilstede, og en vanlig situasjon mange bedrifter ikke tar hensyn til, er interne avslag. Dersom virksomheten åpner for både intern og ekstern utlysning og en ekstern kandidat tiltrer stillingen, må bedriften fremdeles forholde seg til den avviste kandidaten. Ved slike interne avslag er det enda viktigere enn ellers at man har gode tilbakemeldingsprosedyrer og forklarer hva som var bakgrunnen for at kandidaten ikke nådde helt opp denne gangen (Mikkelsen og Laudal 2014, 148). I følge forfatterne har det også vært en tendens i mange organisasjoner å rekruttere fagpersoner inn i lederstillinger, og dermed ta det for gitt at det er de samme egenskapene som skal til for å lykkes i en lederstilling som i en fagstilling. Dette er en vanlig misforståelse og det kan ofte føre til feilansettelser hvor det påløper store kostnader og vil være svært opplæringskrevende. Ved for mange interne omrokkinger kan det også oppstå mangel på fornyelse og ”innavl” (Mikkelsen og Laudal, 2014, 148). Grimsø (2000) påpeker imidlertid at utelukkende bruk av intern rekruttering forekommer sjelden, og de fleste benytter seg av en kombinasjon av intern og ekstern rekruttering.

Det er med andre ord både fordeler og ulemper ved begge rekrutteringsmetodene. Det vanligste er derfor å benytte begge former for rekruttering i en virksomhet, avhengig av behovet for kompetanse og muligheten til å dekke behovet internt (Grimsø 2000). Ifølge en undersøkelse gjennomført av NAV om hvilke rekrutteringskanaler bedrifter i Norge benyttet seg mest av i 2013, fant de at 58 % av bedriftene lyste ut stillingen i en offentlig kanal<sup>26</sup>. Dette er en klar økning fra bare 40 % i 2005, men det er i all hovedsak økt bruk av internett som ligger bak økningen. Selv om en høyere andel av stillingene i dag lyses ut offentlig, ser det ut til at NAV fanger opp en mindre andel av stillingene i sin stillingsdatabase. Dette vil si at intern rekruttering blir benyttet i aller høyeste grad. Aetat gjorde i 2005 en liknende undersøkelse for å kartlegge hvordan norske, offentlige og private bedrifter rekrutterer sine medarbeidere.<sup>27</sup> Denne undersøkelsen viste at rundt 60 % av stillingene aldri lyses ut offentlig. Også denne undersøkelsen peker på at mange stillinger blir tilsatt uten å ha vært utlyst. Dette er med på å skape mindre åpenhet rundt prosessene og det at ingen blir stilt ansvarlig for utfallet, kan føre til mer bruk av stereotypisk partiskhet. Vårt spørsmål blir derfor om denne bruken av intern rekruttering er med på å hindre kjønnsbalansen i norsk næringsliv?

Med dette i bakhodet vil vi analysere om interne rekrutteringsprosesser er med på å hindre kvinner i å nå topplederstillinger. Er kvinner mer utsatt for å bli nedprioritert til topplederstillinger på grunn av måten rekrutteringsprosessene blir gjennomført på?

## 4.0 Funn og resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funnene fra intervjuene i tillegg til å tolke og drøfte disse funnene. Vi har valgt å kombinere disse kapitlene for å unngå unødvendige gjentakelser. For å presentere funnene på en oversiktlig og ryddig måte har vi valgt å bruke intervjuguiden (vedlegg nr. 7.1) som en rettesnor for fremlegging av data, og vi vil fremheve de spørsmålene som er mest relevante for å besvare problemstillingen. I intervjuguiden tar vi først for oss bedriftenes rekrutteringsprosesser, og vil gå gjennom intern og ekstern rekruttering i de ulike bedriftene. Videre vil vi gå over til deres tanker om kjønnsubalanse og til slutt se på hvordan informantene opplever at kulturen for kvinnelig ledelse har endret seg.

---

<sup>26</sup> <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/hvilke-rekrutteringskanaler-benyttet-bedriftene>

<sup>27</sup> [https://www.nav.no/Forsiden/\\_attachment/805317096?\\_ts=10dc0f3e520](https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805317096?_ts=10dc0f3e520)



## 4.1 Informantene

Våre informanter kommer fra tre bedrifter i ulike bransjer. Informantene representerer både rekruttering-, teknologi- og velferdsbransjen. De ulike bransjene representerer forskjellig andel kvinnelige ledere. Felles for to av tre bedrifter er at de har en overvekt av mannlige ledere, men alle tre har et stort fokus på å få inn kvinnelig kompetanse på ledernivå. Våre ambisjoner var å intervjuer en mannlige og en kvinnelig leder i hver bedrift, for å få begge kjønns oppfatning av kjønnsbalansen i næringslivet. Vi opplevde det imidlertid som vanskelig å nå ut til travle toppledere. Dette førte til at vi i den tredje bedriften bare fikk kontakt med en kvinnelig leder, ettersom ingen mannlige ledere i denne bedriften hadde mulighet til å delta. I de to resterende bedriftene intervjuet vi både en kvinnelig- og mannlige leder. For å opprettholde total anonymitet for våre informanter ønsker vi ikke å beskrive hverken stilling eller navngi bedriften de jobber i. Vi vil i dette kapittelet trekke frem relevante utsagn fra intervjuene med informantene og koble dette opp mot relevant teori og funn på området.

## 4.2 Rekruttering

Det første spørsmålet vi stilte lød som følger:

1. *Kan du fortelle om deres ansettelsesprosess, fra utlysning til en eventuell ansettelse?*

Svarene vi fikk samsvarte til en viss grad med hverandre. Informantene startet intervjuet med å fortelle om de hadde valgt intern eller ekstern rekruttering. I to av tre bedrifter ble det i hovedsak benyttet ekstern rekruttering mens den siste bedriften svarte de at de benyttet seg mest av intern rekruttering. En av bedriftene skilte seg spesielt ut med et stort fokus på nøytrale rekrutteringsprosesser, hvor de benytter seg av en rekke standardmal for å unngå kvalitetsforskjeller. Det som derimot gikk igjen hos samtlige bedrifter var jobben som ble gjort før utlysningen startet, det vil si utarbeidelsen av en god jobbanalyse. Dette mente de var viktig uavhengig av om valget falt på intern eller ekstern rekruttering. Dette samsvarer med Iversens andre fase i rekrutteringsprosessen, hvor hensikten er å kartlegge hva det er behov for i bedriften (Iversen, 2015, 11). Videre mener forfatteren at en grundig jobbanalyse er en viktig grunnmur i rekrutteringsarbeidet blant annet fordi det bidrar til å strukturere prosessen og gjøre det lettere å fokusere på forhold som er viktige for jobben. Dette er forhold som øker

treffsikkerhet og i tillegg reduserer sjanser for utilsiktet diskriminering (Iversen, 2017). De fleste mente at det er her det skilles mellom en feilansettelse eller om du får riktig person inn i stillingen. En kvinnelig informant påpeker viktigheten rundt en god jobbanalyse ved å fortelle at et grundig arbeid med denne kan føre til at bedriften endrer syn på hva det er de egentlig har behov for. Hun forteller oss at den kompetansen de er på utkikk etter kanskje allerede finnes i bedriften, og at det derfor ikke blir nødvendig med ekstern rekruttering:

*Først så setter vi oss ned å ser på hva det er vi trenger. Trenger vi noen nye eller kan vi flytte på noen? (...) Ofte er det sånn at man tenker det er behov for noen nye, men at disse allerede finnes i bedriften. (Informant 3).*

Videre poengterte alle fem informantene viktigheten rundt god kommunikasjon med sine søkere. En kvinnelig informant trekker frem at alle skal få svar på sine søknader, enten det er snakk om et avslag eller et jobbtilbud. Spesielt viktig er det med god kommunikasjon ved intern rekruttering for at det ikke skal oppstå konflikter i etterkant. Dersom en intern søker opplever avslag, må bedriften fremdeles forholde seg til den avviste kandidaten. Ved slike interne avslag er det ekstremt viktig at man har gode tilbakemeldingsprosedyrer og forklarer hva som er årsaken bak avslaget (Mikkelsen og Laudal, 2014, 148). Vi mener det er et svært viktig poeng hvordan håndtering av interne avslag kan være viktig for de ansattes trivsel og eventuelle motivasjon til å søke seg til høyere stillinger senere. Gode tilbakemeldingsprosedyrer og det å forklare kandidaten hva bakgrunnen for avslaget er, blir spesielt viktig ved intern rekruttering. Spesielt interessant fant vi det at informanten som trekker frem viktigheten av gode tilbakemeldingsprosedyrer, kommer fra den ene bedriften som benytter seg mest av intern rekruttering. Denne bevisstheten rundt god kommunikasjon med sine søkere, ser vi på som svært positivt.

Undersøkelser viser også at kvinner ofte tar slike avslag ”hardere” enn menn, og det blir derfor ekstremt viktig å svare på alle søknader, spesielt hvis søkeren allerede jobber i bedriften. Coach og mentaltrener Christine Otterstad uttaler at: ”Erfaringsmessig føler jeg ikke at kvinner er bedre eller dårligere enn menn til å takle avslag. Men kvinner kan nok ha en større tendens til å legge mer følelser i en situasjon enn menn. Kanskje kan de anta at avslaget er fordi de ikke er elsket, likt eller respektert. Menn kan derimot oftere ha en litt mer «kjølig» tilnærming og tar ikke alltid avslag så personlig” (Tunstrøm, 2016). Dårlig kommunikasjon

og en svak begrunnelse for avslag, kan derfor hemme kvinners motivasjon til å søke på en lederstilling ved en senere anledning, spesielt ved interne rekrutteringsprosesser.

I bedrifter som benytter seg av intern rekruttering kan også oppfordring fra kollegaer og ledere ha en viktig påvirkning for kvinners valg om å søke seg opp til høyere stillinger. Kvinner kan ofte være noe mildere i sitt ”innsalg” av seg selv og undervurdere egne ferdigheter.<sup>28</sup> En oppfordring fra leder og/eller kolleger kan derfor være en svært sentral faktor som kan styrke kvinnenens valg om å søke seg til lederstillinger. På denne måten kan interne rekrutteringsprosesser også fremme kvinners muligheter for lederstillinger, ved at sentrale personer i bedriften kommer med oppfordringer og motivasjon til å søke seg opp til en høyere stilling. Vi vil trekke frem et perspektiv en kvinnelig informant delte med oss:

*”Oppfordring fra ledere eller andre kollegaer tror jeg er kjempeviktig (...) Jeg tror det er veldig mange kompetente kvinner som ikke tør å søke med mindre de hører fra sjefen sin eller en annen sentral person i bedriften at de burde søke”.*

(Informant 1)

Når jobbanalysen er gjennomført kan man starte nærmere planlegging av utvalgsmetode, gjennom seleksjon. Dette kan for eksempel gjøres gjennom intervju og tester (Iversen, 2015, 13). Samtlige av informantene trekker frem at de benytter seg av intervju som en seleksjonsmetode, men ved den ene bedriften ble det i tillegg benyttet både personlighetstester, evnetester og 1-3 intervjuer. Informantene ved denne bedriften opplyste også om at det ofte ble lagt til en test som var tilpasset stillingen som var lyst ut, avhengig av om det var en lederstilling eller en salgsstilling. Videre forklarte de at testene i utgangspunktet kun ble benyttet som et samtaleverktøy under intervjuene. Dette kan gjøre at prosessen kan oppleves som profesjonell for de som deltar, men det gir ingen ekstra nytteverdi mener psykolog og konsulent ved Administrativt Forskingsfond, Elisabeth Østrem.<sup>29</sup>

Bedriften som i hovedsak benytter seg av intern rekruttering, er også bedriften som har størst fokus på å benytte nøytrale tester. De begrunner dette med at det ved interne ansettelser er viktig å være klar over at man ikke nødvendigvis passer i en lederstilling, selv om man gjør en god jobb i stillingen man besitter i dag.

---

<sup>28</sup> <http://www.aftenposten.no/norge/--Kvinner-under--vurderer-seg-selv-220815b.html>

<sup>29</sup> <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

Det florerer av tester som ikke er sertifisert<sup>30</sup>, og mange tenker automatisk på menn når de rekrutterer til en lederstilling. Det er interessant at en mannlig informant trekker frem at de ofte automatisk tenker på menn når de rekrutterer til lederstillinger. Dette kan føre til at kvinner allerede i disse testene blir utsatt for en ubevisst form for diskriminering. En kvinnelig informant trekker også frem viktigheten av å ha flere intervjuere, slik at det ikke skal oppstå en glorieeffekt. Glorieeffekten vil si at man overfører en positiv egenskap til alle andre sider ved kandidaten (Sandal, 2009). Ole Iversen uttaler at i situasjoner der kvinner og menn objektivt sett er like godt kvalifisert til en stilling, vil som regel mannen ende opp med å få stillingen.<sup>31</sup> Denne effekten vil i tillegg forsterkes enda mer hvis intervjuerne er menn. Med andre ord er det svært viktig å ha et fokus på at seleksjonsmetodene som benyttes i en rekrutteringsprosess blir gjennomført på en grundig og riktig måte. Dette er allikevel noe som gjelder for alle rekrutteringsprosesser, uavhengig av om bedriften benytter seg av intern eller ekstern rekruttering.

#### *4.2.1 Intern og ekstern rekruttering*

I det neste spørsmålet vi stilte ville vi at informantene skulle utdype valget av rekrutteringsmetode.

##### *2. Benytter dere mest intern eller ekstern rekruttering og hva er bakgrunnen for dette?*

De to bedriftene som har valgt å benytte ekstern rekruttering begrunner dette med at de ønsker å vokse og få ny kompetanse inn, samt at det handlet om kompetanse- og erfaringskrav til stillinger. Dette samsvarer i aller høyeste grad med det Iversen beskriver som fordeler med ekstern rekruttering, men en forutsetning for disse fordelene er imidlertid at man har gjort en grundig jobbanalyse på forhånd (Iversen, 2015, 66). Den ene bedriften svarte at det blir benyttet mest intern rekruttering, men at stillinger som trenger spesialkunnskap ofte blir lyst ut eksternt, med mindre noen i bedriften allerede besitter kunnskapen som trengs. Interne rekrutteringsprosesser kan føre til økt trivsel fordi det gir de ansatte gode utviklings- og karrieremuligheter (Mikkelsen og Laudal, 2014, 148). Forfatterne poengterer også at man som arbeidsgiver ”vet hva man får” i de ansatte og vet hva de er gode for.

---

<sup>30</sup> <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

<sup>31</sup> <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-den-best-kvalifiserte-er-som-regel-en-mann/23409378>

Videre spurte vi:

3. *Hva mener du er fordeler og ulemper med intern rekruttering fremfor ekstern rekruttering?*

Svarene til informantene viste et splittet syn. En kvinnelig informant trekker frem at *”fordelen med ekstern rekruttering er at nye friske øyne og impulser kan være kjærkomment i et ”satt” miljø, og at det kan være utviklende for bedriften med nye perspektiver”*. (Informant 5)

En annen informant ser imidlertid en ulempe ved ekstern rekruttering: *”det stopper karriereutviklingen internt, og kan føre til at noen føler seg lite verdsatt”*. (Informant 4, mann). En tredje informant mener det finnes flere fordeler med intern rekruttering. *”Det handler om kunnskap, kjennskap, kultur og karriereutvikling”* (Informant 2, mann). Dette samsvarer med relevant litteratur på området. Mikkelsen og Laudal legger til at intern rekruttering kan skape trygghet og kan være tid- og ressursbesparende for bedriften (2014, 148). En av de kvinnelige informantene (informant 1) trekker frem at trygghet er en motiverende faktor for kvinners valg om å søke seg til høyere stillinger. Informant 2 trekker også frem ulemper ved intern rekruttering. *”det er vanskeligere å endre seg”*. En kvinnelig informant trekker frem ufordelaktige holdninger som en stor ulempe ved intern rekruttering.

*Ansatte som rekrutteres internt kan ha med seg ufordelaktige holdninger og perspektiver som demper løsnings- og mulighetsorientering* (Informant 5).

Med andre ord ser informantene på fordelene og ulempene ved de ulike rekrutteringsmetodene forskjellig. Enda mer interessant er det da at en informant fra bedriften som benytter seg mest av intern rekruttering sier følgende:

*Vi benytter oss nok aller mest av intern rekruttering, men det har blitt mye mer ekstern rekruttering i de siste årene fordi vi ønsker å brande oss mye mer ”der ute” da det er veldig få som ser mulighetene og karriereveier hos oss. (...) Det er allerede færre kvinner som søker seg inn på et lavere nivå i bransjen, og det at vi benytter oss mest av intern rekruttering gjør at dette viser seg også oppover i bedriften. (...) Er det majoritet menn, så blir det automatisk flest menn også i lederposisjoner.* (Informant 1, kvinne).

De bekrefter at det er få som ser karrieremuligheter hos dem, og de har da valgt å fokusere mer på ekstern rekruttering for å få inn bredere kompetanse og flere kvinner. Med andre ord mener de at deres hovedfokus på intern rekruttering hindrer kvinner i å nå toppstillinger, fordi det allerede rekrutteres så få kvinner inn på et lavere nivå i bedriften. En av informantene fra bedriften som i hovedsak benytter ekstern rekruttering er av motsatt oppfatning, og mener at interne rekrutteringsprosesser kan virke positivt for kvinnelige søkere:

*Jeg tror interne rekrutteringsprosesser kan være fordelaktig for kvinner. Årsaken kan være at kvinner er mer forsiktig i sitt "innsalg" av seg selv i rekrutteringsprosessen, kvinner kan i større grad undervurdere/-grave egenskaper og kompetanse de innehar som er viktig for stillinger de søker på. Menn kan ofte være "tøffere" i forhold til å selge seg inn, de har en annen tilnærming i prosessen enn kvinner. Ved intern rekruttering kan kvinnens fordel være at hun har vist sin kvalitet og hva hun kan i praksis. (Informant 5, kvinne).*

Flere av informantene sier seg enig i at menn har en "tøffere" tilnærming enn kvinner, og at dette kan påvirke andelen kvinnelige ledere. Et eksperiment av Ernesto Reuben og medforfattere, viser at menn i gjennomsnitt har lavere selvinnsikt enn kvinner, spesielt når det kommer til troen på egne ferdigheter.<sup>32</sup>

*Menn har ofte det man kaller en "overconfidence", som gjør at de har litt mer troen på seg selv. Det er både fordeler og ulemper med dette. Fordelen er at man faktisk tør å kaste seg ut i ting, og om man får et nei, så er ikke det så ille. (...) Ulempen er at man kan virke "cocky", at man tror man klarer det selv om man ikke har riktig kompetanse. (Informant 1, kvinne).*

Kvaløy støtter opp om dette og skriver at "overconfidence" er et forhold som stadig får større oppmerksomhet i forskning, hvor menn scorer høyere enn kvinner.<sup>33</sup>

Dette viser at informantene har en antakelse om at den rekrutteringsmetoden de selv ikke benytter, er den beste metoden for å få inn flere kvinnelige ledere. De sitter med en oppfattelse av at "gresset er grønnere på andre siden". Med andre ord tror bedriften som benytter seg mest av intern rekruttering at de vil få en økt andel kvinnelige ledere om de

<sup>32</sup> <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/06/04/2158/Fredagskronikk/selvtillit-banker-selvinnsikt>

<sup>33</sup> <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/06/04/2158/Fredagskronikk/selvtillit-banker-selvinnsikt>

benytter seg av ekstern rekruttering, og motsatt i bedriftene som i hovedsak benytter ekstern rekruttering. Interessant er det også at de to informantene som trekker frem fordelene med motsatt rekrutteringsmetode er kvinner. Det kan tyde på at det er et større fokus blant kvinner å søke etter forhold i bedriften som påvirker andelen kvinner. De mannlige informantene nevner ikke dette som et forhold. Spørsmålet er da om det finnes en rekrutteringsmetode som trumfer den andre? Hvorfor tror de at den andre metoden enn den de selv har valgt er den metoden som ville få inn flest kvinnelige ledere?

### 4.3 Kjønnbalanse

Vi ønsket å få et innblikk i kjønnbalansen i bedriftene og stilte følgende spørsmål:

4. *Hvordan er kjønnbalansen i denne bedriften og er det et bevisst fokus på kjønnsnøytral rekruttering?*

Vi forsøkte å velge ut bedrifter som representerer det norske næringslivet godt når det gjelder kjønnsfordelingen på ledernivå, men det var fortsatt gjennomgående i to av tre bedrifter at det var en overvekt av menn i ledelsen. Ingen kunne vise til eksakte tall, men det varierte mellom 60/40 og 70/30 fordeling av kvinner og menn, i disfavør kvinner. Denne kjønnsfordelingen gjenspeiler dagens situasjon i det norske næringslivet. En undersøkelse viser at det er dobbelt så mange menn som innehar linjelederstillinger som kvinner (Teigen, 2015).

Samtlige informanter uttalte at de har et bevisst fokus på kjønnsnøytral rekruttering. Spørsmålet blir da om det er mulig å gjennomføre helt kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser? Eksperimentet vi presenterte tidligere som omhandlet lederen Hanna/Hans viste at holdninger og verdier kan stå i veien for ønsket om kjønnsnøytrale prosesser. Informant 2 trakk spesielt frem at testene de gjør er kjønnsnøytrale, og at det de siste årene har blitt et enda større fokus på nettopp dette. Informant 1 sa seg enig i dette og mente at mye av det økte fokuset skyldes hennes oppfordringer. Selv om alle bedriftene har sagt at det er et stort fokus, er det ingen som har konkrete målsettinger eller tiltak som skal sørge for at dette opprettholdes i praksis.

Da vi spurte informantene om de hadde konkrete tiltak og om disse var nedskrevet, svarte flere at dette var tiltak som kun ble snakket om.

*Det står ikke nedskrevet noe sted, men vi jobber jo bevisst for å få inn kvinner i bedriften. Vi har faktisk fått inn en del flere kvinner, og vi snakker jo om det så det er jo et bevisst mål. (Informant 3, kvinne).*

Selv om ingen av bedriftene har konkrete målsettinger mener spesielt én at det bør være klare målsettinger.

*(...) det bør være det. Så vidt jeg vet så skal vi begynne litt mer med målrettede tall. Dette mener jeg er et veldig viktig spørsmål, for det er mye av grunnen til at vi ikke beveger oss noe fortere – fordi vi ikke har vedtatt noe konkret. (Informant 1, kvinne).*

Dette understreker at uten konkrete tiltak vil målet om kjønnsbalanse ta for lang tid.

Samtlige av informantene kunne derfor ikke beskrive et eneste tiltak som var gjort i løpet av de siste 5 årene. Dette er interessant da forskning viser at målrettet innsats og forpliktende tiltak virker.<sup>34</sup> I en evaluering av NHOs ”female future”-program, oppgir 40 % av deltakerne at det ikke er satt i gang aktive grep, mens kun 17 % mener bedriften tar aktive grep for å bedre kjønnsbalansen. De resterende deltakerne sier at bedriften verken/eller gjør dette.<sup>35</sup> Er ikke ønsket om kjønnsbalanse sterkt nok, siden ingen av bedriftene vi snakket med hadde noen konkrete tiltak å vise til? Eller tror bedriftene selv at å snakke om det og sette det på agendaen er nok for å øke andelen kvinner?

Det kommer også frem av intervjuene at ingen har opplevd å bli diskriminert på bakgrunn av kjønn i rekrutteringsprosessen. Imidlertid fortalte to av informantene at de bevisst har valgt et kjønn fremfor et annet i en rekrutteringsprosess. Tidligere forsker på likestillings- og utdanningsrett ved UiO, Helga Aune mener det er en forutsetning for å lykkes med likestillingsarbeid at de ansatte vet når en handling kan være direkte eller indirekte diskriminerende på bakgrunn av kjønn (Aune, 2012).

*Vi har bevisst valgt et kjønn fordi det har vært ubalanse i organisasjonen – normalt i favør av kvinner. (Informant 4, mann)*

*Jeg tror vi har en tendens til å utelukke kvinner med en gang vi ser etter en ny leder. (...) Vi burde vel heller tenke litt mer på hvilke kvinner vi har som er gode, det blir dessverre litt tilfeldig om vi gjør det eller ikke. (Informant 1, kvinne)*

---

<sup>34</sup> <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Policynotat-kvinner-paa-topp-i-naeringslivet2.pdf>

<sup>35</sup> <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/female-future/evalueringsrapport-female-future.pdf>



#### 4.4 Endring av kultur i norsk næringsliv

Videre spurte vi informantene om deres oppfatning av endringen i ledelseskulturen gjennom deres karriere.

5. *I løpet av de siste 10 årene har det vært en økning i andelen kvinnelige toppledere på henholdsvis 3 % i norske aksjeselskap og 4 % i norske allmennaksjeselskap. Hva tenker du om denne økningen?*

Alle informantene var enige om at økningen var svært positiv, men de fleste påpekte at økningen tok for lang tid. Det er imidlertid viktig å påpeke at endring av kultur er noe som er vanskelig å endre på, fordi kulturelle føringer handler om holdninger og verdier i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2011). Grunnen til dette er at holdninger og verdier er noe som skapes over tid og endring av disse kan ikke gjøres over natten. En kvinnelig informant beskriver hvordan kulturen for kvinnelig ledelse har endret seg i løpet av hennes arbeidskarriere:

*For å være ærlig, så har det gått veldig tregt. Jeg har nå jobbet i denne bedriften i 11 år, og med tanke på at det faktisk er 11 år så har det ikke skjedd så veldig mye. Vi prater kanskje mye om det, men det skjer liksom ikke så mye. (...) Jeg savner strategisk jobbing mot å tiltrekke oss flere kvinner. (Informant 1).*

En mannlig informant mente derimot at økningen var lavere enn forventet:

*Jeg opplever at andelen kvinnelige ledere i mine miljøer har steget dramatisk i løpet av min arbeidskarriere. Derfor synes jeg økningen dere referer til er mye lavere enn forventet. (Informant 4).*

Svarene vi fikk samsvarer med forskning på området. Det er interessant å se hvor forskjellig menn og kvinner vurderer hvor langt likestillingen har kommet, og hvem som har ansvaret for å bedre den. I en undersøkelse gjennomført av Finacial Times stiller de dette spørsmålet til ledere fra hele verden. Tilbakemeldingen viser at 70 % av mennene mente at det var fremgang på området mens bare 37 % av kvinnene var av samme oppfatning.<sup>36</sup> Våre informanter kom

---

<sup>36</sup> <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Policynotat-kvinner-paa-topp-i-naeringslivet2.pdf>

med lignende uttalelser hvor en mannlig leder mente at andelen kvinnelige ledere har økt kraftig. De kvinnelige informantene påpeker at utviklingen har tatt for lang tid. Hvorfor er det slik at den mannlige informanten mener andelen kvinnelige ledere har økt kraftig de siste årene, mens de kvinnelige informantene mener det har gått altfor tregt?

Videre ønsket vi å få informantenes tanker om hvordan det vil se ut om 10 år. Flere av informantene trakk frem at de tror at trenden vil fortsette, noe som vil føre til at kjønnsbalansen stadig vil jevnes mer ut. De tror allikevel ikke at det vil være jevnt om 10 år. En informant påpeker viktigheten av konkrete tiltak og målsettinger for at det skal oppstå en forbedring i andelen kvinnelige ledere 10 år frem i tid:

*Jeg tror det kommer til å gå tregt. Uten krav som kvotering vil det komme til å ta tid før det jevnes ut (...) Vi må svelge noen kameler og kanskje ikke alltid velge de best kvalifiserte kandidatene, men heller ha større fokus på å få kvinner inn. (Informant 2, mann)*

Samtidig trekker en annen informant frem at kvotering er et tiltak de ikke ønsker å ta i bruk, fordi de vil ansette den best kvalifiserte søkeren, og ikke bare ansette på bakgrunn av kjønn.

*Jeg er ikke så glad i kvotering, men skjønner at det kan være lurt. Det er synd dersom vi må ta det skrittet. Jeg tenker at det er en eller annen grense, og hvis det går på bekostning av den beste søkeren er ikke det bra. (Informant 3, kvinne).*

Informantene gjentok stadig behovet for tiltak, men det forelå blandede følelser for strukturelle føringer som kvotering. Redselen for at kvinnelig kvotering skal gå på bekostning av den best kvalifiserte søkeren var sterkt til stede. Det ser ut til å være en tendens i samfunnet at kvinner ikke ønsker å bli kvotert inn i styrer. Grunnen til dette kan være fordi det kan virke som at egen kompetanse settes i tvil (Fasting, 2015).

Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem et perspektiv en kvinnelig informant delte med oss hvor hun påpeker at et sterkt fokus på å rekruttere kvinner inn i bedriften, kan påvirke bedriftens omdømme i fremtiden:

*(...) Jeg håper ledelsen tar mer styring for å det på plass for jeg tror det har veldig mye å si for vårt omdømme. (...) Man ønsker å benytte bedrifter hvor verdiene er overens med sine egne, så det er utrolig viktig hvis vi skal "overleve" eller fortsette å vokse at vi både har en større andel kvinner og mennesker med minoritetsbakgrunn.*  
(Informant 1)

#### **4.5 Oppsummering av funn**

Informantene som er intervjuet har alle ulik ledererfaring og ulik erfaring med kjønnsbalanse på ledernivå. I to av bedriftene benyttet de i hovedsak ekstern rekruttering, men kombinerte dette med intern rekruttering. Dette stod i kontrast til en ene bedriften som hadde hovedvekt på intern rekruttering men med en kombinasjon av ekstern rekruttering. Felles for alle bedriftene var at de hadde stort fokus på utarbeidelsen av en god jobbanalyse uavhengig av valg av rekrutteringsmetode. Videre fant vi det interessant at informantene hadde så splittede syn på kvinners muligheter ved interne rekrutteringsprosesser. En informant så på det som fremmede for kvinners muligheter, mens en annen mente at dette var en måte å hindre kvinners muligheter til å nå lederstillinger.

Noe som fanget vår interesse var også informantenes felles enighet om behovet for tiltak. Samtlige informanter mente at tiltak er en svært viktig del av arbeidet som må gjøres for å få kvinner inn i lederposisjoner. Dette står imidlertid i stor kontrast med deres praksis, ettersom ingen av bedriftene kunne vise til et eneste iverksatt eller fremtidig tiltak for å bedre kvinners muligheter. Det var heller ingen som hadde konkrete målsettinger innenfor samme område.

Hverken de kvinnelige eller mannlige informantene har opplevd diskriminering på bakgrunn av kjønn i sin arbeidskarriere. De fortalte derimot at de bevisst har valgt et kjønn fremfor et annet, og at dette som oftest gjaldt kvinner. Som informantene trekker frem, er det en generell oppfatning av at norsk næringsliv preges av en kultur som støtter opp om de tradisjonelle kjønnsrollene. Alle mener at kulturen for kvinnelig ledelse har gått tregt og at dette er en trend som kommer til å fortsette i årene fremover.

Ifølge Ole Iversen må vi jakte på andre forklaringer enn de tradisjonelle antakelsene om at menn er bedre egnet som ledere, biologiske forskjeller og glasstaket som årsaker til at så få

kvinner når helt til topps i det norske næringslivet.<sup>37</sup> Det er et faktum at det er et underskudd av kvinnelige toppledere i Norge. Mangelen på kvinnelige ledere blir gjerne forklart ved egenskaper hos kvinnene selv. Det hevdes videre at det ikke er nok kvinner å velge i blant, eller at kvinnene ikke er motivert for eller ønsker å ta på seg topplederstillinger. Kvinner prioriterer annerledes, blir det også sagt. Norsk og internasjonal forskning gjør det imidlertid klart at mangelen på kvinnelige toppledere ikke kan forklares med at det ikke er nok kvalifiserte kvinner å velge blant.<sup>38</sup> Ifølge våre informanter, skyldes det heller ikke at kvinnene ikke er motiverte for å påta seg slike stillinger. Funnene våre tyder derimot på at mye kan skyldes rekrutteringsmetodene som benyttes, og at dette kan være et forhold bak den lave kvinneandelen på toppledernivå. Forfatter Ole Iversen uttaler at: *”Skal vi få flere kvinnelige toppledere, må vi slutte å skylde på kvinnene, og innse at mye av ansvaret ligger hos dem som vurderer og ansetter toppledere”*.<sup>39</sup>

## 5.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven jobbet målrettet for å best mulig kunne svare på problemstillingen: *”Hvordan kan interne rekrutteringsprosesser hindre eller fremme kjønnsbalanse i tre norske bedrifter?”*. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført semistrukturerte intervjuer, analysert disse og deretter drøftet resultatene i lys av aktuell teori.

Funnene våre viser at det foreligger splittede syn på om intern rekruttering er med på å hindre eller fremme kjønnsbalanse. På den ene siden trekkes det frem at intern rekruttering kan være fordelaktig for kvinner, fordi kvinner kan være forsiktige i sitt ”innsalg” av seg selv i rekrutteringsprosessen. Det foreligger en tendens til at kvinner i større grad enn menn undergraver sine egenskaper og den kompetansene de innehar. Ved intern rekruttering kan kvinnenens fordel være at de allerede gjennom tidligere arbeid i bedriften har fått vist frem sin kunnskap i praksis, og derfor ikke behøver å ”selge” seg inn på samme måte som de måtte gjort ved ekstern rekruttering. Menn kan derimot ha en litt tøffere tilnærming i prosessen enn kvinner. Det finnes altså flere forhold som er med på å fremme kvinners muligheter ved intern rekruttering.

---

<sup>37</sup> <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-den-best-kvalifiserte-er-som-regel-en-mann/23409378>

<sup>38</sup> <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-den-best-kvalifiserte-er-som-regel-en-mann/23409378>

<sup>39</sup> <http://e24.no/kommentarer/spaltister/kommentar-den-best-kvalifiserte-er-som-regel-en-mann/23409378>

På den andre siden kan interne rekrutteringsprosesser også hindre kvinners muligheter i bedrifter hvor kvinneandelen allerede er lav. Dette vil automatisk føre til at andelen kvinner man har å rekruttere fra vil være begrenset. Ved å kun benytte interne rekrutteringsprosesser mister bedriften muligheten til å brande seg, og dette kan igjen føre til at det blir enda færre kvinner som ser muligheter og karriereveier i de aktuelle bedriftene.

Vårt hovedfunn er imidlertid informantenes oppfatning av at ”gresset er grønnere på den andre siden”. Med dette mener vi at informanten som påpekte at intern rekruttering er fremmede for kvinner og kvinners muligheter, benyttet seg av ekstern rekruttering. Informanten fra bedriften hvor de i hovedsak benyttet intern rekruttering mente det motsatte, altså at mer bruk av ekstern rekruttering kunne bidra til en økt kvinneandel. Med andre ord tror bedriften som benytter seg av mest intern rekruttering at de vil få en økt andel kvinnelige ledere om de benytter seg av ekstern rekruttering, og motsatt i bedriftene som i hovedsak benytter ekstern rekruttering. Spørsmålet er da om det finnes en rekrutteringsmetode som trumfer den andre? Og hvorfor tror de at den andre metoden enn den de selv har valgt er den metoden som ville få inn flest kvinnelige ledere? Og hvorfor bytter de ikke da til rekrutteringsmetoden de ser på som mest hensiktsmessig for å få inn flere kvinnelige ledere? Kan bakgrunnen for dette være behovet for en ”syndebukk”?

Videre fant vi at det var stor enighet blant informantene om at god kommunikasjon var svært viktig i interne rekrutteringsprosesser. De trekker frem at dårlig kommunikasjon og manglende begrunnelse på avslag kan svekke kvinners motivasjon til å søke på en lederstilling i bedriften ved en senere anledning. De understreker at dette er spesielt viktig ved interne avslag, da bedriften må forholde seg til søkeren i ettertid. Det kan i tillegg skape mistriivsel og manglende arbeidslyst. Gode tilbakemeldingsprosedyrer og det å forklare kandidaten hva bakgrunnen for avslaget er, blir derfor spesielt viktig ved intern rekruttering. Med andre ord er dårlig kommunikasjon og en svak begrunnelse to forhold som kan hindre kvinners mulighet til å nå lederstillinger ved interne rekrutteringsprosesser. Samtidig trekkes det også frem at god kommunikasjon kan virke fremmede ved interne rekrutteringsprosesser ved at sentrale personer i bedriften kommer med oppfordringer til å søke seg til en høyere stilling. Dette begrunnet de med at kvinner ofte undervurderer egen kompetanse og kan kvie seg for å søke, i frykt for avslag.

Våre funn tyder på at utvalget opplever at det finnes for få kvinnelige ledere i det norske næringslivet, men at dette er under endring. Til tross for dette mener alle utelukkende at denne utviklingen går for tregt. Informantene gjentok stadig behovet for tiltak, men det forelå blandede følelser for strukturelle føringer som kvotering. Redselen for at kvinnelig kvotering skal gå på bekostning av den best kvalifiserte søkeren var sterkt til stede. Gjennom intervjuene kom det frem at det snakkes mye om tiltak for å få flere kvinner inn i lederposisjoner, men det gjøres lite konkret for å få dem inn i stillingene. Det kunne derfor vært interessant for videre forskning å undersøke om dette er en ny ”trend” i næringslivet. Det gikk igjen blant samtlige informanter at det er mye snakk rundt kjønnsbalanse og at mange derfor følte at det ble gjort mer nå enn tidligere for å bedre denne balansen. Realiteten var imidlertid at det kun ble snakket om og ikke gjort aktive grep. Ingen kunne beskrive et eneste tiltak som hadde blitt satt i gang i løpet av de siste fem årene. Hvis dette er tilfellet også i andre bedrifter enn de vi har intervjuet, hadde det vært interessant å se hva det er som hindrer bedriftene i å ta grep.

Avslutningsvis hadde det også vært interessant om våre funn kunne overføres til andre lignende områder. Vi er i den tro at våre funn kan overføres til lignende bedrifter i det norske næringslivet, men det ville vært enda mer interessant om det også kunne overføres til offentlig sektor.

## 6.0 Litteraturliste

Aune, Helga 2012. «Opplæringslovens og barnehagelovens formålsbestemmelser. Utdanning, likestilling og stereotype kjønnsroller», i Jackhelln og Welstad (red.):  
Udanningsrettslige emner, Cappelen Damm

Drake, Irmelin 1995. Kvinner og ledelse- gjennom glasstaket?

<http://www.nb.no/nbsok/nb/64092aaecb2a11b67182b09bdb2f2220.nbdigital?lang=no#25> Lastet ned: 05.04.2017

Fasting, Mathilde. 2015. Folk flest vil ikke kvoteres.

<https://www.civita.no/2015/02/18/folk-flest-vil-ikke-kvoteres>

Lastet ned: 05.05.2017

Fyrand, Live 2005. Sosialt nettverk: Teori og praksis. Oslo: Universitetsforlaget

Gaustad, Tarje & Raknes, Ketil 2015, Menn som ikke liker karriekvinner, Agenda rapport nr.1/2015, Oslo: Tankesmien Agenda/Markedshøyskolen.

<http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-liket-karriekvinner.pdf> Lastet ned: 08.05.2017

Grimlø, Rigmor E. 2000. Personal - Administrasjon: Teori og praksis 3.utg.

Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gripsrud Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. Metode og Dataanalyse:

Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. 2. utgave. Høyskoleforlaget.

Halrynjo, Sigtona, Kitterød, Ragni H. og Teigen, Mari. Hvorfor så få kvinner på toppen i Norsk næringsliv? – En analyse av hva topplederne selv sier. 2015.

[https://www.idunn.no/spa/2015/0102/hvorfor\\_saa\\_faa\\_kvinner\\_paa\\_toppen\\_i\\_norsk\\_næringsliv\\_-\\_en\\_an](https://www.idunn.no/spa/2015/0102/hvorfor_saa_faa_kvinner_paa_toppen_i_norsk_næringsliv_-_en_an) Lastet ned: 05.05.2017

Iversen, Ole 2017. Hvorfor bør man gjennomføre en god jobbanalyse før noen ansettes?

Assissit AS. <https://www.oleiversen.no/resources/Jobbanalysen200217.pdf>

Lastet ned: 10.05.2017

Iversen, Ole 2016. Tre kvinner på topp i lederkåring. Assissit AS og Handelshøyskolen BI

<https://www.oleiversen.no/resources/DenBestKval180216.pdf>

Lastet ned: 20.02.2017

Iversen, Ole 2015. Rekrutterings- og intervjuteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3. Utg., 1. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. Organisasjonsendring og endringsledelse. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line 2011. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 4. Utg., 2. opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2011. Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Øyvind L. 2015. Perspektiver på ledelse. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas 2014 Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver 1.utg., 2. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS

Norges offentlige utredninger 2014 nr. 6.

Lastet ned: 15.02.2017

Patton, Michael Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3rd ed. Sage publications Inc. London.



- Powell, G.N. 1999. Women and Men in Management. Edition 4. London: Sage.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. Organisasjonsendring og endringsledelse. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, Gro M. 2009. Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler. Bergen: Fagbokforlaget
- Solberg, Anne Grethe 2012.  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandlingsolberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Lastet ned: 05.03.2017
- SSB 2017. ”Nøkkeltall for likestilling” <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>  
Lastet ned: 11.05.2017
- Storvik, Aagoth. E. 2002. Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(2), 219-243. Universitetsforlaget.
- Storvik, Aagoth E. og Abrahamsen, Bente 2015. Lederutvelgelse blant profesjonsutøvere  
Betydningen av kjønn og etnisk bakgrunn. Rekruttering 4. mai.
- Teigen, Mari. 2015. Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv. 1. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tunstrøm, Stine 2016. Slik takler du avslag best. Aller Media AS
- Yin, Robert K. 2009. Case Study research: Design and methods 4th edition. USA: Sage Publications.
- Zimmer, Ben 2015. The Phrase ‘Glass Ceiling’ Stretches Back Decades. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010> Lastet ned: 05.04.201

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

1. Kan du fortelle om deres ansettelsesprosess, fra utlysning til ansettelse?
  - a. Benytter dere mest intern eller ekstern rekruttering, og hva er bakgrunnen til dette?
  - b. Hvordan vil du beskrive din idealsøker sett bort i fra faglige kvalifikasjoner?
  
2. Hva mener du er fordeler og ulemper med intern rekruttering fremfor ekstern?
  - a. Tror du valget av intern/ekstern rekruttering påvirker andelen kvinnelige søkere?
  - b. Hvordan tror du interne rekrutteringsprosesser påvirker kvinnens muligheter til å søke seg til høyere stillinger?
  
3. Hvordan er kjønnsbalansen i denne bedriften?
  - a. Hvordan er kjønnsbalansen i toppledelsen kontra nedover i bedriften?
  - b. Er det bevisst fokus på kjønnsnøytral rekruttering?
  - c. Hvorfor tror du det er en slik ubalanse/balanse?
  
4. Hvordan føler du at bedriften tiltrekker seg kvinner?
  - a. Hvordan føler du bedriften motiverer kvinner til å søke seg til høyere stillinger i bedriften?
  
5. Hvilke konkrete målsettinger har dere for å bedre kjønnsbalansen i organisasjonen?
  - a. Hvordan vil du si at disse er forankret?
  - b. Kan du beskrive noen av tiltakene som er gjort for å bedre kjønnsbalansen de siste 5 årene.
  
6. Hvilke faktorer tror du påvirker kvinnens valg om å søke seg til høyere stillinger/lederstillinger? (indre motivasjon, oppfordring fra leder/kollegaer, lønn ol.)
  - a. Tenker du at kvinner trenger andre motivasjonsfaktorer eller karrierekriterier enn menn?
  
7. Hva mener du nettverk har å si for en søkers jobbmuligheter i dag?
  - a. Har du benyttet deg av nettverk for å få stillingen du har i dag?
  - b. Opplever du forskjeller i bruken av nettverk mellom kvinner og menn?

8. I løpet av de siste 10 årene har det vært en økning i andelen kvinnelige toppledere på henholdsvis 3 % i norske aksjeselskap og 4 % i norske allmennaksjeselskap. Hva tenker du om denne økningen?

- a. Opplever du at kulturen for kvinnelig ledelse har endret seg mens du har vært i løpet av din arbeidskarriere?
- b. Har du noen tanker om hvordan det vil se ut i næringslivet om 10 år?

9. Har du opplevd diskriminering i rekrutteringsprosessen på bakgrunn av kjønn?

- a. Har du opplevd å bli diskriminert på bakgrunn av kjønn?

10. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

## 7.2 Godkjenning fra NSD



Elin Berg  
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag Høgskolen i Oslo og Akershus  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 28.03.2017

Vår ref: 52914 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52914</i>	<i>Kjønnsbalanse i næringslivet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Elin Berg</i>
<i>Student</i>	<i>Edda Lindahl</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 19.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Vi vurderer prosjektet som meldepliktig blant annet fordi opplysninger fra intervjuene kan knyttes til informantes arbeidsplass, samt at opplysninger som kommer frem i intervjuene skal registreres på en digital lydopptaker.

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Oslo og Akershus sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør det avklares med høyskolen hvorvidt dette er i tråd med institusjonens retningslinjer for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 19.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

### **7.3 Samtykkeskjema sendt ut til informantene**

#### ***Samtykkeskjema***

##### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:**

*”Kjønnsbalanse i næringslivet”*

##### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus som skriver bachelor og trenger i den forbindelse informanter til vårt studie. Formålet med studien er å se på årsaker til at det er en lavere andel kvinnelige ledere enn menn. Vi ønsker informanter fra større bedrifter i næringslivet til å gjennomføre et personlig intervju.

I en rapport skrevet av World Economic Forum kommer det frem at Norge er verdens tredje mest likestilte land. Samtidig viser en fersk undersøkelse gjort av CORE at det er flest kvinner som i dag fullfører høyere utdanning. Dette står i kontrast til at bare 20 prosent av Norges toppledere er kvinner. Til tross for at Norge har et så godt utgangspunkt, samsvarer ikke dette med virkeligheten. Dette er noe vi ønsker å få større forståelse for. Det er i dag gjort mange grep som skal føre til kjønnsbalanse på toppledernivå. Vi ønsker derfor å finne ut hvorfor det til tross for dette ikke er kjønnsbalanse i toppsjiktet. For å finne mulige årsaker ønsker vi å se nærmere på rekrutteringsprosesser og da spesielt om interne rekrutteringsprosesser kan bidra til ubalanse.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil bruke kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer. Spørsmålene vil omhandle dine erfaringer som leder på høyt nivå og nærmere om rekrutteringsprosessen i din bedrift. Dersom deltakelse blir aktuelt, vil intervjuet vare maks en time. Tid og sted avtales nærmere over mail eller telefon. Under intervjuet vil vi benytte oss av lydopptak i tillegg til egne notater.

## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være vår veileder og oss som får tilgang til informasjonen som blir hentet. Alt vil bli lagret anonymt, altså uten navn eller andre personopplysninger. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal avsluttes 19.05.2017. Da vil alt av innsamlet data bli slettet.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med en av studentene: Edda Lindahl ([edda.lindahl@live.no](mailto:edda.lindahl@live.no)) eller Siri Vold Gran ([sirigran@live.no](mailto:sirigran@live.no)), eller veileder Elin Berg ([elin.berg@hioa.no](mailto:elin.berg@hioa.no)).

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)