

**Kandidatnummer 742 og 749**

---

# **Effekten av kjønnord- og bildebruk i topplederstillingsannonser**

En studie av hvordan menn og kvinner påvirkes av kjønnord- og bildebruk i  
topplederstillingsannonser, og hvordan virksomheter forholder seg til dette

**Bacheloroppgave 2017**  
**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**  
**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## **Sammendrag**

Statistikk viser at det finnes en kjønnsbalanse blant innehavere av topplederstillinger i norske virksomheter, og at Norge fortsatt har en lang vei å gå for et likestilt arbeidsliv. Forskere har undersøkt flere mulige årsaker til fenomenet, men det er vanskelig å finne et entydig svar. Vi foreslår at ord- og bildebruk i topplederstillingsannonser er en strukturell medvirkende faktor til ujevn kjønnsbalanse. Ved å gjennomføre et kvantitativt eksperiment og kvalitative intervjuer, har vi sett at kjønnet ordlyd synes å påvirke potensielle søkere og kan være med på å opprettholde kjønnskjevhet. Studie 1 indikerer at stillingsattraktiviteten er høyest i topplederstillingsannonser med feminin ordlyd. Studie 2 synes å vise at det finnes en bevissthet knyttet til sammenhengen mellom kjønnsbalanse og topplederstillingsannonser blant informantene i virksomhetene vi intervjuet. Vår oppfatning er at det finnes et potensiale for å skape større bevissthet og legge mer til rette for kjønnsbalanse. Disse resultatene, tidligere forskning og teori relatert til temaet er diskutert i oppgaven.

## Forord

Det hele startet med en nysgjerrighet da en av oss hørte at en utlyst stilling som vanligvis får flest mannlige søkere hadde fått et økt antall kvinnelige søkere. Dette var et resultat av å inkludere bilder og sitat fra en kvinne i annonsen. Den ujevne kjønnsbalansen i norsk toppledelse er dessuten et tema som har interessert oss lenge. Vi har ved flere anledninger stilt spørsmål ved hvorfor det ikke finnes flere kvinnelige toppledere, og fant fort ut at vi ville undersøke dette nærmere, og da med fokus på stillingsannonser.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en utfordrende, lærerik og interessant prosess. Vi har fått god hjelp fra flere personer under arbeidet. Først vil vi rette en stor takk til førsteamanuensis Christina Nerstad ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Hun har som vår veileder bidratt med kunnskap, gode råd og erfaring fra start til slutt. Oppgaven ville ikke blitt den samme uten henne.

Videre vil vi rette en stor takk til Ph.D. kandidat Ingvild Müller Seljeseth ved BI som tok seg tid til å hjelpe oss med utforming av eksperimentet og innsamlingen av data.

Til slutt vil vi takke alle respondentene som svarte på vår undersøkelse, samt informantene som stilte opp til intervju.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Hvorfor er dette temaet viktig? .....	6
1.2 Hvordan kan studien vår bidra? .....	6
<b>2.0 Teori og hypoteser</b> .....	<b>7</b>
2.1 Hva er rekruttering? .....	7
2.2 Kjønsroller og stereotyper.....	8
2.3 Kjønnede stillingsannonser .....	9
2.4 Menn velger menn .....	11
2.5 Er menn bedre ledere enn kvinner?.....	13
<b>3.0 Metode og resultater</b> .....	<b>13</b>
3.2 Studie 1 .....	14
3.2.1 Introduksjon .....	14
3.2.2 Design og prosedyre.....	14
3.2.3 Utvalg.....	16
3.2.4 Datainnsamling.....	17
3.2.5 Måleinstrument .....	17
3.2.6 Analyse.....	18
3.2.7 Resultater.....	18
3.2.8 Diskusjon .....	20
3.3 Studie 2 .....	21
3.3.1 Introduksjon .....	21
3.3.2 Utvalg.....	22
3.3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.4 Analyse.....	23
<b>4.0 Generell diskusjon</b> .....	<b>28</b>
4.1 Teoretiske bidrag.....	29
4.2 Praktiske implikasjoner .....	29
4.3 Undersøkelsenes reliabilitet og validitet.....	30
4.3.1 Reliabilitet .....	31
4.3.2 Validitet.....	31
4.4 Styrker, svakheter og fremtidig forskning .....	32
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	<b>35</b>
<b>6.0 Litteraturliste</b> .....	<b>36</b>
<b>7.0 Vedlegg</b> .....	<b>40</b>
Vedlegg 1 Intervjuguide .....	40
Vedlegg 2 Informasjonsskjema til deltakelse på eksperiment .....	40
Vedlegg 3 Samtykkeskjema for deltakelse til dybdeintervju.....	41
Vedlegg 4 Liste over feminine og maskuline ord .....	43
Vedlegg 5 Annonser til eksperimentet.....	44
Vedlegg 6 Bilder brukt i eksperimentet.....	45
Vedlegg 7 Meldeskjema .....	46

## 1.0 Innledning

Norge regnes i dag som et av verdens mest likestilte land (Global Gender Gap report 2016). Til tross for dette har vi fortsatt en lang vei å gå når det gjelder et likestilt arbeidsliv. En rapport fra Statistisk sentralbyrås nettsider som omhandler likestilling, viser at kvinner har en lavere gjennomsnittlig bruttoinntekt, at de i stor grad jobber mer deltid, samtidig som de er underrepresentert i privat sektor. Det er nok på toppen det spriker mest. Nesten 2 av 3 ledere er menn, og i kommunestyre er mer enn 60 prosent av plassene besatt av menn. Den skjeve kjønnsfordelingen blant ledere er et faktum som har hatt marginale endringer de siste 8 årene (Statistisk sentralbyrå 2017). Fenomenet har fått økende oppmerksomhet og flere stiller spørsmål ved hvorfor vi har dette kjønnsdelte arbeidsmarkedet. Hvorfor klarer vi ikke å snu statistikken når Norge er et land med en politikk som fremmer likestilling? Det er utfordrende å peke ut årsakene til kjønnsdelingen da bildet er komplekst og sammensatt. Noen forklaringer knytter seg til kvinners selvoppfatning, interesse og kompetanse, mens andre påpeker at dagens system og rekrutteringsprosesser hindrer kvinner i å nå toppen (Drake og Solberg 1995, 182).

Forskere har undersøkt temaet med ulike tilnærminger. Forskning på stillingsannonser indikerer at ordvalg i annonser påvirker om søkere identifiserer seg med en stilling. Det er gjort funn som tyder på at maskuline ledertrekk dominerer språket i annonser og at dette kan være med på å opprettholde en ujevn kjønnsfordeling (Friesen og Kay 2011; Askehave og Zethsen 2014; Horvath og Sczesny, 2015). Vi skal gå nærmere inn på sammenhengen mellom kjønn, ledelse og rekruttering, med hovedfokus på betydningen av starten av en rekrutteringsprosess, nærmere bestemt ordlyd og bildebruk i topplederstillingsannonser. Virksomheter bruker gjerne bilder i sine stillingsannonser for å virke mer spennende, og for å tiltrekke seg mer oppmerksomhet. Hvordan slik bildebruk påvirker søkere, er i liten grad undersøkt. I denne studien er dette interessant, fordi vi ønsker å se om bilder kan bidra til å forsterke et feminint eller maskulint preg i stillingsannonser. Vår problemstilling er som følger:

*“På hvilken måte kan ordlyd og bildebruk i topplederstillingsannonser påvirke stillingers attraktivitet for kvinner og menn, og hvilken bevissthet har virksomheter rundt dette?”*

For å undersøke problemstillingen har vi utført et eksperiment der fire forskjellige grupper ble presentert for fire ulike manipulerte stillingsannonser (studie 1). Vi har også gjennomført

dybdeintervjuer av fire personer som alle har en sentral rolle i rekrutteringsprosessene i fire ulike virksomheter (studie 2). Til studie 1 har vi utledet fire hypoteser, som vil bli presentert i teoridelen. Til studie 2 har vi følgende underproblemstilling:

*“Hvilken bevissthet og praksis finnes blant et utvalg norske virksomheter knyttet til sammenhengen mellom kjønnsbalanse og topplederstillingsannonser?”*

Før vi presenterer teori og funn vil vi si noe om hvorfor dette temaet er viktig og hvordan vår studie kan bidra til nytte for teori og praksis.

### 1.1 Hvorfor er dette temaet viktig?

Fram til nå har Norge kun hatt to kvinnelig statsministre, Gro Harlem Brundtland og Erna Solberg. På verdensbasis i dag er kun 23% av alle plasser i ulike nasjonalforsamlinger besatt av kvinner (Inter-Parliamentary Union 2017). Kvinner har historisk blitt sett på som det andre og svake kjønn. Menn har tradisjonelt vært i lønnet arbeid og slik forsørget familien, mens kvinner har vært hjemme og tatt vare på hus og barn. Først på midten og mot slutten av 1800-tallet startet kvinnebevegelsen som satte fokus på kvinners rettigheter og likestilling<sup>1</sup>. I 1978 ble den første versjonen av likestillingsloven vedtatt i Norge<sup>2</sup>. Det er altså først i nyere tid at formell likestilling har blitt satt på agendaen.

Det finnes former for diskriminering som ikke bryter med loven, blant annet strukturell diskriminering som kan ligge implisitt i systemer og strukturer. Det å bruke kjønnord i stillingsannonser er et eksempel og en praksis som kan undergrave likestilling dersom menn og kvinner påvirkes av det. Selv om strukturell diskriminering ikke nødvendigvis er ulovlig, er resultatet av det ofte til menns fordel (Drake og Solberg 1995, 158).

### 1.2 Hvordan kan studien vår bidra?

Tidligere forskning fokuserer i hovedsak på hvilken effekt de maskuline uttrykkene har på kvinnelige søkere (Gaucher, Friesen og Kay 2011; Askehave og Zethsen 2014). Horvath og Sczesny (2015) påpeker at det er av praktisk og teoretisk interesse å teste effekter av å kun ha feminine former i annonser. De spør om dette kan gi signaler om at kun kvinner er ønsket og

---

<sup>1</sup> [https://snl.no/kvinnebevegelsens\\_historie](https://snl.no/kvinnebevegelsens_historie) (03.02.2017)

<sup>2</sup> <https://snl.no/likestilling> (03.02.2017)

at kvinnelige søkere passer bedre til stillingen enn mannlige (Horvath og Sczesny 2015, 324). Spørsmålet har inspirert oss og studien vår har derfor hovedfokus på effekten av de feminine formene. Dette har både praktisk og teoretisk relevans fordi funn i studien kan vise ords betydning i rekrutteringsprosesser med tanke på at menn og kvinner identifiserer seg med forskjellige egenskaper. Vi ønsker å kunne presentere et teoretisk grunnlag for hva som oppleves som mest attraktivt for begge kjønn. I tillegg undersøker vi effekten av bilder alene og i kombinasjon med kjønnede ord, for å kunne bidra med informasjon om hvordan bilder henger sammen med og påvirker stillingsattraktivitet. Med utgangspunkt i tidligere forskning som antyder at kjønnet ordlyd eksisterer, ønsker vi til slutt å kartlegge om virksomheter er bevisst dette og hvordan de jobber med sine stillingsannonser for å fremme kjønnsbalanse.

Kunnskap om hvordan ord- og bildebruk fungerer i praksis, kan legge til rette for mer kunnskap og bevisstgjøring som igjen kan tilrettelegge for kjønnsnøytralitet og rettferdighet. Det er viktig at temaet settes i søkelyset både i et likestillingsperspektiv og med tanke på den gevinsten kjønnsbalansert ledelse gir til bedriften. Ikke minst er det viktig for bedrifter som ønsker å rekruttere kvinner, men som sliter med å få kvinnelige søkere. Ved å tilgjengeliggjøre informasjon om hvordan rekrutteringsprosessen påvirker *hvem* som søker og *hvem* som blir valgt kan det bli enklere å endre praksis.

Videre i oppgaven vil vi først legge frem relevant teori for våre to studier før vi presenterer studiene hver for seg. Vi vil deretter drøfte de funn vi gjør, før vi mot slutten belyser studiens styrker og svakheter.

## 2.0 Teori og hypoteser

### 2.1 Hva er rekruttering?

Rekruttering er et sentralt begrep i denne oppgaven. I følge Barber (1998) handler rekruttering om den prosessen organisasjonen gjennomgår for å identifisere og tiltrekke seg kvalifiserte kandidater (Barber 1998, 5). Rekruttering starter vanligvis ved at man ser et behov for en eller flere nye stillinger. Målet er å få de rette personene interessert i stillingen og deretter bruke metoder i en seleksjonsprosess for å sikre at rett person velges (Mikkelsen og Laudal 2014, 140). Ved rekruttering av ledere i dag er man opptatt av å finne personlighetstrekk som kan

karakterisere vellykkede ledere. Yukl fremhever blant annet høyt energinivå og god stresstoleranse som viktige egenskaper (Yukl 2013, 146).

## 2.2 Kjønnroller og stereotyper

“Jenter som vil jobbe med mennesker, konkluderer ofte med at de skal bli sykepleiere. De kunne like så gjerne satset på å bli ledere.” (Long Litt Woon, tidligere direktør for likestillingssenteret, sitert fra Drammens Tidende, 2004).

Det knytter seg fortsatt mange normer og forventninger til de ulike kjønnene. En allmenn oppfatning er selv i dag at kvinner i større grad både er og bør være opptatt av familie og relasjoner, mens menn naturlig sett er og skal være opptatt av biler og tungt fysisk arbeid. Dette kalles kjønnroller og kan påvirke både tanker, følelser og atferd<sup>3</sup>. Kjønnroller henger sammen med stereotyper, som er en generell oppfatning av hvordan en gruppe mennesker er<sup>4</sup>. En oppfatning av at alle kvinner er opptatt av familie og relasjoner er en stereotypi fordi dette ikke nødvendigvis gjelder alle kvinner, selv om det kan gjelde noen. Eagly (1987) står bak teorien om sosiale roller (SRT) som antar at kjønnsforskjeller er et produkt av sosiale roller som regulerer atferd i voksenlivet (Eagly 1987, 7). Etter hvert som menn og kvinner har engasjert seg i tradisjonelle roller, så har kjønn blitt assosiert med egenskaper som kreves for rollen. Som et resultat av disse kjønnsrollene blir det teoretisert at folk velger yrkesområde i tråd med deres tradisjonelle kjønnrolle (eksempelvis kvinner som sykepleiere og menn som brannmenn) (Eagly 1987). Vi har utledet følgende hypotese:

*Hypotese 1: Topplederstillingsannonser er mer attraktive blant mannlige søkere uavhengig av kjønnordlyd.*

I en nettartikkel på forskning.no referer Jorunn Kanestrøm til forskning som antyder at stereotypiske oppfatninger av kjønn i barnehage og skole er med på å begrense barns frihet til selv å velge interesser og utdanning. Dette påvirker yrkesvalg senere i livet: “Barn velger yrker ut fra forutinntatte holdninger om hva som er kvinneyrker og mannsyrker” (Jorunn Kanestrøm 2012). Gaucher, Friesen og Kay (2011) forklarer tilsvarende at kvinner er

---

<sup>3</sup> <https://snl.no/kjønnsrolle> (03.02.17)

<sup>4</sup> <https://snl.no/stereotypi> - psykologi (03.02.17)



sosialisert til å foretrekke yrker som er forbundet med såkalte feminine egenskaper (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 120). Eksperimenter har også vist at når kvinner blir eksponert for stereotypier i arbeidslivet kan det påvirke deres ambisjoner og eksempelvis føre til at en kvinne ikke velger å ta på seg en lederrolle (Richardsen og Traavik 2013, 150). Dette hindrer kvinner i å bidra med sin kompetanse innen visse yrkesgrupper i samfunnet, noe som er uheldig. Aukland (2015) siterer Kif-leder Curt Rice på at forskningsfunn indikerer at kjønnsbalanse i ledelsen faktisk gir økt trivsel i organisasjonen, noe som igjen fører til bedre prestasjoner blant de de ansatte. I arbeidsgrupper bidrar kjønnsbalanse ofte til høyere kvalitet på beslutninger og det øker gruppens evne til å løse kognitive problemer. Ved å inkludere kvinner i rekrutteringsprosessen vil man også få tilgang til flere dyktige og kompetente kandidater (Aukland 2015). I en rapport fra Mckinsey & Company (2007) ble det sett på hvilke barrierer det er som hindrer kvinner i fra å tiltre toppstillinger. Resultatet viste at bedrifter som har en høyere andel kvinner i sin ledelse, også er de som har best prestasjon. Dette er et argument som taler positivt for kjønns mangfold (Desvaux, Devilliard-Hoellinger og Baumgarten 2007 ,14). Forskning viser dessuten at antall kvinner i en arbeidsgruppe er positivt linket til effektivitet (Woolly mfl. 2010).

### 2.3 Kjønnede stillingsannonser

For over 30 år siden undersøkte Bem og Bem (1973) hvordan stillingsannonser som åpenbart anga en preferanse for mannlige søkere, hindret kvinner i å søke. Resultatene antydte at kvinner var mer interessert i mannsdominerte jobber når stillingsannonnene var objektive og refererte til både menn og kvinner som aktuelle kandidater, sammenlignet med stillingsannonser som kun refererte til menn. Kvinner viste størst interesse for mannsdominerte jobber når annonsene spesifikt refererte til dem som ideelle kandidater (Bem og Bem, 1973). Praksisen som Bem og Bem (1973) undersøkte, er i dag ulovlig etter likestillingsloven som fastslår at diskriminering på grunn av kjønn er ulovlig jf. § 5. Dette innebærer at det ikke er lovlig å søke etter et spesifikt kjønn i annonser. Gaucher, Friesen og Kay (2011) påpeker imidlertid at kjønn ordlyd i annonser eksisterer og at det muligens fortsatt kommuniseres hvilket kjønn den ideelle kandidaten har. I dag kan det derimot fremkomme mer subtilt gjennom ord i annonser som reflekterer bredere kulturelle stereotypier om menn og kvinner (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 110). Dette er en form for strukturell diskriminering.

Forskning synes å vise at ordvalg i stillingsannonser som ikke bryter med loven kan ha en innflytelse, særlig på oppfattelse av kvinners egnethet for lederstillinger. I en studie foretatt av Horvath og Sczesny i 2015, påpekes det at språklige former påvirker individers forestillinger av individer. Kvinner ble oppfattet som mindre egnet til høy-status posisjoner, sammenlignet med menn, både når maskuline kjennetegn ble brukt, og når m/k (mann/kvinne) ble satt bak stillingstittelen. Feminine og maskuline ordpar (f.eks. politimann/politikvinne) var derimot assosiert med en høyere kognitiv inkludering av kvinner. Dette antyder at språkformer kan påvirke oppfatningen av at kvinner er mindre egnet for lederstillinger, spesielt de stillingene med høy status, til tross for at kandidatene ble regnet som likt kvalifisert (Horvath og Sczesny 2015, 316- 324). Tidligere likestillings- og diskrimineringsombud Sunniva Ørstavik understreker til Kvinneguiden at kjønnsnøytrale annonser er en forutsetning for et mer likestilt arbeidsmarked (Marte Glanville 2015).

Studien til Askehave og Zethsen (2014) angående kjønnskonstruksjoner i danske jobbannonser indikerer at stillingsannonser med bruk av ord som assosieres med maskuline trekk, appellerer mest til menn (Askehave og Zethsen 2014, 543). Gaucher, Friesen og Kay (2011) har i sin studie brukt en oversikt over egenskaper som stereotypisk knyttes til menn og kvinner. Oversikten viser at de maskuline ordene i grove trekk handler om egenskaper som å være selvstendig, selvsikker, beslutningsdyktig, dominant, klok/intellektuell, objektiv, ambisiøs, sta og så videre. De feminine ordene dreier seg mer om myke mellommenneskelige egenskaper som emosjonell, opptatt av relasjoner, lojal, støttende, sympatisk, varm og forståelsesfull (se vedlegg 4) (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 125). Horvath og Sczesny diskuterer Heilman (1983) sin “lack of fit” modell som prøver å forklare hvorfor og hvordan kjønnsstereotyper kan undergrave kvinners karriereutvikling: kvinner blir vanligvis beskrevet ut fra egenskaper som hjelpsom, snill og likandes, mens menn typisk blir beskrevet som ambisiøse, dominante og påståelige/selvsikre. Disse stereotypene er ikke bare forskjellige, men også i opposisjon på den måten at kvinner tenkes å mangle egenskapene som er utbredt blant menn. Det motsatte gjelder imidlertid ikke for menn (Heilman 1983; 2012, sitert fra Horvath og Sczesny 2015, 316). Heilman sin oppdeling er i stor grad lik den som vi finner og har tatt utgangspunkt i Gaucher, Friesen og Kay (2011). Ut fra dette har vi utledet hypotese 2 som er følgende:

*Hypotese 2: Feminine ord i en topplederstillingsannonse øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere, uavhengig av bilde.*

I tråd med problemstillingen ønsker vi også å undersøke hvordan bilder i stillingsannonser påvirker kjønn. I en studie av Hu mfl. (2017) ble effekten av bilder på ansattes velvære og prestasjon studert. Studien indikerer at mennesker kan bli påvirket av minimal stimulans og resultatene deres antydte at det å vise bilde av en smilende kvinne på en spørreundersøkelse økte deltakernes positive følelser. Dette hang videre sammen med medarbeidernes utøvende rolle og hadde negativ sammenheng med følelsesmessig utmattelse (Hu mfl. 2017, 1). Ut fra indikasjonen som tilsa at mennesker kan bli påvirket av selv små stimuli, som en smilende kvinne, fikk vi en antakelse om at bilde av en mann eller kvinne i en jobbannonse også kan utgjøre en effekt. Dette ledet oss til følgende hypotese:

*Hypotese 3: Topplederstillingsannonser med bilde av en kvinne øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere, sammenlignet med topplederstillingsannonser som inneholder bilde av en mann, uavhengig ordlyd.*

Studien til Askehave og Zethsen (2014) synes å vise at maskuline ord overskygger de feminine når de brukes i samme stillingsannonse. Til og med når majoriteten av ordene var feminine, ble de overskygget av de maskuline ordene omkring og påvirket attraktiviteten negativt for kvinner (Askehave og Zethsen 2014, 541-543). Selv om studien deres fokuserte på effekten av ord, har den inspirert oss til å se nærmere på bruken av bilder og ord sammen. Vi antar at et bilde av en mann vil ha negativ effekt på stillingsattraktiviteten hos kvinner, til tross for feminin ordlyd, og at bilder (av en kvinne eller en mann) i stillingsannonser kan skape et forsterket feminint eller maskulint uttrykk sammen med henholdsvis feminine eller maskuline ord. Dette ledet oss til den fjerde og siste hypotesen:

*Hypotese 4: Topplederstillingsannonser med feminine ord og bilde av en kvinne øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere, sammenlignet med topplederstillingsannonser med feminine ord og bilde av en mann.*

## 2.4 Menn velger menn

En studie av stereotypier og eksperimentell simulering av ansettelse gjort av Koch, Sackett og D'mello (2015), indikerte at mennene som deltok i undersøkelsen hadde en tendens til å favorisere menn ved rekruttering til mannsdominerte yrker. Denne tendensen viste seg ikke hos kvinnelige rekrutterere. Resultatene begrunnes i at menn kan være følsomme for endringer i det tradisjonelle kjønns hierarkiet og kan mislike at kvinner jobber i

mannsdominerte yrker med høy status. Arbeidslivet har historisk sett vært mannsdominert og menn kan føle seg truet av kvinner som krever sin plass. En forklaring kan også være at menn holder tettere fast ved kjønnsstereotyper. Når menn er overrepresentert i topplederstillinger, og menn favoriserer menn, får vi et mønster det kan være vanskelig å endre på (Koch, Sackett og D'mello 2015, 139).

Et annet og mer positivt funn fra studien var at når deltakerne forsto rekkevidden av beslutningene de tok; at de kunne få store konsekvenser, hadde de en tendens til å ta mindre partiske avgjørelser. Studien indikerte også at fagfolk med erfaring og/eller opplæring i organisatorisk beslutningstaking har mindre fordommer enn utrente voksne eller studenter. Det kan være at erfarne beslutningstakere har lært å unngå å tenke stereotypisk eller at de er mer klar over normer som fraråder dem å være partiske (Koch, Sackett og D'mello 2015, 139-140).

Markedshøyskolen har også gjennomført et studie relatert til samme tema. I samarbeid med Tankesmien Agenda tok de i 2015 utgangspunkt i en studie fra Harvard Business School og utførte et eksperiment på 100 norske studenter. Studentene fikk forelagt en historie om en suksessrik karrierejeger. Halvparten av studentene fikk en historie der karrierejegeren het Hans og den andre halvparten fikk samme historie, men da het karrierejegeren Hanna. Rapporten beskriver resultatene som oppsiktsvekkende og viser at norske studenter vurderer karrierekvinner og karrieremenn ulikt, på samme måte som amerikanske studenter gjorde for 15 år siden i den opprinnelige studien. Resultatene viser at respondentene generelt liker karrieremenn bedre enn karrierekvinner og at mannen regnes som en bedre leder enn kvinnen. Et gjennomgående funn er at menn vurderer karrierekvinnen negativt, mens kvinner i all hovedsak vurderer karrierekvinnen og karrieremannen likt. Gaustad og Raknes (2015) forklarer forskjellene med at menn sannsynligvis har sterkere stereotyper og fordommer når det gjelder kvinnelige ledere. De påpeker også at dette trolig er holdninger som menn ikke er seg bevisst (Gaustad og Raknes 2015, 11).

Noen av tendensene vi har diskutert overordnet kan muligens forklares ut fra sosial dominans-teori (SDT) (Pratto mfl. 1994). Teorien handler om personers preferanser for likheter eller ulikheter mellom grupper i samfunnet. Den foreslår at folk som er mer SDT-orientert i større grad foretrekker hierarkiske ideologier og retningslinjer, mens de som er mindre SDT-orientert i større grad ønsker likhet mellom grupper. Deres studie synes å vise at menn er mer

SDT-orientert enn kvinner (Pratto mfl. 1994, 741-742). Dette indikerer i så fall at menn er mer tilbøyelig for forskjellsbehandling av kjønn.

## 2.5 Er menn bedre ledere enn kvinner?

Mange forskere har studert årsaker til hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere. Selv har vi valgt å se på om kjønnordlyd i stillingsannonser kan være en medvirkende faktor til kjønnskjævheten, men spørsmålet mange vil stille seg, er om menn rett og slett er overrepresentert fordi de er bedre ledere enn kvinner. Forskning generelt har ikke gitt et entydig svar på dette (Richardsen og Traavik 2013). Siden dette er et sentralt spørsmål når man diskuterer kjønnskjævheter vil vi også si noe om det.

Transaksjonsledelse dreier seg om innsats, belønning og upersonlige systemer, mens transformasjonsledelse henger sammen med at ledere skal skape en situasjon der ledere og medarbeider løfter hverandre til et høyere nivå av motivasjon og arbeidsmoral. Sistnevnte lederstil henger nøye sammen med lederen som person, hvordan han/hun blir oppfattet, samt lederens evne til å bygge relasjoner og skape engasjement (Knudsen og Flåten 2015, 478-479). I en metastudie publisert i 2003, ble sammenhenger mellom kjønn og lederstil undersøkt av Eagly, Johannessen-Schmidt og Engen. Forskerne fant tendenser til at menn viste en type atferd som i større grad knyttes til transaksjonsledelse og at kvinner utøvde mer transformasjonsledelse. Forskjellene var små, men likevel signifikant (Eagly, Johannessen-Schmidt og Engen. 2003, 569).

Selv om det er en liten forskjell i lederstil, viser flere studier viser at kvinner leder like effektivt som menn (Kabacoff 1998, 1-22; Eagly mfl. 2003, 569). Richardsen og Traavik (2009) påpeker at forklaringen til hvorfor det er så få kvinnelige ledere ikke kan ligge i ulikheter være seg lederstil eller effektivitet. De stiller spørsmål ved om forklaringen heller ligger i den generelle oppfatningen blant folk om hvordan menn og kvinner er som ledere, med andre ord at den knytter seg til stereotyper (Richardsen og Traavik 2009, 149-151).

## 3.0 Metode og resultater

### 3.1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode?

Metode handler om å samle inn, analysere og tolke data og er en del av empirisk forskning. For å innhente relevant og pålitelig informasjon som kan fortelle oss noe om den sosiale

virkeligheten som skal analyseres er, det viktig å anvende metodisk fremgangsmåte. Viktige kjennetegn i denne sammenheng er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25).

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom to vitenskapelige tilnærminger: kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27). Kvantitativ metode opererer med tall og statistiske analyser. Forskere som bruker denne metoden er opptatt av å kartlegge utbredelse av fenomener og finne resultater som kan generaliseres, noe som betyr at de kan gjelde for flere enn utvalget - gjerne hele populasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28 og 243). I kvalitativ metode er man opptatt av å forstå og beskrive hvordan mennesker oppfatter verden og man ønsker å få mer utfyllende informasjon innen et avgrenset område (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

I vår oppgave bruker vi både kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling av data. Grunnen til dette er at vi mener kjønnsbalansen i toppledelser kan studeres fra to sider: de som søker og de som ansetter. Vi har valgt å inkludere begge deler: søkerens perspektiv undersøker vi gjennom eksperimentet der vi studerer effekten av ord- og bildebruk på attraktivitet. Rekrutterers perspektiv kartlegger vi gjennom dybdeintervjuer hvor vi ønsker en mer utfyllende og nyansert innsikt fra de som har direkte ansvar for rekruttering i større virksomheter i Norge. Kombinasjonen av kvantitative og kvalitative metoder er ideell for å gi en bedre forståelse av underliggende mekanismer til kvantitative resultater (Edmondson og McManus 2007, 1157). Vi har derfor to ulike forskningsdesign og vil videre presentere de hver for seg gjennom studie 1 og studie 2.

## 3.2 Studie 1

### 3.2.1 Introduksjon

For å måle effekten av ord og bilder på stillingsattraktivitet, bestemte vi oss for å bruke kvantitativ metode og gjennomføre et eksperiment. Hensikten med studien var å kunne si noe mer om hvordan kjønnet ordlyd og bildebruk påvirker opplevd stillingsattraktivitet blant menn og kvinner.

### 3.2.2 Design og prosedyre

Vi brukte et faktorielt design med to uavhengige variabler “ord” og “bilde” som begge har to

nivå, henholdsvis maskulin/feminin og mann/kvinne. Vår avhengige variabel er “attraktivitet”. Vi har med andre ord et 2x2 faktorielt design (Meyers mfl. 2006, 290). Eksperimentets design kan også omtales som et mellom-gruppedesign fordi respondentene ble delt i forskjellige grupper som ble utsatt for ulike nivå på de uavhengige variablene. Dette gjør at vi får fire ulike eksperimentgrupper med tilhørende ulike stillingsannonser. Se illustrasjon i tabell 1 som illustrerer eksperimentgruppene.

Tabell 1

*Illustrasjon av eksperimentgrupper*

		ORD	
		Maskulin	Feminin
BILDE	Mann	Mann og maskulin	Mann og feminin
	Kvinne	Kvinne og maskulin	Kvinne og feminin

Ved utformingen av stillingsannonsene vi skulle presentere for respondentene, tok vi utgangspunkt i en reell stillingsannonse som var publisert på nettsiden finn.no. Stillingsannonsen var en utlysning etter en administrerende direktør til en større virksomhet i Norge. Vi manipulerte stillingsannonsen på fire ulike måter:

1. Manipulert til å inneholde stereotypiske feminine ord og bilde av en kvinne
2. Manipulert til å inneholde stereotypiske feminine ord og bilde av en mann
3. Manipulert til å inneholde stereotypiske maskuline ord og bilde av samme kvinne
4. Manipulert til å inneholde stereotypiske maskuline ord og bilde av samme mann

(Se vedlegg 5)

Vi beholdt den opprinnelige oppbyggingen av stillingsannonsen for at den skulle være så reell som mulig og endret kun ord og setninger for at den skulle være preget av feminin eller

maskulin ordlyd. Slik ble det mulig å isolere ord som en varierende faktor i utlysningsteksten. Ordene vi brukte ble valgt på grunnlag av listen over stereotypiske maskuline og feminine ord (som tidligere referert til) som Gaucher, Friesen og Kay (2011) også brukte i sin studie.

Bildene vi brukte var like i uttrykket på den måten at mannen og kvinnen hadde samme etnisitet, var plassert på lik måte i det samme miljøet, hadde samme sinnsstemning og lik type klær. Dette er viktig for at det skal være mulig å isolere kjønn som en varierende faktoren i bildet (se vedlegg 6). I en studie av Tracy og Beall (2011) ble det undersøkt hvordan en persons seksuelle attraktivitet ble påvirket av å vise følelser. Forskerne brukte bilder av en mann og en kvinne som hver viste fire ulike følelser. Mannen og kvinnen hadde samme klær, bildet var tatt fra samme vinkel og bildene hadde lik bakgrunn, det var altså kun følelsene personene viste som varierte og slik kunne forskerne se effekten av å vise ulike følelser. Dette er i likhet med det vi har gjort, nemlig å holde alle andre variabler enn den vi ønsker å teste effekten av isolert. Slik kan vi være mer sikre på at vi tester og ser effekten av det vi tror vi tester (Tracy and Beall 2011, 1380-1381).

### 3.2.3 Utvalg

Det var 606 personer som påbegynte spørreskjemaet og 414 som fullførte (N=414). Dette gir en svarprosent på 68.3%. Fordelingen mellom menn og kvinner var på henholdsvis 155 og 256. Tre respondenter svarte "annet" på spørsmålet om hvilket kjønn de var. 53,1% av respondentene var mellom 16-25 år, de nest største aldersgruppene var 26-35 og 46-55, og utgjorde 16.2% hver. Aldersgruppene 36-45 og 56+ var minst og utgjorde resten. De fleste hadde utdanningsbakgrunn i økonomi, administrasjon, ledelse og jus. Denne gruppen utgjorde 61,6 % av respondentene. Gruppene med færrest respondenter var mediefag og yrkesfag som til sammen utgjorde 3,8%. Ellers fordelte det seg nokså likt. Gruppen med 0-10 års yrkeserfaring utgjorde 66,9%. Kort oppsummert nådde ut til flest unge studenter med kort yrkeserfaring, men også til mer voksne personer da aldersgruppen 46-56+ utgjorde 23,5% og gruppen som har 21-30 års arbeidserfaring utgjorde 13,7%.

For å sette respondentene inn i en relevant livssituasjon for eksperimentet, startet vi med å gi informasjon om hvilken situasjon de skulle tenke seg å være i. Vi fokuserte da på at respondentene skulle tenke seg å ha flere års arbeidserfaring, blant annet som leder, og at de nå var på jakt etter en topplederstilling (se vedlegg 5).



### 3.2.4 Datainnsamling

Vi utformet et spørreskjema med lukkede spørsmål og svaralternativer. Spørreskjemaet ble utformet i dataprogrammet Qualtrics. For å sikre rask og enkel tilgang til respondenter valgte vi å samle inn data gjennom å dele lenken til det elektroniske spørreskjemaet. Lenken ble delt av oss og andre på sosiale medier, i tillegg til at vi gikk inn til studenter i forelesninger og oppfordret dem til å svare via lenken. Respondentene svarte via egen PC eller smarttelefon. Det var helt tilfeldig hvilken stillingsannonse respondenten fikk, som betyr at undersøkelsen var randomisert. Spørsmålene var imidlertid like for alle uavhengig av hvilken stillingsannonse de hadde fått tidligere. Dette ga oss grunnlag for å sammenligne svarene vi fikk på tvers av stillingsannonse.

Prosjekter som gjennomføres i tilknytning til Høgskolen i Oslo og Akershus og som utløser meldeplikt skal meldes til personvernombudet Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Meldeplikten utløses dersom man skal behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr eller manuell systematisering av sensitive opplysninger ordnet etter navn/fødselsnummer (NSD 2017). Eksperimentet ble ikke omfattet av meldeplikt hos NSD, fordi Qualtrics som programvare er fullstendig anonym og ikke samler inn informasjon som epost eller IP-adresse. Spørsmålene var heller ikke utformet slik at de innhentet identifiserende opplysninger.

### 3.2.5 Måleinstrument

Den enkelte respondent ble først presentert for en av de fire stillingsannonse og svarte så på fire spørsmål som kartla stillingsattraktivitet (“Denne jobben appellerer til meg”; “Jeg tror jeg kunne likt denne jobben”; “Dette er ikke en jobb jeg kunne tenkte meg”; “Denne jobben ser interessant ut”) ( $\alpha=0.90$ ). Spørsmålene er tidligere brukt av Gaucher, Friesen og Kay (2011). Svaralternativene var rangert på likert skala med verdier fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig).

Stillingsattraktivitet er studiens avhengige variabel i likhet med studien til Gaucher, Friesen og Kay (2011). De har resultater som antyder at mannsdominerte yrker typisk har stillingsannonser som inneholder flere maskuline ord enn stillingsannonser fra kvinnedominerte yrker, og at kvinner synes stillingsannonser med feminin ordlyd er mer attraktiv (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 113 og 117). Ut fra dette kan vi trekke en antatt sammenheng mellom attraktivitet og utvalget av søkere på en stilling. Til slutt fikk

respondentene spørsmål som kartla de demografiske variablene kjønn, alder, arbeidserfaring og utdanningsbakgrunn. Her krysset respondentene av på det alternativet som passet best.

### 3.2.6 Analyse

Qualtrics legger automatisk inn spørreskjemaene i SPSS. Vi gjennomførte deskriptive analyser som beskrevet ovenfor og i tillegg beregnet vi reliabilitet for den avhengige variabelen attraktivitet. Videre gjennomførte vi variansanalyser (ANOVA).

ANOVA var nødvendig å gjennomføre for å kunne sammenligne gruppene i eksperimentet. Denne analysen gjør det mulig å undersøke både hovedeffekt (effekten av kun én av variablene) og interaksjonseffekt (effekten av begge variablene samtidig) (Meyers mfl. 2006, 288).

Vi sammenligner kvinner og menn for å finne eventuelle ulikheter mellom svarene de ga. For å kunne si at ulikheten er representativ, må den blant annet være statistisk signifikant som betyr at forskjellen må være av en viss størrelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 371). Vi måler signifikansen i P-verdi med valg av signifikansnivå på .05. Dersom den statistiske signifikansen er mindre enn .05 ( $p < .05$ ) sier vi at det er sannsynlig at funnene er representative (Johannessen 2004, 127).

### 3.2.7 Resultater

#### Reliabilitetsanalyse

Vi gjennomførte først en reliabilitetsanalyse av måleinstrumentet som måler attraktivitet. Dersom det er god konsistens nærmer Chronbachs Alfa seg 1, dersom det er ingen eller liten konsistens nærmer den seg 0. Vi hadde fire ulike spørsmål som alle målte attraktiviteten og fikk en Chronbachs Alfa på 0.90. Dette betyr at vi hadde god samvariasjon i svarene knyttet til attraktivitet og at spørsmålene våre kartla det samme (Laerd Statistics 2017; Meyers, Gamst og Guarino 2006, 492).

#### ANOVA

En faktoriell ANOVA ble gjennomført for å sammenligne hovedeffektene av ord og bilde og interaksjonen mellom ord og bilde på attraktivitet. Vi kontrollerte også effekten av respondentenes kjønn.

En to-veis analyse av variansen ble gjennomført i påvirkning av to uavhengige variabler (ord og bilde) på attraktiviteten til en stillingsannonse. Ord besto av to nivåer (maskulin og feminin) og bilde besto av to nivåer (mann og kvinne). Effekten av ord var statistisk signifikant på .05 signifikansnivå. Hovedeffekten for ord på attraktivitet er  $F(1,408) = 16.043$ ,  $p=0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.04$ . Hovedeffekten for bilder ga F forhold av  $F(1,408) = 2.583$ ,  $p>.05$ , partial  $\eta^2 = 0.01$  som indikerer at effekten for bilder ikke var signifikant. Interaksjonseffekten for bilde\*ord ga F forhold av  $F(1,408) = 1.537$ ,  $p>.05$  som indikerer at interaksjonseffekten ikke var signifikant. Respondentens kjønn ga F forhold av  $F(2,408) = .882$ ,  $p>.05$  som indikerer at det heller ikke er noen signifikante forskjeller mellom kvinner og menn. Se tabell 2 som viser utdrag fra ANOVA analysen.

Tabell 2

*Utdrag fra ANOVA analysen*

	df	F	Sig.
BILDE	1	2.583	.109
ORD	1	16.043	.000
ORD*BILDE	1	1.537	.216
Kjønn	2	.882	.415

Som det fremkommer fra våre hypoteser ønsket vi i utgangspunktet å se om det var forskjell mellom menn og kvinner på opplevd attraktivitet i de ulike manipulerte annonsene:

- H1: Topplederstillingsannonser er mer attraktive blant mannlige søkere uavhengig av kjønnen ordlyd.
- H2: Feminine ord i en topplederstillingsannonse øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere.
- H3: Topplederstillingsannonser med bilde av en kvinne øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere, sammenlignet med topplederstillingsannonser som inneholder bilde av en mann.

- H4: Topplederstillingsannonser med feminine ord og bilde av en kvinne øker stillingsattraktivitet blant kvinnelige søkere, sammenlignet med topplederstillingsannonser med feminine ord og bilde av en mann.

Ettersom kjønnet til respondentene ikke hadde signifikant betydning for svarene de ga, fant vi ikke støtte for hypotese 1, 2, 3, eller 4.

Den gjennomsnittlige attraktivitetsskåren for feminine ord ( $M = 4.907$ ,  $SD = .268$ ) var statistisk signifikant forskjellig fra maskuline ord ( $M = 4.377$ ,  $SD = .274$ ). Den gjennomsnittlige attraktivitetsskåren for menn uavhengig av ord og bilde ( $M = 4,71$ ) er ikke statistisk signifikant forskjellig fra kvinner uavhengig av ord og bilde ( $M = 4,53$ ).

Resultatene våre antyder at kjønnet ordlyd har en effekt på opplevd attraktivitet hos begge kjønn. Spesifikt indikerer resultatene våre at annonser med feminine ord er mer attraktive for både kvinner og menn. Dette funnet var ikke noe hypotesene predikerte, men er likevel et interessant funn som vi vil diskutere videre i neste avsnitt og ”4.0 Generell diskusjon”.

### 3.2.8 Diskusjon

Resultatet er svært interessant fordi man ut fra tidligere forskning kunne anta at en annonse med kun feminin ordlyd i større grad ville appellere til kvinner enn til menn (Gaucher, Friesen og Kay 2011). Det at annonsen med feminin ordlyd var mest attraktiv, også for menn, kan kanskje forklares ut fra at det har blitt mer akseptert for menn å både ha og vise mer ”myke” egenskaper som stereotypisk tilegnes kvinner. Ut fra dette kan det antas at menn kjenner seg igjen i både maskulin og feminin ordlyd. Dette støttes også av resultatene til Gaucher, Friesen og Kay (2011) som indikerer at menn hverken prefererer maskulin eller feminin ordlyd (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 117).

Selv om vi ikke fant støtte for hypotese 1, 2, 3 eller 4 er det likevel noen tendenser som vi vil diskutere. I det hele, uavhengig av variablene ord og bilde, er den gjennomsnittlige attraktivitetsskåren på alle stillingsannonsene høyere for menn sammenlignet med kvinner. Forskjellen er ikke signifikant, men det er en tendens som er i samsvar med hypotese 1, altså at menn generelt finner topplederstillingsannonser mer attraktive uavhengig av om de har feminin eller maskulin ordlyd. Horvath og Sczesny (2015) påpeker at kvinner ser ut til å passe bildet av en vellykket leder dårligere enn menn. Dette forklares ut fra stereotypiske

egenskaper, der menn har blitt tilskrevet egenskaper som i større grad samsvarer bildet som man har av en god leder (Horvath og Sczesny 2015, 317). Det kan derfor tenkes at det kommer mer naturlig for menn å se seg selv som toppleder, og at de av denne grunn ikke blir like påvirket av ordlyden i stillingsannonser.

Gaucher, Friesen og Kay (2011) har videre funnet resultater som indikerer at kvinner synes annonser med feminine ord er mer attraktive enn annonser med maskuline ord, noe som støtter hypotese 2 (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 117). Praktisk sett kan disse funnene brukes til å i større grad nå ut til begge kjønn, som videre kan bidra til kjønnsbalanse.

### 3.3 Studie 2

#### 3.3.1 Introduksjon

I studie 1 målte vi hvordan ord- og bildebruk i en topplederstillingsannonse påvirker attraktiviteten til en topplederjobb. Vi ønsket å se om utformingen av stillingsannonser kan ha en sammenheng med kjønnskjævheten vi har i toppledelser. I studie 2 ønsker vi å bygge videre på dette ved å knytte våre funn opp til hvordan de faktisk kan være en medvirkende faktor i rekrutteringsprosesser. Mens Studie 1 har tatt sikte på å studere søkerens side, intenderer studie 2 å se nærmere på rekrutterernes side. Rekrutterernes side er svært sentral i denne prosessen, da det er de som utformer stillingsannonser og tar avgjørelsen på hvem som blir ansatt i en topplederstilling. Horvath og Sczesny (2016) har funnet resultater som indikerer at også rekrutterere blir påvirket av kjønnet ordlyd (Horvath og Sczesny 2016, 322). Dette er med på å underbygge grunnen til at det er interessant å få vite mer om deres bevissthet og praksis vedrørende kjønnsbalanse når de utformer stillingsannonser. Med dette som utgangspunkt valgte vi å gjennomføre kvalitative intervjuer i tillegg til det kvantitative eksperimentet. Ved å belyse begge sidene får vi en bedre helhetsforståelse av hvordan ord- og bildebruk er en medvirkende faktor i en rekrutteringsprosess.

I studie 2 ser vi på enkeltpersoners forståelse og erfaringer med ordbruk i stillingsannonser og kjønnsbalansen i deres toppledelse. Dette er en fenomenologisk tilnærming da metoden søker å få økt forståelse av enkeltmenneskers erfaringer og tilnærming til fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 171). Intensjonen vår er å gi en bedre helhetsforståelse, både for teori og praksis.

### 3.3.2 Utvalg

Vi var opptatt av at de vi intervjuet skulle representere virksomheter fra både offentlig og privat sektor for å styrke den ytre validiteten. For å sikre at de skulle være relevante informanter for studien, var det viktig at utvalget omfattet større virksomheter som selv rekrutterer toppledere. I tillegg prøvde vi å samle et utvalg virksomheter som både har varierende fokus på, og variasjon i sin interne kjønnsbalanse. Utvalgsstrategien vår kan omtales som kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120).

Informantene fikk forespørsel om deltakelse via e-post. Der fikk de informasjon om hva deltakelse ville innebære og kort informasjon om temaet for bacheloroppgaven. De fikk vite at vi ønsket å kartlegge virksomheters praksis og tiltak for å øke kjønnsbalanse, men ikke at det var ordlyd og bildebruk i stillingsannonser vi så på i den sammenheng.

Vi gjennomførte fire intervjuer med personer som har en sentral rolle i rekrutteringen i virksomheten de jobber i. Det var totalt en mann og tre kvinner hvorav en jobber i privat sektor og tre i offentlig sektor.

### 3.3.3 Datainnsamling

Vi utformet en semi-strukturert intervjuguide med 15 spørsmål. Hovedspørsmålene og rekkefølgen var bestemt på forhånd, men vi tilpasset intervjuet underveis og stilte oppfølgingsspørsmål når det var noe vi ville ha mer informasjon om.

En informant besvarte spørsmålene over mail. De tre andre gjennomførte vi intervju med, enten hver for oss eller sammen. Vi brukte båndopptaker og tok notater underveis. Hvert intervju varte i ca. 30 minutter. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden og informantene ble i grove trekk spurt om rekrutteringsprosessen i deres virksomhet inkludert intervju, utforming av stillingsannonser, kjønnsbalanse - både i virksomheten og blant søkere til topplederstillinger - og hvilken egenskaper de ser etter ved rekruttering av toppledere (se vedlegg 1). Vi har latt informantene selv vurdere hva som inngår i deres toppledelse, men har gjort det klart at det er den øverste ledelsen og ikke linjeledere nedover i virksomheten som er vårt fokus.

Fordelen med det kvalitative designet vi valgte var balansen det ga mellom standardisering (som gjør det lettere å sammenligne intervjuene) og fleksibilitet (som gjør det mulig å

utforske temaer grundigere) (Johannes mfl. 2010, 137-139). Intervjuet som ble gjennomført over mail hadde en mer strukturert form, men vi stilte da oppfølgingsspørsmål per mail.

Intervjuene ble meldt til NSD i tilfelle vi skulle komme bort i en situasjon som utløste meldeplikt. Dette ble tilfelle da en informant ikke hadde mulighet til å møtes for intervju, men måtte sende svar via e-post. Intervjuguiden var utformet slik at det ikke skulle fremkomme personopplysninger i de øvrige intervjuene. De ble derfor ikke omfattet av meldeplikten.

#### 3.3.4 Analyse

Intervjuene ble transkribert omgående. For å ikke påvirke hverandres tolkning leste vi først gjennom alle intervjuene hver for oss. Vi forsøkte å få et helhetsinntrykk og noterte det vi syntes var viktigst i datagrunnlaget. Målet var å dra ut essensen og se etter mønstre og likheter mellom intervjuene. Deretter møttes vi og diskuterte funnene vi hadde gjort. Det fremkom da stor enighet om hvilken data som var særlig interessant og hva som var gjennomgående i intervjuene. For å få en bedre oversikt og kunne gå dypere inn i enkelte deler og detaljer, lagde vi en tabell som sammenfattet de fire intervjuene. I tabellen organiserte vi dataene etter intervjuenes hovedtema, se tabell 4 ”Oversikt over informantenes svar i studie 2”. Tabellen gir informasjon om informantenes svar, særlig angående deres fokus på kjønnsbalanse og arbeid med stillingsannonser. Den neste delen av analysearbeidet bestod av å analysere tabellen og identifisere mønstre og sammenhenger i dataene. Etter å ha diskutert de funn vi hadde gjort, lagde vi en oppsummering av funnene som ble grunnlaget for resultat- og diskusjonsdelen vår.

#### 3.3.5 Resultater og diskusjon

I tre av de fire virksomhetene var det en høyere andel menn i toppledelsen. Fordelingen varierte med 70%, 66.5% og 57.5% andel menn. Dette til tross for at det særlig i to av virksomhetene var en høyere andel kvinner i virksomheten generelt. En av virksomhetene skilte seg ut med å ha en høyere andel kvinner i toppledelsen med 54%. De samme tre virksomhetene som hadde høyere mannlig andel i toppledelsen fortalte at de også har hatt flest mannlige søkere til sine topplederstillinger. Informant 2 kunne etter en gjennomgang av søkere til seks topplederstillinger fra 2016-2017, fortelle at det var en høyere andel mannlige søkere til 5 av 6 stillinger. En total optelling viste at 68.8% av søkerne var menn. I den virksomheten som hadde en høyere andel kvinner i toppledelsen kunne informanten fortelle at de hadde en ganske jevn fordeling av mannlige og kvinnelige søkere. Vi kan se at

kjønnsfordelingen av søkere gjenspeiler kjønnsfordelingen i toppledelsen, dette kan imidlertid være tilfeldig.

Informant 2 jobber i en av de tre virksomhetene som har mannsdominert toppledelse og kommenterte: ”Jeg tror at det gjenspeiler samfunnet generelt jeg, at kanskje kvinner vegrer seg mot å ta de høyeste topplederstillingene.” (informant 2). Informant 4 trodde at grunnen til at de får færre kvinnelige enn mannlige søkere er at: ”(...) kvinner ofte må bli bedt om å ta på seg en lederjobb, mens menn rekker opp hånda og søker selv. (...). Det er nok også en del kvinner som ikke ønsker en topplederjobb fordi de tenker at det ikke er forenlig med barn og familie.” (informant 4). Disse forklaringene på hvorfor toppledelser er mannsdominerte, antyder at informantene også har stereotypiske oppfatninger av kjønn. Det kan videre bekrefte sosial rolle-teori, dersom det er slik at kvinner faktisk unngår topplederstillinger fordi slike stillinger ikke er forenelig med deres kjønnsrolle (Eagly 1987, 7).

Vi spurte videre om kjønnsbalanse var et fokusområde i informantenes virksomhet. Informant 1 og 4 kunne fortelle at dette var et fokusområde og informant 4 refererte til tydelige mål for kjønnsbalansen og konkrete tiltak for å nå dette målet:

Først må vi ta tak i de situasjonene hvor kjønnsbalansen faktisk kan endres og her er fokuset spesielt på rekruttering. Hver gang vi rekrutterer til en lederstilling tar vi frem beste kvinne og mann i søknadsbunken. Det har vist seg å være et veldig kraftfullt virkemiddel. (informant 4).

Informant 1 fortalte at de ikke hadde konkrete tiltak for å sikre kjønnsbalanse annet enn at de jobbet med tiltak for mangfold generelt og at de prøvde å ha kjønnsbalanse i gruppen som gjennomfører intervjuer. Informant 3 fortalte at kjønnsbalanse var et ønske, men ikke et fokusområde. Deres fokus lå heller i å skape en reliabel, rettferdig og kompetansebasert prosess. Informant 2 fortalte at kjønnsbalanse ikke var et fokusområde i deres virksomhet, men påpekte at de jobber med mangfold generelt. Dette ga oss inntrykk av at det eksisterer et ønske og en bevissthet rundt det å sikre kjønnsbalanse i virksomhetene, men at det fortsatt finnes et potensiale i forhold til å utvikle konkrete tiltak for å oppnå dette.

Intervjuobjektene fikk også spørsmål om å liste opp de viktigste personlige egenskapene som gjør en jobbsøker interessant for deres virksomhet. Her er svarene noe sprikende, men egenskapene som går igjen hos flere er analytiske evner, gjennomføringsevne, evne til å



omstille seg, endre seg, struktur, måloppnåelse, evne til å samarbeide, kommunisere godt og få folk med seg.

Hvis vi tar utgangspunkt i den tidligere nevnte fordelingen av stereotypisk maskuline og feminine egenskaper som ble brukt av forskerne Gaucher, Friesen og Kay (2011), og Heilman sin “lack of fit” modell (Heilman 1983; 2012, sitert fra Horvath og Sczesny 2015, 316) kan vi kategorisere egenskapene informantene listet opp. Gjennomføringsevne og analytiske evner finner vi i listen over stereotypiske maskuline egenskaper og samarbeid finner vi i listen over stereotypiske kvinnelige egenskaper (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 125). Ut fra listen og modellen kan vi også kategorisere de andre nevnte egenskapene. Vi vil derfor tilskrive egenskapen måloppnåelse til en stereotypisk maskulin egenskap og kommunikasjon til en stereotypisk feminin egenskap. De andre egenskapene som ikke er listet opp (evne til å omstille seg, endre seg, struktur og få folk med seg) kan tenkes å være av mer nøytral art - at de i mindre grad kan tilskrives det ene eller andre kjønn stereotypisk sett. Se tabell 3.

Tabell 3

*Kategorisering av egenskaper nevnt av informantene*

Maskulin	Feminin	Nøytral
Gjennomføringsevne	Samarbeid	Evne til å omstille seg/endre seg
Analytiske evner	Kommunikasjon	Struktur
Måloppnåelse		Få folk med seg

Det som er interessant med egenskapene som informantene nevner, er at den mannlige informanten nevner flere egenskaper som kan knyttes til mannlige egenskaper, mens kvinnene i større grad nevner egenskaper som kan knyttes til både kvinner og menn. I vår studie har vi lite sammenligningsgrunnlag siden det er tre kvinner og en mann, men et interessant spørsmål som reiser seg er betydningen av om det er menn eller kvinner som skriver annonser.

Informant 4 forteller følgende:

Vi prøver å få med oss kvinnelige ledere til å formulere kravspesifikasjonen til stillingen, og å bruke deres «ord» i stillingsannonser. Språket er også viktig, og mange stillingsannonser skrives av menn, og da er det kanskje naturlig nok menn som kjenner seg igjen i teksten? (Informant 4).

Ved spørsmål til informantene om de tror utformingen av stillingsannonser påvirker antall kvinnelige og mannlige søkere var svarene ganske konsistent. Samtlige informanter fortalte at de tror utformingen spiller en rolle og tre av fire nevnte ordlyd konkret som noe de tror har innvirkning på kjønnsfordelingen blant søkere. De samme tre fortalte at dette også var noe de i virksomheten tenker på når de utformer stillingsannonser sine. Informant 1 fortalte blant annet følgende: “Når vi skriver utlysningstekster så prøver vi å være oppmerksom på ordbruk som ikke skal virke fremmedgjørende for hverken det ene eller andre kjønn eller for etniske grupper. (...)” (Informant 1). Disse funnene synes å vise at informantene har en bevissthet i overensstemmelse med det forskningen antyder, nemlig at språket i annonser kan påvirke hvem som identifiserer seg med stillingene (Askehave og Zethsen (2014, 543).

Ut fra det informantene fortalte oss, fikk vi inntrykk av at de har et fokus på en grundig rekrutteringsprosess og at den i stor grad samsvarer med mange teoretiske prinsipper. Kanskje skyldes det at alle informantene representerer store aktører som har egne rekrutteringsseksjoner. Tre av virksomhetene er i tillegg forpliktet av kvalifikasjonsprinsippet på grunn av regelverket i det offentlige, som på mange måter skaper mindre spillerom og mer retningslinjer for rekrutteringsprosessen. Informant 3 påpekte følgende om rekrutteringsprosessen:

Vi forsøker å kunnskapsbasere prosessen og fjerne oss litt fra intuisjonen eller magefølelsen, for det er jo en sånn klassiker. Det er jo et fagfelt som har et stort gap mellom forskning og praksis. Å tette det gapet, det er iallfall en del av det jobben handler om.” (Informant 3).

For oppsummering av resultatene som vi refererer til, se tabell 4 “Oversikt over informantenes svar i studie 2” under.

Tabell 4

Oversikt over informantenes svar i studie 2

	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
Kjønnsbalanse i virksomheten	Totalt i virksomheten: ca. 48% kvinner Toppledernivå: ca. 42% kvinner	Totalt i virksomheten: 70,3% kvinner Mellomledernivå: 61,2% kvinner Toppledernivå: 42,5% kvinner (48,5 året før)	Toppledernivå: 54 % kvinner	5 kvinner av totalt 13 i konsernledelsen. Ligger nå på 33,5 % kvinner på ledernivå.
Kjønnsbalanse blant søkere	32,5 % kvinnelige søkere på de siste 11 rekruttering på direkternivå og oppover.	Generelt: 64% kvinnelige søkere Toppleder: Flere menn enn kvinner	Omtrent likt	Flest mannlige søkere, men andelen kvinnelige søkere øker gradvis.
Er det fokus på kjønnsbalanse?	Ja, absolutt. Har en leder som er opptatt av dette gjennom relevant komitémedlemskap.	Kjønnsbalanse er ikke et fokusområde.	Et ønske, men ikke et fokus	Har som mål å nå 40% kvinner på ledernivå 1-4. Ligger nå på 33,5% kvinner.
Tiltak for å sikre kjønnsbalanse i toppladene	Har ikke tiltak i toppladene. Generelt i virksomheten prøver de å tilrettelegge for at menn skal søke og de har kontinuerlig fokus på mangfold generelt. - Har mangfoldsplanner/erklæring - Tilrettelegging på arbeidsplassen - Prøver å ha kjønnsbalanse i intervjugruppen	Har ingen tiltak i deres del av virksomheten. Jobber med mangfold generelt.	Har i utgangspunktet ingen tiltak. Men jobber heller med reliable og rettferdige prosesser som er kompetansebaserte og mener det må være det beste tiltaket.	Fokus på rekruttering fordi det er en situasjon som påvirker kjønnsbalanse. Tar frem beste kvinne og mann i søkerbunken hver gang de rekrutterer til en lederstilling. Det har vist seg å være et veldig kraftfullt virkemiddel.  Sørger for god fordeling mellom kvinner og menn i sommervikarprosessen og i topplederprogram. Har egne eventer for kvinnelige ledere.
Viktige personlige egenskaper listet opp av informant	Evne til analyse og refleksjon. Evne til å delegerer samt støtte. Samarbeid og kommunikasjonsevner Gjennomføringsevne	Ledererfaring med endring - transformasjonsled. Evne til å få med seg folk og bygge gode team. Ledelsesegenskaper knyttet mot virksomhetsstyring og måloppnåelse. Erfaring fra store bedrifter.	Analyse og vurderingsevne, struktur, pliktetrokap, gjennomføringsevne og rolleforståelse.	Omstillingsevne og fleksibilitet og nysgjerrighet samt digital interesse og kompetanse.
Arbeid med annonser og kartlegging av eventuell tro på at utformingen av annonser kan påvirke søkerne	Jobber mye med selve teksten. Både leder, teamet og to i rekruttering går over den. Dette for å se på den med friske øyne, særlig på "obs"-punkter. Tror utformingen har noe å si. Begreper og ordlyd kan ha betydning for om stillingen appellerer til søkeren eller ikke. Prøver å være obs dette.	Tror at utforming av stillingsannonser spiller en rolle - kvinner liker å lese notater mens menn liker å oppfylle punkter. Likevel har de ikke noe spesielt fokus på at måten de skriver på kan tiltrekke seg det ene eller andre kjønn	Tror absolutt at ord i annonsen kan påvirke søkere. Passer på måten de beskriver begrepene på og prøver å moderere språket i annonsene.	Prøver å få med seg kvinnelige ledere til å formulere kravspesifikasjonen til stillingen og å bruke deres «ord» i stillingsannonsen. Anser språket som viktig, og påpeker at mange stillingsannonser skrives av menn – noe som kanskje gjør det naturlig at det er menn som kjønner seg igjen i teksten.

Selv om det fremkom et tydelig ønske om kjønnsbalanse fra alle informantene og en bevissthet rundt virkning av ordlyd i annonser, så kan det stilles spørsmål om hvorvidt ønsket og bevisstheten gjenspeiles i tiltak og praksis. Vi fikk inntrykk av at virksomhetene ser viktigheten av arbeid med annonser og at flere har rutiner knyttet til bruk av maler og kvalitetssikring. Vi sitter imidlertid igjen med den oppfatning at det fortsatt finnes et utviklingspotensial for virksomheter generelt, til å utforme kjønnsnøytrale annonser for bedre å legge til rette for både mannlige og kvinnelige søkere (Horvath og Sczesny 2015, 323). Bevisstgjøring og informasjon er et viktig steg, samtidig må dette omsettes i konkrete tiltak om en skal oppnå endringer. Studien til Koch, Sackett og D'mello (2015) fant resultater som kan tale positivt for å legge til rette for bevisstgjøring og opplæring. Resultatene indikerte at fagfolk som var mer erfarne og hadde opplæring, i mindre grad tok beslutninger basert på stereotypiske oppfatninger og at de var mer klar over normer som frarådet dem å være partiske (Koch, Sackett og D'mello 2015, 139-140). På den andre siden er det ikke nødvendigvis så enkelt, da grunnen til at vi har flere mannlige toppledere kan forklares av mange faktorer, men siden forskning viser at ordlyd har noe å si for hvem som søker, bør dette tas på alvor og i større grad influere virksomheters praksis og rutiner enn hva tilfellet er i dag.

#### 4.0 Generell diskusjon

Totalt sett ser vi antydninger til samsvar mellom studie 1 og studie 2. Statistikken fra informantenes virksomheter viser at det i gjennomsnitt er flere mannlige søkere til topplederstillinger. I eksperimentet så vi en tendens (som dog ikke var signifikant) til at menn generelt sett fant annonsene mer attraktiv. Samtlige informanter i studie 2 uttalte seg om tro og oppfattelse av at ordlyd i en annonse kan påvirke potensielle søkere til en stilling. Dette samsvarer med funnene våre som viser en tendens til at begge kjønns oppfattelse av en topplederstillingsannonse sin attraktivitet påvirkes av kjønnen ordlyd. Forutsatt at attraktivitet henger sammen med om man søker eller ikke, vil ordbruken i en stillingsannonser kunne ha stor betydning for søkermassen og en virksomhets kjønnsbalanse.

Funnene styrkes også av annen forskning som antyder at kvinner opplever stillingsannonser med maskulin ordlyd mindre attraktiv, og at menn som følge av dette lettere kan identifisere seg med stillingsannonser til lederstillinger da disse er dominert av maskuline ord (Gaucher, Friesen og Kay 2011, 117; Askehave og Zethsen 2014, 543).

Med utgangspunkt i våre studier og annen forskning (Gaucher, Friesen og Kay, 2011; Askehave og Zethsen, 2014; Horvath og Sczesny 2015), ser det ut til at utforming av stillingsannonser kan ha en viktig rolle. Som informant 4 har påpekt, så er det viktig å ta tak der man har mulighet for å påvirke kjønnsbalansen. Utforming av stillingsannonser er en faktor rekrutterere bør være oppmerksomme på i denne sammenheng.

#### 4.1 Teoretiske bidrag

I forskningen som vi baserer studien på, antydes det at kjønnet ordlyd i stillingsannonser eksisterer og er med på å opprettholde en ujevn kjønnsbalanse til menns favør (Gaucher, Friesen og Kay, 2011; Askehave og Zethsen, 2014; Horvath og Sczesny 2015). Studien vår indikerer at feminin og maskulin ordlyd i topplederstillingsannonser har ulik effekt på attraktiviteten. Et viktig funn i denne sammenhengen er at vi ser resultater som tyder på at en topplederstillingsannonse med feminin ordlyd er mer attraktiv for begge kjønn. Vi har tidligere antatt at man kan trekke en kobling mellom attraktivitet og om en person velger å søke. Dette betyr i så fall at vi finner støtte for at flere vil søke på en stillingsannonse med feminin ordlyd sammenlignet med maskulin ordlyd. Dette kan være et bidrag til sosial dominans-teori og sosial rolle-teori.

Studie 2 er et bidrag til å forklare bevisstheten og tilnærmingen i virksomheter til kjønnet ordlyd i stillingsannonser og hvilken effekt det har på potensielle søkere. Resultatene våre antyder at informantene i virksomhetene er delvis bevisste sammenhengen mellom utforming av topplederstillingsannonser og kjønnsbalanse, men samtidig har kun en av fire virksomheter kjønnsbalanse i toppledelsen og blant sine søkere.

#### 4.2 Praktiske implikasjoner

Resultatene våre har antydning at feminin ordlyd i stillingsutlysninger kan se ut til å være mest attraktivt for menn og kvinner. Kvinner kan oppleve lederstillinger som mindre attraktiv som følge av at topplederstillinger i større grad er assosiert med maskuline egenskaper, som også gjenspeiles av språk og ordlyd i annonser. Dette kan også skyldes at kvinner i mindre grad identifiserer seg med kravene i annonsen (Askehave og Zethsen 2014, 533-543; Gaucher, Friesen og Kay, 2011). Forskning synes å vise at rekrutterere også kan bli påvirket av ordlyden (Horvath og Sczesny 2015). Det kan derfor diskuteres om kjønnet ordlyd er med på å bidra til opprettholdelse kjønnsulikhet og om det er med på å redusere kvinners egnethet for lederstillinger (Friesen og Kay 2011; Askehave og Zethsen 2014; Horvath og Sczesny, 2015).

Horvath og Sczesny (2015) har gjort funn som de omtaler som et første empirisk bevis på at “kjønnsnøytrale former i stillingsannonser kan redusere oppfattelsen av kvinners manglende egnethet for lederstillinger og kanskje ha en positiv effekt på vurderingen av kvinnelige søkere i personseleksjonsprosedyrer” (*egen oversetting*, Horvath og Sczesny 2015, 323). Sammen med dette funnet kan det være av praktisk nytte å utforme en oversikt over egenskaper som forteller hvilket kjønn de stereotypisk sett knyttes til og tilhørende kjønnsnøytrale synonymmer. Samtidig er det viktig å vedkjenne seg at denne forskningen kan brukes mot sin hensikt. Dersom man faktisk ønsker å utelukke kvinner blant søkerne, får man verktøyet til det, da forskningen først og fremst gir svar på hva som er lite attraktivt for kvinner. På den andre siden har vi i Norge lovgivning som skal sikre likestilling og studier som viser nytten av mangfold i organisasjoner (Desvaux, Devilliard-Hoellinger og Baumgarten 2007, 14).

Forskningen til Koch, Sackett og D’mello (2015) indikerte at mennene som deltok i undersøkelsen hadde en tendens til å favorisere menn ved rekruttering til mannsdominerte yrker. Dersom slike tendenser gjør seg gjeldende vil derimot nytten av stillingsannonser med ordlyd som attraherer kvinner, falle bort.

#### 4.3 Undersøkelsenes reliabilitet og validitet

I både kvalitativ og kvantitativ forskning er kvalitetssikring av den informasjonen man innhenter viktig. To sentrale begreper ved kvalitetssikring er reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene er og knytter seg til innsamling og bearbeidingsmetode. Validitet handler om at dataene må representere det fenomenet man undersøker på en god måte (Johannessen 2016, 36 og 66). Det er enighet blant forskere om at reliabilitet og validitet er gode mål på kvalitet innenfor kvantitativ forskning.

Innenfor kvalitativ forskning er det derimot mindre enighet om hva som er gode kvalitetsmål. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) refererer til Guba og Lincoln (1985;1989) som sier at kvalitative undersøkelser må vurderes ut fra pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Johannessen, Tufte og Christoffersen refererer videre til Yin (2008) som argumenterer for at reliabilitet og validitet også kan brukes som mål i kvalitative studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). I vår diskusjon om studienes kvalitet vil vi ta utgangspunkt i reliabilitet og validitet som mål i både studie 1 og studie 2.

#### 4.3.1 Reliabilitet

Det finnes ulike måter å undersøke reliabilitet på. En mulighet er å gjøre samme undersøkelse på samme gruppe, men på ulike tidspunkt. En annen mulighet er å sjekke om forskjellige forskere kommer frem til samme resultater. Eksperimentet vårt viste en signifikant effekt av variablene feminine ord på attraktivitet, et funn som er i samsvar med blant annet det Gaucher, Friesen og Kay (2011, 117) har funnet. At flere forskere kommer frem til samme resultater styrker reliabiliteten og kalles interreliabilitet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 37).

Reliabiliteten i den kvalitative studien, slik det vurderes i kvantitativ metode, kan beskrives som svak med tanke på det faktum at vi hverken har undersøkt samme gruppe på ulike tidspunkt, eller sett om andre forskere har kommet frem til samme resultat. Reliabiliteten kan derimot styrkes ved å ha åpne og transparente prosesser (Guba og Lincoln 1985;1989 sitert fra Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 229). For å styrke reliabiliteten vår, har vi prøvd å være åpen gjennom å forklare fremgangsmåten i detalj, legge ved intervjuguide og en sammenfatning av resultatene. Vi har også vært nøye med transkriberingen for å sikre at informasjonen ble prosessert og rapportert riktig.

#### 4.3.2 Validitet

Cook og Campbell (1979) påpeker at vi aldri kan vite med sikkerhet at noe er valid og at vi derfor må snakke om "omtrentlig validitet". Campbell og Stanley (1963) deler validitet inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om i hvilken grad vi kan si at det finnes et kausalitetsforhold mellom to variabler, mens ekstern validitet handler om i hvilken grad det antatte kausalitetsforholdet er overførbart til andre personer, situasjoner og tider (Campbell og Stanley 1963, sitert fra Cook og Campbell 1979, 37). Cook og Campbell deler videre validitet inn i statistisk validitet og konstruksjonsvaliditet. Dette handler henholdsvis om validiteten av slutninger fra et utvalg av populasjonen og gyldighetene av de teoretiske konstruksjonene som er benyttet (Cook og Campbell 1979, 39 og 59).

Det er mindre enighet om kategorisering av validitetsutfordringer i kvalitativ metode. Maxwell (1992) skiller mellom fire andre kategorier av validitet i kvalitativt design:

- Deskriptiv validitet (validiteten i beskrivelser av omgivelser og hendelser)

- Fortolkende validitet (validiteten i uttalelser om meninger eller perspektiver til deltakere)
- Forklarende validitet (validiteten av påstander om årsaksprosesser og forhold inkludert konstruksjonsvaliditet og korrekt årsakssammenheng)
- Generaliserbarhet

I den videre vurderingen av dataenes validitet tar vi utgangspunkt i Campbell og Stanley (1963) sin inndeling i indre validitet og ytre validitet.

Det at vi gjennomførte eksperiment gjorde at vi hadde kontroll på årsaksretningen, vi kan derfor med større sikkerhet si at variablene vi utsatte respondentene for hadde effekt på attraktiviteten. Ved bruk av eksperiment fikk vi mulighet til å holde den ene variabelen konstant mens vi undersøkte effekten av de andre variabelen. Dette styrker sannsynligheten for at resultatet ikke er påvirket andre variabler, samtidig som det ikke kan utelukkes (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 309). Det kan tenkes at resultatet ble påvirket av variabler som respondentens selvtillit, interesser, tålmodighet og tidligere erfaringer.

Et viktig spørsmål i kvantitativ metode er om man kan generalisere sine funn. I kvalitativ metode søker man i større grad detaljert og nyansert informasjon av et fenomen. Det anses som viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter, fremfor å finne mange (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 114). Som en følge av dette fremstår ikke ytre validitet som like viktig i kvalitativ metode. Likevel anser vi det som en utfordring for vår ytre validitet at vi bare intervjuet fire personer, og særlig at det ikke var lik fordeling mellom kjønnene og offentlig og privat sektor.

#### 4.4 Styrker, svakheter og fremtidig forskning

En styrke ved vårt metodevalg er at vi bruker triangulering (kvantitativ og kvalitativ metode). Dette gjør at vi kan forklare og si noe om underliggende mekanismer til fenomenet vi studerer, i tillegg til å påvise en årsakssammenheng som gjort gjennom eksperimentet.

En styrke ved kvantitativ metode er at man undersøker langt flere enheter enn ved kvalitativ metode. Det kan derfor argumenteres for at man ved denne metoden i større grad har mulighet for å generalisere sine funn.



For å kunne si at en slutning i en studie også vil kunne være gjeldende for flere enn de som har vært involvert i den aktuelle studien, bør sammensetningen av mennesker være representativ for den gruppen som undersøkes. Istedenfor å undersøke en hel populasjon er det ofte hensiktsmessig å gjennomføre en utvalgsundersøkelse der man trekker et tilfeldig utvalg av en populasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 239-241). I den sammenheng er det en styrke at vårt utvalg varierer med alder, kjønn, type utdanning og høyest oppnådde grad. Det kan likevel kritiseres at det ikke er representativt. Vi oppfordret først og fremst studenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus til å delta, samtidig som vi spredde lenken i sosiale medier som Facebook og LinkedIn. De fleste som deltok har derfor en tilknytning til oss, og flere har har kjennskap til rekruttering og HR som fagområde. Det kan diskuteres om dette påvirket respondentenes svar. I tillegg fremstår det som en svakhet at utvalget vårt ikke er tilfeldig utvalgt. Det er imidlertid en styrke at det var tilfeldig hvilken stillingsannonse hver enkelt respondent fikk.

Det er også en svakhet at vi ikke hadde flere respondenter. Et større utvalg kunne muligens gitt oss signifikante funn, også når det gjelder bilder i annonser og på deltakerens kjønn. En annen svakhet som må påpekes er mangel på kontrollgruppe i eksperimentet. For å kunne si om et tiltak har effekt, skal man ideelt sett ha en kontrollgruppe (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 74). I utgangspunktet hadde vi tenkt å ha en kontrollgruppe som fikk umanipulerte annonser uten bilde, men med tanke på kapasitet og gjennomføring var kontrollgrupper noe vi måtte utelukke.

Det var en utfordring at ikke alle respondentene reelt sett var i den situasjonen som vi forutsatte i eksperimentet, nemlig at de hadde fått noen års arbeidserfaring og var på jakt etter en topplederstilling. Aguinis og Bradley (2014) har imidlertid forsket på eksperimentell vignett metode (EVM), som innebærer at en setter deltakerne i en eksperimentgruppe inn i et scenario. Med andre ord lager man en konstruert situasjon som kan kalles vignett. Noen kan påstå at denne typen design er urealistisk og lite generaliserbar, men Aguinis og Bradley påpeker at EVM er underutnyttet, og at det er spesielt populært å bruke innen ledelse og psykologi. De understreker også at det er mulig å få publisert EVM-studier i topp ti tidsskrifter (Aguinis og Bradley 2014, 351-371).

Bildene vi valgte kan også være en svakhet. I studien av Hu mfl. (2017) ble det vist en antatt positiv sammenheng mellom bilde av en smilende kvinne og deltakernes positive følelser (Hu

mfl. 2017, 1). Studien antyder at mennesker kan bli følelsesmessig påvirket av bilder. Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at bildene i vår studie burde representert flere etnisiteter og aldre for å i større grad appellere til flere. Valgene av bilder kan være en årsak til at vi ikke fikk signifikante resultater på variabelen bilde. Det er videre en svakhet at vi ikke kartla om respondentene husket at det var et bilde i stillingsannonsen og eventuelt om de husket hvilket kjønn som var avbildet.

Fordelen med våre kvalitative intervjuer er at vi fikk muligheten til å komme nær noen utvalgte informanter som ga oss fyldig og detaljert informasjon om fenomenet. Vår semi-strukturerte intervjuguide la et godt grunnlag for å samle inn relevant data parallelt med at vi opprettholdt både fleksibilitet og mulighet for sammenligning. Det er en styrke at vi tok opp intervjuene på båndopptaker og transkriberte dem med det samme. Dette gjorde det mer sannsynlig at vi i transkriberingen tok høyde for kommunikasjon som tonefall og tenkepauser, og at vi på den måten fikk en mer korrekt fremstilling av informasjonen.

Ved gjennomføring av kvalitative intervjuer kan relasjonen mellom forsker og informant påvirke svarene man får. Settingen kan også spille inn og således er det flere usikre faktorer som man ikke får kontrollert rundt intervjuet. Vi forsøkte i forkant å gi noe informasjon til informantene, uten å fortelle akkurat hva vi så etter. Underveis i intervjuet ble det nok mer og mer tydelig hvilken informasjon vi ønsket, det kan derfor diskuteres om informantene prøvde å gi oss det svaret som var politisk korrekt eller det de antok at vi ønsket å høre. En annen svakhet er at en respondent svarte over e-post, noe som begrenset vår mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Temaet vi har skrevet om engasjerer oss, særlig fordi vi selv er kvinner som ønsker at det skal være like muligheter for kvinner og menn å tiltre i topplederstillinger. Dette kan ha farget våre tolkninger av informasjonen vi har samlet inn, selv om vi har forsøkt å forholde oss så objektiv som mulig til datamaterialet.

Fremtidig forskning bør særlig se nærmere på effekten av bilder i annonser. Med digitaliseringen som foregår, skapes det stadig nye muligheter når det gjelder visuelle profiler og utforming av annonser. Vi ser at noen virksomheter velger å bruke bilder i annonsene sine (uten at vi har kartlagt omfanget av dette), og mener i denne sammenheng at det vil være verdifullt å kartlegge hvordan bilder påvirker lesere og potensielle søkere.

Det er også interessant å se nærmere på hvem som blir påvirket av stereotypier, eksempelvis om selvtillit er en faktor som kan moderere eller forsterke påvirkningen. Videre forskning kan også studere om menn finner annonser med feminin ordlyd like attraktiv som de med maskulin. I tillegg er det interessant å se nærmere på hvorfor feminin ordlyd i topplederstillingsannonserne appellerer mest til begge kjønn, også de mannlige søkerne.

## 5.0 Konklusjon

Et viktig funn i vår studie var at ord i stor grad har mulighet til å påvirke hvor attraktiv en stilling er for både kvinner og menn. I følge våre resultater kan stereotypiske feminine ord se ut til å virke mer attraktivt for både menn og kvinner. Videre ser vi at det finnes en bevissthet knyttet til sammenhengen mellom kjønnsbalanse og topplederstillingsannonser blant informantene i virksomhetene vi intervjuet. Alle informantene trodde at utformingen av stillingsannonser kunne ha betydning for antall kvinnelig og mannlige søkere, og noen hadde konkrete tiltak for å sikre kjønnsbalanse i søkerbunken og virksomheten generelt. Likevel er vi av den oppfatning at det finnes et potensiale for å skape større bevissthet og legge mer til rette for en større kjønnsbalanse.

Som vi nevnte innledningsvis er årsakene til kjønnsdelingen i toppledelsen i ulike virksomheter både komplekse og sammensatte. Våre funn og tidligere forskning indikerer at noe av forklaringen kan ligge i strukturer og systemer, hvor kjønnede stillingsannonser er en faktor. Det faktum at vi har funn som synes å vise at kjønnet ordlyd påvirker stillingsattraktivitet, indikerer at mennesker blir påvirket av stereotypier. Det overrasker oss at strukturelle faktorer som stereotypier synes å ha så store påvirkningsmuligheter den dag i dag.

Funnene fra studiene våre kan muligens bidra til å øke bevisstheten blant virksomheter når de skal utarbeide stillingsannonser, slik at en i større grad enn hva tilfellet er i dag, kan bruke en ordlyd som tiltrekker seg både menn og kvinner til å søke topplederstillinger.

## 6.0 Litteraturliste

- Aguinis, Herman og Karl J. Bradley. 2014. Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. 17 (4): 351-371. doi:10.1177/1094428114547952
- Aukland, Kristin. 2015. "-Mangfold gir bedre resultater." Hentet 03. feb. 2017. <http://kifinfo.no/nb/2016/05/mangfold-gir-bedre-resultater>
- Cook, Thomas D. og Donald T. Campbell. 1979. *Quasi-Experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- Desvaux George, Sandrine Devilliard-Hoellinger og Pascal Baumgarten. 2007. *Woman matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. Mckinsey & Company.
- Drake, Irmelin og Anne G. Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?*. TANO A.S.
- Drammens Tidene. 2010. "Derfor blir ikke kvinner ledere." Hentet 03. feb. 2017. <https://www.dt.no/kultur/derfor-blir-ikke-kvinner-ledere/s/2-2.1748-1.3179266>
- Eagly, Alice Hendrickson. 1987. *Sex differences in Social Behavior: A Social-role interpretation*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, Alice H., Mona G. Makhijani og Bruce G. Klonsky. 1992. "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis". *Psychological Bulletin* 111 (1): 3-22. doi:10.1037/0033-2909.111.1.3
- Eagly, Alice H., Mona G. Makhijani og Bruce G. Klonsky. 1995. "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis". *Psychological Bulletin* 117 (1): 125-145.
- Edmondson, A. C., og S. E. McManus. 2007. "Methodological fit in management field research." *Academy of Management* 32 (4) 1155-1179.
- Gardner, Heidi K. 2012. "Performance Pressure as a Double-edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining the Use of Team Knowledge". *Administrative Science Quarterly* 57 (1): 1-46. doi:10.1177/0001839212446454
- Gaucher, Danielle, Justin Friesen og Aaron C. Kay. 2011. "Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Substantiates Gender Inequality". *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (1): 109-128. doi:10.1037/a0022530
- Gaustad, Tarje og Ketil Raknes. 2015. "Menn som ikke liker karrierekvinner." Hentet 24. april 2017. <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-liket-karrierekvinner.pdf>
- Global Gender Gap report. 2016. "Rankings." Hentet 07. feb. 2017

<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/rankings/>

- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage sitert i Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Heilman, M. E. 2012. "Gender stereotypes and workplace bias. Research in Organizational Behavior". 32. 113–135. Sitert i Horvath, Kisa K. og Sabine Sczency. 2015. "Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2 (25): 316-328. doi:10.1037/a0022902
- Heilman, M. E. 1983. "Sex bias in work settings: The lack of fit model. Research in Organizational Behavior". 5. 269–298. Sitert i Horvath, Kisa K. og Sabine Sczency. 2015. "Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2 (25): 316-328. doi:10.1037/a0022902
- Horvath, Kisa K. og Sabine Sczency. 2015. "Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2 (25): 316-328. doi:10.1037/a0022902
- Hu, Xiaoxiao, Yujie Zhan, Xiang Yao og Rebecca Gaden. 2017. "Picture this: A field experiment of the influence of subtle affective stimuli on employee well-being and performance." *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.2177
- Inter-Parliamentary Union. 2017. "Woman in National Parliaments" Hentet 8. mai 2017. <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>
- Johannessen, Asbjørn. 2004. *Introduksjon til SPSS*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kabacoff Robert I. 1998. "Gender differences in organizational leadership. A large sample study". *Portland Maine: Management Research Group*. 1-22.
- Kanestrøm, Jorunn. 2012. "Stereotyper om kjønn blomstrer." Hentet 03. feb. 2017. <http://forskning.no/barn-og-ungdom-kjonn-og-samfunn-likestilling/2012/04/stereotyper-om-kjonn-blomstrer>
- Kaufmann Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Knudsen, Harald og Bjørn-Tore Flåten. 2015. *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Koch, Amanda J., Paul R. Sackett, og Susan D. D’Mello. 2015. “A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making”. *Journal of Applied Psychology* 100 (1): 128-161. doi:10.1037/a0036734
- Laerd Statistics. 2017. “Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) using SPSS Statistics.” Hentet 28. april 2017. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/cronbachs-alpha-using-spss-statistics.php>
- Marte Glanville. 2015. “DISKRIMINERENDE JOBBANNONSER. Søkte etter "husmor" og "arbeidskar" i jobbannonse. Ulovlige annonser utbredt.” Hentet 24. april 2017. <http://www.klikk.no/kvinneguiden/diskriminerende-jobbannonser-1584432.ece>
- Maxwell, Joseph A. 2012. *A Realist Approach for Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Meyers S. Lawrence, Glenn Gamst og Anthony J. Guarino. 2006. *Applied Multivariate Research, Design and Interpretation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- NSD. 2017. “Må jeg melde prosjektet mitt.” Hentet 07.mars 2017. [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/index.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html)
- Pallant, Julie. 2010. *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS*. 4th edition. Australia: Allen & Unwin Book Publishers
- Pratto, Felicia, James Sidanius, Lisa M. Stallworth, and Bertram F. Malle. 1994. “Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes.” *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (4): 741-73. doi:10.1037/0022-3514.67.4.741
- Rice, Curt. 2014. “Anecdota, or how McKinsey’s story became Sheryl Sandberg’s fact.” Hentet 29. mai 2017. <http://curt-rice.com/2014/04/22/what-happens-when-under-qualified-women-apply-for-jobs-and-why-sheryl-sandberg-and-mckinsey-wrongly-think-we-dont-know/>
- SSB. 2017. “Fakta om likestilling.” Hentet 29.april 2017. <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- Tahallori, Abbas og Charles Teddlie. 2003. *Handbook of Mixed Methods in social & behavioral Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Tracy, Jessica L. og Alec T. Beall. 211. “Happy guys finish last: The impact of emotion expressions on sexual attraction”. *American psychological association* 6 (11): 1379-1387. doi:10.1037/a0022902
- Woolley, Anita Williams, Christopher F. Chabris, Alexander Pentland, Nada Hashmi og

Thomas W. Malone. "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups." *Science* 330 (6004): 686-688.

doi:10.1126/science.1193147

Yin, Robert K. 2008. *Case study research: Design and methods*. 4. utgave. Thousand Oaks: Sage. Sitert i Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen, 2010.

*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Yukl, Gary. 2013. "*Leadership in organizations*". 8. Utgave. Essex: Pearson.

## 7.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 Intervjuguide

#### Intervjuguide

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvilket ansvar har du i rekrutteringsprosessen?
3. Hvilket syn har dere som virksomhet på kjønnsbalansen i norsk arbeidsliv?
4. Hvordan er kjønnsbalansen i deres toppledelse?
5. Får dere generelt flest mannlige eller kvinnelige søkere til lederstillingene?
6. Er kjønnsbalanse i toppledelsen et fokusområde i deres virksomhet?
  - Hvis ja:
    - Har dere noen tiltak for å tilrettelegge for kjønnsbalanse i toppledelsen?
    - Tror du utformingen av stillingsannonser påvirker antall kvinnelige og mannlige søkere?
  - Hvis ja:
    - Hva gjør dere for å sikre søkere fra begge kjønn?
7. Hvis det er noe du vil legge til eller utdype, skriv her:

### Vedlegg 2 Informasjonsskjema til deltakelse på eksperiment

Vi skriver bacheloroppgave på HiOA denne våren innenfor temaet rekruttering og ledelse. I denne delen av studien vår ønsker vi å undersøke sammenhengen mellom ordbruk i stillingsannonser og hvordan mennesker identifiserer seg med stillingen.



Hva innebærer deltakelse?

- Du må lese en kort annonse
- Svare på noen spørsmål, undersøkelsen tar ca 10 minutter
- Du svarer helt anonymt og det vil ikke samles inn personlige opplysninger utover kjønn, alder, studieretning og antall års arbeidserfaring

Deltakelse er frivillig og ditt bidrag vil spille en viktig rolle for at vi kan gjennomføre studien.

[Vedlegg 3 Samtykkeskjema for deltakelse til dybdeintervju](#)

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

#### **Kjønnsbalanse i topplederstillinger i norsk arbeidsliv**

##### **Bakgrunn og formål**

Vi skriver bacheloroppgave på HiOA denne våren angående kjønnsbalanse i topplederstillinger i norsk arbeidsliv og da spesielt med utgangspunkt i hvordan rekrutteringsprosessen kan ha innvirkning. I denne sammenheng skal vi gjennomføre et eksperiment og ønsker i tillegg å gjennomføre noen kvalitative intervjuer for å kartlegge virksomheters praksis og tiltak for å øke kjønnsbalanse. Vi har valgt en blanding av store offentlige og private virksomheter og ønsker å spørre dem som har med rekruttering å gjøre.

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

Deltakelse innebærer å svare på 10 spørsmål angående praksis og tiltak knyttet til kjønnsbalanse og rekruttering. Spørsmålene kan besvares fortrinnsvis over telefon, alternativt ved personlig intervju eller over mail. Vi vil registrere dataene elektronisk.

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi to som skriver oppgaven og vår veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Prosjektet avsluttes 19/5-17, da vil all innsamlet data bli slettet. Utover dette vil alle virksomheter være anonymisert i oppgaven og deltakerne vil derfor ikke være gjenkjennbar.

Prosjektet skal avsluttes 19/5-2017 og da vil all 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.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Veileder: Christina Nerstad, christina.nerstad@hioa.no

Student 1: Hanna Strand Geving, hanna\_geving@hotmail.com

Student 2: Ida Hjelmeland, idahjelmeland@yahoo.no

**Studien er meldt til 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)

## Vedlegg 4 Liste over feminine og maskuline ord

### Maskuline ord

Active  
Adventurous  
Aggress\*  
Ambitio\*  
Analy\*  
Assert\*  
Athlet\*  
Autonom\*  
Boast\*  
Challeng\*  
Compet\*  
Confident  
Courag\*  
Decide  
Decisive  
Decision\*  
Detmin\*  
Dominant  
Domina\*  
Force\*  
Greedy  
Headstron  
Hiearch\*  
Hostil\*  
Impulsive  
Independen\*  
Individual\*  
Intellect\*  
Lead\*  
Logic  
Masculine  
Objective  
Opinion  
Outspoken  
Persist  
Principle\*  
Reckless  
Stubborn  
Superior  
Selv-cofiden\*  
Selv-sufficien\*  
Selv-relian\*

### Feminine ord

Affectionate  
Child\*  
Cheer\*  
Commit\*  
Communal  
Compassion  
Connect\*  
Considerate  
Cooperat  
Depend\*  
Emotiona\*  
Empath\*  
Feminine  
Flatterable  
Gentle  
Honest  
Interpersonal  
Independen\*  
Interpersona\*  
Kind  
Kindship  
Loyal  
Modesty  
Nag  
Nortur\*  
Pleasant\*  
Polite  
Quiet\*  
Respon\*  
Sensitiv\*  
Submissive  
Support\*  
Sympath\*  
Tender\*  
Together\*  
Trust\*  
Understand\*  
Warm\*  
Whin\*  
Yield

(Gaucher, Frisen og Kay 2011, 125)

## Vedlegg 5 Annonser til eksperimentet

### Feminin

#### **ADMINISTRERENDE DIREKTØR**

Som Adm.dir skal du videreutvikle selskapet både strategisk og operativt. Det forventes at selskapet vokser organisk de nærmeste årene med mål om å øke markedsandelen i privatmarkedet og utvikle gode løsninger for SMB markedet. Sammen med en inkluderende organisasjon skal du skape ytterligere tillit til varemerket slik at vi oppleves som trygge, enkle å forholde seg til og med førsteklasses kundeservice.

Vi søker deg med ledererfaring fra store eller mellomstore bedrifter, gjerne med internasjonal erfaring. Erfaring som adm. direktør er ikke et krav, men det er en fordel at du har hatt resultatansvar og kan vise til gode resultater som leder av salgs- og markedsorganisasjoner. Salg og markedsfokus er lidenskapen din og du har selv operativ erfaring med direkte og indirekte salg.

#### **Ønskede personlige egenskaper:**

- en empatisk, inkluderende og samlende leder som kan å engasjere sine omgivelser
- en god relasjonsbygger, som kan etablere og utvikle gode samarbeidsrelasjoner
- strategisk orientert med evne til å tenke helhetlig og langsiktig
- en trygg og tillitsskapende kommunikator og formidler
- ærlig, strukturert og støttende

Ledergruppen består av 6 personer, i tillegg til adm. Direktør. Du rapporterer til COO for Europa.

### Maskulin

#### **ADMINISTRERENDE DIREKTØR**

Som Adm.dir Norge skal du videreutvikle selskapet både strategisk og operativt. Det forventes at selskapet vokser organisk de nærmeste årene med mål om å øke markedsandelen i privatmarkedet og utvikle gode løsninger for SMB markedet. Sammen med en meget kompetent organisasjon skal du skape ytterligere kraft i varemerket slik at vi oppleves som trygge, enkle å forholde seg til og med førsteklasses kundeservice.

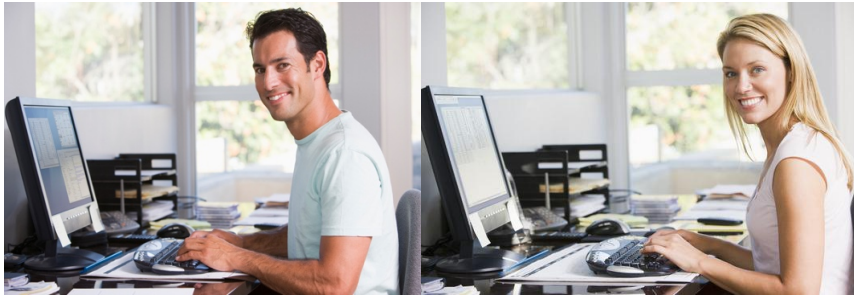
Vi søker deg som som som har ledererfaring fra store og mellomstore bedrifter, gjerne med internasjonal erfaring. Erfaring som adm. direktør er ikke et krav, men det er viktig at du har hatt totalt resultatansvar og kan vise til gode resultater som leder av salgs- og markedsorganisasjoner og gjennomslagkraft. Salg og markedsfokus finnes i ditt DNA og du har selv operativ erfaring med direkte og indirekte salg.

**Ønskede personlige egenskaper:**

- strategisk orientert med evne til å tenke helhetlig og langsiktig
- bestemt, ambisiøs og forretningsorientert
- analytisk, løsningsorientert og handlekraftig
- en tydelig, selvsikker og intellektuell leder
- sterke kommunikasjons- og påvirkningsevner med evne til å engasjere sine omgivelser

Ledergruppen består av 6 personer, i tillegg til adm. Direktør. Du rapporterer til COO for Europa.

[Vedlegg 6 Bilder brukt i eksperimentet](#)



## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialer (kobleingsnøkkel)?	Ja ○ Nei •	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler.
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Kjønn	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/e-post/ adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei •	Les mer om nettbaserte spørreskjema.
Bli det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei •	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei •	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).  Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjektittel		
Prosjektittel	Stillingsutlysningers påvirkning på kjønnsbalansen i topplederstillinger	Oppgi prosjektets tittel. NSI Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Christina	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har skillem veileder, karriereveileder eller fagarbeid ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidsted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Nerstad	
Stilling	Førsteamanuensis	
Telefon	92020392	
Mobil		
E-post	christina.nerstad@hioa.no	
Alternativ e-post	christina.nerstad@hioa.no	
Arbeidsted	Høgskolen i Oslo og Akershus	
Adresse (arb.)	Pilestredet 35	
Postnr./sted (arb.sted)	0166 Oslo	
<b>5. Student (master, bachelor)</b>		
Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Hanna Strand	
Etternavn	Geving	
Telefon	99413341	
Mobil		
E-post	hanna_geving@hotmail.com	
Alternativ e-post	hanna_geving@hotmail.com	
Privatadresse	Fauchalds gate 2	
Postnr./sted (privatadr.)	0365 Oslo	
Type oppgave	<input type="radio"/> Masteroppgave <input checked="" type="radio"/> Bacheloroppgave <input type="radio"/> Semesteroppgave <input type="radio"/> Annet	
<b>6. Formålet med prosjektet</b>		
Formål	Problestilling: På hvilke måte kan ordlyden i stillingsannonser påvirke kvinners opplevelse av egnethet for lederposisjoner og hva er konsekvenser og mulige tiltak mot dette?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
<b>7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?</b>		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barmehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barmeværnsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Utvalget vil være ansatte i de aktuelle bedriftene, fortrinnsvis HR-sjef/direktør eller noen som har ansvar for rekruttering og kan prate på vegne av bedriften	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/tekking	Utvalget vil bli rekruttert via telefon av student 1: Hanna Strand Geving eller student 2: Ida Marie Hjelmeand.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregistret, SSB-registret, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsklubb eller eget nettverk.
Føretingskontakt	Utvalget vil bli rekruttert via telefon av student 1: Hanna Strand Geving eller student 2: Ida Marie Hjelmeand	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene.

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer <a href="#">barn</a> på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	5	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spore tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familie medlem.
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internettt <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte (eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier <a href="#">her</a>.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
<b>9. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer <a href="#">her</a>.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a>.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og <a href="#">informert</a>.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
<b>10. Informasjonssikkerhet</b>		
Spesifiser	Elektronisk på personlig PC	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.



Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverksystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NBI Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenn, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må sikreres med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annem registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Passordbeskyttet bærbar datamaskin.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskifter og opptak?
Samlles opplysningene inn/behandles av en databehandler (eksterne akter)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?	e-post	Dersom personopplysninger skal sendes via Internett, bør de krypteres tilstrekkelig.  Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester.  Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
<b>11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registerer om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
<b>12. Periode for behandling av personopplysninger</b>		
Prosjektstart	22.01.2017	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainsamlingen starter.
Planlagt dato for avslutt	19.05.2017	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/leves, eller arkiveres i påvente av oppfølgingstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NBI Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved avslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NBI Her menes datamaterialet, ikke publisasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.  Les mer om anonymisering.
<b>13. Finansiering</b>		

Hvordan finansieres prosjektet?		
<b>14. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger		