

**Forfatter: Annikken Pettit Nystrøm**

---

## **Ble målsetningen nådd?**

**Har det blitt flere kvinnelige toppledere i statseide selskaper etter  
innføringen av styrekvoteringsloven?**

**Masteroppgave i Styring og Ledelse  
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag  
Oslo 2014**

## Forord

Å skrive masteroppgave alene ved siden av fulltidsjobb har vært en lang, krevende og utfordrende prosess, men det har samtidig vært svært spennende og ikke minst veldig lærerikt. Jeg har tilegnet meg mye kunnskap om temaet kvinner og ledelse som jeg tar med meg videre i min jobb i rekrutteringsbransjen. Mange fortjener takk for at jeg har klart å komme i mål med oppgaven.

Tusen takk til alle informantene som tok i mot meg og delte sine erfaringer. Det er deres bidrag som har gjort at oppgaven i det hele tatt har blitt til. Takk for at dere tok dere tid i en hektisk arbeidshverdag!

Tusen takk til Ane Baltzersen for kritisk gjennomlesning av oppgaven og Birgitte Frisch for korrekturlesning og nyttige innspill i slutteprosessen.

Jeg vil også rette en stor takk til Mary Ann Stamsø som har vært en fantastisk veileder. Med din solide faglige innsikt har du har vært til stor hjelp gjennom konstruktive tilbakemeldinger på detaljnivå. Du har vært sjenerøs med din tid og gitt meg mye inspirasjon og verdifull støtte gjennom hele prosjektet.

Sist, men ikke minst vil jeg takke Sven som har klart seg med en fraværende samboer, særlig de siste månedene. Endelig er målet nådd!

Oslo, 2014

Annikken Pettit Nystrøm

*”Jeg pleier å si at rett mann på rett plass ofte er en kvinne”.*

- Kvinnelig informant

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag .....	5
Abstract.....	6
1.0 Innledning .....	7
1.1 Bakgrunn.....	8
1.1.1 Politisk iverksetting.....	8
1.1.2 Holdningsskapende tiltak.....	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Avgrensing.....	11
1.4 Disposisjon.....	12
2.0 Teori/litteratur .....	13
2.1 Kjønnskvotering.....	14
2.2 Kjønn og ledelse .....	16
2.3 Glasstaket.....	17
2.4 Rekruttering .....	19
2.4.1 Personlig nettverk .....	20
2.4.2 Konsulentbyråer .....	21
3.0 Metode .....	23
3.1 Forskningsdesign .....	23
3.2 Svarprosent kartlegging .....	24
3.3 Utvalg av intervjuobjekter .....	25
3.4 Gjennomføringen av intervjuene .....	26
3.5 Giorgis analysemodell .....	26
3.6 Validitet og svakheter ved oppgaven.....	27
4.0 Resultater av kartlegging .....	29
4.1 Nøkkeltall.....	29
4.2 Utvalg.....	31
4.3 Funn .....	32
5.0 Analyse og diskusjon .....	34
5.1 Kjønnskvotering og tiltak .....	35
5.1.1 Kvinnenes syn på styrekvoteringsloven.....	35
5.1.2 Konsulentenes syn på styrekvoteringsloven .....	37
5.1.3 Kvotering i ledergrupper.....	38
5.1.4 Tiltak .....	40

5.1.5 Oppsummering av hovedfunn: Kjønnskvotering og tiltak.....	41
5.2 Nettverk.....	42
5.2.1 Kvinners bruk av nettverk.....	42
5.2.2 Oppsummering av hovedfunn: Nettverk.....	46
5.3 Rekruttering og synlighet.....	47
5.3.1 Rekruttering av kvinner .....	48
5.3.2 Kvinners synliggjøring av egen kompetanse .....	51
5.3.3 Staten som eier .....	54
5.3.4 Oppsummering av hovedfunn: Rekruttering og synlighet.....	55
6.0 Oppsummering og konklusjon.....	56
7.0 Videre forskning .....	58
8.0 Referanser .....	60

## Vedlegg

1. Intervjuguide kvinnelige toppleder .....	64
2. Intervjuguide konsulent i rekrutteringsbransjen.....	65

## Figuroversikt

Figur 3.2.1 Svarprosenten kartlagte selskaper .....	24
Figur 4.1.1 Kvinnelige styremedlemmer i AS og ASA i perioden 2003-2013.....	29
Figur 4.1.2 Kvinnelige daglige ledere i AS og ASA selskaper i 2004 og 2013.....	30
Figur 4.2.1 Statseide bedrifter i 2003 og 2013 samt fordeling på hel og deleide statselskap.....	31
Figur 4.3.1 Kvinner i toppledelsen i statseide selskaper totalt samt fordeling på hel og deleide statselskap.....	32

## Sammendrag

Med innføringen av styrekvoteringsloven i 2004 mente staten vi ville se en økning i andelen kvinnelige toppledere. Denne oppgaven har kartlagt kvinneandelen i alle statseide selskaper i 2013 og 2003 for å se om det har vært en økning, og om statens eierandel gir utslag på en eventuell økning. Gjennom intervjuer avdekker oppgaven hvilke virkninger og effekter innføringen av loven har hatt for kvinnelige toppledere, samt hvilke utfordringer bedrifter og rekrutteringsbransjen står overfor når de skal rekruttere kvinner til topplederstillinger.

Oppgaven avdekker at det har vært en økning av kvinnelige toppledere i statseide selskaper på 31,7 prosent. Videre viser kartleggingen at det er de deleide statsselskapene som har hatt størst økning med hele 86,8 prosent, mens de heleide statsselskapene har hatt en økning på 23,5 prosent.

Intervjuene avdekker at nettverk, forbindelser og bekjentskaper er avgjørende for om man i det hele tatt blir vurdert som kandidat til topplederstillinger, men samtidig viser intervjuene at kvinner er lite opptatt av nettverk som gager de selv personlig. Et mønster som har vært gjennomgående er at kvinner ikke fremmer seg selv i like stor grad som menn og at de derfor ikke er like synlige som menn og på den måten ekskluderer seg selv. Videre avdekker oppgaven at kvinners posisjon som minoriteter i ledergrupper gjør at de jobber enda hardere for å vise at de også kan, og at dette ikke er noe som bremser eller hemmer dem i hverdagen, men snarer er positivt for utviklingen deres. Virkningen av styrekvoteringsloven kan dermed diskuteres å ha bidratt til at kvinner har fått økt kompetanse og blitt tvunget til å sette seg inn i fagområder de tidligere ikke hadde så mye kunnskap om, noe som igjen har gjort de enda bedre i rollen som beslutningstakere.

Avslutningsvis diskuteres det en moderat form for kvotering i toppledelsen for å løse problemet med den lave kvinneandelen, der bedrifter har særlig fokus på at kvinner blir valgt dersom de er like kvalifiserte som de mannlige søkerne. Dette er nyttige innspill staten burde ta med i den videre vurdering av hva man skal gjøre for å øke kvinneandelen i årene fremover og er et interessant innspill i kampen for å få flere kvinnelige toppledere.

## **Abstract**

*Increased presence of female executives in state-owned companies' management groups, 10 years after introduction of Norwegian quota reform.*

Ten years ago, the Norwegian quota reform was introduced with the aim that it would help increase the presence of female top executives. This thesis has mapped the share of female top executives in all state-owned companies in 2013 and 2003 to see if there has been an increase, and also discusses what impact and effect the law has had on female executives. Furthermore the thesis discusses what challenges recruitment consultants face when recruiting women into these positions.

The thesis reveals that there has been an increase in female executives in state-owned companies from 22, 7 % to 29, 9%. The survey shows that the partly owned state-companies have the greatest increase by as much as 86, 7 percent while the share of female executives in wholly state-owned companies on the other side only have increased by 23, 5 percent.

Interviews conclude that business networks, acquaintances and visibility determine whether you will even be considered as a candidate for a top management position. An interesting finding was that women said it was important that networking would benefit the workplace, not them personally. Moreover, the interviews emphasize that women have become more diverse after the introduction of the law.

A surprising finding was that even though most female executives admitted to feeling they were treated differently than their male colleagues, this was not something they viewed as damaging. On the contrary, this made them work even harder to show their skills, and was not something that held them back, but was positive for their development. The impact of the law can therefore be discussed to have helped women gain greater expertise in areas where they previously lacked knowledge, which in turn made them better decision makers.

Finally, the study discusses moderate forms of quotas in top management to keep increasing the presence of women. A suggestion was that companies should be more focused on women being elected if they were equally qualified as their male competitors.

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag**

**Oslo 2014**

## 1.0 Innledning

Kvinner og ledelse er et tema jeg syntes er interessant. Jeg er særlig opptatt av det som omhandler kjønnskvoltering og kvinner og deres vei mot å bli toppledere. Norske kvinner har høy kompetanse, men er i mange sammenhenger fremdeles en ubenyttet ressurs. Innføringen av kjønnskvoltering i Allmennaksjeselskap (ASA<sup>1</sup>) sine styrer i 2004, heretter kalt styrekvolteringsloven, ga et håp om at kvinneandelen også på toppledernivå ville bedre seg. Ved et enkelt søk på begrepet «kvinner i toppledelsen» via internett, ble det på en brøkdel av et sekund registrert rundt cirka 95.000 treff. Når jeg scroller nedover er overskriftene som lyser mot meg: *Vil kvotere inn kvinner som toppsjefer, Jakten på de kvinnelige topplederne, Hvorfor skal kvinner også være toppledere? Kvinner i toppledelsen, hvor ble de av?*

Det skilles mellom tre ulike typer kvotering: moderat, øremerking og radikal kvotering. Moderat kvotering handler om å velge det underrepresenterte kjønn når to kandidater har tilnærmet like kvalifikasjoner. Ved øremerking er et visst antall stillinger forbeholdt det ene kjønn, for eksempel ved at en viss prosentandel er forbeholdt kvinner (Guldvik 2005). Styrekvolteringsloven er et resultat av radikal kjønnskvoltering. Det vil si at selskapene er tvunget til å velge det underrepresenterte kjønn uavhengig av om de er best kvalifiserte til styrevervet. Innføringen skapte mye debatt, da mange mente det var feil å kvotere inn et kjønn uavhengig om det andre kjønn kunne ses på som mer kvalifisert. Radikal kjønnskvoltering er et virkemiddel som brukes svært sjeldent i dag (Ot.prp.nr.97 2002- 2003).

«Jeg syntes det er et paradigme at vi ikke har kommet lengre. Og hvorfor, det glasstaket eller hva de nå kaller det. Hva er den egentlige barrieren? (...) er det vilje eller er det noe som stopper kvinner?»

- Kvinnelig informant

---

<sup>1</sup> Allmennaksjeselskapet (ASA) skiller seg i hovedsak fra aksjeselskapene (AS) ved at et ASA kan foreta en kapitalforhøyelse ved å hente inn aksjekapital fra markedet, mens et vanlig AS bare kan innby egne aksjonærer og bestemt navngitte personer til å tegne aksjer. Alle eller en stor del av aksjene er fritt omsettelige og disse skal registreres i verdipapirsentralen. ASA skal ha en aksjekapital på minst en million kr. Aksjeselskap (AS) er et selskap hvor ingen av deltagerne har personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Deltagerne hefter kun for den innskutte kapital (aksjekapitalen). (Jusstorget.no ukjent dato).

## 1.1 Bakgrunn

I 2002 foreslo Bondevik II regjeringen en endring i selskapslovgivningens regler om styresammensetning for alle offentlig og privateide foretak. Det ble foreslått regler om kjønnsrepresentasjon blant styremedlemmer tilnærmet 40 prosent av hvert kjønn. I 2003 ble lovendringen vedtatt. For offentlig eide foretak trådte lovendringen i kraft 1. januar 2004, og overgangsperioden utløp 1. januar 2006. Forslaget presiserte at reglene om kjønnsrepresentasjon for de privateide ASA-selskapenes del ikke skulle settes i kraft dersom kjønnsbalansen frivillig ble oppnådd innen 1. juli 2005. Dette klarte de imidlertid ikke å oppfylle, og det ble dermed besluttet i statsråd 9. desember 2005 at loven skulle tre i kraft allerede 1. januar 2006 for nyetablerte selskaper, mens for ASA-selskaper registrert før loven trådte i kraft ble det gitt en overgangsperiode på to år. Det spesielle med reformen var at den skulle gjelde både offentlige og privateide selskaper, og aldri tidligere hadde staten gått inn og bestemt over de private selskapene på samme måte. Styrekvoteringsloven var et lovpålegg fra staten, der et av hovedargumentene var at det ville skape flere kvinnelige toppledere (Ot.prp.nr.97 2002- 2003).

Siv Marina Flø Karlsen (2010, 108 - 109) sier at samfunnsansvar handler om å skape verdier, og dette påvirker mennesker, miljø og samfunn. Hvis ledere kun unntaksvis tar ansvar er staten nødt til å gripe inn og styre det via lover og regler. Bedrifter forplikter seg til å forbedre samfunnet og bedre livskvaliteten til mennesker som lever i det. Kristin Skogen Lund sier at en naturlig del av en bedrifts strategi er å ta samfunnsansvar, og bedrifter er derfor helt avhengige av å kunne bruke begge kjønns kompetanse, da en god kjønnsbalanse på arbeidsplassen og i ledelsen er en styrke for bedriften (Hegnar 2013). Kristin Clemet i Civita argumenterer for avskaffelse av styrekvoteringsloven. Hun mener det ikke er noe dokumentert effekt av loven som går på økt lønnsomhet og smitteeffekt til ledelsen som det ble påstått ville komme ved innføringen (Aftenposten 2014a).

### 1.1.1 Politisk iverksetting

Styrekvoteringsloven ble initiert allerede i 1999 av Bondevik I regjeringen med forslag om totalrevidering av likestillingsloven, og inneholdt flere forslag til hvordan staten kunne regulere kjønnsrepresentasjon i styrer i offentlig og privat sektor. Forslagene varierte fra og kun gjelde offentlige virksomheter, til å omfatte alle foretak som drev næringsvirksomhet, og det ble vurdert lovpålagt kjønnsrepresentasjons mellom 25 - 40 prosent.



Det var først i 2002, da Bondevik II-regjeringen foreslo regler om kjønnsrepresentasjon blant styremedlemmer tilnærmet 40 prosent, at loven nærmet seg vedtak (Ot.prp.nr.97 2002- 2003). Høyrepolitiker og næringsminister på den tiden, Ansgar Gabrielsen, var en pådriver. Han skapte sjokkbølger i det politiske systemet da han gikk offentlig ut i VG og stilte seg bak forslaget, og sa at han var «møkk lei gutteklubben grei». Gabrielsen sa han ville skrive om aksjeloven for å tvinge frem minst 40 prosent kvinner i styrene i børsnoterte selskaper, dersom det ikke kom en drastisk bedring av kvinneandelen (VG 2002). Høyre var ikke for en slik statlig innblanding, og han fikk kjeft både av eget parti og statsminister Bondevik. Gabrielsen har senere forklart at det var uhørt av en statsråd å presentere et slikt forslag uten å ha klarert det med statsministeren og egen partileder, men han visste at forslaget aldri hadde blitt vedtatt, dersom det skulle ha blitt utredet på vanlig måte. I et intervju med e24 i 2008 sa Gabrielsen: «Det var 19 medlemmer i regjeringen. Ni fra KrF og Venstre visste jeg var for. Ni fra Høyre visste jeg var mot. Og så var det jeg - som var for, og dermed var det flertall.» (e24 2008).

### 1.1.2 Holdningsskapende tiltak

Med bakgrunn i Stortingets vedtak om lovpålagt kjønnskvoltering i alle norske ASA-selskap, gikk flere næringslivsledere og representanter for arbeidslivets organisasjoner høyløst ut og kritiserte loven. Mange mente holdningsskapende tiltak ville være bedre enn lovpålegg, da folk ville spørre seg: *Hvorfor sitter hun her, i kraft av sin dyktighet eller i kraft av sitt kjønn?*

Det ble foreslått og satt i gang flere tiltak for å øke kvinneandelen i ASA-styrer. Noen av tiltakene som ble satt i gang var for å tydeliggjøre profileringen av bedrifter som attraktive og kvinnevennlige arbeidsplasser for kvinner med de rette kvalifikasjonene. Bedrifter satset på mentor-/coachingprogram for kvinner i ulike lederstillinger. De satte også aktivt i gang rekrutteringstiltak for å sikre en større andel kvinnelige interessenter. Eksempler på tiltak er Female Future, Fyrtårnprogrammet, Ledermentor og Styrekandidater. NHO, som var en av de største kritikerne til reformen, tok utfordringen på alvor, ikke minst med etableringen av Female Future. De mente i utgangspunktet at siden det er flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning ville dette med tiden gjøre utslag i næringslivet (NHO 2013; Ladegård og Elstad 2010).

## 1.2 Problemstilling

Staten mente styrekvoteringsloven ville bidra til at samfunnet ble mer demokratisk og rettferdig, og loven hadde som målsetning å bidra til å øke den lave andelen kvinnelige toppledere.

Oppgaven har følgende problemstilling:

*Har det blitt flere kvinnelige toppledere i statlige eide selskaper etter innføringen av styrekvoteringsloven, og hvilke virkninger og effekter har innføringen av loven hatt for kvinnelige ledere?*

Innenfor denne problemstillingen vil jeg prøve å belyse om statens eierandel gir noe utslag på en eventuell økning og hvilke utfordringer bedrifter samt rekrutteringsbransjen står overfor når de skal rekruttere kvinner til topplederstillinger.

Oppgaven vil kartlegge andelen kvinnelige toppledere i statseide selskaper. Videre vil jeg sammenlikne resultatene for å se om det har noe betydning for kvinneandelen hvor stor eierandel staten har. Kan det diskuteres om staten har mer fokus på de selskapene hvor de er heleier slik at jeg vil finne en høyere økning i kvinneandelen her, mens det for de deleide selskapene ikke har vært like stort fokus på målene som er satt og dette vil reflekteres i tallene over kvinneandelen i selskapene hvor staten har mindre eierandeler?

Videre vil oppgaven undersøke hvilke virkninger og effekter innføringen loven har hatt for kvinnelige ledere samt hvilke utfordringer bedriftene og rekrutteringsbyråene står overfor når kvinner skal rekrutteres til topplederstillinger. Jeg har ikke belegg for å si noe om årsakssammenhenger, men det kan diskuteres om en eventuell økning i kvinneandelen kan knyttes til styrekvoteringsloven eller om betydningen av loven har vært liten og at utviklingen heller skyldes en naturlig samfunnsutvikling.

Jeg mener dette er en svært aktuell problemstilling med tanke på det store fokuset på kjønnsforskjeller i arbeidslivet i dag.

### 1.3 Avgrensning

Jeg har i denne oppgaven valgt å avgrense selskapene jeg ønsker å fokusere på til kun å gjelde selskaper med statlig eierskap. Selskapene jeg har valgt ut er selskaper der staten har mellom 1 prosent - 100 prosent eierandeler. Disse selskapene er identifisert gjennom eierskapsmeldingen i 2003 og med hjelp fra rådgivere i eierskapsavdelingen til Nærings- og Handelsdepartementet. Selskapene identifisert vil bli kalt selskaper/virksomheter om hverandre i oppgaven.

En toppleder er i denne oppgaven definert som et medlem av den øverste ledergruppen i virksomheten, i denne gruppen sitter som oftest administrerende direktør, økonomisjef, HR-sjef, regionssjef og øverste leder for fagområde.

Det er tidligere skrevet flere oppgaver om holdninger, prioriteringer og hvordan motivasjon for eksempel kan være en forklaring på hvorfor det er færre kvinner enn menn i topplederstillinger<sup>3</sup>. Derfor vil denne oppgave prøve å rette fokus på konkrete virkninger og effekter av styrekvoteringsloven og knytte dette opp mot relevant teori som går på kjønnskvotering, kjønn og ledelse, glasstaket og rekruttering.

Lite forskning er gjort om innføringen av styrekvoteringsloven har hatt noe betydning for kvinnene. Det er per i dag, så vidt jeg vet ikke noe dokumentert effekt av loven. Mari Teigen, Forskningsleder ved Institutt for samfunnsforskning jobber med et prosjekt «*Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer*» som ser på hvorvidt styrestyrekvoteringsloven har virket inn på kvinners karrieremuligheter og likestillingsutviklingen i norsk næringsliv og ledelse som vil foreligge høsten 2014<sup>4</sup>.

Videre har Helga Pedersen, nestleder i Arbeiderpartiet fremmet et forslag om å innføre en målsetting om 40 prosent kvinner i toppledelsen både i staten og i de statlige selskapene, om nødvendig med kvotering som virkemiddel (e24 2013).

---

<sup>3</sup>Iversen og Kraft 2006 - En kvalitativ studie av lederes forståelse av kjønn og ledelse i bank- og finansbransjen.

Bru 2000 - «Kvinner viser vei» – men stoppes de av språket? En postmodernistisk forståelse av kjønn og ledelsesdiskursen

Jacobsen, 2009 - Kvinner og toppledelse - et verdivalg?

Melsom 2006 - Rekruttering til elitestillinger i næringslivet i Norge

<sup>4</sup> Institutt for Samfunnsforskning (ukjent dato). Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer.

Min oppgave vil derfor være et spennende bidrag til forskning ved at jeg har skilt ut de statseide selskapene og tar således for meg én del av næringslivet, før Institutt ved Samfunnsforskning kommer med en mer utdypende og bredere analyse av konsekvensen for hele det norske næringsliv.

#### **1.4 Disposisjon**

Oppgaven ble innledet med formål med oppgaven, presentasjon av tema, problemstilling og avgrensning. Kapittel to vil ta for seg teori og litteratur om tema. Den teori og empiri jeg har valgt å vise til i oppgaven vil ikke nødvendigvis være å betrakte som de viktigste bidragsyterne innenfor tema, mitt valg av teoretikere er utelukkende blitt bestemt ut ifra deres relevans i forhold til problemstillingen.

Kapittel tre vil omhandle valg av metode, før oppgavens fjerde kapittel tar for seg resultatene av min kartlegging av andel kvinner i ledergrupper. I kapittel fem analyseres og diskuteres resultatet av intervjuene mine opp mot relevant teori og resultatene fra kartleggingen. De avsluttende kapitlene konkluderer og oppsummerer mine funn, før jeg avslutter med å si noe om hva det vil være spennende å forske videre på.

## 2.0 Teori/litteratur

Temaet jeg har valgt å skrive om er svært komplekst, og det finnes mange innfallsvinkler som kan bidra til å gi gode forklaringer på den lave andelen kvinnelige toppledere som finnes i Norge i dag. Teori som omhandler ledelse og kjønn blir ofte ikke ansett som kjønnsnøytral, da modeller og teorier er basert på menns fortolkninger. Menn blir ofte sett på som normen, mens kvinner mange ganger blir usynliggjort. Den teori som eksisterer om kvinner i ledelse peker ofte på at kvinner mangler vesentlige egenskaper som gjør at de selv setter seg i en posisjon som gjør at de ikke får toppledeposisjoner. Dette kan være personlige egenskaper og typiske kvinnelige trekk som at de er: *for personlige, har større samvittighet eller ikke er tøffe nok og ikke innehar den personligheten som er ønsket for en toppleder* (Drake og Solberg 1995, 182).

Anne Kristine Solberg (1995, 15, 29-32) henviser til Joan Acker (1990, 1993) som understreker betydningen av å jobbe for å få frem teori som er rettet mot kjønn og organisasjoner. Selv om kvinnelig lederskap har fått mer fokus de siste årene, er langt fra alle perspektiver integrert i debatten rundt kvinner i organisasjoner og den reflekterer ofte menns tenkemåte og deres verdier og standarder, selv om det ikke er mangel på beskrivelser av kvinners liv. Det har tidligere blitt rettet kritikk mot teori som omhandler hierarki og byråkratisk struktur (Solberg 1995, 15 referert fra Fergusson 1984, Rensner 1985) da det har vært ønsket teori som ser på viktigheten av å ha en mer demokratisk organisasjon som ikke kun vektlegger individualisme, konkurranse og hierarkisk tekning, men heller fokuserer på samarbeid og likeverd og karakteristiske kjennetegn for kvinner.

Dersom teorien kun er basert på menn, kan den heller ikke bli sett på som kjønnsnøytral, og det er derfor vanskelig å vite hvilke teori som skal brukes om kvinner (Solberg 1995, 30 referert fra Taksdal og Wideberg 1992). Dette er problemstillinger også jeg har kommet borti når jeg skulle velge ut relevant teori og leseren vil derfor se at det er valgt en blanding av relativt gammel teori samt nyere forskning på tema.

Marit Husmo skrev i 2001 i artikkelen: *Feminisering av den kvinnelige lederen:*

Et nytt ideal har avløst 70- og 80-tallets draktkledde kvinnelige leder. Den gang skulle kvinner i ledelse ikke skille seg ut fra sine mannlige kolleger. Gjennom tidsskrifter og bøker skulle kvinner gjøres i stand til å takle konkurransen på arbeidsmarkedet like godt som menn. I dag står den suksessfulle kvinne i ledelse fram i skjørt og høye

hæler, synbart sminka og med dertil hørende pyntesaker. Hun beskrives som intuitiv, kommunikativ, forståelsesfull, og omsorgsfull, der hun smiler mot oss fra ukeblader og tidsskrifter. Femininet er nøkkelordet, og hennes forskjellighet fra mannlige kolleger poengteres. (Husmo 2001).

## 2.1 Kjønnskvotering

Likestillingsarbeidet i Norge har helt siden 1880-tallet fremsatt prinsippet om kjønnskvotering, da det på den tiden var ønskelig med en eller to kvinnelige kommunalt valgte medlemmer i vergerådet. Kjønnskvotering har i all tid skapt mye frustrasjon, men det er likevel kjønnskvoteringen til ASA-styrer som har ført til mest kritikk og kontrovers (Lovdata 2013). Det er lite bråk når kjønnskvotering gjelder menn, og det syntes at det er først når kvinner søker mannsdominerte stillinger det blir problemer (Jacobsen 2012).

Hovedavtalen i staten er tydelig på at når det ansettes personer i lederstillinger der kvinner er underrepresentert skal kvinner oppfordres til å søke. Dersom flere, med tilnærmet like kvalifikasjoner melder interesse for stillingen, skal søkere fra det underrepresenterte kjønn foretrekkes. Positiv særbehandling går ut på at en arbeidsgiver har lov til å foretrekke det ene kjønn dersom det fremmer likestilling i bedriften, men det er en forutsetning at personen som blir tilbudt jobben er tilnærmet eller like kvalifisert som konkurrenten av motsatt kjønn (Statens personalhåndbok 2014). Australske Carol Lee Bacchi peker på hvordan særbehandling ofte omtales som omvendt diskriminering og dermed mister legitimitet da mange oppfatter det som det gis fordeler til mennesker som er mindre kvalifisert eller ikke har gjort seg fortjent til særbehandling. Bacchi hevder videre at ofte er inntrykket at kjønnskvotering ikke handler om ujevn maktbalanse mellom kjønnene, men om hinder for egen oppnåelse (Bacchi 1999, 100).

Den norske stat har direkte eierskap i en vesentlig del norske virksomheter og blir sett på som en dominerende eier i norsk næringsliv (St.meld. nr. 10 2008-2009). Et fellestrekk ved det statlige eierskapet er ønske om å ivareta ulike samfunnsmessige eller politiske interesser, både gjennom forretningsmessige selskaper og selskaper opprettet for å ivareta viktige samfunnsmessige oppgaver. Forvaltningen av selskaper hører inn under styret. Det legges stor vekt på mangfold i styret og som et ledd i denne jobben er staten opptatt av å tilstrebe jevn kjønnsbalanse. Regjeringen mener at disse kriteriene bidrar til bedre strategiske valg, mer innovasjon og raskere omstillinger, som igjen fører til økt lønnsomhet (Meld. St. 13 2010 – 2011).

Forslaget om kjønnskvoltering i ASA-styrer kom etter at flere undersøkelser viste at mange av de største bedriftene i Norge ikke hadde kvinner hverken i styrene eller i ledelsen. En undersøkelse foretatt av Nærings- og handelsdepartementet viste at blant 240 bedrifter, manglet 48 prosent av selskapene kvinner i styrene. Andelen kvinnelige styremedlemmer i norske børsnoterteselskaper var i 2000 på kun 6,4 prosent. Regjeringen mente at ved å innføre regler om kjønnsrepresentasjon ville det bidra til at kvinners kompetanse ble utnyttet bedre. I dagens samfunn er det regnet som en selvfølge at kvinners utdanningsnivå og kompetanse blir verdsatt like høyt som menns, og det var derfor et tankekors at næringslivet ikke benyttet seg av denne. Regjeringen pekte på at forslaget ville øke likestilling og demokrati samt bedre kvinners innflytelse og muligheter i næringslivet (Ot.prp.nr.97 2002-2003).

I Norge har både kvinner og menn samme forutsetninger for utdanning. I prinsippet har alle de samme formelle mulighetene uansett kjønn. Det er utover dette opp til hver enkelt om de ønsker å gripe de mulighetene som finnes, for eksempel å realisere sine muligheter om å bli toppleder. Colbjørnsen (2001, 123-125) viser til at det er mange som mener at dersom lederstillinger domineres av menn, får vi et annet arbeidsliv enn om kvinner også i like stor grad var representert. Han argumenterer for at kvinner og menn har ulike interesser, og siden ledere tar viktige beslutninger, burde det være en selvfølge at kvinner også er representert. Han peker på at det «(...)implisitt ligger en antakelse om at kvinner er bedre skikket enn menn til å ivareta kvinners interesser.» (Colbjørnsen 2001, 124). Videre sier han at dette er grunnen til at kjønnskvoltering innføres. Mangfold i en ledergruppe vil gi mangfold i organisasjonen og på denne måten får ledelsen et bedre informasjonsgrunnlag når viktige beslutninger skal tas. Ved å utestenge eller velge bort halvparten av befolkningen med bakgrunn i deres kjønn sløser vi med samfunnets ressurser, og det er derfor ulønnsomt for bedrifter og ikke å bruke kvinners fulle kompetanse.

Tidligere administrerende direktør i NHO, Finn Bergersen jr. mente det var to grunnleggende problemer ved innføringen av kjønnskvoltering i ASA-styrer. For det første pekte han på spørsmålene som kom til å dukke opp når kvinner satt i styrer: *hvorfor sitter hun her, i kraft av sin dyktighet eller i kraft av sitt kjønn?* For det andre syntes han ikke det var rett å pålegge eiere å rekruttere andre enn de de ønsket i styrene (Institutt for samfunnsforskning 2008).

## 2.2 Kjønn og ledelse

Det å inneha en lederstilling handler både om å påvirke, og forandre spilleregler. Det handler også om å ha innflytelse og sette egne premisser i like stor grad som personlig prestisje og profesjonelle utviklingsmuligheter (Drake og Solberg 1995, 237).

Vi er inne i en tid hvor kjønnsroller viskes ut. Anniken Huitfeldt, den gang barne- likestilling og inkluderingsminister holdt i 2009 en tale med tittel «*Likestilling og velferdsstaten: Om likestilling, kvotering, permisjon og barneloven*». Her tok hun opp tema om velferdsstaten Norge som preger familielivet, og tilpasser seg arbeidslivet. Velferdsstaten hjelper kvinner og menn til å tilpasse seg slik at de kan ha fokus på begge disse områdene. Huitfeldt sa videre i sin tale at likestilling handler om tallmessig likestilling mellom kjønnene. Ønsket om like resultater for menn og kvinner når det kommer til utdanning, arbeidsliv, lønn og stilling (Huitfeldt 2009). Likevel ser vi den dag i dag at det er store forskjeller når det kommer til utdanning. Selv om andelen kvinnelige studenter ligger på over 60 prosent, er det fremdeles kvinnedominans innen helse- og sosial fag, og overvekt av menn som velger ingeniør og IKT<sup>5</sup>.

Hva nå, som kvinner har kommet inn i styrerommet? Er det en naturlig utvikling at kvinner automatisk blir tilbudt stillinger på toppledernivå slik målsetningen til staten var? Morten Huse diskuterte dette i et innlegg i Magma fra 2010 at det forventes at de som gjør en god jobb innenfor et styre blir rekruttert til topplederstillinger. Han mener styret i et selskap er en viktig markedsføringskanal for kvinner som vil inn i topplederstillinger. Viktige beslutninger blir tatt i styret, og dersom kvinnene viser høy kvalitet i sitt arbeid vil dette ofte føre til at de blir sett på som en attraktiv topplederkandidat. Han skriver videre at menn ofte allerede er i topplederstillinger og at han derfor forventer at det blir en kraftig økning i kvinnelige toppledere (Huse 2010).

Magne Lerø fra Ukeavisen ledelse mener derimot at det ikke går an å sammenlikne styrearbeid med en topplederjobb. Han mener at å sitte i et styre kun krever noen timer eller dager i løpet av et helt år, og styrerepresentantene er en del av en kollektiv gruppe som tar beslutninger. Å sitte som toppleder betyr at du har ansvar på et helt eget nivå. Han adresserer en spennende refleksjon ved å si at det vil fremover bli enda viktigere enn tidligere å få flere

---

<sup>5</sup>Fra foredrag av Lars Jacob Hiim, Avdelings Direktør i NHO, juni 2013.



kvinner i topplederstillinger, da det ofte er kandidater med erfaring fra lederarbeid som er de beste styrerepresentantene (Lerø 2011).

### 2.3 Glasstaket

Glasstaket er et begrep som ofte blir brukt når det skrives om kvinner og lederrollen og hvordan de blir hindret i å nå toppen. «De har møtt en barriere så sterk at den hindrer kvinner i å komme oppover i lederhierarkiet» (Drake og Solberg 1995, 20). Med dette menes at kvinner ofte når opp til lavere ledernivåer i en organisasjon, men når de skal videre oppover møter de begrensninger som hindrer dem i å gå helt til topp. Glasstaket er et symbol på synlige og usynlige barrierer kvinner må takle og det kan være både kvinner og menn som skaper dette. Dette har å gjøre med ledestiler, kultur og verdier samt hierarkisk oppbygging av organisasjonen (Drake og Solberg 1995, 41-42).

Drake og Solberg (1995, 36) mener det er av stor betydning å få kvinner inn i posisjoner hvor de kan påvirke kulturen og få frem kvinnelige verdier i organisasjoner da kvinner utgjør halvparten av arbeidsstyrken i Norge. De argumenterer for at kvinnelige lederrollemodeller kan gjøre det enklere for andre kvinner å komme seg gjennom glasstaket, da det ikke er noe grunn til at et flertall av menn skal ha tilgang på makt, status og høy sosial posisjon. De mener videre at myter er med på å videreføre kjønnsstradisjonelle holdninger ved at folk har en oppfatning om hvordan noe er og godtar det. Dette medfører at endringene blir tregere og vanskeligere å endre. De hevder: «mytedannelse er et effektivt hinder for raske endringer» (Drake og Solberg 1995, 36). De sier at dette kan være en medvirkende årsak til at til tross for at alt ligger til rette for at kvinner og menn skal ha de samme mulighetene når det kommer til lederstillinger, henger kvinner fremdeles etter (Drake og Solberg 1995, 36).

Loden (1987, 27) argumenterer for at kvinner har en egen lederstil. Hun reagerer på at rådene kvinner ofte får ved lederskap er å være mer selvsikre, strategiske, mer konkurransehungrige og mindre nærtagende og følsomme. Dette er typiske kvaliteter vi finner hos mannlige ledere. Gjennom intervjuer av ledere fant hun frem til to ulike lederstiler som skilte seg ut. En som har typisk mannlig atferd som kjennetegnes ved den tradisjonelle lederstilen, mens den andre var typisk feminin, med følelser, intuisjon og personlige forhold til medarbeidere. Ved å unngå å se for mye på ulikhetene og forskjellene som kan gi negative assosiasjoner, bør vi

være mer opptatt av betydningen av kjønn, og ta inn over oss hvilke likheter og ulikheter de besitter (Kvande og Rasmussen 1986 referert i Solberg 1995, 15, 33, 38-39).

Aagoth Elise Storvik (2006) har gjennom en studie av glasstakeffekten i offentlig sektor konkludert med at det ikke finnes noe glasstak som hindrer kvinner, men at det er kvinnes tro på at det eksisterer som gjør at de sjeldnere enn menn søker topplederstillinger. Studien viser også at dersom kvinner søker de samme stillingene som menn, blir de tilbudt like mange stillinger, problemet er imidlertid at kvinner sjeldent søker topplederstillinger. Storvik argumenterer derfor for at glasstakeffekten har bidratt til å bremse utviklingen av andelen kvinnelige toppledere, da den forventede diskriminering har hatt de samme konsekvensene som faktisk diskriminering, og har ført til færre kvinner på toppen.

Solberg (2012) diskuterer i doktoravhandlingen sin der hun har bedt 917 topp- og mellomledere i norsk privat næringsliv å svare på et spørreskjema som måler kjønnsrolleidentitet, lederstil og innovasjonsklima at glasstaket som referert til i teksten overfor som hun mente var helt reelt i boken hun skrev i 1995 ikke lenger finnes. Solbergs studie viser at i arbeidsgrupper med høy kvinneandel er lederen oftere kvinne enn mann, og i arbeidsgrupper med høy mannsandel er lederen oftere mann enn kvinne. Hun diskuterer derfor med at homoseksuell reproduksjon<sup>6</sup> som en del av glasstaksteorien eksisterer i like stor grad for kvinner som for menn.

Undersøkelsen viser også at typiske maskuline egenskaper ikke lenger dominerer blant toppledere, men derimot er det en tilnærmet lik fordeling mellom de fire lederstilene hun har undersøkt; maskulin, feminin, androgyn (både maskulin og feminin) og udifferensiert (verken maskulin eller feminin). Solberg spekulerer i at dette muligens kan knyttes til endringer i samfunnet der krav til innovasjon og endring er sterk, og en maskulin og autoritær lederstil ikke er det som skal til for å nå resultatene som ønskes (Solberg 2012).

Likestillings- og diskrimineringsombud Sunniva Ørstavik mener at selv om det nå diskuteres hvorvidt det kanskje ikke eksisterer et glasstak lenger, men er andre forklaringsvariabler, må samfunnet, ikke kvinnene ta en større del av skylden for at det er færre kvinner enn menn:

---

<sup>6</sup> Begrepet homoseksuell reproduksjon betegner at mannlige toppledere har en tendens til å velge menn som ligner dem selv ved rekruttering til ledergrupper da likhet gir mindre konflikter og uro (Kanter 1977).

Glasstak eller ikke, vi vet at kvinner og menn møtes med ulike forventninger til hvordan de forholder seg til familie og arbeid (...) Forskning viser at kvinner og menn er ganske likestilte helt frem til de får barn, men da skjer det noe med lønn og karriereutvikling. Det er fortsatt et større hinder for kvinner å kombinere barn og karriere enn det er for menn. (Aftenposten 2014b).

Rosabeth Moss Kanter's studie fra 1977 om tokenisme viser en praksis som innebærer at majoriteten i en gruppe gjør en overfladisk gest ved å inkludere medlemmer av minoritetsgrupper. Dette er vanligvis ment å skape et falskt inntrykk av inkludering og avlede anklager om diskriminering. I tokenism-teori, er en person en del av en skjev eller minoritetsgruppe, dersom de utgjør mindre enn 15 prosent av den totale arbeidsplassen, eller befolkningen (Kanter 1977). Her kan vi knytte direkte paralleller til kvinneandelen i ASA-styrer for eksempel før innføringen av styrekvoteringsloven samt andelen daglige ledere i ASA og AS som oppgaven senere vil diskutere.

Kanter (1977) sier det er tre atferdsmessige konsekvenser ved å være tokens (minoritet) og det brytes ned i *synlighet* som fører til at kvinner for eksempel opplever et ekstra prestasjonspress på jobben da de som tokens stikker seg ut fra den dominerende gruppen som er menn. Videre mener Kanter (1977) at den andre konsekvensen er *assimilasjon* som innebærer at mindretallet blir plassert i bås, som også Drake og Solberg (1995, 36-37) tidligere diskuterte ved at myter henger igjen, og særlig myter om kvinner og stereotypiske forventninger til hva som er typisk kvinnelig atferd. Den siste konsekvensen er *polarisering* som kan sammenliknes med at grunnen til at det rekrutteres færre kvinner til topplederstillinger er at *gutteklubben grei* gir fordeler til sine egne og dermed ekskludere kvinner da mennene føler seg «*truet*» av det ukjente, i dette tilfellet kvinner som søker seg til og ønsker maktposisjoner.

## 2.4 Rekruttering

«Nettverk er et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører.» (Drake og Solberg 1995, 140). I dagens samfunn brukes nettverk aktivt når noen skal komme seg oppover på rangstigen i jobbsammenheng. Mange deltar bevisst i nettverkssamlinger for å danne seg en betydningsfull bekjentskapskrets. Kvinner og menn ønsker å fremme egne interesser, realisere sine mål, drømmer eller ideer til spennende ting de selv mener de burde ta del i.

Rekrutteringsnettverk blir ofte brukt når arbeidstakere søker nye utfordringer da toppledere ofte rekrutteres fra et relativt avgrenset miljø. Dette skyldes først og fremst fordi arbeidsgiver ønsker å ansette kandidater med rett kompetanse, som noen enten har kjennskap til fra før, eller de vet kan vise til gode resultater. Flere virksomheter argumenterer stadig for at det ikke finnes nok kvalifiserte kvinner, og de bruker derfor rekrutteringsfirmaer som kan hjelpe til å finne frem til aktuelle kvinnelige toppleder kandidatene. Dette gjelder særlig innenfor fagområder hvor det i utgangspunktet sitter få kvinner.

I denne oppgaven deles rekruttering inn i to ulike deler. Rekruttering ved hjelp av personlig nettverk og rekruttering gjennom konsulentbyråer.

#### **2.4.1 Personlig nettverk**

Jordfald og Solberg ((1993) referert i Drake og Solberg 1995,140-143) deler opp nettverk i ulike formelle og uformelle nettverk. Formelle, interne nettverket er fagforening, personalavdeling og støttefunksjoner som ofte benyttes dersom for eksempel en leder står i en krevende situasjon og søker hjelp fra andre med spisskompetanse innenfor et spesifikt område. Uformelle interne nettverk er de nettverk som binder folk på tvers av den formelle strukturen. Eksempler kan være personer som møtes i felles lunsjkantine som jobber innenfor ulike fagområder eller møtes utenfor den formelle arbeidsarena som for eksempel på golfbanen, eller selskap der det dannes et annet forhold enn det som ville vært naturlig på arbeidsplassen. Formelle, eksterne nettverk kan være organisasjoner, foreninger eller personer utenfor bedriften som kan bidra med noe konkret, ofte i form av konsulenter. Uformelle eksterne nettverk er personer som kun kontaktes ved behov ved faglige utfordringer eller spørsmål. Dette kan være personen lederen kjenner fra sitt sosiale nettverk, som kan ha en nyttig innspill til situasjoner i jobbsammenheng.

Hvordan foregår så rekruttering gjennom personlig nettverk? Vi kan dele inn personlig nettverk i to ytterpunkter. Nettverk som er preget av likhet og fellesskap og nettverk der egeninteresse og nytteverdi for personene i nettverket spiller en viktig rolle (Drake og Solberg 1995, 140).

Det er ofte ulike motiv som ligger bak bruken av nettverk: egosentrisk, selvoppofrende, bevisst og ubevisst. Drake og Solberg (1995, 147) mener kvinner som ønsker å nå høyt innenfor arbeidslivet eller vise seg frem bør ha et bevisst og egosentrisk bruk av sitt nettverk.

Det er av stor verdi å kunne bruke sitt nettverk for å oppnå visse mål, ved å bruke resurspersoner som kan selge deg inn har du som arbeidstaker større sjanse for å bli tatt med videre i prosesser og få en fot innenfor. Kvinner må være ekstroverte, drive lobbying og danne egne nettverk.

Prorektor Ruth Vatvedt Fjeld ved Universitetet i Oslo sa til Aftenposten i januar 2014 at kjønnsdiskriminering fortsatt er til stede i landet og skaper utfordringer for kvinner. Hun mener menn har nettverk hvor de snakker samme, posisjonerer seg bevisst for å få viktige stillinger og jobber aktivt for å markere seg overfor hverandre. «For mange kvinner er det reelle hindringer som er årsaken. Hvis man som kvinne skal komme seg opp og frem, så hjelper det å være søt og snill – og å kunne flørte litt. Fortsatt er det jo flest middelaldrende menn som foretar ansettelser.» (Aftenposten 2014b).

#### **2.4.2 Konsulentbyråer**

Mange bedrifter bruker kompetansen til rekrutteringsbyråer ved hjelp til krevende søk, og da spesielt til rekruttering av toppledere. Konsulentfirmaer brukes først og fremst for å øke søkertilfanget og for å kvalitetssikre og gi legitimitet til selskapets rekrutteringsprosess, både internt og eksternt ved at bedriftene selv har avstand til prosessen, og kun trenger å fokusere på de beste kandidatene. Mange bedrifter setter stor lit til disse konsulentene og bruker de aktivt for å rådføre seg med dem i ansettelsesprosesser da de er profesjonelle på området, og sitter med oppdaterte pooler av aktuelle kandidater for topplederroller – både kvinner og menn.

Konsulentselskapene jobber på forskjellig måte for å rekruttere toppledere, men kan grovt skisseres slik: Det starter med utarbeidelse av en beskrivelse av nødvendig bakgrunn, kompetanse og personlige egenskaper som skal vektlegges hos kandidaten. For å identifisere potensielle kandidater benytter konsulentene både databaser av mulige kandidater de disponerer samt det nettverk som de personlig har. Dette vil være kandidater som normalt sett ikke har blitt kontaktet angående villighet til stillingen, men som rekrutteringsbyrået – på et velfundert grunnlag - mener er aktuelle. Etter å ha identifisert ulike kandidater diskuteres disse med oppdragsgiver og de som fortsatt vurderes som interessante vil bli intervjuet. Oppdragsgiver presenteres for kandidater konsulenten anser som kvalifiserte målt opp mot de krav og egenskaper som var avtalt.

Det generelle inntrykket er at annonseringen av stillingene er beskjeden, det vil si at bedriften ikke aktivt går ut og søker etter kandidater, men heller gjennom konsulentens og bekjentes nettverk søker å finne passende kandidater. Konsulentfirmaene vet også hvordan de skal lokke kandidater som kanskje ikke er på utkikk etter ny jobb. Konsulentene har ofte et stort kontaktnett av ressurssterke personer innenfor viktige stillinger og roller i samfunnet og organisasjoner (Drake og Solberg 1995, 140). Konsulentfirmaene retter seg etter ønskene til bedriften. Deres utgangspunkt er at de valgmulighetene som oppdragsgiver presenteres for karakteriseres av mangfold, både når det gjelder geografisk tilknytning, etnisk tilhørighet, alder og kjønn. Ved hjelp av deres nettverk og database samt grundig søk i de rette miljøene kartlegger de godt kvalifiserte kandidater som ikke nødvendigvis synes i media og offentligheten for øvrig. Mange potensielle kandidater søker aktivt opp headhuntere for å få innpass hos dem og deres databaser for å gi seg tilkjenne og gi beskjed om at de er interessert hvis det skulle dukke opp noen spennende stillinger.

Hvilke sosiale relasjoner som foreligger mellom de som ansetter nye toppledere og de som ansettes i slike stillinger kan derfor tenkes å ha stor betydning til valget som til slutt tas. Er det slik at det er vanlig at kandidater blir direkte oppfordret av andre i ledergruppen til å søke en stilling, eller melde sin interesse? Vil det da si at de med et snevert nettverk ikke vil ha muligheten til å få disse stillingene da arbeidsgivere eller rekrutteringsbyråer ikke vet at de eksisterer? Den beskjedne annonseringen kan skyldes en forestilling om at det er en liten krets som er aktuell og interessert i disse stillingene, og at disse uansett nås gjennom å bruke konsulentfirmaer<sup>7</sup>. Den største ulempen med slik type rekruttering er at interessante kandidater som ikke er med i de rette nettverkene, blir ekskludert fra mange interessante jobber på toppledernivå.

---

<sup>7</sup> Carlotta Holgersson gjennomførte en studie som viser at man finner tendenser til homososial reproduksjon, at toppledere foretrekker toppledere som ligner på seg selv, det er også vanlig med uformelle prosesser, som nettverk osv. som gjør at grupper kan bli ekskludert. F.eks kvinner (Holgersson 2003)

### 3.0 Metode

Jeg vil i dette kapitlet drøfte og begrunne mitt valg av metode og fremgangsmåte. Materialet i denne forskningsoppgaven bygger på intervjuer, dokumenter, referater fra stortingsdebatter og medietekster. Jeg har valgt å bruke kilder av forskjellige type for å få en bred forståelse av tema.

Jeg har valgt å kombinere en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse, såkalt metodetriangulering (Ringdal 2013).

### 3.1 Forskningsdesign

Kartleggingen min vil være en longitudinell undersøkelse da jeg må samle inn informasjon om samme fenomen flere ganger, innenfor et fastsatt tidsrom. Menard ((2002) referert i Ringdal 2013, 160) sier det er avgjørende at forskeren ved å velge en longitudinell undersøkelse har innbakt tidsdimensjonen i problemstillingen, slik jeg har ved at jeg undersøker endringer i andelen kvinnelige toppledere i statseide selskaper i dag kontra andelen før innføringen av styrekvoteringsloven for 10 år siden. Undersøkelsen er retrospektiv da jeg ønsker å sammenlikne dagens situasjon, med hvordan et fenomen var for 10 år siden.

Datasettet består av to tidsserier slik at jeg kan sammenlikne disse. Ringdal (2013) sier videre at tidsserieanalyse er nyttig å bruke ved ønske å studere offentlig politikk, og særlig når effekten av en offentlig beslutning skal studeres. Jeg antar at tiltak staten setter i gang, som for eksempel kjønnskvotering i ASA-styrer vil føre til flere kvinnelige toppledere. Hvis tiltaket er effektivt, vil effekten kunne spores gjennom økning i andelen kvinnelige toppledere. Datamaterialet består av en kartlegging av statseide selskapers kvinneandel i topplederstillinger i 2003 sammenliknet med 2013 (Ringdal 2013,161).

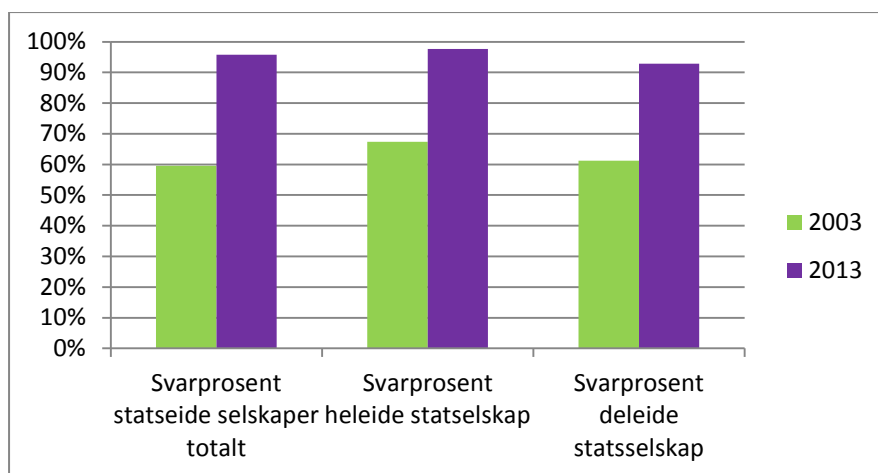
Når det gjelder den delen av oppgaven hvor jeg søker å finne hvilke effekter og virkninger styrekvoteringsloven har hatt for kvinner er det valgt eksplorativt design da jeg søker bedre forståelse og økt innsikt på grunn av lite viten eller uklarhet om det som skal undersøkes. På forhånd har jeg ikke noen *klar* oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere, kun antagelser. Når undersøkelsen er gjennomført, vet jeg mer om fenomenet, og vurderinger kan da gjøres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 59). Det er viktig å

poengtere at det er mønstre og ikke statistiske sammenhenger som jeg finner ved å velge det forskningsdesignet som jeg har gjort til denne delen av oppgaven.

### 3.2 Svarprosent kartlegging

Svarprosenten i min kartlegging sier noe om representativiteten i utvalget mitt. Jeg har totalt kartlagt 165 bedrifter. 94 av disse er 2003-selskaper mens de resterende 71 er 2013-selskaper. I 2003 var staten heleier i 49 selskaper og hadde eierandeler i 45 selskaper. I 2013<sup>8</sup> var fordelingen på 44 heleide og 27 deleide selskaper. Under viser figuren svarprosenten blant alle kartlagte selskaper, også fordelt på hel og deleide selskaper.

Figur 3.2.1 Svarprosenten kartlagte selskaper.



Som figuren over viser har jeg hatt en total svarprosent på 59,5 prosent blant 2003-selskapene og 95,7 prosent blant 2013-selskaper. Blant heleide statselskap var svarprosenten 67,3 prosent fra 2003-selskaper og 97,7 prosent fra 2013 selskaper. Svarprosenten fra selskaper der staten hadde eierandeler var for 2003-selskaper 61,2 prosent mot 92,8 prosent for 2013-selskaper. Alle dataene er hentet inn i perioden september 2013 – mars 2014 fra selskapenes hjemmesider, årsrapporter eller direkte kontakt med relevante personer i virksomhetene.

Som figuren viser var det en relativt stor andel selskaper med statlig eierskap i 2003 det ikke har vært mulighet å innhente informasjon om. Alle selskapene ble kontaktet, men det var mange av selskapene som ikke svarte på mine gjentatte henvendelser. Det var flere selskaper

<sup>8</sup> Oversikten over 2013-selskap er innhentet oktober 2013 med hjelp fra eierskapsavdelingen ved Nærings- og Handelsdepartementet da det ikke var tilgjengelig eierskapsmelding med oversikt over statens eierskap i 2013.



det heller ikke fantes informasjon om på nett, noen selskap var slått sammen, andre var oppløst og flere ganger klarte ikke ansatte i bedriften å finne informasjonen jeg etterspurte.

Etter en gjennomgang av selskapene jeg ikke har fått svar fra ville jeg likevel ikke tro at svarene ville skilt seg ut nevneverdig fra de selskapene som har svart. Dette begrunner jeg med at flere av selskapene har slått seg sammen, eller blitt kjøpt opp av selskaper som jeg har kartlagt. De andre selskapene er innenfor industri, olje og forskning, der jeg tror jeg ville fått liknende de svar da disse selskapene ikke skiller seg noe særlig ut fra de som allerede har svart.

Et eksempel er Baneservice hvor jeg ikke klarte å innhente informasjon om hvem som satt i ledergruppen. Baneservice lå i 2003 under Jernbaneverket, men hadde egen ledergruppe. Selv om det ikke var mulig å innhente informasjon om Baneservice, hverken i årsmeldinger eller andre åpne kilder, fikk jeg innhentet informasjon om Jernbaneverkets ledergruppe samme år, og jeg vil på bakgrunn at dette ikke tro at kjønnsfordelingen i Baneservice ville være så ulikt. Et annet eksempel er Avinor og Oslo Lufthavn. Her har jeg fått informasjon fra Avinor, men ikke Oslo Lufthavn, men også her vil jeg tro at kvinneandelen ligger på ca. samme nivå da selskapene er innenfor samme bransje og fagfelt. Men hensyn til dette vil jeg ikke tro at jeg har et skjevt utvalg selv om jeg blant 2003-selskapene har en lavere svarprosent enn 2013-selskapene.

Kartleggingen av statseide selskaper i 2013 har vært langt lettere og det vises også med en svarprosent på over 95 prosent. De resterende selskapene har ikke svart på mine forespørsler etter gjentatte henvendelser både på telefon og epost. Det har heller ikke vært mulig å innhente informasjon om disse selskapene på selskapets hjemmeside.

### **3.3 Utvalg av intervjuobjekter**

Jeg har valgt en kriteriebasert utvelgning av informanter, og satt opp kriterier for valg av intervjuobjektene for å få et hensiktsmessig utvalg som jeg mener vil gi gode svar på min problemstilling (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 112). Et hensiktsmessig utvalg vil bestå av en gruppe som har kjennskap til rekruttering på toppledernivå samt kvinnene som blir rekruttert til disse stillingene og som har kjennskap til utviklingen av kvinner i toppledelsen de 10 siste årene. Først og fremst ønsker jeg å intervju kvinner som sitter i topplederstillinger i statseide selskaper. Jeg vil være særlig påpasselig på hvilke rolle i

ledergruppen kvinnene jeg velger ut har. Det vil ikke være hensiktsmessig og kun velge kvinner som sitter som HR-direktører da dette er en stilling det er relativt ”vanlig” at kvinner innehar. Kriteriene jeg satte for valg av kvinnelige toppledere var at det skulle være en jevn fordeling av kvinner som satt i hel og deleide statsselskaper, og valgte derfor fire kvinner fra deleide statsselskaper og tre kvinner fra heleide statsselskaper. Kvinnene jobbet alle i den øverste ledergruppen i selskapet, noen som administrerende direktør, kjededirektører, regiondirektør, stabssjef eller konserndirektør for et satsningsområde i bedriften.

Når det kommer til ulike konsulenter i rekrutteringsbransjen, har jeg intervjuet tre konsulenter. Dette er konsulenter som har spesialisert seg på rekruttering på toppledernivå og har inngående kjennskap til hvordan slike ansettelsesprosesser foregår. Disse er valgt for å kartlegge hvilke utfordringer de oppfatter foreligger når det gjelder å rekruttere flere kvinnelige toppledere, samt å kommentere på de erfaringer kvinnene satt med.

### **3.4 Gjennomføringen av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført ved personlig møte, med en intervjuguide som utgangspunkt. De fleste intervjuene ble gjennomført i en en-til-en situasjon, mens ett av intervjuene var et gruppeintervju med meg og to kvinner. Alle intervjuene ble tatt opp etter godkjenning fra informantene. Jeg var i min spørsmålsstilling opptatt av ikke å stille ledende spørsmål, eller spørsmål som kunne røpe noe av det jeg som forsker trodde jeg ville finne i denne undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 143-144; Ringdal 2013, 243). Jeg gikk derfor gjennom hvert intervju rett etter at de var ferdige for å lytte til opptaket for å justere intervjuguiden eller være klar over når jeg stilte ledende spørsmål slik at jeg ikke ville gjøre de samme feilene ved neste intervju.

### **3.5 Giorgis analysemodell**

Å analysere intervjuene som er gjennomført er avgjørende i forhold til å klare å lese og trekke ut konkrete funn i intervjuteksten. For å finne mening i den transkriberte teksten jeg satt igjen med etter intervjuene, valgte jeg å benytte meg av Giorgis analysemodell ((Giorgi 1975) referert i Kvale og Brinkmann 2009, 212) som er utviklet for å få kunnskap om det informantene beskriver. Siden jeg undersøkte et tema hvor jeg selv har sterke meninger og tanker var det viktig for meg at jeg var så objektiv som mulig. Jeg måtte derfor følge en prosedyre som tillot meg å finne mening i datamaterialet mitt på en objektiv måte. Giorgi

(1975) deler opp analysen i fire trinn for å få forståelse av datamaterialet og sammenfatte det slik at det blir mulig å tolke.

Trinn én har fokus på å danne et helhetsinntrykk av hva som blir sagt. Jeg leste gjennom intervjuene flere ganger for å være sikker på at jeg hadde fått med meg hovedessensen i alle intervjuene. I denne fasen er det ikke meningen at materialet skal bearbeides, kun leses gjennom for å få en helhetsforståelse.

I analysens andre trinn hevder Giorgi (1975) at det er umulig å analysere hele teksten samtidig, derfor er det avgjørende at teksten leses gjennom flere ganger før teksten gjennomgås mer systematisk for å identifisere meningsbærende enheter. I denne delen kodet jeg teksten for å fange opp tekst og utsagn som omhandlet temaene jeg merket meg i tidligere. Dette ble gjort for flere ganger for å fange opp sammenhenger, og for å spesifisere de temaene jeg mente var mest relevant for å svare på problemstillingen.

Trinn tre handler om å redusere materialet. Jeg plukket derfor ut de temaene som hørte sammen, dominerte intervjuene og la bort det som ikke var av interesse, og ble sittende igjen med flere overordnede temaer og noen undertemaer. Det er her særlig viktig å lese svarene så fordomsfritt som mulig, og tematisere svarene slik at jeg som forsker kan lese meninger og innholdet i ordene slik intervjuobjektet har uttalt det.

I det fjerde trinnet skal teksten sammenfattes i meningsbærende temaer som ble identifisert tidligere. Jeg laget min egen beskrivelse av det jeg mente var det viktigste innenfor tema og satt til slutt igjen med, etter mange runder, tre hovedtemaer; Kjønnskvotering og tiltak, Nettverk og Rekruttering og synlighet.

### **3.6 Validitet og svakheter ved oppgaven**

Det er omstridt hvorvidt begrepene validitet, reliabilitet og generalisering er relevante for vurderingen av kvalitativ metode (Kvale og Brinkmann 2009). Ringdal (2013, 96-97) sier at oppgavens reliabilitet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Grunnlaget for å vurdere reliabiliteten vil i min oppgave vurderes som sterkere først og fremst i kartleggingen av andelen kvinnelige toppledere, enn i delen av oppgaven som er skrevet på bakgrunn av intervjuer. Selv om min kartlegging ikke bygger på tidligere undersøkelser vil det være fullt mulig å gjennomføre samme kartlegging med det samme

utvalget og få samme resultat. Målefeil kan selvsagt oppstå, da informasjonen særlig fra kartleggingen av 2003-selskapene i størst grad ble hentet gjennom direkte kontakt med personer i selskapene.

De empiriske dataene i denne oppgaven er basert på totalt 10 intervjuer som kan anses om et akseptabelt utvalg for en masteroppgave. Likevel er det gjennomført en fyldigere analyse gjennom metodetriangulering som er med å kompensere for svakheter ved oppgavens validitet. Selv om totalutvalget av informanter er akseptabelt siden dette er en masteroppgave, kan antallet konsulenter som ble intervjuet sees på som en svakhet da dette var et relativt lite utvalg. Jeg mener konsulentene jeg intervjuet gav meg nyttige innspill og kommentarer og svarene deres skilte seg ikke så mye fra hverandre.

Ved undersøkelser basert på intervjuer er fokuset overføring av kunnskap i stedet for en generalisering av funn til populasjonen. Jeg vil ikke kunne generalisere svarene jeg har fått i denne oppgaven, både fordi jeg har intervjuet et for lite antall informanter, men også fordi jeg som masterstudent mest sannsynlig ikke har stilt gode nok spørsmål (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). En statistisk generalisering har heller ikke vært et mål ved min studie, men jeg har vært opptatt å få kunnskap om informantenes erfaringer og meninger omkring virkningen av styrekvoteringsloven, enten som kvinnelig toppleder eller som konsulent i bransjen.

Overførbarhet dreier seg om hvorvidt en i undersøkelsen lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan settes inn i andre sammenhenger (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 229). På denne måten kan jeg som forsker bidra til en bredere teoretisk forståelse ut over den konkrete undersøkelsen. For å overføre funnene fra min undersøkelse til andre sammenhenger, er det viktig ta med i betraktningen at alle kvinnene jeg intervjuet allerede satt i topplederstillinger. Det kan tenkes at jeg ville fått andre svar hadde jeg intervjuet kvinner som enda ikke hadde nådd opp på toppledernivå. Det kan også tenkes at svarere ville blitt annerledes hadde jeg snakket med kvinner innenfor en bestemt sektor.

Kvinnene jeg snakket med var opptatt av at de svarte på mine spørsmål som privatpersoner som satt i topplederstillinger - ikke som ansatte i selskapet de jobbet i. Siden mine kvinnelige informanter var opptatt av å være anonyme, vil det i min oppgave ikke være mulig å spore

noe av informasjonen tilbake til mine informanter. Det er derfor ikke laget noen oversikt over hvem kvinnene er, hvilke utdannelse de har, hvilke bransje de jobber i, eller hvilke roller de innehar eller tidligere har innehatt. Dette mener jeg ikke er med på å svekke min oppgave da det er hva kvinnene sier som er interessant, ikke hvem som sier det. Konsulentene jeg har snakket med er derfor også holdt anonyme.

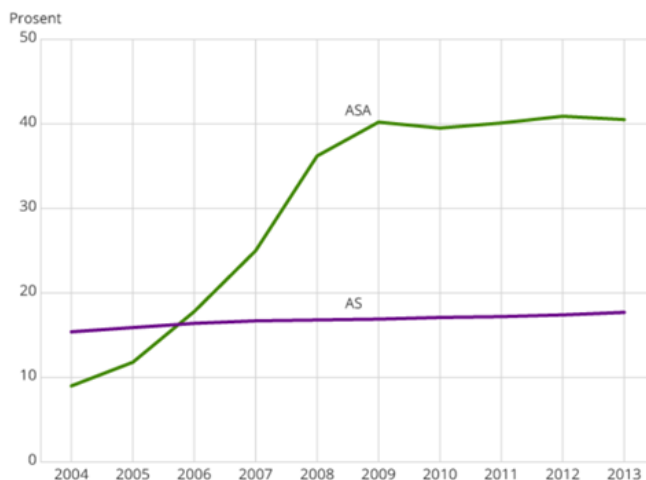
## 4.0 Resultater av kartlegging

Under følger resultatene av min kartlegging av andelen kvinner i toppledelsen i statseide selskaper. Kartleggingen blir delt inn i tre deler: nøkkeltall, utvalg og funn.

### 4.1 Nøkkeltall

Figuren under viser oversikt over andelen kvinnelige ledere i norske ASA-styrer og AS-styrer fra 2004 frem til 2013, og økningen etter innføringen av styrekvoteringsloven.

Figur 4.1.1 Kvinnelige styremedlemmer i AS og ASA i perioden 2003-2013.



(Kilde: SSB)

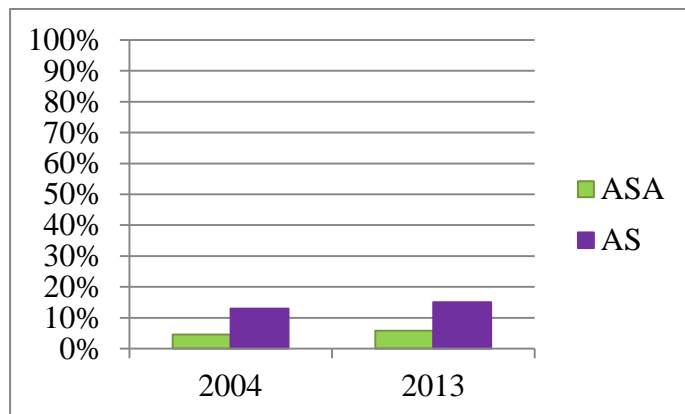
Som figuren viser siter det i dag sitter 40,5 prosent kvinner i styrene til norske ASA-selskap, denne andelen har økt fra under 10 prosent siden styrekvoteringsloven ble innført. For AS sin del har økningen vært marginal, og ligget stabilt på rundt 17-18 prosent.

Figuren under viser andelen kvinnelige daglige ledere i AS og ASA selskap i 2004<sup>10</sup> og 2013. Det er interessant og se utviklingen av andelen kvinnelige daglige ledere i samme

<sup>10</sup> SSB hadde ikke tilgjengelige tall fra 2003 som egentlig ønsket derfor er det brukt tall fra 2004

periode som figuren over da den vil si noe om det har vært en økning av daglige ledere etter innføringen av styrekvoteringsloven.

Figur 4.1.2 Kvinnelige daglige ledere i AS og ASA selskaper i 2004 og 2013



(Kilde: SSB)

Denne oversikten er overraskende da vi ser at andelen kvinnelige daglige ledere i de samme selskapene kun ligger på 5,8 prosent for ASA-selskaper og 15,1 prosent for AS. Hvis vi sammenlikner med tall fra 2004 ser vi at andelen kvinnelige daglige ledere i AS-selskaper kun har økt med 1,2 prosentpoeng fra 12,9 prosent, og for ASA-selskap økt med 2,2 prosentpoeng fra 4,6 prosent. Denne økningen er svært liten og det ville vært interessant å prøve å forstå hvorfor denne økningen er så lav. En mulig forklaring på at andelen kvinner er høyere i AS-selskaper enn ASA, kan tenkes å være at det er flere AS innenfor typiske kvinnenæringer?

Jeg vil ikke gå for spesifikt inn i tallene, da disse tallene tar for seg alle norske AS- og ASA-selskaper og således faller utenfor min oppgave da jeg har hovedfokus på statseide selskaper, men det er interessant og notere seg at Mari Teigen (2013) gjennomførte en studie som vurderte hvorvidt representasjon av kvinnelige daglige ledere kunne knyttes til selskapets størrelse og om de var AS eller ASA selskap. Studien viste at det var flere kvinnelige daglige ledere i de minste AS-selskapene. Hun fant ikke noe tilsvarende variasjon for ASA-selskapene, men hun bemerket at små ASA-selskapene gjennomgående er mye større enn de små AS-selskapene. Hun pekte videre på at de fleste kvinnene som satt som daglige ledere i AS-selskapene fant hun innenfor det hun kaller *typiske kvinnenæringer*, som helse- og sosiale tjenester, overnatting og servering, undervisning, kultur, underholdning og fritid og

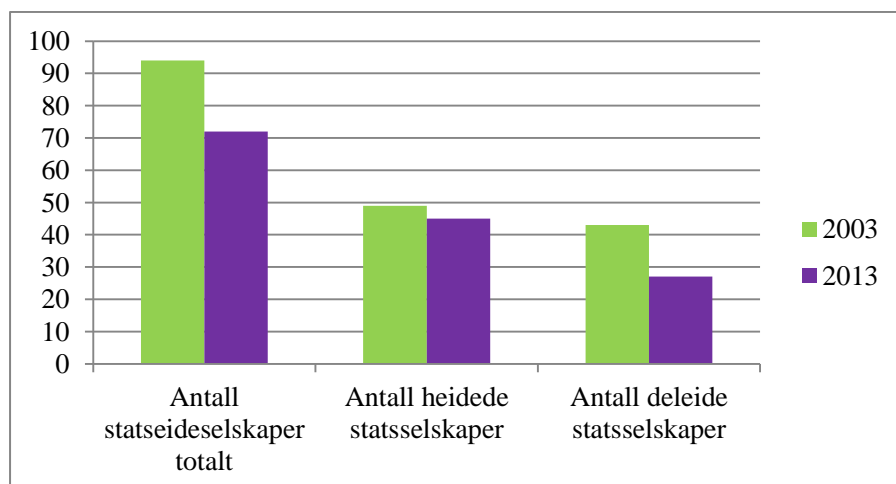
varehandel. Hun fant heller ikke noe tilsvarende tendens til variasjon etter næring for ASA-selskapene.

Siden økning innenfor segmentet daglige ledere er så minimal vil det derfor være interessant å si noe om andelen kvinner i toppledelsen i statseide selskaper har hatt en økning de siste 10 årene etter innføringen av styrekvoteringsloven, og jeg vil under presentere mine funn knyttet til kartleggingen denne oppgaven har hovedfokus på.

## 4.2 Utvalg

Utvalget mitt består av alle norske statseide selskaper i 2003 og 2013 og informasjon om hvilke selskaper dette omfatter har jeg hentet fra eierskapsmeldingen til staten samt gjennom eierskapsavdelingen ved Nærings- og handelsdepartementet. Jeg har foretatt en kartlegging av alle selskaper der staten har eierandeler, og figuren under viser totalt antall statseide bedrifter samt fordelingen av hel og deleide statsselskap.

Figur 4.2.1 Statseide bedrifter i 2003 og 2013 samt fordeling på hel og deleide statsselskap.



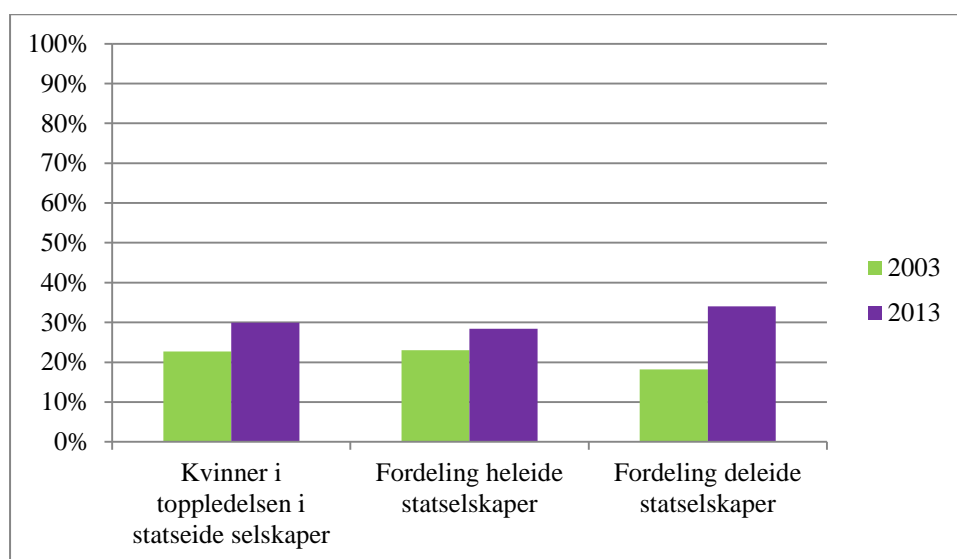
(Kilde: Statens eierskapsberetning/eierskapsavdeling Nærings og handelsdepartementet)

Som tabellen viser har antallet statseide selskaper sunket siden 2003, og staten har dermed eierandeler i færre selskaper i 2013 enn i 2003. Dette kan ikke påstås å ha noe betydning for resultatene som blir presentert i min oppgave da jeg kun tar for meg utviklingen av kvinneandelen i toppledelsen. Videre i kartleggingen vil jeg bruke betegnelsen «2003-selskaper» om selskaper der staten var heleier eller hadde eierandeler i 2003 og «2013-selskaper» om selskapene der staten i dag er heleier eller har eierandeler.

### 4.3 Funn

Under vil jeg presentere oppgavens hovedfunn som vil gi svar på om det har vært en økning i andelen kvinnelige toppledere i statseide selskap de siste ti årene. Videre vil tallene kunne si noe om hvorvidt staten oppnådde målsetningen om at loven ville bidra til å øke kvinneandelen.

*Figur 4.3.1 Kvinner i toppledelsen i statseide selskaper totalt samt fordeling på hel og deleide statselskaper.*



Resultatene av kartleggingen viser at det er en gjennomgående høyere andel kvinner i toppledelsen i statseide selskaper i 2013 enn i 2003. Kartleggingen viser videre at det i 2003 satt 22,7 prosent kvinner i toppledelsen i statseide selskaper. I 2013 var kvinneandelen i ledergruppene på 29,9 prosent, og det viser at det har vært en økning de siste 10 årene på 31,7 prosent. Med en økning på 31,7 prosent kan statens målsetning om økt kvinneandel i toppledelsen etter innføringen av styrekvoteringsloven sies å ha blitt nådd.

Det er likevel vanskelig å si noe om denne økningen kan knyttes direkte til styrekvoteringsloven eller om det har vært andre faktorer som har vært avgjørende for økningen. Staten hadde ikke satt noe prosenttall for mye de mente andelen ville øke og når de ville være fornøyd, men økningen viser at vi er på rett vei mot en mer kjønnsbalansert toppledergruppe i statseide selskaper. Det sentrale å diskutere er hvor stor en økning på 7,2 prosentpoeng er over en tidsperiode på ti år er. Fortsetter utviklingen i samme tempo vil vi ikke se en jevn fordeling (40-prosentsfordeling) før om cirka 15 år, og det kan være



interessant å vurdere hvilke tiltak som bør settes i gang for å øke bevisstheten rundt dette tema slik at økningen ikke stagnerer eller fortsetter i samme tempo.

Videre viser figuren også fordelingen av kvinneandelen i heleide og deleide statselskap. Her viser kartleggingen at det i 2003 var 23 prosent kvinnelige toppledere i heleide statselskap. Andelen er nå på 28,4 prosent, noe som viser at økningen her har vært på 23,5 prosent. I selskaper der staten ikke var heleier, men kunne hadde eierandeler var det i 2003 en kvinneandel på 18,2 prosent. Her viser kartleggingen at andelen har hatt en markant økning de siste ti årene og er nå oppe i 34 prosent. Dette tallet viser en særlig positiv utviklingen, der vi ser at andelen har økt med hele 86,8 prosent. De deleide statselskapene innehar den høyeste andelen kvinnelige toppledere, og den høyeste økningen da vi ser at kvinneandelen nesten har blitt fordoblet de siste ti årene.

Det er interessant å sammenlikne disse tallene, da det tydelig fremkommer at de deleide statselskapene har økt andelen kvinnelige toppledere betraktelig mer enn de heleide statselskapene. Jeg har ikke belegg for å trekke noe årsakssammenheng mellom disse tallene å si noe om at det har betydning om staten er heleier eller deleier i selskapet, men kan kun fastslå at de deleide selskapene i løpet av de siste 10 årene hatt en større økning kvinnelige toppledere enn de heleide selskapene.

Vi kan på bakgrunn av tallene stille spørsmål ved om staten jobber aktivt nok for å øke kvinneandelen i selskapene de eier, og selv om denne oppgaven ikke kan gi svar på hvorfor det er så stor forskjell her er det interessant og reflektere rundt hvorvidt de heleide statselskapene gjør nok for å øke kvinneandelen. Når staten har eierandeler i alle selskapene som er kartlagt, men det er i de selskaper der ikke staten har fullt eierskap som klarer å nærme seg statens målsetning best er det naturlig å stille seg spørsmål om staten jobber målrettet nok mot å oppnå sin egen målsetning.

## 5.0 Analyse og diskusjon

Som kartleggingen i forrige kapittel viste har det vært en økning av andelen kvinner i toppledelsen i statseide selskaper, men det er likevel et stykke igjen før vi ser kjønnsbalansert toppledergrupper. Under vil resultatene fra mine intervjuer bli presentert, det vil diskuteres hvilke virkning og effekt styrekvoteringsloven har hatt for kvinnelige toppledere basert på intervjuer med kvinnelige toppledere og konsulenter i rekrutteringsbransjen.

Flere av informantene jeg intervjuet trakk frem at de trodde grunnen til at det fremdeles er en skjev kjønnsfordeling i ledergrupper lå i at kvinner ofte ikke har klart å opparbeide seg den samme brede kompetansebakgrunnen som menn de konkurrer med. Dette henger ofte sammen med blant annet barnefødsel, og det er avgjørende at dette er noe det ligges til rette for både på arbeidsplassen og i samfunnet generelt. Dette pekte særlig Ørstavik på i kapittel 2.3 der hun mente at kvinner og menn er relativt likestilte frem til kvinner får barn, men da endrer karriereutviklingen seg og det viser seg gang på gang at det er et større hinder for kvinner å kombinere barn og karriere enn for menn. En av konsulentene jeg snakket med mente at kvinner gjerne er forsinket i karrieren sin med 10 år, og mente at enn så lenge har ikke samfunnet akseptert dette som en positiv modning, men heller som en «side track».

Jeg var usikker på hvor mye jeg skulle legge vekt på tema om kvinner og barn i analysen i denne oppgaven, da jeg tenker dette ofte henger sammen med personlige valg, holdninger, verdier og prioriteringer og således ikke kan sammenliknes. Jeg ble derfor overrasket over at samtlige av mine kvinnelige informanter ga meg inntrykk av at det er fullt mulig å ha barn og gjøre karriere, og således mente at det var feil og si at det var umulig å kombinere barn med karriere. Vanskelig og tidkrevende ja, men ikke umulig. En kvinne sa tydelig at hun mente karriere kunne gjøres på forskjellige måter og at kvinner må passe på at de ikke henger seg opp i sine egne stereotyper. Hun mente at om 10 år, når de som sitter som viktige beslutningstakere i dag ikke sitter der lengre, og vi får inn personer som har vokst opp i en periode hvor likestillingstenkningen er annerledes, kommer vi til å se mer fokus på å promotere kvinner internt. På bakgrunn av dette vil ikke kvinner og barn bli diskutert videre i denne analysen.

Tanken ved begynnelsen av analysen var at intervjuene jeg gjennomførte med kvinnelige toppledere ville vise meg at det var ulikheter i opplevelsene fra kvinner som satt i heleide

statsselskap med kvinner som satt i deleide statsselskap. Etter å ha gått gjennom intervjuene, viste det seg imidlertid at dette ikke var av betydning, og jeg har derfor ikke noe grunnlag for å si om likheter/ulikheter i opplevelsene da jeg ikke fant spor til noe som peker på at opplevelsen har vært forskjellig basert på statens eierandel. Videre i analysen vil derfor kvinnenes svar kun bli diskutert opp mot hverandre som kvinnelige toppledere generelt og konsulenter i rekrutteringsbransjens erfaringer. Informantene fra rekrutteringsbransjen vil bli kalt konsulenter i analysen og når jeg snakker om «bransjen», vil det være snakk om rekrutteringsbransjen.

## **5.1 Kjønnkvotering og tiltak**

Med bakgrunn i teori om kjønnkvotering (kapittel 2.1), og bakgrunnen for innføringen av styrekvoteringsloven (kapittel 1.1) ønsket jeg å danne meg et helhetsbilde av informantens syn på styrekvoteringsloven. For meg var det nyttig å avklare deres syn for å si noe hvilke forhold de hadde til særbehandling av kvinner. Resultatene under presenterer mine informanternes mening om styrekvoteringsloven når den ble iverksatt og om de nå mener det er på tide å avskaffe den.

### **5.1.1 Kvinnenes syn på styrekvoteringsloven**

Innledningsvis i oppgaven ble det vist til sitater og meninger der flere hadde uttrykt seg kritisk til innføringen av styrekvoteringsloven da de mente holdningen til kvinnelige styremedlemmer ville bli negativ. Flertallet av kvinnene jeg snakket bekreftet dette inntrykket og uttrykte at de var redd for at den ville skade kvinners rykte og medføre at kvinner fikk stempel på seg som kvoteringskvinner. Inntrykket de kvinnelige informantene hadde var relativt likt og en kvinne oppsummerte det slik:

Jeg må si jeg var opprinnelig ganske skeptisk til denne styrekvoteringsloven, med utgangspunkt i at kvinner bør rekrutteres utfra sin kompetanse og ikke utfra at de er kvinner. Men jeg må si jeg har snudd i det, jeg tror det er sunt for jeg tror vi alltid har en tendens til å rekruttere litt sånn (...) de som er like som oss selv og når det er mannsdominans, som det fortsatt er, så tror jeg det vil falle tilbake, og jeg tror det bare er sunt med litt mangfold i styrene, og også gjerne i bakgrunn, jeg tror det tilfører styrene noe. Jeg har faktisk blitt en tilhenger av styrekvoteringsloven fra å være motstander.

Informanten over beskriver godt mange av de tankene kvinnene satt med. Videre uttrykte flere en bekymring dersom loven skulle avskaffes i dag. Først og fremst mente mange at uten styrekvoteringsloven ville vi fremdeles hatt styrer som bestod av menn mellom 50-65 år som

kjente hverandre, eller i hvertfall hadde kjennskap til hverandre. De mente at konsekvensen ved å avskaffe den nå var at kjønnsbalansen igjen ville bli svært ujevn og vi ville gå tilbake i de samme baner som før innføringen. Det mest positive med loven mente mange, var at både rekrutteringsbransjen og selskapene ble tvunget til å se bredere etter kandidater som har rett kompetanse til å ta på seg de vervene, i tillegg til at det har bidratt til å synliggjøre kvinnene.

Én kvinne mente likevel det burde åpnes for å revurdere loven da utviklingen har vist at det i styresammenheng har vært en positiv effekt. Hun mente at det har utjevnet seg såpass bra nå, i tillegg til at det er en jevnere fordeling i mange av valgkomiteene. Dette mente hun ville bidra til en bedre kjønnsbalanse enn det tidligere var. Hun pekte også på at samfunnet generelt har endret seg, det samme har bevisstheten rundt kvinner i ledelse og det er ikke lenger «risiko» knyttet med å velge kvinner da det er mer bevissthet rundt mangfold, og bevissthet rundt kvinne/mann spesifikt.

En annen kvinne skilte seg derimot ut fra resten av informantene og mente kvotering var feil virkemiddel og at styrekvoteringsloven burde avskaffes. Hun argumenterte for at dersom en arbeidstaker er interessert i en rolle eller et verv går de inn for å få den, uansett om de er kvinne eller mann, og hun mente barrierer kun eksisterte i hodene på folk. Hun diskuterte videre at styrekvoteringsloven har skapt et konstant krav om at kvinner må prestere hele veien, uten å snuble. Først da kan de bli sett på som ikke-kvotert. Om de snubler er de raskt tilbake i denne felles oppfatningen av kvinner i lederposisjoner. Hun var også opptatt av, og hadde opplevd at kvotering kunne bli brukt mot deg. Hun hadde tidligere kolleger og venninner som har blitt møtt med det at «*de sikkert var kvotert inn*», og dette syntes de var uhyggelig å oppleve. Denne informanten mente at samfunnet gjør sine omgivelser en bjørnetjeneste ved å kvotere.

Synet til kvinnene bekrefter Kanter (1997) i sin teori om tokenisme som diskutert tidligere som gikk på at minoriteter er underlagt høyere gransking fra kolleger og overordnede, og har ofte stereotypier knyttet til dem av den dominerende gruppen, i dette tilfellet menn. Kanter (1977) mente i likhet med min informant at dette kunne føre til at kvinnene ble mer synlige og dermed også opplevde mer press og at de automatisk ville være gjenstand for stereotypier så lenge det er færre kvinner i ledelses- og maktposisjoner.

Det er interessant at det kun var en av mine informanter som mente at styrekvoteringsloven burde bli avskaffet på bakgrunn av argumentet at hun hadde bekjente som hadde opplevd på kroppen hvordan det var å bli stemplet som kvotert. Som det vil fremgå videre av analysen vil vi se at flere av informantene har kjent på denne stemplingen som «kvoteringskvinne» som følge av loven, men de mener fordelene av den har vært så mye mer fremtredende enn ulempene, at dette ikke var noe de vektla i vurdering om avskaffelse av loven.

### 5.1.2 Konsulentenes syn på styrekvoteringsloven

Konsulentene jeg snakket med mente at styrekvoteringsloven, når den ble innført gjorde det lettere å desavuere de kvinnene som faktisk hadde kommet inn i styrene fordi de var dyktige. Det var lett å avfeie de med at de var kvotert inn. Selv om det ikke ble sagt høyt, var dette vanlig, og sånn opplevde de også at det hadde vært en del av opp gjennom årene, særlig de første årene etter at loven ble innført. Det var også en del kvinner som kom inn i styrene, men forsvant raskt ut igjen uten at det ble hørt noe fra dem igjen. Likevel mente også konsulentene at de i dag ser at problemstillingen er mye mindre enn det som ble oppnådd med loven. En konsulent ordla seg slik:

Jeg tror effekten av den er positiv, men jeg er fremdeles negativ, eller det er synd at man måtte vedta en lov fordi mekanismen er feil (...) men resultatet er bra. På kort sikt mener jeg at flere styrer ble svekket, men jeg tror ikke det har vært signifikant for å oppnå resultater, og det har gitt positive effekter.

Konsulentene mener vi på sikt vil se at det vil være positivt i forhold til å få flere kvinnelige ledere, men det vil ta lang tid. De pekte særlig på at i et styre får representantene mulighet til, i en relativ trygg sammenheng å trene på de problemstillinger en toppleder har. Fordelen er at i et styrekollegium er det ikke så farlig om alle ikke kan noe om alt som blir diskutert, for det er det uansett ingen som kan. Styrerommet er et veldig godt sted å trene og arbeide med den type problemstillinger som en toppleder, og ledelsen av et selskap har som involverer; måten å lede på, ta beslutninger på, sensitivitetsvurderinger, risikovurderinger, strategi og så videre. De mente det ville være mye farligere å øve på dette i en topplederjobb enn i et styre.

Dette diskuterte også Magne Lerø i kapittel 2.2 der han mente det var stor forskjell på en topplederjobb der du sitter med eneansvaret å ha et styreverv hvor du er en del av en kollektiv gruppe og således ikke sitter med noe eneansvar, og at det derfor ville være unaturlig å

sammenlikne dette. En av konsulentene jeg snakket med sa: «Det er ikke farlig å ansette folk som ikke kan alt man behandler i styret.»

Konsulentene var likevel tydelige på at mange kvinner har noe positivt og unikt å bidra med siden de har et annet perspektiv. Et styre er avhengig av å ha en sammensatt gruppe av flere ulike funksjoner som må ivareta ulike arenaer. Dette betyr at det vil være positivt at noen med en litt annen kompetanse enn det som allerede besittes i styret blir verdsatt og sett på som positivt for den totale kompetansen til styret. Utviklingen særlig innenfor nye kommunikasjonsformer er gode eksempler på det. Det sier seg selv at det ikke er den gjennomsnittlige 60-åringen som kan mest om det, det trenges personer med nye perspektiver og ny kunnskap. Morten Huse diskuterer diskuterte dette i kapittel 2.2, hvor han mente styrer i bedrifter er viktige markedsføringskanaler for kvinner som vil inn i topplederstillinger, og videre at dersom kvinner viser god kunnskap om temaer som er viktige for bedrifter vil de også bli sett på som topplederkandidater.

På spørsmål om konsulentene mente det var på tide å avskaffe loven, så de ikke hvilke nytteverdi det ville ha nå som den først er på plass. Én var tydelig på at han trodde kvinneandelen fort ville synke fordi det er så mye lettere å finne kvalifiserte mannlige kandidater. Han trodde likevel ikke at vi ville gått tilbake til samme lave nivå som tidligere. En annen pekte på at bransjen i dag opplever en ny situasjon, nemlig at det noen ganger er mangel på menn for å nå 40 prosent kjønnsbalanse i styret slik at konsulenten måtte ut og søke etter mannlige kandidater. Selv om dette er noe som fremdeles er mer uvanlig, forekommer det oftere nå enn noen gang tidligere. Felles for konsulentene jeg snakket med var at de mente både bransjen og bedriftene har lært mye, og vi derfor ikke vil se en like kraftig økning av mannlige styremedlemmer om loven blir avskaffet en gang i fremtiden fordi mange dyktige kvinner har blitt identifisert.

### **5.1.3 Kvotering i ledergrupper**

I intervjuene kom vi også inn på tema om kjønnskvoltering i ledergrupper, da dette forslaget har vært luftet blant politikere på Stortinget som nevnt innledningsvis. Alle mine kvinnelige informanter var sterkt motstandere til dette da de mente at dette ikke ville være hensiktsmessig. En gikk så langt som å si at det ikke ville være klokt fordi vi da ville se at «(...)man bare dynger inn kvinnene i stabsfunksjonene som HR, HMS og økonomi hvor det er mange fra før av og så er vi like langt». En annen argumenterte slikt mot kvotering i

ledergrupper: «Har du 80 prosent menn og 20 prosent kvinner i en bedrift er det unaturlig at du skal ha 40 prosent kvinner i toppledelsen».

Kvinnene pekte heller på at det var andre tiltak som eventuelt kunne lovfestes som kunne bidra til at kvinner kunne ta på seg slike typer verv og hadde muligheten til det<sup>11</sup>. Hvis det er kvotering på ellers like vilkår, hvis kvinner kvoteres inn på like vilkår som menn, syntes flere at det var interessant og mente det handler om å kjøre frem kvinner som er kompetente nok. En kvinnelig informant sa følgende:

Jeg tror det finnes flinke kvinner. Og rekrutteres de på ellers like vilkår, kan det være et virkemiddel for å få inn flere kvinner. Men det å forfordele kvinner og det er jo litt med på omdømme og den type ting. Hvis du liksom får et rykte på seg at de er kvotert.

Dette er et interessant funn som kvinnene var veldig opptatt av. Kvinnene har som nevnt vært svært sterke motstandere av radikal kjønnskvoltering, fordi det for mange ble opplevd som et noe negativt kvinnesyn, da det insinuerer at kvinner ikke klarer å nå opp på et «høyere» nivå i arbeidslivet ved annet enn spesielle tiltak. Kvinnene var tydelige på at de ville være ønsket i den rollen de har fordi de besitter en type kompetanse som er etterspurt, ikke fordi de er kvinner og fyller en prosentdel som støtter opp under et politisk mål. En kvinne mente også at det burde diskuteres om det om 10-20 år har blitt en kultur der ansatte kommer til å tvile og lure på om deres sjefer fikk jobben fordi de var kvalifisert eller fordi de hadde ett bestemt kjønn.

Kvinnene mente at man da ikke ville komme opp i problemstillingen som Bacchi (1999) diskuterte i kapittel 2.1 ved at det ikke gis like store fordeler til kvinner som ved radikal kvotering fordi kvinnen som da blir ansatt har den rette kompetansen og ikke kun blir ansatt fordi hun er kvinne uten rett kompetanse. Dette punktet blir også diskutert i tema om innførte tiltak. Flertallet av kvinnene mente vi nå måtte slutte å tenke så mye over hvorfor det er så få kvinnelige leder, men heller se på hva vi kan gjøre for å øke andelen helt konkret. Det var i denne sammenheng vi kom innom tema om ulike tiltak som for eksempel mentorordninger.

---

<sup>11</sup> Dette gikk på lovfestet permisjon til far, bredere barnehagedekning osv, og er således utenfor rammen til denne oppgaven.

#### 5.1.4 Tiltak

Som nevnt i kapittel 1.2.2 ble det som en konsekvens av styrekvoteringsloven satt i gang en rekke ulike holdningsskapende tiltak og mentorordninger for å øke kvinneandelen i topplederstillinger. Når det kom til holdningsskapende tiltak eller mentorordninger som kunne bidra til å øke kvinneandelen var dette noe majoriteten av mine kvinnelige informanter var opptatt av og mente var viktig. «Jeg tror en eller annen form for mentorordning som kan minne dem på at det er lov å søke seg oppover i systemet (...) det kan være fornuftig».

Flertallet av kvinnene som hadde preferanse på kjønn ønsket seg mannlig mentor dersom de kunne valgt selv. Begrunnelsen for dette var at de mente bestemt at å sette mentor og adepter med ulikt kjønn sammen kunne bidra til å øke respekten og åpne opp for å se kvaliteten av hverandres kjønn. «Det er fordi jeg vil bli kjent med de mannlige egenskapene fordi du skal samarbeide med begge deler, og det hadde jo sånn sett vært spennende og få innsikt i hvordan de tenker.»

En av kvinnene fortalte at hun tidligere hadde vært mentor for en annen kvinne, men oppfattet det som særlig krevende da hun opplevde at de ble veldig opphengt i hvordan de skulle få det til i forhold til barn og karriere. Hun satt igjen med følelsen og tanken at adapteren kanskje hadde hatt like godt av å ha en mann som kunne vist henne mer om hvordan lykkes i jobben. Her vil det være naturlig å tro det er store personlige egenskaper og individuelle utfordringer som gjenspeiler hvordan mentor/adepter forholdet er, men det var interessant at kvinnen mente at hun ikke fikk tilført så mye og trodde en mann ville vært bedre for hennes adepter.

Blant konsulentene var det veldig ulik oppfatning om det var positivt eller negativt med mentorordninger. De var alle enige om at det er positivt å ha kvinnelige rollemodeller, men hvorvidt mentorordninger vil hjelpe var de ikke nødvendigvis sikre på. Likt som flertallet av kvinnene så de heller ikke nytten av å ha en kvinnelig mentor. Hvis målet er å bli mer synlig blant menn, vil dette heller komme dersom kvinnene hadde en mannlig mentor, for de er jo en del av et mannlig nettverk. Likevel peker de på at det er helt klart at initiativer som for eksempel Female Future har fungert veldig bra og helt klart har vært med å bygge selvtillit. Inntrykket mitt er at flertallet mente at kvinner burde være opptatt av å komme inn i blandende nettverk. Kvinnene blir ikke mer synlige av å være i kvinnelige nettverk. Kanskje er vi i ferd med å komme i en situasjon hvor fokuset bør ligge på å få kvinner integrert i



allerede eksisterende nettverk, heller enn å fokusere på rene kvinnenettverk som Female Future. Konsulentene mente det var veldig alright å ha idealer og forbilder, for å høre hva de gjør og har gjort for å klare å nå den posisjonen de har, men rene kvinnenettverk sa en følgende om:

Noen kvinner er veldig synlige (...) jeg syntes det er helt vanvittig ”braindead” å gå i kvinnenettverk for å bli bedre integrert, du ekskludere jo deg selv på nettverkene (...). Bruk heller tiden på kvinne-/mann-nettverk. Hvordan man klarte å finne ut at kvinner har spesielle problemstillinger, det forstår ikke jeg? Det har jo menn også, men hvorfor ikke snakke sammen med hverandre?

Drake og Solberg (1995) diskuterte også dette i kapittel 2.3, og de mener at kvinnelige lederrollemodeller er et tiltak som bidrar til å øke kvinneandelen da de ville bidra til å få kvinnelige verdier og kultur inn i bedriften og som tydelig viser hva de står for. Det er interessant at verken de kvinnelige informantene eller konsulentene i bransjen mente dette var lurt, men pekte heller på det motsatte, at mannlige rollemodeller ville være mere nyttig og givende for kvinnene da de ville bli mer synlig innenfor et blandet nettverk. Dette ville, mente de, gi forståelse av hvordan man som mann/kvinne fungerte i en sånn rolle.

### 5.1.5 Oppsummering av hovedfunn: Kjønnskvotering og tiltak

- Flertallet var motstandere av styrekvoteringsloven når den ble innført fordi de mente den ville bidra til å sette kvinner i bås og ødelegge rykte til dyktige kvinner. Flertallet hadde imidlertid snudd i sin oppfatning og var nå positive til loven.
- Det mest positive med loven er at selskaper og bransjen ble tvunget til å se bredere etter kandidater, i tillegg til at loven har bidratt til og synliggjøre kvinner.
- Ved å avskaffe loven uttrykte flere bekymring for at styrene vil gå tilbake til å ha et overtall av mannlige styremedlemmer, fordi det fremdeles er flere kvalifiserte mannlige kandidater.
- Konsulentene mener vi på sikt vil se at styrekvoteringsloven har vært positiv i forhold til å få flere kvinnelige toppledere.
- Konsulentene mener styrerommet er et bra sted for kvinner å trene på topplederrollen, da det ikke er farlig og ansatte folk som ikke kan alt som behandles i styret.
- Flertallet av informantene var motstandere til forslaget om kvotering i ledergrupper og mente dette ikke burde vedtas da kompetansen en toppleder har er det som avgjørende for om de klarer jobben.

- Kvinnene ønsket mannlig mentor eller å delta i blandete nettverk for å få bedre forståelse av hvordan menn/kvinner fungerer i slike settinger.
- Flere av de kvinnelige informantene mente at samfunnet må slutte å tenke så mye over hvorfor det er så få kvinnelige ledere, og heller finne ut hva man konkret må gjøre for å øke andelen. De pekte på at tiltak som kunne lovfestes for å øke andelen kvinnelige toppledere er et godt forslag og mente det var her fokus burde rettes i tiden fremover.

## 5.2 Nettverk

Som nevnt i kapittel 2.4 defineres nettverk som «et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører» (Drake og Solberg 1995, 140). Nettverk er et veldig bredt tema, og jeg syntes det stort sett gikk igjen i alle svarene jeg fikk fra mine kvinnelige informanter, enten spørsmålene handlet om rekruttering, barrierer eller kvotering. Jeg velger likevel å trekke ut det jeg mener er det viktigste mine informanter har sagt om nettverk slik jeg har definert det i et eget kapittel i denne analysen. Leseren vil likevel se at det har blitt berørt tidligere i analysen, og at det også vil bli berørt i senere deler der jeg har følt det har vært naturlig.

### 5.2.1 Kvinners bruk av nettverk

Som nevnt i kapittel 2.4.1 påpeker Drake og Solberg (1995) viktigheten av at kvinner har et bevisst og egosentrisk bruk av sitt nettverk for å nå nye høyder innenfor arbeidslivet.

Kvinnene selv sier dette:

Det er ikke det at nettverk ikke er viktig, det er sikkert veldig viktig, men jeg har ikke vært veldig opptatt av det selv.

Mine kvinnelige informanter gav uttrykk for at de var dårlige til å bruke nettverket sitt og pleie dette, men de sa også at de visste de burde være mye mer opptatt av det enn de var. De fleste mente de har fått mer fokus på å bygge nettverk de siste årene, men at dette gikk mer på det faglige heller enn det personlige plan i forhold til å gå på ulike arrangementer, utenfor arbeidstid. Flere pekte på at det var viktig for dem at det skulle gi noe tilbake til arbeidsplassen dersom de skulle benytte seg av det og bruke tid på det. Flertallet av kvinnene var opptatt av nettverk i den form at de søkte å opprettholde kontakten mellom ulike faggrener slik at de kunne holde seg oppdatert på ting som skjedde i bransjen og dermed kunne gjøre en bedre jobb der de var i dag, ikke for å komme seg høyere opp i hierarkiet og

bli lagt merke til av andre selskaper og arbeidsgivere. Flere var opptatt av at nettverk er noe som lett misbrukes og sa at de mente det ikke alltid var de mest profilerte menneskene som nødvendigvis gjør den beste jobben. I følge kvinnen sitert under er det viktigste en arbeidstaker kan gjøre en god jobb, for da vil du automatisk bli mer synlig:

Jeg har vært veldig lite bevisst på det, og er fortsatt veldig lite bevisst på det. Jeg er opptatt av å gjøre en god jobb der jeg har vært til enhver tid og jeg er ikke vært en karriereplanlegger i det hele tatt. Tror det er viktigere å gjøre en god jobb og putte energi inn i jobben enn å løpe rundt å bygge nettverk og bli litt sånn kjent med *de rette*.

Det er særlig interessant det informantene sier om at hun ikke er en karriereplanlegger. Det var et fåtall av de kvinnelige informantene mine som aktivt jobbet for å være synlig slik at de på den måten ble synliggjort og eventuelt bli headhuntet til en ny rolle.

De fleste informantene mine var også opptatt av at å pleie et nettverk stjeler mye tid utover vanlig arbeidstid, og det er tid de helst ønsker å prioritere på andre ting. En informant har opplevd å bli invitert til å delta i ulike nettverksgrupper, men takket nei:

Jeg er bevisst på hvilke arenaer jeg er til stede på og hvem som er der, men har fått tilbud om være i ulike nettverksgrupper, men det stjeler for mye tid i forhold til hva jeg er villig til å bruke tiden min på.

Flere trakk frem at de syntes forretningsverdenen var så kynisk, og at de skulle ønske at det ble mer fokus på at det er resultatene som er viktigst, det å kunne vise til å ha skapt resultater heller en å være mest mulig til stede på arrangementer. Flere reflekterte også rundt det at de synlige kvinnene muligens har skapt så gode resultater, at det er derfor de er synlige, ikke nødvendigvis fordi de er til stede «på rette arrangementene». Drake og Solberg (1995) mener derimot at kvinner har stor verdi av å bruke sitt nettverk for å oppnå mål, for eksempel ved å bruke resurspersoner som kan «selge dem», for da er det større sjans for å bli tatt med videre i prosesser og få en fot innenfor. Videre sier de at det er avgjørende at kvinner er ekstroverte, at de må drive lobbying og danne egne nettverk

Alle kvinnene mener menn er mer opptatt, og flinkere til å pleie nettverket sitt og tror fortsatt at mange flere menn velger denne type aktivitet utenfor arbeidstiden enn kvinner. De trekker frem at:

Menn har i noe større grad et litt større kynisk næringslivsnettverk.

Flere av kvinnene var tydelige på at de mente mange av de uformelle mannlige nettverkene er ganske sterke på å gi hverandre fordeler. Business fordeler, kontrakter og de trodde det heller var på det nivået enn at de gav hverandre fordeler når det kom til lederansettelser. Videre mente flertallet av mine kvinnelige informanter at grunnene til at menn er flinkere til pleie nettverket sitt er at de har flere felles interesser enn kvinner, og det er derfor mye lettere å møtes over en øl. Flere mente også at det er lettere for menn å møtes i uformelle sammenhenger, enn for kvinner å møte opp med menn i uformelle sammenhenger og omvendt. Vi diskuterte videre om kvinnene mente det var nettverk det var viktig å være en del av som det var vanskelig for dem å bli en del av (viktig uformell kontakt), men det var ingen av kvinnene særlig opptatt av, de var mer opptatt av hvorfor de ikke kunne tenke seg det. En sa: «(...) jeg vet ikke hvor attraktivt det er for kvinnene å være med slike skikkelige mannsbastioner.»

Solberg (1995) referer til Acker (1993) når hun sier at «kjønn refererer til strukturelle, samfunnsskapte forskjeller mellom kvinnelig, mannlig, feminint og maskulint». Kjønn skapes hele tiden, både gjennom individuelle og kollektive prosesser. Det er lettere å se forskjeller på kvinner og menns kompetanse i deres lederstil enn i deres faglige kompetanse. Kvinner blir ofte omtalt som samarbeidende, formidlende, emosjonelle, intuitive og andreorienterte, men menn blir sett på som strategisk og rasjonell tenkning, konkurranseorientering og uavhengighet. Et viktig poeng i denne analysen er nettopp det kvinnene sa om å være den del av et mannlige nettverk. Kvinnene var tydelige på at i nettverksgrupper, men også ledergrupper var det viktig at det skjedde på deres premisser. Flere følte på at de måtte tilpasse seg menns premisser og det var en høy pris for flere å betale. Hvis det blir for mye på menns premisser og kvinnene må gå på akkord med seg selv blir det vanskelig, og sånn hadde flere inntrykket av at det var i dag. En ordla seg på følgende måte:

Jeg har jobbet i mannsdominerte miljøer, vi er forskjellige. Ikke som meg som person, men vår måte å omgås på, du merker jo det på et møte. Prøv og begynn og legg merke til hvor ofte menn tar ordet og avbryter. Vi kvinner er jo mye mer forsiktig. Jeg er mer sånn at jeg nesten truer meg til å være litt frempå, føler meg ofte litt frekk. Jeg går litt lengre enn jeg er personlig komfortabel med nettopp for å gjøre det rett og slett.

Dette var jeg inne på i teoridelen i kapittel 2.3 der Loden (1987) pekte på at ulikt atferdsmønster og væremåte er noe som stadig dukker opp igjen, og for at kvinner skal være

gode ledere, må de være likere menn i atferdsmåte. Hun pekte på to ulike lederskapsmodeller der den ene har typisk mannlig atferd som ble kjennetegnet ved den tradisjonelle lederstilen, mens den andre var typisk feminin, med følelser, intuisjon og personlige forhold til medarbeidere. Dette bekrefter Kanter (1977) sin teori om at minoriteten ekskluderes, og dermed ikke gis de samme mulighetene til å bli en del av nettverkene sine. Menn ekskluderer kvinner ved å oppføre seg på en måte som generelt ikke blir verdsatt av kvinner. Kvande og Ramsussen (1986, lest i Solberg 1995) mente heller at vi måtte unngå å se for mye på ulikhetene mellom kjønnene da dette gir negative assosiasjoner slik vi ser at informantene mine har ved at de ikke nødvendigvis syntes det er alright å være en del av en mannlig nettverksgruppe der de mannlige egenskapene var veldig tydelige. Dette er et interessant funn, da selv om dette er teori som er 20 år gammel, viser mine informanter at den fremdeles gjeldende i dag.

På spørsmål om kvinnene mente de ble utsatt for mer press enn sine mannlige kollegaer, at de følte de måtte prestere bra til enhver tid, mener de fleste at dette gikk mer på personlighetstrekk. Flere fortalte at de følte de ofte måtte forsvare kommentaren sin, for å ha noe å slå tilbake med hvis det kom spørsmål eller kommentarer. Én hevdet at:

Det er klart at hvis du som kvinne gjør en skikkelig dårlig jobb så vil du kanskje bli mer synlig på grunn av det, men jeg tenker ikke at vi kvinner må prestere noe bedre enn menn.

Likevel mente flere at det var ikke sikkert dette hang sammen med at de måtte prestere så mye bedre enn menn, men at det gikk tilbake til ulike væremåte blant kjønnene og kom med eksempel der kvinnene under ledermøter satt og følte at menn altfor var lite forberedt, og tenkte ofte at «*det ville jeg aldri sagt*». Dette er det tydelig at går på personlighetstrekk snarer enn om lederen er mann/kvinne. Flere av kvinnene mente de aldri ville skyte fra hofta på samme måte som de mente menn ofte gjorde uten og egentlig vite hva det dreier seg om. De mente at for å uttale seg om noe, hadde de inntrykket av at kvinner hadde et større behov for å ha en godt begrunnet kommentar, uten at dette ble ansette som noe negativt.

Kvinnene mente at dette hang sammen med at menn ofte er tryggere på seg selv og sin kompetanse. Det sier noe om kvinners beskjedenhet, for å uttale seg og vise seg frem skal de være 100 prosent sikre på det de sier, mens menn syntes det holder med 50 prosent. Derfor må de tenke litt annerledes. Kanter (1977) bekrefter dette som diskutert i teoridelen at siden

kvinner er i mindretall i en ledergruppe vil det være naturlig at kvinnene ønsker å redusere ytringer av sine meninger da de ikke vil bli stilt til veggen for sine meninger dersom det ikke er i samsvar med flertallet i ledergruppen.

Flere kvinner trakk frem viktigheten av å ha sponsorer som pusher deg og sier de har tro på deg. Dette mente også konsulentene jeg snakket med. Kvinner må nok skylde seg selv litt, mange av dem er nok en stor barriere for seg selv. Konsulentene mente også at det er flere menn med store egoer enn kvinner med store egoer. Kvinner tenker mer på et fellesskap, menn gjør noe fordi det er bra for seg og sin karriere, og der er vi forskjellig hevdet en kvinnelig informant. Dette argumenterte som nevnt tidligere i oppgaven, likestillings- og diskrimineringsombud Sunniva Ørstavik for da hun mente at samfunnet ikke kan legge alt ansvar på kvinners skuldre. Det er naivt og tro at dersom kvinner velger «rett» så er vi i mål, hun mente arbeidslivet måtte ta en større del av skylden og jobbe systematisk for likestilling av menn og kvinner.

Det ble tydelig for meg at i enkelte miljøer var det en mannlig sjargong, en mannsdominans som ikke kunne endres. I flere miljøer følte kvinnene at de uansett ble sett på annerledes som kvinne, og det var krav til at de selv måtte tilpasse seg sjargongen for å passe inn i miljøet. Som tidligere nevnt kommenterte prorektor Ruth Vatvedt Fjeld dette med at det er helt avgjørende for å få en fot innenfor disse miljøene. Samtidig som det er viktig at kvinnene byr på seg selv og viser hvem de er. Jeg kan i ettertid se at jeg burde tenkt på å spørre kvinnene om de ikke tenkte på at det likeså godt kunne blitt slik hvis rollene var endret, og om de da mente at menn måtte tilpasse seg et kvinnedominert miljø, for dette var et tema jeg syntes var interessant etter å ha hørt gjennom intervjuene.

Konsulentenes syn særlig rundt forskjellen på kvinner og menns synliggjøring av seg selv gjennom nettverk vil bli diskutert nærmere i neste kapittel. Dette tema ble særlig vanskelig å dele opp da konsulentene i forbindelse med nettverk raskt kom inn på deres rekrutteringsprosesser og hvordan de opplevende kvinnene i denne situasjonen i forhold til hvordan konsulentene hadde fått kjennskap til kvinnene og måten de synliggjorde seg på.

### **5.2.2 Oppsummering av hovedfunn: Nettverk**

- Kvinnene mente selv de var dårligere enn menn til å pleie nettverk.

- Kvinnene mente at dersom de skulle bruke mye tid på nettverk utover arbeidstid måtte dette gane arbeidsplassen, ikke kun dem selv.
- Kvinnene mente menn har et mer kynisk forretningsnettverk enn kvinner.
- Kvinnene ytret ikke å ønske om å være en del av et mannlig nettverk, da de ofte syntes de måtte tilpasse seg en mannlig sjargong og gå på akkord med seg selv.
- For å få kvinner mer integrert bør det vurderes det skal fokuseres mindre på rene kvinnenettverk og heller integrere kvinnene i eksisterende nettverk.
- Kvinnene følte ikke at de ble ekskludert fra uformelle mannlige nettverk som det var viktig å være en del av.

### 5.3 Rekruttering og synlighet

Som beskrevet i teoridelen i kapittel 2.4 deler denne oppgaven opp rekruttering gjennom personlige nettverk og rekruttering gjennom konsulentbyråer. I dette kapitlet skal jeg fokusere på kvinnenenes opplevelse rundt rekrutteringsprosessen. Hvilke betydning har deres kjønnsmessige minoritetsposisjon, kontakter og synlighet å si for deres mulighet til å bli rekruttert til topplederstillinger. Det vil her være interessant å finne ut hvilke reaksjoner og holdninger de møter i rekrutteringsfasen samt ellers i samfunnet. Det vil i tillegg være fokus på hvordan konsulenter i bransjen ser på kvinner i rekrutteringsprosesser og deres synliggjøring av egen kompetanse i ulike fora.

Kvinnelige toppledere har en relativ kort historie, og vi skal ikke altfor mange tiår tilbake i tid hvor et fåtall kvinner tok høyere utdanning. Det har skjedd mye de siste årene, og selv om dette har tatt lang tid peker det mot en positiv og sunn samfunnsutvikling, mente flere av informantene mine. Flere av kvinnene jeg snakket med mente at det derfor er naturlig at det er flere mannlige toppledere enn kvinnelige da dette hang sammen med maktstruktur. Det er flest menn som sitter med makt, både gjennom formue og posisjoner. Særlig i private selskaper er det en sterk overvekt av menn, og de gir ikke fra seg makten. Likevel pekte flere på det faktum at mennene som sitter i disse posisjonene i dag ikke kan sitte der for alltid, og de som tar over vil være de som innehar rett kompetanse. Det er ingenting som tilsier at det ikke kan være kvinner, og det finnes derfor et godt grunnlag for å øke kvinneandelen fremover.

Som Colbjørnsen (2001) diskuterte tidligere i oppgaven mente han vi sløser med samfunnets ressurser og svekker bedriftene ved å utestenge kvinner som har et annet perspektiv og kan bidra til å øke ledergruppens informasjonsgrunnlag når viktige beslutninger skal tas. Særlig i politikken ser vi at det i de mest ledende rollene sitter sterke kvinner. Det har nok også bidratt til å endre oppfatningen, da kvinnene er mye større grad enn tidligere er i det profesjonelle bildet. Flere informanter mente at dette var en forklaring på at de i dag ikke ble bedømt på kjønnet sitt i like stor grad som tidligere.

### 5.3.1 Rekruttering av kvinner

Under intervjuene spurte jeg mine informanter om hva de mente kunne være utfordringer for kvinner i rekrutteringsprosessen. Her kom omgivelsenes reaksjoner og holdninger om kvinner i ledelse samt barn og yrkesvei opp som et viktig tema. Dette vil som nevnt ikke bli diskutert videre i denne oppgaven. De andre utfordringene majoriteten av mine informanter pekte på var at de mente nettverk, forbindelser og bekjentskaper spiller en avgjørende rolle i om de i det hele tatt blir vurdert i rekrutteringen som toppleder eller ikke. Dette mente de var helt naturlig, og en kvinne sa dette:

Det vil jo være sånn at skal jeg anbefale noen så anbefaler jeg jo de jeg kjenner. Det er jo også fordelen med styrekvoteringsloven, det kom inn en del mennesker man ikke kjente til. Det er nok en tilbøyelighet for å velge blant sine egne tror jeg. Det er det nok.

Når det gjelder en påstand om at de med snevert nettverk går glipp av mange jobber, da de ikke er på radaren til de rette personen, mener kvinnene at det helt klart ligger noe i det.

Ja, det tror jeg det absolutt ligger noe i (...) hvis du ikke er på radaren i det hele tatt blir man sannsynligvis ikke en gang vurdert.

Videre diskuterte vi hvordan og på hvilke måter rekrutteringen av toppledere eventuelt kunne endres for å tiltrekke seg flere kvinner. Her mente kvinnene at det var mange usynlige dyktige kvinner som bedriftene ikke finner ved å bruke konsulenter, da inntrykket deres er at disse ofte har sine pooler med de samme kandidatene som kommer igjen og igjen. Flere mente bedriftene selv måtte jobbe mye mer med å kartlegge kandidater med rett kompetanse og med resultater å vise til slik at disse kan følges opp.



(...) det jo ofte sånn at tallenes tale er ganske klare, så må man jo se på hvilke resultater de har levert i de selskapene hvor de er/har vært. Og ikke nødvendigvis hvor mange... hva skal jeg si... hvor mange årsmiddager og events og seminarer man er på.

I denne delen av intervjuene stilte mange av kvinnene seg kritiske til andre kvinner i topposisjoner og reflekterte rundt om det er slik at de kvinnene som er i topplederstillinger kan sies å være med på å hemme de kvinnene som ikke kommer helt opp fordi de har bekjenskaper som gjør at de får vite om spennende roller og verv, og dermed snapper disse opp før de andre kvinnene får vite om det. Flere mente det burde "ryddes opp i" hvem som inneholdt de ulike rollene, og særlig se på de som hadde både topplederjobber og styreverv:

Jeg stiller et stort spørsmålstegn når jeg ser på mange av disse profilerte styrelederne og styremedlemmene hvor mange verv de har i tillegg til krevende jobber. Det ser nesten latterlig ut. At det ikke er større fokus på det (...) dette ser jeg selv, sitter i styre selv og ser hvor omfattende saksmaterialet styret skal forhold seg til og treffe viktige beslutninger, da kan man jo ikke ha for mange tunge verv. Jeg tenker jo da at det er en stor fordel for alle om man går litt utenfor den boksen (...) særlig rekrutteringsbransjen som spiller inn navnene. De må jo ikke bare spille inn de samme navnene.

Etter innspillene over fra kvinnene var dette et tema det var særlig interessant å ta opp med konsulenter fra bransjen. Er det slik at rekrutteringsbransjen ser for mye på eksisterende kandidater, og bruker de samme navnene om igjen uten å stille kritiske spørsmål om kanskje de ikke er gode nok, men at de må prøve å finne de som ikke er så frempå? Konsulentene mente klart at loven har bidratt til at rekrutteringsbransjen måtte begynne å se etter kvinner de kanskje ikke hadde på radaren tidligere.

Gjennom dette har det blitt mange kvinner som har blitt veldig gode styregrossister. Vi har også funnet kvinner vi tidligere ikke hadde på radaren og vi måtte se nøyere etter. Når vi virkelig begynte å gå etter hvor vi kunne finne de dyktige kvinner fant vi noen skjulte juveler, noen av de litt uslepne, men veldig, veldig bra.

En konsulent var tydelig på at kvotering har bidratt til å få flere kvinner på radaren fordi de måtte lete andre steder for å finne godt kvalifiserte kandidater. Hele bransjen måtte sette seg ned og tenke nytt, tenke litt utenfor boksen. Når målet var å finne kvinner mellom 50 – 60 år som måtte ha solid ledererfaring til styrer så stopper det på noen og 50 stykker. De mente at det egentlig ikke er vanskelig å finne gode kvinnelige ledere, men det krever en større jobb ved at du må lete og gi de mulighet til å vise at de er gode ledere. Dette er en oppgave konsulentene jeg snakket med ikke tok lett på, og de jobber kontinuerlig med å passe på at de

fant gode kvinnelige kandidater. De var likevel tydelig på at for dem er det viktigst at navnene på de som ble presentert som potensielle kandidater til kunden alltid var de konsulentene mente var best kvalifisert til rollen.

Vi sjekker alltid om vi kan ha kvinner på listene, men vi bruker aldri fyllkvinner for det er bare med på å ødelegge muligheten for de beste å komme frem. Det vi ikke har gjort, og det er noe jeg tror vi ikke skal gjøre uansett er og reklamere for hvorfor vi skal ha med kvinner, de skal ha de beste, og vi må reklamere for at vi har de beste på listen. Jeg tror det er eneste løsning. Men det vi kan være flinkere på er å tenke utenfor boksen, og se hva som er best for selskapet og ikke bli for kommersielle i vår måte å beskrive stillingen på og kravbeskrivelsen. I stedet for en standardjobb beskrivelse kan vi snakke om hvilke arenaer man skal beherske, i stedet for egenskaper da tror jeg man er et stykke på vei. For det handler om hvor kan vi finne disse personene og hvem er der.

På spørsmål om kvinnene har opplevd at det har blitt større fokus på å få kvinner inn i topplederstillinger, var det mange som diskuterte de store endringene de har sett, ikke bare innad i bedriftene, men i samfunnet generelt. Det har blitt en helt annen bevisstheten rundt det, det er større bevisstheten rundt mangfold og bevissthet kvinner/menn spesifikt. Flere sa de hadde inntrykk av at bedriftene de jobber i aktivt oppfordrer i utlysningen av stillingen kvinner til å søke. Men de fleste mente at dette ikke har noe for seg fordi den setningen om at kvinner oppfordres til å søke er så standard at det er ingen som tar seg noe særlig note av det.

Altså det at kvinner oppfordres til å søke har blitt en floskel egentlig.

Kvinner blir oftere valgt inn i stabsfunksjoner, enn som linjeleder. HR blir av mange konsulenter ansett som en dårlig karrierevei om du vil bli toppleder. Det er avgjørende at de må ha operativ erfaring, da det ofte er dette som etterspørres. Selv om bransjen er positiv til å jobbe mer for å få flere kvalifiserte kvinner inn i topplederstillinger mener de at søket er krevende. Hvis en bedrift søker etter kandidater med ledererfaring fra store komplekse organisasjon og internasjonal erfaring. Hvor mange kvalifiserte kvinner har vi i Norge egentlig spør de seg.

Vi kan ikke trylle frem kvalifiserte kvinner, men vi kan være åpne for at det finnes andre steder, som jobber andre steder og andre litt utenfor.

Dukker de ikke opp på radaren til konsulentene, dukker de heller ikke opp på deres lister. Én sa at det er viktig for konsulentene å ha dette i bakhodet og stoppe og spørre seg: er vi aktive nok for å søke opp de vi ikke har på radaren? En annen reflekterte rundt dette og stilte seg

spørsmålet: «Hvorfor er det lettere å finne menn som ikke er aktive, enn kvinner som ikke er så aktive hvis det er det som ligger i den påstanden? Vi kan jo være flinke til å rekruttere kvinner som ikke sitter i ledergruppene».

Av de kvinnene som er godt nok kvalifisert har ikke konsulentene noe inntrykk av om de blir behandlet på en annen måte enn menn, det mener de at det ikke har vært noe særlig fokus på, og ikke noe de selv har følt på. De trekker derimot frem at det ofte kommer positive kommentarer dersom de har inkludert dyktige kvinnelige kandidater i vurderingen.

Vår holdning er at man tar ikke med kvinner på en liste bare for å ha en kvinneandel på lista. Så det blir det positive kommentar på (...) men ikke utover det at man er så vant til å se mange sterke mannlige kandidater på listene. Så sånn sett ja, generelt så etterspør man kvinnelige kandidater. Men hvorfor det, er det fordi det er politisk korrekt, eller er det fordi man genuint tror at en ledergruppe blir bedre av å ha en kvinne der. Eller hvis man ikke syntes det ser penere ut hvis man har begge kjønn. Hvis man ikke tror en mangfoldig ledergruppe fungerer bedre enn en homogen så burde man ikke tenke på det i det hele tatt. Og da burde de kvinnene som er beviselig bedre enn sine mannlige kolleger få jobben, men ikke hvis de ikke er det.

### 5.3.2 Kvinners synliggjøring av egen kompetanse

Det er enighet blant samtlige kvinner og konsulenter i bransjen at mye av grunnen til at det er færre kvinner enn menn i topplederstillinger helt sikkert kan sees i lys av personlige valg og faktorer. Vi er så ulike som mennesker, så det er viktig å diskutere hva som er kjønnsbasert forskjellsbehandling og hva som må sees på som personlige egenskaper og personlige valg.

Litteraturen som omhandler kvinner og menns mulighet til å nå topplederstillinger viser som beskrevet i kapittel 2.1 at kvinner og menn i Norge har like muligheter når det kommer til valg av utdanning og jobb. Det er tydelig at de jeg har snakket med mener det i hovedsak er kvinnene selv som er den største barrieren. Flertallet tør ikke å søke, ønsker ikke å synliggjøre seg selv og er skeptisk til arbeidspress og hvor mye tid en topplederjobb tar opp av privatlivet. Det er ikke tvil om at det å være toppleder krever mye av deg som person, og også mye av din tid. Tiden som brukes på jobb, utover vanlig arbeidstid minimerer tiden man har med familie og fritid, men dette var det ingen av kvinnene jeg snakket med som så på dette som et stort problem. Det handlet heller om hva som ble prioritert. Mange av kvinnene hadde inntrykket av at kvinner er for redde fordi de sitter med et inntrykk av at det er altfor mye jobb. En informant syntes ikke denne persepsjonen om at det er så mye og at hele livet kom til å bestå av jobb var riktig:

Det er helt mulig å være et komplett menneske selv om man har en topplederjobb.

På et generelt grunnlag mente flere at hvis vi får økt andelen kvinnelige toppsjefer vil det naturlig bli flere kvinner i toppledergruppen. Det var imidlertid en kvinnelig informant, som hadde et interessant innspill til denne kommentaren. Hun opplevde at da hun studerte for 20 år siden ble det snakket mye om at det var flere som tok for eksempel ingeniør- og økonomiutdanning, og det ble sagt: «Bare vent og se...». Men som hun sier i dag, det er jo 20 år siden og hun ser nå at det faktisk ikke har skjedd så altfor mye, og hun syntes det er et paradoks at det går så sakte<sup>12</sup>.

Både kvinnene og konsulentene mente det er viktig at kvinner er villige til å gripe de mulighetene som dukker opp, og ikke automatisk ser på de negative sidene ved å ta en topplederjobb. En konsulent mente helt klart at det ligger et eller annet psykologisk der, fordi de fleste kvinner ikke er like gode til å overbevise og promoterer seg selv på samme måte som menn.

Jeg tror man stiller få spørsmålstegn ved om kvinnen har god nok kompetanse i et selskap. Jeg tror det blir veldig feil at kvinner bare leter etter årsaker hos alle andre. Ja, vi kan helt sikkert bli flinkere til å identifisere flere kvinner, men man må ville i stor nok grad. Kvinner som kun fyller kun 8 av 10 punkter velger og ikke å søke eller blir usikre.

En konsulent synliggjorde dette med et eksempel:

Hvis vi tar en tilfeldig jobb, så er tilfanget av kvinner med rett kvalifikasjon og kompetanse som menn mye mindre. Og det er såpass skjævt, at typisk vil jeg si at hvis vi har en liste på 15 navn, er det sjeldent vi finner mer enn 3-4 kvinner som kan stå på den listen som har rette kvalifikasjoner. Det kan være at vi ikke kjenner til en del som kunne vært der, men det er nok få kvinner med rett kompetanse.

Han mener det ligger en del i denne påstanden, og der er han ikke så sikker på om rekrutteringsselskapene kan gjøre noe, kvinner må selv lære seg at de må være dristigere. Han sier videre:

---

<sup>12</sup> NHO gikk ut i 2013 med tall som viste en økning av kvinner om tok mannsdominerte utdannelse, men som en informant påpekte ble det jo ropt hurra for dette allerede for 20 år siden, og det er ikke så store endringer man kan skimte, ref min kartlegging av toppledergruppene i statseide selskaper.

Jeg tror ikke jeg kan huske en mannlig kandidat som sier at de ikke kan mestre en jobb. Det tenker de at de klarer, og det de ikke kan, det lærer de underveis. Kvinner derimot ønsker å være veldig sikre på at de klarer å mestre en jobb før de sier ja, der menn er sikre på at de kan mestre den og sier derfor alltid ja.

Av de som henvender seg til rekrutteringsselskapene uten at det er i tilknytning til et spesielt oppdrag erfarer konsulentene at 9 av 10 er menn. Kvinner som vil like mye som menn, burde klare å få like mange muligheter som menn, men det er avgjørende at kvinner blir flinkere til å promotere seg selv. Menn selger seg inn på en annen måte. Kvinner problematiserer ting mye mer, og det gjør ikke menn på samme måte. En konsulent oppfatter dette som kjernen til problemet og mente kvinnene måtte stille seg spørsmålet: «hvor stor risiko skal jeg ta, på egen og på selskapets vegne?» Menn løser ting mens de går og har en således en inngrodd forestilling om at dette fikser vi og det tar vi når det skjer. Kvinner har en plan for alt som kan gå galt. En konsulent mener du ikke vil overleve som toppleder hvis du ikke prioriterer innsatsen overfor selskapet over din egen personlige komfort. En toppleder må stille seg utenfor og presse seg utover sin komfortsituasjon.

Du kan på en måte ikke si at dette er ikke noe for meg, dette er for stort/komplisert, du må uansett stå for beslutningene som blir tatt. Jeg vet ikke om det går an å snakke om det sånn, men det å bli leder koster. Når du tar på deg en lederjobb så gir du fra deg en del av din private frihet, du eier ikke deg selv og tiden din, jo høyere opp du kommer jo mer har du solgt sjela di. Jo høyere opp du kommer jo mer *ensom* er du.

En konsulent spinner videre på det om at kvinner ikke tør eller orker og spør hva som egentlig ligger i det.

Kvinner snakker om det de ikke kan. Mens menn mange ganger høres ut som idioter når de beskriver hva de skal klare. Menn mangler grensen til å se sin egen begrensning (...) I sport så er ikke kvinner noe dårligere til å presse seg enn menn, så hvorfor skal de ikke klarer å gjøre det i ledelse?

De hevder videre at for å komme helt til topps må du vite hva dine sterke sider er, og så må du bruke dem. Konsulentene mener at du som leder må være litt hensynsløs og delegere bort ting du ikke kan eller passe på at du ikke kommer borti situasjoner der det skinner gjennom det du ikke kan. Ingen vet alt og problemer dukker opp når kvinner er mer opptatt av det som kan gå galt og hva de ikke kan enn hva de kan få til. Dette kan vi trekke tilbake til det som er diskutert tidligere i analysen og som bekrefter teorien som omhandler typiske personlighetstrekk som referert til av Drake og Solberg (1995). Kvinners væremåte skiller seg fra menns væremåte.

En konsulent var særlig skeptisk til fokuset på hele tiden å sammenlikne menn og kvinner og tro at de ønsker det samme og sa:

I mitt hode vet jeg ikke hvorfor det skal være et mål i seg selv å få lik fordeling av kvinner og menn. Målet må jo være at de kvinnene og de mennene som har lyst har like muligheter til å komme opp. Men det å tro at det vil være like mange kvinnelige kandidater som menn til en lederrolle i en bedrift, tror ikke jeg.

Videre var de andre konsulentene opptatt av ikke å skille så mye på kvinner og menn, men prøve å se på de som likeverdige heller enn å skille på kjønnene da det ikke vil føre til at kjønnene blir likestilt.

Spør kvinnene hva de mener om å bli kåret til årets kvinnelige leder [...] enten er jeg en god leder, hvis jeg er leder, om jeg er mann eller kvinner så spiller da det ingen rolle. Det bidrar bare til å opprettholde en segregering som holder kvinner nede. Og det gjelder nok de fleste. Det er ikke så mange kvinnelige ledere vi har. De vil bli anerkjent fordi de har gjort jobben sin godt, ikke fordi de er kvinne.

### 5.3.3 Staten som eier

Ett mål med denne analysen var å belyse hvilke tiltak staten som eier bidro med i innføring av kjønnskvoltering, for å se om de fulgte opp utviklingen av kvinnelige toppledere, eller om de etter at 40 prosent kjønnsbalanse i ASA-styrer var innført, «glemte» fokuset de tidligere hadde hatt på å jevne ut kjønnsbalansen og dermed få flere kvinnelige toppledere. Staten som eier forventer at selskapene de har eierandeler i ivaretar bedriftens mangfold og likestilling. De ser på det som en selvfølge at styrene setter opp strategi for hvordan de best kan benytte kompetansen som allerede eksisterer og dermed få kvinner inn i topplederstillinger og styrer. Staten forventer også at det blir rapportert tilbake med hvilke tiltak som settes i gang (Meld. St. 13 2010-2011).

Som nevnt innledningsvis er en naturlig del av en bedrifts strategi å ta samfunnsansvar. Karlsen (2010) påpekte at samfunnsansvar handler om å skape verdier og det er derfor avgjørende at ledere tar ansvar for å nå disse målene. Hvis ikke må staten gripe inn styre det via lover og regler. Derfor var det interessant å høre at på spørsmål om mine kvinnelige informanter visste hvilke mål staten har satt for mangfold når det kommer til kvinner på toppledernivå, var dette noe svært få visste noe om. Som en av informantene sa:

Det står sikkert i eierskapsmeldingen som jeg sikkert burde ha pugget.

Inntrykket mitt var at dette ikke var et stort fokusområde, men gjennom diskusjon rundt tema kom flere på at det var «mulig de hadde med en setning om det et eller annet sted». De fleste uttrykte et ønske om at staten kunne være tydeligere å dette og følge bedre opp. I eierskapsmøter var det flere som reagerte på at det ikke var blitt tatt opp konkret, selv om bedriften de jobbet i hadde svært lav andel kvinner i toppledelsen.

Når det kommer til hvilke tiltak bedriftene selv har satt i gang for å øke andelen kvinner, sier flere at de har med mangfold i søketeksten, uten å utdype det ytterligere, men hadde ellers ikke gjort så mye med det. Mangfold er et bredt begrep og trenger således ikke bety kvinner, men også kandidater med minoritetsbakgrunn eller funksjonshemninger. Flere av de kvinnelige informantene mente staten i eierskapsmøtene kunne være litt mer spesifikke på hva de spurte om og hva bedriftene konkret burde gjøre og jobbe med når det kommer til å øke andelen, da flere kommenterte at de følte at det ikke var et fokusområde.

#### **5.3.4 Oppsummering av hovedfunn: Rekruttering og synlighet**

- Majoriteten av kvinnene mente at nettverk, forbindelser og bekjenskaper er avgjørende for om de i det hele tatt blir vurdert i rekrutteringen til en topplederstilling.
- Konsulentene mente kvinner må våge å si at de kan i like stor grad som menn, som i motsatt ende ofte skryter på seg mer enn de kan. Kvinner er for redd for alt som kan gå galt og tør ofte ikke ta risikoen.
- For få kvinner henvender seg til konsulenter for å avtale en generell samtale slik at de blir mer synlige dersom det skulle dukke opp spennende muligheter.
- Ingen av mine intervjuobjekter hadde klart for seg hvilke målsetninger staten har satt for rekruttering av kvinner til topplederstillinger.
- Majoriteten av mine kvinnelige informanter ønsket at staten skulle følge bedre opp arbeidet med å få en jevnere kjønnsbalanse i ledergrupper.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

Jeg spurte innledningsvis i oppgaven om det har blitt flere kvinnelige toppledere i statseide selskaper etter innføringen av styrekvoteringsloven. Studien viser at ja, det har blitt flere, med en økning på 31,7 prosent.

Jeg ønsket å finne ut om kartleggingen ville avdekke at det var forskjell på økningen basert på hvor stor eierandel staten hadde. En tanke innledningsvis var at det ville være en høyere økning hos de heleide statsselskapene da det ville være naturlig å tro at staten hadde et ekstra stort fokus på å følge opp målsetningen de selv hadde satt. Dette viste seg derimot ikke å være av betydning, da kartleggingen avslørte at den største økningen fant jeg i de deleide statsselskapene, uten at jeg kan trekke noen slutninger om hvorfor økningen var overraskende mye større enn hos de heleide statsselskapene. Jeg sitter derfor igjen med en del spørsmål rundt dette tema som det er synd jeg ikke har grunnlag for å gi noe forklaring på.

Det som er interessant er at de kvinnelige informantene, som alle jobber i statseide selskaper avslørte at de ikke hadde klart for seg hvilke målsetninger staten hadde satt for rekruttering av kvinner til topplederstillinger. Dette var noe de etterlyste mer informasjon om og hadde et ønske om at staten skulle følge bedre opp slik at det aktivt ble arbeidet med å få en jevnere kjønnsbalanse.

De demokratiske argumentene for styrekvoteringsloven har stått sterkt hos kvinnene når effekten av loven har vist seg å være at kvinner og deres kompetanse har blitt mer synlig og verdsatt, både hos bedrifter og hos rekrutteringsbransjen. Kvinnene jeg snakket med var i utgangspunktet sterke motstandere av radikal kjønnskvalifisering fordi det for mange ble oppfattet som en ulempe for kvinnene. Et overraskende funn var at selv om kvinnene innrømmer at de har følt på å bli sett på annerledes særlig fordi de er en minoritet, var ikke dette noe de nødvendigvis så på som negativt. Tvert imot sitter jeg med inntrykket at denne posisjonen gjør at de jobber enda hardere for å vise at de også kan, og at dette ikke er noe som bremser eller hemmer dem i hverdagen, men snarer er positivt for utviklingen deres.

Et eksempel på dette er at kvinnene ofte reagerer på at menn skyter fra hofta uten alltid å ha grunnlag for det de seier. Dette gjør ikke kvinner, da de ofte planlegger hva de skal si og har før møter lest seg grundig opp på tema som skal diskuteres. Dette handlet mer om forskjellen



på mannlige og kvinnelige egenskaper og væremåte heller at kvinnene var redd for å si noe feil mente de kvinnelige informantene.

Virkingen av styrekvoteringsloven kan dermed diskuteres å ha bidratt til at kvinner har fått økt kompetanse og blitt tvunget til å sette seg inn i fagområder de tidligere ikke hadde så mye kunnskap om, noe som igjen har gjort de enda bedre i rollen som beslutningstakere.

Når det gjelder spørsmål om hvilke utfordringer kvinnene møter for å bli rekruttert til topplederstillinger, skal jeg være forsiktig å generalisere, da jeg har snakket med et lite utvalg kvinner, og jeg kun baserer mine funn på deres og konsulentenes erfaringer og tanker.

Inntrykket mitt er likevel at kvinner er redd for å synliggjøre seg selv og egen kompetanse, og dette et tema som gjennomgående ble bemerket, både av kvinnene og konsulentene. En annen utfordring er at nettverk, forbindelser og bekjentskaper er avgjørende for om de i det hele tatt blir vurdert i rekrutteringsprosessen. Dette henger sammen med kvinners synliggjøring og promotering av seg selv, og det var interessant at flertallet av mine kvinnelige informanter pekte på at de sjeldent deltar i nettverksgrupper for å fremme seg selv, dersom det ikke har positivt avkastning for bedriften de jobber i.

En annen spennende refleksjon var at for å få kvinner mer integrert bør det vurderes om det skal fokuseres mindre på rene kvinnenettverk og heller integrere kvinnene i eksisterende blandede nettverk. Det ble fastslått av samtlige intervjuobjekter at bruk av mannlig mentor til kvinnelig adepter gir bedre utbytte for kvinnene da de lærer den mannlige lederstilen og væremåten bedre å kjenne og vice versa. For kvinnene var det unaturlig å være en del av et typisk mannlig nettverk, da de ofte syntes de må tilpasse seg en mannlig sjargong og gå på akkord med seg selv.

Konsulentene har sett på styrekvoteringsloven som et verktøy for å finne kvalifisere kvinner. Særlig rekrutteringsbransjen har et stort ansvar på å være mer bevist på å finne flere kvalifiserte kvinner, selv om de ikke er så profilert. De mente selv at de kunne være flinkere til dette, og vise oppdragsgivere kvinner som er «litt up and coming, kanskje ikke helt mainstream kandidater», selv om de ikke fyller kravspesifikasjonen for rollen 100 prosent. De mente vi på sikt vil se at styrekvoteringsloven har vært positiv i forhold til å få flere kvinnelige toppledere da loven har bidratt til å synliggjøre kvinner konsulentene tidligere ikke hadde kjennskap til.

Kvinnene diskuterte andre måter enn radikal kvotering i toppledergrupper for å finne løsninger som kunne bidra til å øke kvinneandelen. En moderat form, der bedriftene har særlig fokus på at kvinner blir valgt dersom de er like kvalifiserte som de mannlige søkerne, var et forslag fra flere. Dette mener jeg er forslag staten som eier burde vurdere dersom de ønsker å opprettholde fokuset på å øke kvinneandelen i selskaper med statlig eierskap.

Styrekvoteringsloven har utfra mitt inntrykk etter gjennomførte intervjuer helt klart vært viktig for kvinnene og deres synliggjøring da loven tvang både bedrifter og rekrutteringsbransjen til å se etter kvinner med rett kompetanse, samtidig som den har bidratt til å gjøre det vanligere å se kvinner i såkalte *maktposisjoner*, stillinger som tidligere nesten utelukkende var forbeholdt menn. Jeg mener derfor, uten å kunne trekke årsakssammenhenger, at selv om vi ikke har en jevn kjønnsbalanse i ledergruppene i statseide selskaper enda, har det vært en økning i riktig retning siden innføringen av styrekvoteringsloven, noe jeg tror kan ha en svak sammenheng.

Utsiktene til kvinner som ønsker å gjøre karriere og jobbe i topplederstillinger i statseide selskaper, er gode. Dersom kvinner tør å synliggjøre seg selv og sin kompetanse, samtidig som bransjen aktivt jobber for å overtale kvinnene til å vise sin dyktighet og ønske om topplederposisjoner, tror jeg vi vil se en øking i etterspørselen for deres kvalifikasjoner noe som igjen vil føre til en enda større økning av kvinner på toppledernivå. Det burde likevel vurderes om man skal sette i gang tiltak for å følge opp utviklingen, da det fremdeles vil være mange år igjen til vi ser en naturlig jevn kjønnsbalanse hvis det fortsetter i samme tempo som de siste 10 årene.

## 7.0 Videre forskning

Siden økningen av kvinneandelen i deleide statsselskap var så mye høyere enn de heleide selskapene vil det være av stor interesse å høre hvordan de deleide selskapene jobber for å øke kvinneandelen og hvilke tiltak de har satt i gang de siste årene som har bidratt til økningen.

I mine intervjuer fikk jeg høre om kvinner som følte de måtte tilpasse seg en mannlig sjargong. Dette er et tema jeg gjerne skulle gått mer inn på og sett på hva kvinnene la i dette og hvordan de mente dette påvirket deres arbeidssituasjon.

En annen spennende problemstilling som dukket opp i mine intervjuer, var at flere av kvinnene stilte seg kritiske til andre kvinner i topposisjoner, og reflekterte rundt om det er slik at de kvinnene som allerede sitter i topplederstillinger kan sies å være med på å hemme de kvinnene som enda ikke har kommet helt opp? Har disse kvinnene bekjentskaper som gjør at de får vite om spennende roller og verv, og dermed snapper opp disse før de andre kvinnene får vite om det? Er det en ukultur blant kvinner, og er det andre kvinner som hemmer veksten av kvinner i maktposisjoner som utgjør glasstaket?

Selv om vi ser en økning i andelen kvinner i toppledergruppene, er det fremdeles en svært lav andel kvinner som er daglige ledere i de samme selskapene. Det hadde vært interessant og gjennomført en undersøkelse blant kvinnene som har klart å komme seg helt på toppen å høre hva de tror er forklaringen på at det er så få kvinner på det nivået. Her ville det selvfølgelig også vært interessant og snakke med menn i de samme rollene og eventuelt valgkomiteene i de ulike selskapene for å høre hvorfor det er så få kvinner som blir valgt til disse rollene.

## 8.0 Referanser

- Acker, Joan. 1990. «Hierarchis, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations» *Gender & Society*, vol 4, no 2, 139 - 158
- Acker, Joan. 1993. «Å kjenne organisasjonsteori». *Nytt om kvinneforskning*. Nr 1. 1993.
- Aftenposten. 2014a. *Norsk kvinnekvotering i styrene har beveget Europa*.  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Norsk-kvinnekvotering-i-styrene-har-beveget-Europa-7427570.html> (15.01.2014)
- Aftenposten. 2014b. *NHO-sjefen får støtte: Kvinners innstilling viktigere enn «glasstaket»*. <http://www.aftenposten.no/okonomi/NHO-sjefen-far-stotte-Kvinner-innstilling-viktigere-enn-glasstaket-7422192.html> (06.01.2014).
- Bacchi, Carol Lee. 1999. *Women, policy and politics*. London: Sage Publications.
- Bru, Kari 2000. *Kvinner viser vei» – men stoppes de av språket?» En postmodernistisk forståelse av kjønn og ledelsesdiskursen*. Hovedoppgave profesjonsstudiet i psykologi. Det psykologiske fakultet. Institutt for samfunnspsykologi. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og Willy Haukedal. 2001. *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.
- e24. 2008. *Fikk kjeft for styrekvinne-utspill*. <http://e24.no/makro-og-politikk/fikk-kjeft-for-styrekvinne-utspill/2246434?view=print> (01.09.12)
- e24. 2013. *Vil kvotere kvinner som toppsjefer i staten*. <http://e24.no/jobb/ap-vil-kvotere-inn-kvinner-som-toppsjefer/21364971> (11.03.2014)
- Ferguson, Kathy E. 1984. *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Giorgi, Amadeo. 1975. *An application of phenomenological method in psychology*. I A. Giorgi, C.Fischer, & E. Murray (Eds.). *Duquesne studies in phenomenological psychology*. (Vol. 2, pp. 82–103). Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Guldvik, Ingrid. 2005. *Takt og utakt, sagt og usagt Kjønnssrettferdighet og kvotering i lokalpolitikken*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Institutt for sosiologi og statsvitenskap. Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

- Hegnar. 2013. *Ingen kvotering i AS: - En viktig seier*.  
<http://www.hegnar.no/kvinner/article731977.ece> (07.11.2013)
- Holgersson, Charlotte. 2003. *Rekruttering av foretagsledere. En studie i homosocialitet*.  
 EFI: Stockholm
- Huitfelt, Anniken. 2009. *Likestilling og velferdsstaten: Om likestilling, kvotering, permisjon og barneloven*. Barne- og likestillingsdepartementet.  
[http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/aktuelt/taler\\_artikler/ministeren/barne--og-likestillingsminister-huitfeld/2009/velferdsstaten-og-likestilling-om-likest.html?id=551841](http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/aktuelt/taler_artikler/ministeren/barne--og-likestillingsminister-huitfeld/2009/velferdsstaten-og-likestilling-om-likest.html?id=551841) (28.08.2013)
- Huse, Morten. 2010. «Kvinner i styret - lærdommer fra Norge.» *Magma*. 07/2010  
<http://www.magma.no/kvinner-i-styret-laerdommer-fra-norge> (17.11.2013)
- Husmo, Marit. 2001. Feminisering av den kvinnelige lederen. *Kilden Informasjon for kjønnsforskning*. Nr 1. 1993.  
[http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17600&within\\_tid=17494](http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17600&within_tid=17494) (28.08.2013)
- Institutt for samfunnsforskning. 2008. *Kjønnskvoltering til ASA-styret: mangfold og kontrovers*.  
<http://www.samfunnsforskning.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/Kjoennskvoltering-til-ASA-styret-mangfold-og-kontrovers> (01.09.12)
- Institutt for Samfunnsforskning. (ukjent dato). *Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyret*.  
<http://www.samfunnsforskning.no/Prosjekter/Paagaende-prosjekter/Effekter-av-kjoennsbalanse-i-bedriftsstyret> (02.03.2014)
- Iversen, Hilde Iversen og Hanne Kraft. 2006. *En kvalitativ studie av lederes forståelse av kjønn og ledelse i bank- og finansbransjen*. Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Jacobsen, Grete. 2012. *Kvoltering må på dagsorden*. Rogaland avis 22.05.  
<http://www.rogalandsavis.no/meninger/kommentar/article6070767.ece> (19.11.2013)
- Jacobsen, Marte Andersen. 2009. *Kvinner og toppledelse - et verdivalg?*  
 Mastergradsoppgave i bedriftsledelse. Institutt for samfunns- og markedsfag. Tromsø: Norges fiskerihøgskole.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordalf, Hilde og Anne Grete Solberg. 1993. *Kompetanseutvikling i et kjønns- og ledelsesperspektiv*. Institutt for sosiologi. Oslo: Universitetet i Oslo.

- Jusstorget.no. (ukjent dato). *Juridisk ordliste: Allmennaksjeselskap*.  
[http://www.jusstorget.no/dictionary/dictionary\\_word.asp?Word=Allmennaksjeselskap+\(ASA\)](http://www.jusstorget.no/dictionary/dictionary_word.asp?Word=Allmennaksjeselskap+(ASA)) (05.04.2014)
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
- Karlsen, Siv Marina Flø. 2010. Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar. I *Ledelse og styring*, red., Gro Ladegård og Signy Irene Vabo. 2010. Bergen: Fagbokforlaget. (107 – 121).
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen. 1986. «Hvorfor gir den offentlige sektor kvinner dårlige karrieremuligheter?» *Nytt om kvinneforskning* 5/86.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo : Gyldendal akademisk.
- Ladegård, Gro og Beate Elstad. 2010. «Er kvinneandel viktig for kvinners medvirkning og innflytelse i styret?» *Magma*. <http://www.magma.no/er-kvinneandel-viktig-for-kvinnens-medvirkning-og-innflytelse-i-styret> (23.09.2013)
- Lerø, Magne. 2011. *Stressede kvinnelige ledere*. Ukeavisen ledelse.  
[http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens\\_mening/stressede-kvinnelige-ledere](http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/stressede-kvinnelige-ledere) (08.09.2013)
- Loden, Marilyn. 1987. *Kvinnelig lederskap en annen dimensjon?* Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Lovdata. 2013. *100 år med allmenn stemmerett for kvinner - kvotering*.  
<http://www.lovdata.no/nyhet/forside/20130513-soketips.html> (15.11.2013)
- Meld. St. 13 (2010 – 2011). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi*. Nærings- og Handelsdepartementet.
- Melsom, Anne May. 2006. *Rekruttering til elitestillinger i næringslivet i Norge – betydningen av kjønn, sosial bakgrunn og egen utdanning*. Masteroppgave i sosiologi. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Menard, Scott. 2002. Longitudinal research. *Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-076.
- NHO. 2013. *Ny runde med Female Future*. [http://www.nho.no/female-future/ny-runde-med-female-future-article25722-63.html?nho\\_nyhetsbrev](http://www.nho.no/female-future/ny-runde-med-female-future-article25722-63.html?nho_nyhetsbrev) (20.09.2013).
- Ot.prp. nr. 97 (2002-2003). *Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styret i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.)*. Barne- og familiedepartementet.

- Ressner, Ulla. 1985. *Den dolda hierarkin. Om demokrati och jämställdhet*. Stockholm: Raben och Sjögren.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Solberg, Anne Grete. 2012. *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Avhandling for PhD-graden. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Solberg, Anne Kristine. 1995. *Ledelse - på kvinners vis?* Oslo: Kommuneforlaget.
- SSB. 2013. *Styre og leiing i aksjeselskap, 1. januar 2013*.  
<http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/2013-06-05> (03.01.2014)
- Statens personalhåndbok. 2014. Kommunal og Moderniseringsdepartementet.
- St.meld. nr. 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Utenriksdepartementet.
- Storvik, Aagoth Elise. 2006. Glasstaket – metaphor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*: 14, 219-253.
- Taksdal, Arnhild og Karin Widerberg. 1992. *Forståelser av kjønn*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Teigen, Marit. 2013. *Kjønnbalanse i norske bedriftsstyrer*.  
<http://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/kampanjer/statens-eierberetning2012/tema/kjonnsbalanse-i-naringslivets-styrerom.html?id=725594> (20.02.2014)
- VG. 2002. *Møkk lei gutteklubben grei*. 22.02. <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/moekk-lei-gutteklubben-grei/a/3024189/> (15.08.2013)

## Vedlegg:

### 1. Intervjuguide kvinnelige toppleder

#### Kvotering

1. Hva mener du om kvoteringsloven? Er det grunn til at den bør vedvare? Er det grunn til at den bør avskaffes?

#### Nettverk:

1. Er du opptatt av å bygge og bruke nettverk?
2. Hvem har du inntrykk av at er flinke til å pleie nettverk, menn eller kvinner?  
Hvorfor tror du det er sånn?
3. Mener du man er avhengig av å ha et sterkt nettverk for å få topplederjobber?  
(påstand: de med et snevert nettverk går glipp av mange jobber, da de ikke er på radaren til de rette personene)
4. Er det din oppfatning at det finnes nettverk som det er vanskelig for kvinner å bli en del av? (som er viktig for ledere/viktig uformell kontakt) Ev andre uformelle barrierer?
5. Mener du at "Gutteklubben grei" eksisterer i like stor grad som for 10 år siden?

#### Mulige barrierer

1. Hvilke barrierer mener du det finnes som gjør det vanskelig for kvinner å bli ledere?
2. Mener du det har noen betydning for kvinners karrieremuligheter om de har kvinnelig eller mannlig sjef?
3. Hvilke tiltak mener du burde bli satt i gang for å øke kvinneandelen i topplederroller?  
Eks. holdningsskapende tiltak/mentorordninger
4. Opplever du at kvinner blir utsatt for mer press enn menn? At de må prestere mer på jobben enn menn?
5. Opplever du at kvinner i lederstillinger blir satt i bås som «kvoteringskvinner». Folk spør seg hvorfor de sitter i den rollen de har, er det i kraft av sin dyktighet eller i kraft av sitt kjønn?



## **Rekruttering**

1. Hvilke rekrutteringskanaler bruker din organisasjon når de skal ansettes nye toppledere? (eksterne rekrutteringsbyråer, intern rekruttering, HR avdelingen lyser ut stilling selv)?
2. Kjenner du til hvilke regler staten har som mål for mangfold i toppledelsen til statseide selskaper?
3. Har du kjennskap til om din bedrift har sett noe endring etter at loven om kjønnskvoltering i ASA styrer ble satt i gang? Har det vært et større fokus de siste 10 årene på å få kvinner inn i topplederstillinger?
4. Ble det ved den siste topplederansettelsen i din organisasjon iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere kvinnelig toppleder? Hvilke?
5. Mener du man bør man foreta endringer i rekrutteringsmåtene, for å tiltrekke seg flere kvinnelige ledere, i så fall hvordan?

Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er viktig for mine forskningsspørsmål? Ev hva?

## **2. Intervjuguide konsulent i rekrutteringsbransjen**

### **Kvotering**

1. Hva mener du om kvoteringsloven? Er det grunn til at den bør vedvare? Er det grunn til at den bør avskaffes?

### **Nettverk:**

1. Er du opptatt av å bygge og bruke nettverk?
2. Hvem har du inntrykk av at er flinke til å pleie nettverk, menn eller kvinner? Hvorfor tror du det er sånn?
3. Mener du man er avhengig av å ha et sterkt nettverk for å få topplederjobber? (påstand: de med et snevert nettverk går glipp av mange jobber, da de ikke er på radaren til de rette personene)
4. Er det din oppfatning at det finnes nettverk som det er vanskelig for kvinner å bli en del av? (som er viktig for ledere/viktig uformell kontakt) Ev andre uformelle barrierer?

5. Mener du at "Guttekлубben grei" eksisterer i like stor grad som for 10 år siden?

### **Mulige barrierer**

1. Hvilke barrierer mener du det finnes som gjør det vanskelig for kvinner å bli ledere?
2. Mener du det har noen betydning for kvinners karrieremuligheter om de har kvinnelig eller mannlig sjef?
3. Hvilke tiltak mener du burde bli satt i gang for å øke kvinneandelen i topplederroller?  
Eks. holdningsskapende tiltak/mentorordninger
4. Opplever du at kvinner blir utsatt for mer press enn menn? At de må prestere mer på jobben mer enn menn?
5. Opplever du at kvinner i lederstillinger blir ofte satt i bås som «kvoteringskvinner». Folk spør seg hvorfor de sitter i den rollen som de gjør, er det i kraft av sin dyktighet eller i kraft av sitt kjønn?

### **Rekruttering**

1. Hvilke rekrutteringskanaler bruker din organisasjon når de skal ansettes nye toppledere? (eksterne konsulentbyråer, intern rekruttering, HR avdelingen lyser ut stilling selv)?
2. Kjenner du til hvilke regler staten har som mål for mangfold i toppledelsen til statseide selskaper?
3. Har du kjennskap til om din bedrift har sett noe endring etter at loven om kjønnskvoltering i ASA styre ble satt i gang? Har det vært et større fokus de siste 10 årene på å få kvinner inn i topplederstillinger?
4. Ble det ved den siste topplederansettelsen i din organisasjon iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere kvinnelig toppleder? Hvilke?
5. Mener du man bør man foreta endringer i rekrutteringsmåtene, for å tiltrekke seg flere kvinnelige ledere, i så fall hvordan?

Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er viktig for mine forskningsspørsmål? Ev hva?