

# Fra ord til handling

Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?

Anne Grethe Solberg, Christin Thea Wathne  
og Ida Madslie



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016  
© Work Research Institute (AFI) Oslo and Akershus University College of Applied Sciences  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshaver-nes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-382-7  
ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet  
Høgskolen i Oslo og Akershus

Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
E-post: [postmottak@afi.hioa.no](mailto:postmottak@afi.hioa.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Work Research Institute (AFI)  
Oslo and Akershus University College of  
Applied Sciences  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

Publikasjonen kan lastes ned fra <http://www.afi.no> eller trykkes på bestilling.

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde:*

Innovasjon og virksomhetsutvikling

*Rapport nr:*

10/2016

*Tittel:*

Fra ord til handling  
Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?

*Dato:*

November 2016

*Forfatter(e):*

Anne Grethe Solberg, Christin Thea Wathne  
og Ida Madslie

*Antall sider:*

68 + vedlegg

*Resymé:*

Rapporten belyser hva som kan bedre kjønnsbalanse i ledelse. Fire type datainnsamlinger er benyttet; kartlegging av litteratur om tiltak, kvalitative intervjuer av 23 HR-ledere, kvantitativ spørreundersøkelse med 626 ledere og casestudie av fem bedrifter i Sverige og Danmark. For å sikre en talentpool av kvinnelige lederkandidater benyttet bedrifter tiltak ut fra tre strategier; i) å *inkludere* både kvinner og menn i dem, ii) å *informere* kvinner om lederkriteriene ved at toppledere delte sine karrierkoder og var transparente og iii) å *utvikle* kvinner som i utgangspunktet ikke var motiverte. HR-lederes og topplederes bevisste og systematiske fokus på kjønnsbalanse i kombinasjon med mål for kjønns sammensetning i ledelse var effektivt. Tiltakene som kom frem var blant annet å gi kvinner operativ ledererfaring, oppnå bedret kjønnsbalanse ved omorganisering, etablere en pool av kvinnelige lederkandidater, synliggjøre kvinner på sentrale interne og eksterne arenaer, profilering av kvinnelige rollemodeller, ekstern lederrekruttering, kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser med kvinner i finalen. Tiltak uten kjønns spesifikt innhold så ut til å fremme kjønnsbalanse. Organisasjonsstruktur og størrelse på ledergruppen var knyttet til kjønnsbalanse. Bedrifter med få ledernivå og store ledergrupper hadde bedre kjønnsbalanse enn det motsatte.

*Emneord:*

Kjønnsbalanse, kvinner og ledelse, kjønns sammensetning, rekruttering

## Forord

Hensikten med rapporten er å skaffe kunnskap om tiltak som er igangsatt for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse i norsk næringsliv. Ideen er å dele kunnskapen med bedrifter som ønsker å bedre sin kjønnsbalanse. Rapporten er å regne som startkabler til dette arbeidet.

Prosjektet er finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond og er utført av Arbeidsforskningsinstituttet, AFI, ved Høgskolen i Oslo Akershus. Det har vært ledet av seniorforsker Anne Grethe Solberg. Seniorforsker Christin Thea Wathne har vært en del av teamet. Ida Madslie har også vært tilknyttet prosjektet. Hun har bidratt i casestudiene og skrev masteroppgaven «*Best i klassen*» en casestudie av kjønnsbalanse i ledelsen i næringslivet (Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, 2016) med utgangspunkt i disse.

Rapporten beskriver hva en rekke bedrifter i Norge, Sverige og Danmark konkret har gjort for å integrere kvinner inn i ledelse. Takk til disse bedriftene og deres ledere som raust og velvillig har delt sine kjønnsbalanserende tiltak med forskerne.

Takk også til forskerprosjektets entusiastiske styringsgruppe: Kristina Jullum Hagen, Avdelingsdirektør Arbeidsliv, NHO og leder av styringsgruppen, Christer Grönberg, HR-direktør Orkla ASA og Direktør Human Resources Orkla Foods, Anne Sødem, HR Direktør, Sweco Norge AS, Nina Sverdrup Svendsen, Utredningssjef i Akademikerne, Cecilie Blydth Heuch, Group CHRO, Group HR and HSE, DNV GL. Styringsgruppen ble informert om forskningsprosessen og foreløpige funn gjennom fire møter og ga svært nyttige innspill og kommentarer underveis.

Takk direktør for næringspolitikk i Abelia Hilde Widerøe Wibe for kommentarer og diskusjoner underveis. Takk til forsker 1 Eivind Falkum ved AFI for nyttig fagfelleevaluering.

Dette er en revidert utgave av rapport med ISBN 978-82-7609-376-6. Forfatternavn og forord er korrigert, og det er denne utgaven som er den korrekte.

Oslo 28. november 2016

Arbeidsforskningsinstituttet ved Høgskolen i Oslo og Akershus

Anne Grethe Solberg

Seniorforsker og prosjektleder

# Innholdsfortegnelse

Forord

Oppsummering

1	Introduksjon .....	1
	Rapportens fokus .....	2
	Rapportens rammer og avklaringer .....	4
2	Metodisk tilnærming .....	6
	Kartlegging av tiltaksfeltet.....	6
	Kvalitativ datainnsamling .....	6
	Kvantitativ datainnsamling.....	7
	Casestudien og datainnsamling.....	7
	Metoderefleksjoner.....	8
3	HR-ledernes fortellinger .....	10
	Dobbelthet om kjønnsforskjeller.....	10
	Naturlig og systematisk integrasjon .....	10
	Målfokus og telling virker .....	11
	Betydningen av topplederfokus .....	12
	Fem HR-rolletyper .....	13
	Rollemodeller .....	16
	Avmystifisere lederrollen .....	17
	Synliggjøring av kvinners kompetanse .....	18
	Programmer og lederutvikling.....	19
	To spor på veien .....	19
	Argumenter for kjønnsbalanse og institusjonell logikk.....	20
	Logikk og tiltak.....	21
	Tiltakene sett i sammenheng .....	23
	HR-ledernes hypoteser.....	23
4	Funn kvantitativ undersøkelse .....	25
	Lederne som deltok.....	25
	Bedriftene der lederne jobbet.....	30
	Analysemetoder .....	31
	Hypotesetestingen .....	31
	Oppsummering av hypotesetestingen .....	36

5	Funn fra casestudier i Sverige og Danmark .....	38
	Kjønnsbalanse gjennom målsettinger .....	40
	Kjønnsbalanse ved rekrutteringstiltak .....	42
	Kjønnsbalanse ved kompetanseutvikling .....	44
	Kjønnsbalanse som en del av hverdagen .....	45
	Forankring .....	47
	Strukturelle endringer .....	48
6	Hva kan gjøres for å bedre kjønnsbalanse?.....	49
	«Just do it» .....	49
	Kartlegging og målsetting.....	49
	Sertifiseringsprogram .....	50
	Strategier og tiltak .....	51
	Bevisst kommunikasjon.....	51
	Bevisste rekrutteringsteknikker .....	52
	Strategien å inkludere .....	53
	Strategien å informere .....	53
	Strategien å utvikle.....	56
	Anbefalinger av interne tiltak til bedrifter som vil kjønnsbalanse i ledelse.....	59
7	Fra ord til handling .....	60
	Referanser .....	63
	VEDLEGG.....	69
	Kvalitativ intervjuguide.....	73
	Kvantitativt spørreskjema .....	75
	Intervjuguide bedriftscase i Sverige og Danmark.....	77
	Tabeller.....	79
	Forskerne.....	81

## Oppsummering

Dette prosjektet har identifisert bedriftsinterne tiltak iverksatt for å bedre kjønnsbalanse i ledelse i næringslivet. Rapporten gir innspill til hvordan tiltak kan gjennomføres i store, mellomstore og små bedrifter. Den enkelte bedrift må ta hensyn til egne lokale betingelser og særegenheter og diskutere behov og valgmuligheter. Funnene baserer seg på kartlagt litteratur i inn- og utland, fortellinger fra 23 HR-ledere i norske bedrifter, spørreundersøkelse med 626 ledere i Norge og casestudier av bedrifter i Sverige og Danmark. Bedriftene som er undersøkt spenner fra byråkratiske hierarkier til dynamiske fleksible organisasjoner. Funnene var følgende:

«**Just do it**». Aktiv offensiv *handling* ga større uttelling enn å endre på holdninger til kjønnsbalanse. Å bruke tid på hvordan kjønnsbalanse kunne oppnås var viktigere enn defensive diskusjoner på hvorfor.

«**Toppleder er ryggraden**». Toppledere som var «aksjonister» og gjorde det de sa de skulle gjøre med kjønnsbalansen, lyktes best. De var *bevisste* på ubalansen mellom kvinner og menn og hadde *vilje* til å endre. De bedret raskere kjønnsbalansen enn de *ubevisste* lederne som ikke ønsket kjønnsbalanse. Enkelte toppledere rekrutterte utålmodig kvalifiserte kvinner eksternt i tillegg til å utvikle tiltak internt.

**Handlingsorienterte og systematiske HR-lederne** fikk til mye. Deres fokus var å påse at mål for kjønnsbalanse ble utviklet og nådd. De arbeidet metodisk med tiltak og avklarte forventninger til kjønnsbalanse i forkant av prosesser samtidig som de fulgte med på forløpet.

«**Skaff oversikt**». Å vite hvor kvinner og menn befant seg i bedriften og hvordan kjønns sammensetningen endret seg, hjalp til å identifisere behovene og målene som skulle settes for kjønnsbalanse samt resultatet av det kjønnsbalanserende arbeidet.

«**Det du blir målt på, gjør du**». Målsettinger fremmet ansvarlige ledere som opprettholdt fokus på kjønnsbalanse over tid. Tydelige måltall var en del av strategien i bedriftene som fikk til forbedringer. Topp-, mellom- og teamledere utviklet lokale måltall som ble forankret i toppledelsen. Lederne tok eierskap til målene og enkelte hadde sanksjoner i form av samtaler med og handlingsplaner for ledere som ikke nådde målene. At målene og resultatene ble gjort kjent og var åpne, virket skjerpene og hjalp til med å holde fokus oppe. Noen bedrifter satte moderate måltall for kjønnsbalanse i ledelse som «speilet» den totale andelen ansatte kvinner. Andre satte måltall som var betydelig høyere, «stretched target». De mente at det bedret kjønnsbalansen mer enn om de hadde hatt moderate måltall.

**En kjønnsbalansert talentpool** dvs. med like mange kvinnelige og mannlige lederkandidater, lettet arbeidet med å identifisere kvalifiserte ledermotiverte interne kvinner når behovene for å ansette meldte seg. Talentpoolen ble fylt opp ved at ledere foreslo eller nominerte talenter. Ledere som bare foreslo mannlige kandidater, ble bedt om å komme opp med kvinnelige i tillegg. Poolen ble også fylt opp av deltakere som hadde gått på ulike lederutviklingstiltak.

**Inkludering, informering eller utvikling** var strategier for å sikre kvinnelige ledertalenter: Å *inkludere* like mange kvinner og menn i ledertreningsaktiviteter som trainee-, talent-, coaching eller opplæringsprogram i bedriftens kultur, verdier og mål. Å *informere* og trene ledermotiverte kvinner i lederkriterier dvs. holdninger, handlinger og egenskaper (lederkoder). Avmystifisere toppledelse gjennom transparent deling av lederkriterier fra mannlige og kvinnelige toppledere (reversed mentoring). Å *utvikle* og

motivere kvinner til å bli ledere, coache dem i selvledelse og tilrettelegge arbeidshverdagen eller bruke interne sponsorer. Tiltakene innenfor disse tre strategiene hadde ikke kjønns spesifikt innhold.

Etablering av **kjønnsnøytrale rekrutteringsrutiner** hindret ubetenksomhet som ga skjevheter i seleksjonsprosessene. Det dreide som om å ha to intervjuere til stede og at det ble stilt krav om å ha kvinner som sluttkandidater i tillegg til menn. Reelle og formelle stillingsutlysninger kunne forhindre at menn fikk stillingen som var påtenkt på forhånd. På den andre siden skjedde også at kvinner var påtenkt lederstillinger på forhånd. Rekruttering der ansatte ga innspill om kvalifiserte kvinner fra eget nettverk ga resultater.

**Profilering av kvinner.** Bevisst å la kvinner ta del på sentrale eksterne og interne arenaer for å synliggjøre dem overfor nøkkelpersoner og kvinnene relevant strategisk erfaring. Å profilere kvinner i mediene kunne tiltrekke kvinner i rekrutteringsprosesser.

«**Nytt design**» med kjønnsbalanse i ledelse fremfor «klipp og lim» med samme manglende kjønnsbalanse ved omorganiseringer eller restruktureringer ga resultater.

**Kvinner fikk ledererfaring** ved å fungere som assisterende leder, nestkommanderende, gjennom lederrotasjon eller ved twinning dvs. ved at en seniorleder deler lederjobb med kvinnelig junior. Dominoeffekten ble oppnådd ved at en kvinnelig leder på nivået under erstattet en på et høyere nivå ved kort eller langt fravær og at den fra lavere nivå ble erstattet midlertidig av en kvinne fra nivået under der igjen.

**Systematisk evaluering av tiltak på kort og lang sikt** har et potensiale for å sikre effekt utfra de målene som er satt og for å redesigne eller utvikle tiltak som ikke gir resultater. Sporing av kvinnelige deltakere og deres karriereutvikling vil gi gode oversikter over resultatene av de bedriftsinterne tiltakene.



# 1 Introduksjon

Denne rapporten beskriver bedriftsinterne tiltak iverksatt for å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger i næringslivet. Mange av dagens ledere ser at det er nødvendig og ønskelig å oppnå kjønnsbalanse der beslutninger tas i bedriften. Ubalansen dreier seg i stor grad om at kvinner er i minoritet i ledelse på ledernivå 1 (toppleder) eller nivå 2 (øverste ledergruppe). Prosjektets mål er derfor å kartlegge og formidle bedriftsinterne tiltak som kan øke andel kvinnelige linjeledere.

Kun 7 % av toppledere på øverst ledernivå 1 i bedrifter totalt i Norge, er kvinner. 20 % på ledernivå 2 er kvinner og 30 % av ledere på nivå 3 er kvinner. For daglige ledere i aksjeselskap er andelen 15 % kvinner og av toppledere på nivå 1 i børsnoterte selskap er 6 % kvinner (www.ssb.no, Kunze, 2016). Det er åpenbart langt igjen til kjønnsbalanse på de øverste ledernivåene. Sverige som Norge ofte sammenlignes med, ligger noe høyere. Kvinner utgjør 19 % av toppledergruppene i børsnoterte virksomheter (Lundeteg, 2015). Når det gjelder kvinnelige ledere totalt i næringslivet, er Sverige best av de skandinaviske landene med 27 % kvinnelige ledere (Ledarna, 2015, 4). I det danske næringslivet var det 15 % kvinnelige ledere i 2015 (Larsen, Hansen, Ellersgaard & Krogh, 2016, 16). I de 500 amerikanske Fortune bedriftene er andelen kvinnelige toppledere enda lavere med kun 2,2 % (Catalyst, 2011).

På den annen side finnes det et potensial. Norske kvinners yrkesdeltakelse i alderen 20 til 64 år er 16 prosentpoeng høyere enn gjennomsnittet av kvinners yrkesdeltakelse i industrialiserte land i OECD (Wibe & Solberg, 2013). AFFs lederundersøkelse 3.0 (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013) er gjennomført med over 2000 norske ledere. I den grad en kan si at undersøkelsen tar temperaturen på norske ledere, er tallene interessante fordi de viser en positiv utvikling. Mens det i 2002 var 8 % kvinnelige toppledere/daglige ledere, hadde kvinneandelen økt til 22 % i 2011. Den samme endringen gjaldt for ledernivå 2 dvs. de som rapporterte til toppledere. Mens det i 2002 var 18 % kvinner, var det i 2011 27 %. En forklaring kan være at en ny generasjon unge utdannede og lederoffensive kvinner i løpet av de ti siste årene har inntatt lederposisjoner (Colbjørnsen, 2013). Kvinneandelen hadde også økt i samtlige av de bransjene undersøkelsen omfattet, også i de typiske mannsdominerte som olje, industri, bygg og anlegg og transport. At unge kvinner kommer offensivt støttes tydelig av at mens det blant respondentene i 2002 var 15 % kvinnelige toppledere mellom 22 og 40 år, var det hele 41 % kvinnelige ledere i denne aldersgruppen i 2011. Men også andelen eldre kvinnelige toppledere over 51 år som deltok i undersøkelsen, hadde økt. I 2002 var det 6 %, mens det i 2011 var hele 20 % (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013).

Et annet eksempel på en positiv utvikling, er at det blant Norsk Redaktørforenings medlemsmasse i 2006 var 16 % ansvarlige redaktører kvinner, mens tallet hadde steget til 25 % i 2016 (Arnstad & Jensen, 2016). International Labour Organization fant at av 128 land hadde 80 av disse landene hatt en økning av kvinner i lederstillinger (ILO, 2015). Det kan tyde på at det skjer en bedring av kjønnsbalanse i et bredt felt av næringslivet, men at utviklingen går altfor sakte. Eiere, styrer, toppledere, ledere og HR-ansvarlige i bedriftene er usikre på hvordan de skal oppnå bedre kjønnsbalanse. Mange kjønnsbalanserende bedriftsinterne tiltak er gjennomført over flere tiår, men det er relativ liten kunnskap om hvordan disse tiltakene fungerer. Det etterlyses derfor gjennomprøvde konkrete tiltak, prinsipper og strategier å manøvrere etter. Det er gjort lite forskning i Norge på hvilke bedriftstiltak som gir gode varige resultater. Det er avgjørende å styrke kunnskapen om hvordan oppnå kjønnsbalanse gjennom empirisk dokumentasjon. Ved hjelp av offentlig regulering har riktignok norske ASA-styrer oppfylt kravet om 40 % kvinner. Men de fleste bedrifter ser ikke denne type lovpålagt regulering som hensiktsmessig for å

få kjønnsbalanse i ledelsen. Et argument er at en lederstilling er operativ og nærmere knyttet til daglig drift enn en styreposisjon og at kompetanse tilpasset bedriftens behov til enhver tid er avgjørende. I tillegg er seleksjonsmetodene til styret og toppledelser ulike. Til et styre kan en valgkomité lete frem aktuelle kvinnelige kandidater. Til ledergrupper er en rekrutteringsmetode som internt opprykk fra lederstillinger oftere brukt nettopp for å sikre skreddersydd kompetanse i forhold til behovene som skal dekkes i bedriften (Esholdt, 2007). Det kan vanskeliggjøre jakten på kvinner internt i bedriften i og med at kvinner ofte er i minoritet i lederstillingene.

Arbeidsgivere har etter likestillingslovens paragraf 1a en plikt til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling. Aksjeloven krever at det skal redegjøres for den faktiske tilstanden når det gjelder likestilling i virksomheten. Det skal også redegjøres for tiltak som planlegges eller er iverksatt for å fremme likestilling og for å forhindre forskjellsbehandling i strid med lov om likestilling mellom kjønnene. Likestillings og diskrimineringsombudet oppnår på denne måten kontroll av likestillingsredegjørelser som et virkemiddel for å skape større oppmerksomhet og aktivitet omkring arbeidet med likestilling.

Kjønnsbalanse i toppledelse har fokus i mediene og hos politikere som påpeker at flere yrker og stillinger skal ha jevnere kjønnsbalanse. Med kjønnsbalanse i lederstillinger i privat sektor vil Norge kunne etterleve sine demokratiske likhetsidealer i praksis. Som ren bonus ville det norske samfunnet få noen av de siste kjønnslikestillingsbrikkene i arbeidslivet på plass. Det mangler heller ikke på fokus og diskusjoner verken i EU eller globalt for å løse utfordringen med kjønnsbalanse der strategiske beslutninger fattes i næringslivet. Dette er noen av årsakene til at en rekke bedrifter jevnlig må forholde seg til hvordan kjønnsbalanse kan oppnås i ledelse.

### Rapportens fokus

Å gjøre anvendbar kunnskap handler om å stille de riktige spørsmålene. Vi ønsket en presis innstilling og fokusert lyskaster i jakten på tiltakene om hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse.

På 70- og 80-tallet var det skarpere rolleinndelinger mellom lederfunksjoner i virksomheter enn i dag hvor skillene er mer uklare og flytende. En årsak er den teknologiske utviklingen som lager transparent flyt mellom funksjoner, roller og ansvarsområder. Mange av dagens bedrifter har karriereveier som prosjektledelse og fagledelse tett knyttet til produksjon og innovasjon. Disse type lederfunksjoner dekker andre behov enn tradisjonell administrativ linjeledelse, er uten personalansvar og ofte ikke plassert eksplisitt i linjehierarkiet. Det presiseres at det er tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i linjeledelse på toppen av hierarkiet som har fokus i denne rapporten og ikke i prosjekt eller fagledelse. Spørsmålet var hvordan kvalifiserte *kvinner kunne ta høyere linjelederansvar* der kvinner var minoritet.

Det er uenighet om kvinner og menn er like eller ulike i sin utøvelse av lederrollen. For eksempel har deler av kvantitativ ledelsesforskning vist at kvinnelige og mannlige ledere på toppen i stor grad har lik atferd (Solberg, 2012; Paris, 2004). I kontrast til dette har mye annen forskning påvist kjønnsforskjeller i ledelse (Indvik, 2001; MRG, 2013). Til tross for uenigheten er vel de fleste enige i at kvinnelige ledere nødvendigvis ikke er en ensartet gruppe som systematisk skiller seg fra mannlige. Det er ikke alle kvinner som aspirerer til toppledelse, like lite som alle menn aspirerer til det (Wibe & Solberg, 2013). Et sentralt prinsipp i prosjektet er ikke å søke etter kunnskap om likhet eller ulikhet, men heller

se hvordan oppfatning av relasjonen mellom kvinnelige og mannlige ledere henger sammen med bedriftsinterne tiltak. Rapporten handler ei heller om å se på eventuelle effekter på bakgrunn av kjønnsforskjeller etter at kvinner har inntatt ledergruppene.

Mye av samfunnsdebatten de siste tiårene har handlet om utfordringer knyttet til kombinasjonen jobb og familie og hvordan den innvirker på kvinners muligheter for å være yrkesaktive og innta lederposisjoner. Debatten har dreiet seg om hvilken rolle samfunnet, politikere, arbeidsgivere, ledere eller medarbeidere kan ta for å tilrettelegge for kvinners karriereutvikling. Det finnes reguleringer i det norske arbeidslivet som foreldrepermisjon og rett til å være hjemme med syke barn. Det er fremdeles slik at kvinner tar lengst permisjon ved barnefødsler og jobber mest deltid. Kvinners reduserte innsats og med det yrkeserfaring i forhold til menn kan bidra til å svekke kvinners muligheter til å bli leder på høyt nivå (Halrynjo, 2010). Imidlertid viser den langsiktige trenden at kvinner i heltidsstillinger øker. Rapporten er ikke knyttet opp mot omsorg og veivalg ei heller hvordan omsorgsrollen skal løses for kvinner i en lederkarriere. Denne dimensjonen er godt belyst gjennom andre studier (Halrynjo, 2010).

Enkelte subjektive forklaringer på ubalansen ligger i at kvinner og menn har ulikt ambisjonsnivå og at manglende motivasjon hos kvinnene gjør at de ikke velger ledelse. Forskere har også kommet frem til strukturelle forklaringer som tilsvarer metaforen om glasstaket. Glasstakshypotesen handler om de usynlige og ubevisste mekanismene som skapes gjennom den praksis maskuline eldre menn representerer og som hindrer kvinner i å komme over mellomledernivået (Acker, 1992). Denne hypotesen støtter seg til hierarki- patriarkat-, status- og maktteori og er empirisk testet i ulike studier (Drake & Solberg, 1995; Kvande & Rasmussen, 1992; Storvik, 2006; Acker, 1992; Solberg, 2012; McKinsey, 2014). Glasstakshypotesen berører dype strukturelle forhold som er ressurskrevende å undersøke. Denne rapporten belyser verken subjektive eller strukturelle forklaringer på kjønnsbalansen, men handler om å bygge opp et fagfelt som finner løsninger på ubalansen. Fokus er et praktisk grep for *hva som gir kjønnsbalanse* mer enn det som hypotetisk hindrer kjønnsbalanse. På denne måten skiller denne rapporten seg fra den tradisjonelle forskning om årsaker (Drake & Solberg, 1995; Storvik, 2006, Ellingsæther & Solheim, 2002). Tilnærmingen problematiserer med andre ord det underliggende premisset om at det er nødvendig å studere bakenforliggende årsaker for å få til endring. Denne tenkningen er i tråd med hvordan Alvesson og Sandberg (2011) bruker problematisering som en metode for å utfordre det underliggende som ikke bare ligger bak andres tilnærming, men også ens egen teoretiske posisjon (Alvesson & Sandberg 2011). Vi inntar i større grad et aksjonsforskningsperspektiv med fokus på endring. Rapportens fokus er rettet mot bedriftenes handlingsrom og de områdene eiere, styret og ledere kan innvirke på innen bedriftens grenser. Fokus ligger primært på det som defineres som «*bedriftsinterne organisatoriske tiltak*» iverksatt for eksempel av toppledelse, mellomledere eller av HR-avdelingen for å få til strukturelle endringer i kjønns sammensetningen i øverste ledelse. Det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom årsaker og hva som faktisk kan gjøres av tiltak.

Forskningsspørsmålet er på bakgrunn av det ovenstående:

*Hvilke bedriftsinterne tiltak som kan fremme kjønnsbalanse i ledelse, er iverksatt i virksomheter?*

Det er et pragmatisk organisatorisk perspektiv som er tatt i bruk i rapporten. Blikket er mer deskriptivt enn kritisk i denne omgang. Målet med prosjektet er å finne frem til prinsipper, perspektiver og metoder som kan tilpasses lokalt og gjennomføres av bedriftene og som kan gi resultater for kjønnsbalanse i linjeledelse.

## Rapportens rammer og avklaringer

Tiltak som bedrer kjønnsbalansen i ledelse er på mange måter et prematurt fagfelt både innen ledelsesforskningen og kjønnsforskningen. Mange tiltak er prøvd ut mer eller mindre tilfeldig og få av tiltakene er systematisk evaluerte. Enkelte mener at det å få kvinner inn i ledelse handler om likestillingspolitikk mer enn om organisasjonsendring. Ordet likestilling blir av enkelte sett på som et negativt ladet ord assosiert med kvinnesak, maktkamp og urettferdighet. De seneste årene har begrepet kjønnsbalanse delvis erstattet ordet likestilling når det er snakk om ledelse. For den enkelte virksomhet handler ikke kjønnsbalanse om politisk likestilling, men å få til endringer som gir flest mulig kvinnelige og mannlige talenter som sammen kan utgjøre kjønnsbalanserte ledelser (Wibe & Solberg, 2013). Kjønnsbalanse i denne studien handler om fordelingen av kvinner og menn og å ha likt antall av begge kjønn i ledergruppen. Kjønnsbalanse er en variabel som handler om å telle. Det er et stykke igjen før det er snakk om 50/50 % som er den optimale fordelingen.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har organisatorisk endring skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. En organisasjon er effektivt endret når den fungerer i den nye tilstanden og at endringene ikke har kostet uforholdsmessig mye for verken organisasjonen eller de ansatte (Hennestad, Revang & Strønen, 2012). Det arbeidet som har blitt gjennomført for å bedre kjønnsbalansen i de bedriftene som deltar i denne studien, ligger til grunn for forståelsen av en organisatorisk endring. Det er ikke snakk om store omveltninger i bedriften. Den organisatoriske endringen er innplassering av kvinner slik at kjønns sammensetningen og med det demografien i ledergruppen er endret.

Ifølge Jacobsen (2012) vil det være svært vanskelig å drive frem endring av organisasjonen uten at den formelle ledelsen er med på endringene. Forankring i toppledelsen har en sentral funksjon i implementeringsorientert endringsledelse (Jacobsen, 2012), som gjennomføring av bedriftsinterne tiltak må sies å være. Det betyr at toppledelsen involverer seg og at endringen får tilstrekkelig oppmerksomhet (Basmo, 2010). Toppleder har det formelle ansvaret og er viktige symbolfigur når organisatoriske endringstiltak gjennomføres.

HR-personell spiller også en viktig rolle som prosessdrivere ved organisasjonsendring. HR-personell kan designe og gjennomføre prosesser og har viktige funksjoner rent personalmessig når det gjelder medarbeideres, for eksempel kvinners, nye roller. Mellomledere er ofte de som håndterer implementeringen av organisasjonstiltak eller endring. De ser på hvordan informasjon, deltakelse og utvikling av kompetanse kan operasjonaliseres og forstås bedre gjennom bevissthet rundt normer, ulike oppfatninger og reaksjoner blant de ansatte angående endring som følge av bedriftsinterne tiltak (Karp, 2014).

Mange type virksomheter er med i undersøkelsen. Enkelte av dem vil i hovedtrekk kunne karakteriseres som store maskinbyråkratiske organisasjoner. De har til dels standardiserte oppgaver, er teknologibaserte og har sentralisert og formell styring med skarpe skiller mellom divisjonene som for eksempel konsumentproduksjonsbedrifter. Andre kan karakteriseres i den andre enden av skalaen for eksempel konsultantselskaper som adhokratier dvs. organisasjoner uten skarpe hierarkier. Disse er løsningsfokuserte, innovative og fleksible med desentralisert styring. Medarbeidernes kunnskap har ofte i denne type bedrifter blitt utviklet gjennom opplæringsprogrammer (Mintzberg, 1989). Enkelte bedrifter kan karakteriseres som profesjonelle byråkratier som ligger mellom maskinbyråkratiet og adhokratiet på skalaen. Disse er byråkratiserte, men uten at de er svært sentraliserte. Et eksempel på et profesjonelt

byråkrati kan være en ingeniørbedrift med rutinearbeid. Arbeidsprosessene er komplekse og blir utført av eksperter. Arbeidsoppgavene er relativt forutsigbare og stabile. Kompetanseutvikling forgår gjennom standardiseringsprogrammer (Mintzberg, 1989). Forskjellen mellom maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet er at i maskinbyråkratiet standardiseres arbeidsoppgavene til de ansatte, og i det profesjonelle byråkratiet standardiseres kunnskapen gjennom å rekruttere ansatte med felles fagkunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med disse avklaringene som bakteppe vil vi nå presentere metoden vi har brukt, oppsummering av funnene og hvilke tiltak som kan fremme kjønnsbalanse.

## 2 Metodisk tilnærming

Målet er å utvikle kunnskap om fagfeltet bedriftsinterne kjønnsbalanserende tiltak. Dette er gjort gjennom praksisnærhet og handlingsorientert refleksjon om spesifikke og lokale løsninger i dialog med feltet selv. Rapporten er basert på et variert empirisk materiale med fire datakilder som bygger på hverandre; kartlegging av tiltaksfeltet, kvalitative intervjuer med HR-ledere, kvantitativ elektronisk spørreundersøkelse med ledere og et casestudie av bedrifter i Sverige og Danmark. Denne metodepluralismen fungerte som en måte å samle og konsentrere det premature fagfeltet på. Presentasjonen av funnene fra de ulike datainnsamlingene blir lagt frem isolert for å gi oversikt, men danner til sammen en helhet som redegjøres for i oppsummeringen i kapittel 6.

### Kartlegging av tiltaksfeltet

Tiltakskartlegging ble gjort gjennom disiplinert og systematisk søk for å sikre en oppdatert oversikt. Et utvalg av de mest relevante litteraturreferansene er vedlagt. Det ble søkt gjennom informasjonssystemene EBSCO og ORIA. Det ble hentet ut data blant annet fra Academic Search Premier, Business Source Elite, Emerald Insight og fra tidsskrifter og kilder som *Women in Management Review*, *Harvard Business Review*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Business Ethics* og *Catalyst.org*. Det var i hovedsak bidrag fra de fem siste årene som ble studert fra USA, England, Norge og de Skandinaviske landene med størst overføringsverdi. I tillegg ble det lastet ned årsrapporter, strategier, utredninger og planer for å kjønnsbalansere ledelse (Backe, 2015; Berger, 2013; Kallerud, Haug & Ånonsen, 2013; Jonsrud, Aarseth & Melsom, 2011; Frenkel, Falk & Grimaldi, 2013; Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Eksempler på spørsmål det ble søkt svar på i kartleggingen var: «Hvilken karakter hadde tiltakene som ble beskrevet?» «Hvem ble tiltakene rettet mot?» og «Hvilke prinsipper lå til grunn for tiltakene?». Fagfeltet fremstod med få empiriske effektevaluerte tiltak. I kartleggingen krystalliserte det seg temaer som mål- og strategiarbeid, kjønns sammensetning ved omorganiseringer, forankring i ledelsen, HRs rolle, synliggjøring av kvinner og tiltak som programmer, nettverk og rekrutteringsprosesser. Innenfor en amerikansk/kanadisk kontekst kom det i hovedsak frem tiltak som mentoring, skill-building, sponsorship, talentpool, career development, high-level promotions, executive coaching, leadership training. Mange av bidragene virket grunnlagt på en overbevisning om at kvinner og menn sammen i ledelse er bedre for produktivitet og effektivitet enn bare et av kjønnene. Det ble ikke vist til vitenskapelig empiriske målinger som dekning for denne overbevisningen. Funnene fra kartleggingen av tiltaksfeltet er i hovedsak gjengitt i kapittel 6.

### Kvalitativ datainnsamling

Det er gjennomført semi-strukturerte dybdeintervju med 23 HR-direktører som har gjennomført kjønnsbalanserende tiltak. Det var 18 kvinner og 5 menn. Omlag 1/3 del av bedriftene HR-lederne jobbet i hadde god kjønnsbalanse, omlag 1/3 del hadde dårlig kjønnsbalanse, mens om lag 1/3 hadde en mellomting. Bedriftene som deltok kan deles inn i bank og forsikring, varer og tjenester, konsulentvirksomhet innen IKT, energi, revisjon og ingeniørtjenester og halvoffentlige virksomheter. Samtlige virksomheter var det man i Norge kategoriserer som store virksomheter med over 100 ansatte. Disse ble lokalisert gjennom internettsøk, snøballeffekten samt kontakttips fra prosjektets styringsgruppe. Intervjuene tok utgangspunkt i Positive Organisational Scholarship-tradisjonen (Dutton, 2003; Cameron, Dutton & Quinn 2003; Dutton & Ragins, 2007) som omhandler refleksjon rundt mekanismer som fungerer godt i bedriften.

Den innledende kartleggingen støttet at det var HR-funksjonen som primært var motoren i gjennomføringen av de ulike organisatoriske kjønnsbalanserende tiltakene. Intervjuguiden bestod av biografi, strukturelle forhold i bedriften, målsettinger for kjønnsbalanse, holdninger til kjønnsbalanse, type bedriftsinterne tiltak for å bedre kjønnsbalansen og evalueringen av disse tiltakene (vedlegg). Intervjuene varte ca. en time og foregikk ute i bedriftene. To forskere var sammen på intervjuene bortsett fra to intervjuer med bare en forsker og et telefonintervju med bare en. Begge forskere tok skriftlige notater, en på papir og en på PC. Sitatene ble kategorisert og delhistoriene sammen med de overordnede historiene ble analysert (Patton, 1990). Presentasjonen av intervjuene er anonymiserte. HR-direktørene leverte relevant dokumentasjon som beskrivelser av tiltak, organisasjonskart eller presentasjoner de hadde holdt om bedriftens kjønnsbalanserende tiltak.

### Kvantitativ datainnsamling

Respondentene i den kvantitative spørreundersøkelsen er ledere fra bedrifter i ulike bransjeorganisasjoner i NHO. Questback ble benyttet og AFI sto for utsending. Alle svarene er anonyme. Det ble gjort en utsendelse til 1846 ledere. Det kom inn 626 svar. Det gir en svarprosent på 30. Fokuset på kjønnsbalanse i media kan være en av flere årsaker til at flere har svart eller at de har latt være å svare. Det var ingen selvseleksjon fra de utvalgte ledernes side. Alle var ledere i norske bedrifter, mange jobbet i samme bedrift og i samme kontekst. Så lenge frafallet av respondenter var tilfeldig fordelt, behøver frafallet ikke utgjøre et problem. Alle observasjoner er gjort uavhengig av hverandre.

Analysefunnene fra den kvalitative undersøkelsen krystalliserte seg i ni hypoteser referert i kapittel 3 og dannet grunnlaget for spørsmålene i den kvantitative undersøkelsen. Spørreskjemaet med 28 spørsmål er vedlagt. Avkrysningsmuligheter gikk fra «ikke i det hele tatt», «i liten grad», «i noen grad», «i stor grad», «i svært stor grad» der det ikke var svaralternativer eller fritt valg av et tall. Det ble først gjennomført en pilottest. Den ble sendt ut til 30 personer med linje- eller faglederansvar. 13 svarte og kommenterte avslutningsvis i åpne felt om hva som fungerte og ikke, samt forslag til forbedringer. Kommentarene ble i hovedsak tatt til følge. Spørreskjemaet ble kommentert av styringsgruppen. Utfordringene lå primært i at spørsmålene ble oppfattet som til dels overlappende. Det ble foretatt statistiske analyser av pilotsvarene for å sjekke ut om de ulike leddene i de selvutviklede delene ladet på de faktorene de var ment å skulle avdekke kunnskap om. Utvalget var for lite til å kunne få stabile resultater, men analysen ble brukt for videreutvikling av spørsmålene. Resultatene fra pilotundersøkelsen var kun retningsgivende og er ikke rapportert her. De tre utviklingstrinnene dvs. kartleggingsundersøkelsen, kvalitative undersøkelsen og piloten ble brukt for å styrke begrepsvaliditeten i undersøkelsen. Det var ledernes egne oppfatninger av og deres kjennskap til tiltak for kjønnsbalanse i bedriften de jobbet, som ble undersøkt. Undersøkelsen kunne ikke avdekke årsakssammenhenger fordi den er basert på en kryss-seksjonell datainnsamling. Mens den kvantitative spørreundersøkelsen inntok en tradisjonell innretning hvor vi testet ut hypoteser fra den kvalitative runden, fulgte vi opp funn med dypdykk i utvalgte case.

### Casestudien og datainnsamling

Metoden i casestudiet handlet om å belyse tiltak gjennomført i fem bedrifter som har lyktes med å bedre kjønnsbalansen og med ni informanter. Tre av bedriftene ligger i Sverige, en ligger i Danmark og en av bedriftene er nordisk. Noen av bedriftene som er intervjuet har avdelinger i flere land. Informantene har kun uttalt seg på vegne av bedriften i det landet de jobber i, ikke hele konsernet, så fremt ikke

annet er opplyst. I fire av bedriftene ble to informanter fra hver bedrift intervjuet for å sikre at informasjonen som ble gitt, var riktigst mulig.

For å lokalisere bedrifter ble Nasdaq OMX Nordic2 undersøkt og Sector Index ble valgt og Copenhagen, Helsinki og Stockholm. Over 70 bedrifter ble gjennomgått for å finne aktuelle bedrifter med tilnærmet kjønnsbalanse i toppledelsen og om de hadde publisert noe om sitt tiltaksarbeid. Sveriges akademikers centralorganisation, NHOs søsterorganisasjoner i Sverige, Danmark og Finland Svenskt Näringsliv og Dansk industri tipset også om aktuelle bedrifter. Den norske ambassaden i Helsinki, Innovation Norway Helsinki og Office Finland Chamber Office of Commerce i Finland ble kontaktet. De utvalgte bedriftene ble Saab, Ramböll og ÄF Consult i Sverige, Zealand i Danmark og nordiske Nordea. Nordea Norden er der hvor likestillingsarbeidet utarbeides på et overordnet felles nivå for de nordiske landene, inklusive Nordea Finland.

Informantene ble bedt om pr mail å forberede tall på kjønnsbalansen i bedriften. De ble også oppfordret til å ta med årsrapporter eller annet relevant materiale hvor arbeidet med kjønnsbalansen stod omtalt. Intervjuene som ble gjennomført var semistrukturelle og foregikk på informantenes arbeidsplasser. De første fem intervjuene ble gjennomført med to av forskerne til stede både i Stockholm og København med opptak og skriftlige nedtegnelser. De resterende fire intervjuene ble gjort med en forsker tilstede på telefonen og med opptaker. Informantene åpnet seg og gav gode og omfattende svar på spørsmålene som ble stilt ut fra en intervjuguide som er vedlagt. Intervjuene ble transkribert på norsk bokmål. I noen tilfeller ble det brukt uttrykk på svensk eller dansk som kanskje ikke oversettes helt likt på norsk. For å unngå kulturelle misforståelser og sikre at informantenes svar blir fremstilt riktig, har alle fått mulighet til å lese gjennom de delene som omhandler deres bedrift og komme med tilbakemeldinger og eventuelle korreksjoner.

Datamaterialet ble så strukturert gjennom en grovkategorisering basert på intervjuguiden. Deretter ble alle transkriberingene lastet inn i kodeprogrammet HyperRESEARCH med ett case for hver bedrift og transkriberingen av intervjuene ble tilordnet hvert case for så å bli kodet. Kodingen var utgangspunktet for analysen. Det ble også informert om at deltakelsen var frivillig, slik at man når som helst kunne trekke seg

### Metoderefleksjoner

Underveis i analyseprosessen for alle de fire metodene er det presentert og gitt feedback på forskernes teser og foreløpige funn både i møter med styringsgruppen og i møter med forskerfellesskapet. En kobling til feltet gjennom styringsgruppen sa noe om studiens troverdighet i visse henseender, på samme måte som forskerfellesskapet bekreftet studiens troverdighet i andre henseender. Dette handlet ikke om at feltet skulle godkjenne analysen, samtykke i den eller like den, men at hvis ingen viste tegn på gjenkjennelse, ville det være nødvendig å stille spørsmål ved tolkninger.

Betingelsene for å få til kjønnsbalanse i NHOs medlemsbedrifter i næringslivet som studien primært er for, varierer på grunn av størrelse, organisasjonsstruktur, type eierforhold, arbeidskultur, bransjespesifikke forhold og ressurser. Mye tyder på at dataene er representative for de virksomhetene utvalget er trukket fra selv om de fleste kom fra relativt store bedrifter. Alle intervjuobjekter og respondenter representerte et bredt utvalg innen næringslivet. Deltagerne var reelle ledere i reelle organisasjoner og de uttrykte at de var opptatt av og orientert om kjønnsbalansetiltak. Imidlertid er det rimelig å anta at funnene også har aktualitet og gyldighet for andre bedrifter i Norge. Av casebedriftene kan en ikke



være helt sikker på at de bedriftene som er valgt ut i realiteten er best, men de utvalgte har vært dyktige i forhold til kjønnsbalanse over lengre tid. Det kan derfor antas at andre bedrifter har mye å lære av dem, selv om det skulle vise seg at de ikke er de beste på feltet. Dataene kan dermed på en hensiktsmessig måte danne grunnlag for å belyse og drøfte ulike problemstillinger knyttet til tiltak for kjønnsbalanse i ledelse i næringslivet i Norge. Dette kan øke generaliserbarheten av undersøkelsen.

Ansvar for å ivareta forskningsetiske hensyn er en del av ansvaret for forskningen ifølge Den nasjonale forskningsetiske komité. Prosjektet søkte Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) om godkjenning i september 2015 for den kvantitative metodeinnsamlingen, men fikk tilbakemelding om at dette ikke var nødvendig. Det var ingen personlige, sensitive spørsmål eller noen spørsmål som truet anonymiteten. Det var heller ikke i den kvalitative delen spørsmål knyttet til informantens personlige egenskaper. Opplysningene ble behandlet konfidensielt, resultatene anonymisert, og forskerne i prosjektet har taushetsplikt. Casestudien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Alle informantene i casestudiet ble tilsendt en samtykkeerklæring i forkant av intervjuene som de signerte på.

### 3 HR-ledernes fortellinger

De bedriftsinterne tiltakene de 23 HR-lederne redegjorde for, var ulike varianter over samme lest, men kraften bak tiltakene og mengden av tiltak varierte. Bevisstheten og interessen for kjønnsbalanse var også vekslende. Mens enkelte var bevisste og engasjerte i temaet, viste andre mindre interesse eller forholdt seg nøytrale til problemstillingen. Gjennomgående var HR-ledernes holdning til tiltak for kjønnsbalanse sterkere enn mengde tiltak som faktisk var gjennomført. Ingen av bedriftene hadde gjort systematiske effektstudier av tiltakene de hadde gjennomført, selv om flere av HR-lederne hadde gjort seg sine tanker om mulige effekter.

#### Dobbelthet om kjønnsforskjeller

På den ene siden mente HR-lederne at kvinner og menn ble oppfattet som helt like i bedriften og at det var de samme kravene som ble stilt til dem i karriereutviklingen. På den andre siden mente likevel majoriteten at kjønnsbalanse i ledergrupper i bedriften representerte et mangfold på bakgrunn av kjønnsforskjeller. De viste med andre ord en dobbelthet i sitt syn på hva kjønn betyr. Det ble argumentert for at kvinners deltakelse i ledelse medførte et bedre klima fordi kvinner representerte andre egenskaper enn menn. Dette ble betraktet som positivt for kvaliteten på beslutningene. Det var således forvirrende og komplisert å begripe HR-ledernes kjønnsforståelse som lå til grunn for tiltakene. Deres oppfatninger av kjønnslikhet harmonerte ikke med deres oppfatning av og forventninger til samspillseffekten mellom kvinner og menn i ledergrupper grunnlagt på kjønnsforskjeller.

#### Naturlig og systematisk integrasjon

Mens det i enkelte virksomheter var et sterkt fokus på kjønnsbalanse, hadde andre virksomheter lite oppmerksomhet rettet mot dette. Man kan anta at de som fokuserer på kjønnsbalanse også er de som er «flinkest i klassen» når det gjelder å iverksette tiltak, men det var ikke nødvendigvis tilfelle. I enkelte virksomheter snakket man ikke om kjønnsbalanse nettopp fordi det allerede var etablert en god balanse på alle nivåer i organisasjonen. Følgende skriftlige kommentar i den elektroniske spørreundersøkelsens pilot, illustrerte poenget om at manglende fokus på kjønnsbalanse ikke nødvendigvis betydde at det var en skjev balanse i bedriften, men kunne indikere det motsatte:

*«Jeg reagerer på at mange tar utgangspunkt i at det er skjev fordeling av kvinner og menn. Hos oss er vi 11 i ledergruppen og 6 er menn. Slik har det vært i lengre tid og vi fokuserer derfor ikke bevisst på tiltak for å bedre dette da vi allerede har bra balanse».*

Enkelte virksomheter hadde mål for kjønnsbalanse, mens andre hadde ikke. I bedriftene med mål for kjønnsbalanse virket det som om det fremmet kjønnsbalanse, mens eksisterende god kjønnsbalanse virket som om det svekket sannsynligheten for at virksomheten hadde mål. Dette kan tyde på at manglende fokus betydde at tenkningen om kjønnsbalanse allerede ubevisst var en integrert del av virksomhetskulturen ved at kjønnsbalanse var oppnådd gjennom naturlig integrasjon. Slike bedrifter hadde gjerne en mer moden tilnærming til temaet og lette bredt etter riktig kompetanse nærmest blind for alder, etnisitet og kjønn. En HR-leder i en slik moden bedrift sa det slik:

*«Vi har systematisk bygd inn kjønnsbalanse i alle programmene vi har, det vil si begge kjønn er representert, det gjelder for «career development» «facilitation» og «employee network». Vi snakker her om inkludering av mangfold som handikap, men er ikke eksplisitte om kjønn».*

Dette betyr også at manglende tiltak for kjønnsbalanse i virksomhetene ikke kan tolkes som at bedriften ikke er opptatt av kjønnsbalanse, men må ses i sammenheng med andel kvinner og menn i ledertillinger. En annen variant er virksomheter som oppnår kjønnsbalanse gjennom systematisk integrasjon ved at det ble påsett at kvinner alltid rent kvantitativt var representert i ulike viktige eksterne eller interne sammenhenger. I slike virksomheter ble tiltak for kjønnsbalanse iverksatt gjennom en bevisst systematisk integrasjon eller inkludering i organisatoriske prosesser. Integrasjonen fant gjerne sted i omorganiseringsprosesser, intern og ekstern lederrekruttering og ved leder- og talentutviklende tiltak.

I enkelte virksomheter hvor man ser en bevegelse mot kjønnsbalanse, er balansebevisste ledere likevel ikke alltid fornøyde, fordi slike «naturlige» endringer kan ta forholdsvis lang tid. Som en HR-leder sa det:

*«Topplederen vår mener kjønnsbalansen kommer for tregt hvis det bare gjøres organisk. Han vil ha tiltak».*

### Målfokus og telling virker

HR-lederne viste en varierende bevissthet og oversikt over betydningen av forholdet mellom kjønnsbalanse og mål. 20 % av bedriftene HR-lederne jobbet i hadde tallfestede mål for kjønnsbalanse. Andre hadde mer eller mindre konkrete skriftlige mål. De bedriftene som hadde en strategisk tilnærming til kjønnsbalanse, hadde gjerne kvantitative overordnende mål og spesialiserte delmål. De overordnende tallene speilet gjerne kvinneandelen totalt sett, mens de spesialiserte tallene var utviklet av avdelingen det gjaldt:

*«Vi har mål om at ledersjiktet skal representere arbeidsstokken, og vi er da på vei mot 33 %».*

*«Vi har en hypotese om at antall kvinner totalt skal avspeiles i ledelsen. Alle avdelinger skal sette mål i forhold til sin kjønns sammensetning og dokumentere hvilke tiltak de gjør».*

Funnene kan ses i lys av at Christensen (2015), som undersøkte 12 av de største selskapene i Norge, fant at de færreste trakk frem kjønnsbalanse som et mål for sitt arbeid med lederrekruttering (Christensen 2015).

I en hektisk hverdag som toppleder er det naturlig å fokusere på det som måles og følges opp og nedprioritere andre ting. Dette betyr at mål om kjønnsbalanse som ikke er tydelig formulert og gjerne tallfestet, i mindre grad kan vektlegges i praksis. Når lederne følges opp på bunnlinjen og andre tallfestede mål og i mindre grad mer på diffuse målsettinger som at «bedriften skal ha kjønnsbalanse», er det ikke underlig at veien til konkrete tiltak kan bli lang. På bakgrunn av intervjuene så det ut til at fokus på kjønnsbalanse endres når målene på området tallfestes. En informant sa det slik:

*«Når folk blir målt på kjønnsbalanse, så beveger selv de mest steile seg. Men de må måles på det».*

Kort sagt virker det å bli systematisk målt skjerpende på lederne og gir resultater. Mål kan forenkle valgene i hverdagen og hjelper til med å holde fokus oppe. En sterk målkultur kan således fungere som et virksomt styringsverktøy for å oppnå kjønnsbalanse. Et par HR-ledere sa det slik:

*«I hver forretningslinje settes det tall for hva som forventes å nås. Det ligger sterke føringer for målsetting og for å nå dem for hver medarbeider. Hvis de ikke nås, tas det samtaler for hver*

*enkelt i januar og februar. Generelle målsettinger er oppsummert på vår webside og forankret i øverste ledelse. Målene skal eies og være forankret hos hver enkelt leder».*

*«Vi bruker ikke noe tid på å overbevise om at kjønnsbalanse er viktig, det er infiltrert her hos oss. HR påminner om dette i likhet med inkludering av handikappede. Vi holder øye med hvor inkludert folk føler seg gjennom mangfolds- og inkluderingsindexen. HR lager så en oversikt der ser vi hvilke ledere som trenger hjelp til å skåre høyere på inkludering av sine medarbeidere. HR går inn og finner ut hva som skjer».*

I det siste sitatet defineres lav kjønnsbalanse som et problem hos lederen og ikke hos kvinnene selv. Dette er en interessant tilnærming hvor man peker direkte på den personen som oppfattes å ikke jobbe aktivt for kjønnsbalanse. Ved å peke direkte på den personen som oppfattes å forhindre måloppnåelse, var det også mulig raskt å igangsette tiltak.

Bedrifter med forankrete mål for kjønnsbalanse beveget seg i retningen mot bedre kjønnsbalanse i ledelse. Dette er i tråd med en studie som viser at IA-virksomhetene som har oppnådd best resultater, også har en sterk forankring i toppledelsen (Econ Analyse, 2005). Således er de kraftigste mekanismene for innarbeiding og forsterkning av kulturen, det lederne er opptatt av, og det de evaluerer og kontrollerer (Schein 1998: 191).

### Betydningen av topplederfokus

Det mest slående og gjennomgående poenget fra HR-ledene, var at topplederens fokus på kvinner i ledelse nærmest var alfa omega for å skape kjønnsbalanse i virksomheten. Topplederens fokus på kjønnsbalanse kan rammes inn både som et tiltak i seg selv, men også som en markør for trykket på kjønnsbalanse i organisasjonen. Flere ga uttrykk for at det å oppnå kjønnsbalanse hang tett sammen med at toppleder rett og slett bestemte seg for kjønnsbalanse i ledergruppen:

*«Det at en toppleder eier fokus på kjønnsbalanse er nøkkelen til suksess. Det er en symbolmakt»*

*«Tiltakene må være lederforankret og ikke kun komme fra HR»*

*«Kjønnsbalanse må forankres i toppledelsen. Topplederens engasjement har betydning lenger ned»*

*«Min stemme og kontroll som HR-leder er viktig, men det er enklere når topplederen er bevisst»*

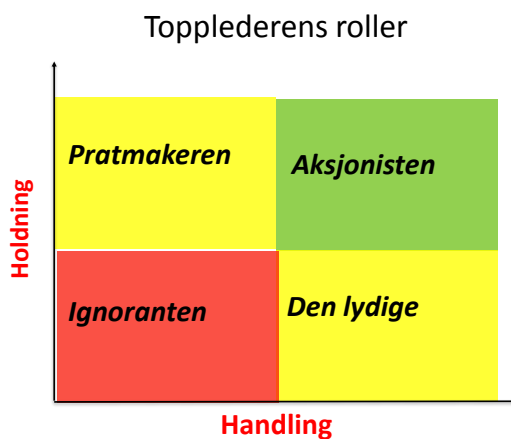
*«Alt avhenger av toppledelsens engasjement. Det er hovedkonklusjonen»*

Men det er forskjell på holdning og handling. Det kunne skilles mellom holdningsmessig å slutte opp om kjønnsbalanse i toppledelsen og det faktisk å handle på måter som fremmer kjønnsbalanse. For selv om toppledere sier at de ønsker kjønnsbalanse, betyr ikke dette alltid at tiltak som fremmer kjønnsbalanse iverksettes i praksis. Denne diskrepansen kan belyses ved hjelp av begreper om «uttrykt teori» og «bruksteori». Mens uttalte holdninger er «uttrykt teori», kan den handlingsforståelsen som virkelig ligger til grunn for handlinger kalles «bruksteori» (Argyris 1999). Bruksteori kan stå i motsetning til uttrykte teori. For eksempel kan en leder si at det er et mål å oppnå kjønnsbalanse i avdelingen (uttrykte teori), men ved å se på hva som faktisk gjøres, vil en raskt oppdage at lederen ansetter menn

fremfor kvinner (bruksteori). Det er forskjell på hva en sier at en gjør og hva en gjør. En HR-leder sa det slik:

*«Før sa vi at vi skulle ha inn kvinnelige ledere i toppledergruppen, men menn ble ansatt. Jeg tenkte da at dette mener de ikke egentlig ... at de vil ha kvinner. Men med den nye direktøren er det annerledes, nå ser vi handling som gir kjønnsbalanse».*

I sitatet over vises det først til ledere som kan kategoriseres som *pratmakere*. Dette er altså ledere som sier at de ønsker kjønnsbalanse, men som likevel handler på måter som ikke bidrar til dette. I sitatet over henvises det også til en ny direktør som viser handling. Slike ledere, som både uttrykker viktigheten av kjønnsbalanse og som har en bruksteori som er i tråd med sin uttrykte teori, kan kalles for *aksjonister*. Videre fantes det ledere som verken ga uttrykk for at kjønnsbalanse var et relevant tema og som heller ikke iverksatte tiltak for å oppnå det. Slike ledere er det vi kan kalle *ignoranter*. Den fjerde og siste kategorien ledere er *de lydige*. Dette er ledere som ikke var opptatt av kjønnsbalanse som sådan, men å levere i henhold til krav og forventninger. Disse lederne leverte på kjønnsbalanse så sant de ble målt på det. Hvorvidt de over tid også vil endre holdning til kjønnsbalanse, er et empirisk spørsmål. Se figur under for en oppsummering av topplederens mulige spissete rollekategorier.



De fire kategoriene av toppledere i figuren over, plasserer seg på akse holdning – handling. For å sikre en god kobling mellom det en sier en skal gjøre og det en faktisk gjør, har studier på kjønnsbalanse vist at et godt grep er å etablere praksiser som fremmer organisatorisk ansvarliggjøring for endring (Kalev, Kelly & Dobbin, 2006). Empirien tilsier at det å etablere målbare mål for kjønnsbalanse, og at disse målene har samme status som andre virksomhetsmål, kan fremme ansvarliggjørende organisatoriske praksiser som kan bidra til kjønnsbalanse. Dette er da uavhengig av hva manglende tiltak for kjønnsbalanse har rot i. Mye tydet på at bedrifter der toppledelsen har fokus på kjønnsbalanse, også hadde kjønnsbalanse i toppledelsen.

### Fem HR-rolletyper

En norsk studie ser på hvilke tiltak toppledere antar kan gi effekt på kjønnsbalanse og finner at både kvinner og menn slutter opp blant annet om en aktiv rekrutteringspolitikk som tiltak (Kitterød, Teigen & Halrynjo 2015). I tråd med dette viste intervjurunden at virksomhetene hadde en rekke ulike tiltak for å sikre at kvinner ble rekruttert inn i ledelse. Et tiltak var å ha en kjønnsbalansert talentpool, det vil

si at bedriften systematisk arbeidet for å ha likt antall yngre menn og kvinner som ble definert å ha lederpotensial. Et annet tiltak var strukturert kjønnsbevisst vurdering, dvs. at kriteriene lederne benyttet i rekrutteringen var kjønnsnøytrale og at de var pålagt å begrunne valg av kandidater. HR-lederne hadde oversikt over de kvinnelige kandidatene og diskuterte disse med lederne. Åpne formelle nominasjonsprosesser der kvinner bevisst ble fremmet sto sentralt, noe som også muliggjorde løpende evaluering og kvalitetssikring av hele prosessen. Flere virksomheter var bevisste på at både kvinner og menn skulle være representert som intervjuere ved ansettelser. Bakgrunnen for det var tanken om at kvinner og menn kunne komme til å vurdere kandidatene ulikt. Et sentralt poeng er at flere av HR-lederne mente at det nettopp var dem selv som HR-ledere som måtte stå for systemendringer som fremmet kjønnsbalanse. Støtte fra toppleder i denne sammenheng ble understreket som svært sentralt.

Intervjuene ga konturene av fem ulike rolletyper blant HR-lederne. De fem er *inspirator, kjemper, påtrykker, systematiker og kontrollør*. Disse fem kategoriene HR-ledere relateres til om deres innsats rettes mot ledernes holdninger eller handlinger og hvor i rekrutteringsprosessen de setter inn sin innsats. I det følgende redegjøres det kort for disse rolletypene og hvilke arbeidsmetoder de benyttet for å oppnå bedre kjønnsbalanse.

HR-ledere som inntok rollen som *inspirator*, hadde gjerne en motiverende tilnærming til å oppnå kjønnsbalanse og arbeidet gjennom inspirasjonstiltak som positivt å «minne om» at begge kjønn skulle tas i betraktning i ulike sammenheng ved for eksempel å arrangere motiverende foredrag om temaet:

*«Jeg lar ingen sjanser gå fra meg om engasjert å minne om kjønnsbalanse. Jeg stiller spørsmål om vi har kvinner som kan gå inn i nyopprettede stillinger».*

*«Ved gjennomgang av lederkandidater for store prosjekter, minnes det om mål om kjønnsbalanse».*

I likhet med inspiratorene rettet *kjemperne* sin innsats mot ledernes holdning i forkant av prosessene. *Kjemperne* var bevisste på at lederne kunne ha ubevisste tolkningskoder for menn og kvinner som bidro til at kvinner ble vurdert som mindre egnet til lederstillinger; «unconscious biased». De brukte skolering og bevisstgjøring som metode for å oppnå kjønnsbalanse:

*«Lederne her er unconscious biased»*

*«Jeg har jobbet mye med holdninger og bevissthet hos ledere. Atferdsendring for å skape holdningsendring».*

Enkelte HR-ledere arbeidet med ledernes holdninger gjennom e-learning og andre typer kurs som handlet om bevisst kjønnsnøytral rekruttering. Her var gjerne persepsjon, formalia, erfaring og potensial sentrale omdreiningspunkter:

*«Vi skal ha en samling om ubevisste feilkilder og mangfold og vi har lagd en e-learning på samme tema».*

En sentral tanke bak disse strategiene er at menn er en viktig del av tiltakene:

*«Det er menn som stort sett styrer i dag og de må forstå at det er viktig med kvinnelige ledere».*

Disse HR-lederne hadde gjerne god kjennskap til teorien om glasstaket som hindrer kvinner i å nå toppstillinger.

Selv om inspiratoren og kjemperens intensjoner var de beste, kan deres henholdsvis positive og negative holdning trolig skygge for betydningen av handling for å oppnå kjønnsbalanse (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Men mens disse to rolletypene rettet sin innsats mot ledernes holdninger, fokuserte de tre siste rolletypene mer på handling. HR-leder som *påtrykker* arbeidet også i forkant av prosessene, men var mer handlingsorientert og benyttet i større grad tvang for å skape kjønnsbalanse i bedriften. De presset for eksempel ledere som ikke presenterer kvinnelige lederkandidater til å gjøre en bedre jobb:

*«Jeg tvinger lederne til å komme opp med kvinner i lederrekrutteringsprosessene».*

*«Kommer du som leder bare med menn som er nominert, da har du ikke gjort hjemmeleksa di og da blir du bedt om å gå tilbake og se bedre og skjerpe din bevissthet gjennom diskusjon og prosess. HR er prosesseier på å definere talent. Hvis noen ledere sier «Nei, jeg tror ikke vi skal ta med henne», ja da blir han ARRESTERT».*

Sitatet over illustrerer maktbalansen mellom leder og HR i rekrutteringsprosessen. Mens det er HR som er prosesseier, ser vi igjen hvordan mangelen på kvinnelige kandidater betraktes som et problem for lederen som kan veiledes med hensyn til å oppnå bedre resultater. Bedrifter som brukte rekrutteringsselskap la gjerne inn en klar bestilling om at det skulle være kvinner i finalevurderingen. Hvis de likevel ikke fikk dette, sendte de listen tilbake med beskjed om at det ikke var levert etter spesifikasjonen og at de fikk prøve litt hardere. Dette ga gjerne uttelling.

Også *systematikerne* var i større grad orientert mot i forkant å få lederne til å handle slik at kjønnsbalanse oppnås, fremfor å satse på at holdningspåvirkning vil føre til handling. De arbeidet metodisk og informerte lederne om retningslinjer og forventninger i forkant av rekrutteringsprosessen, samtidig som de fulgte med gjennom å hente ut informasjon om hvordan den faktiske prosessen forløp underveis. For eksempel sammenstilte de kandidatenes kompetanse, erfaring og ferdigheter, slik at de fikk et godt oversiktsbilde. På denne måten kunne det eventuelt intervenseres underveis og sluttresultatet påvirkes.

*«Vi følger med på om kvinner ikke kommer opp eller om de får mindre lønn. Hvis det skjer tar vi fatt i det».*

HR som *påtrykker* og HR som *systematiker* hadde gjerne en grunntanke om at holdning ikke nødvendigvis kommer før handling, og at det også kan være motsatt. Pålagt handling kan føre til holdningsendring, for eksempel slik innføring av røykeloven i sin tid har bidratt til generelt mere negative holdninger til det å røyke. Tanken var at når lederne ble tvunget til å rekruttere kvinner og erfarte konsekvensene av dette, ville de også endre sitt syn på betydningen av kjønnsbalanse. Logikken var «fake it 'til you make it».

HR som *kontrollør* satt mer på sidelinjen og følger med på sluttresultatet og passer på om kvinner er en del av kandidatene;

*«Jeg tar ut lister og sjekker at ingen er forbigått».*

Fordi HR-rolletypene er idealtypiske og ikke nødvendigvis «finnes i virkeligheten», kan også en og samme HR-leder utøve flere ulike rolletyper, enten samtidig eller i ulike situasjoner. I sitatet under ser vi hvordan HR-leder kan opptre som systematiker, påtrykker, kontrollør og kjemper samtidig:

*«HR analyserer fakta og statistikk, ser på pipeline, lønn, bonus, goder og rekruttering, og har konkludert med at det er skjevheter gjennom hele konsernet. Vi har oversikt over de lederne som fordeler lønn. Vi forlanger at folk ser på listene over lønn og at eldre menn ikke tar de høye lønningene».*

Tilstedeværelse av HR-rolletypene var relatert til kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessene og oppsummert var det slik at

- *inspiratoren og kjemperen* lå i forkant av prosessene og var mer opptatt av holdning enn av handling
- *påtrykkeren* lå i forkant og var mer opptatt av handling enn holdning
- *systematiker* lå i forkant og etterkant, mer opptatt handling enn holdning
- *kontrollør* lå i etterkant og mer opptatt av handling enn holdning

Å velge bevisst blant disse rolletypene kan trolig være til hjelp for HR-ledere ut fra hvilke behov de skal dekke og hva som er hensiktsmessig på veien mot kjønnsbalanse i ledelse.

### Rollemodeller

Et sentralt virkemiddel for å få kvinner til å aspirere til lederstillinger var at kvinnelige ledere fant seg vel til rette i organisasjonen:

*«Man må ha kvinner i ledelsen, slik at andre kvinner blir motivert til å jobbe i bedriften».*

*«Kvinner må føle at «her er det godt å være» og da må du ha rollemodeller. Det har hele tiden vært viktig at ikke kun jeg som er HR sier det, men også en kvinne i operasjonell enhet og kvinner i ledelsen sier det».*

Begrepet rollemodell kan brukes for å synliggjøre behov for forbilder som er positive eksempler å strekke oss etter. Rollemodeller fungerer som viktige kunnskapskilder (Jakobsen, 2004). Men selv om det gjerne er kvinnelige ledere med status som er mest sentrale for å oppnå kjønnsbalanse, betyr ikke det nødvendigvis at det er de perfekte og uangripelige. Kanskje snarere tvert imot. Funnene antydde at toppledere som utvidet den etablerte forståelsen av hva det betydde å være toppleder og delte både positive og negative erfaringer om hva denne rollen i praksis innebar, kunne være av større betydning enn et glansbilde. Ledere som avmystifiserte og menneskeligjorde topplederrollen ble fremhevet som spesielt betydningsfulle:

*«Toppledere som er åpne og viser at man ikke må være perfekt for å kunne være toppleder, gjør at kvinner tør å søke lederstillinger».*

I denne sammenheng er det å by på seg selv og invitere til innsyn gjennom økt transparens i lederrollen et sentralt virkemiddel. Det handler om å dele erfaringer fra hvordan kravene i rollen kan påvirke. Som en HR-leder beskrev opplevelsen av å ha en slik toppleder rundt seg:



*«Jeg får mindre dårlig samvittighet av å være sammen med henne for da skjønner jeg at man ikke trenger å gjøre alt selv».*

Rollemodellfenomenet er sammensatt og handler om rolleutforming og ikke alltid kjønn. Både kvinner og menn kan fungere som gode rollemodeller for kvinner og det støttes i annen forskning. Rønning og Karlsen (2014) utredet kjønnsbalanse i toppledelsen i seks store norske bedrifter. De fant ikke støtte for hypotesen om at gode kvinnelige rollemodeller var viktige for om kvinner søkte høyere plasserte lederjobber og at rollemodellens kjønn var av mindre betydning for menn (Rønning og Karlsen 2014). Dette funnet kan ses i relasjon til at kvinnelige toppledere i større grad enn mannlige var opptatt av å bevisstgjøre kvinner om karrierebygging og karrieremessig comeback etter småbarnsfasen (Halrynjo, 2015).

### Avmystifisere lederrollen

Rønning og Karlsens studie viste ingen tegn til systematisk preferanse av menn ved rekruttering til høyere plasserte stillinger eller tegn på at kvinnene var mer skeptiske til høyere plasserte ledelsesposisjoner og derfor unnløt å søke dem (Rønning og Karlsen, 2014)<sup>1</sup>. De lanserte «Informasjon om at forskjellbehandling ikke er så omfattende som en betydelig andel kvinner ser ut til å mene» som ett av fire tiltak for å få kvinner inn i høyere lederstillinger (Rønning og Karlsen, 2014). To av de andre tiltakene kretset rundt det samme «Tiltak for å øke kvinners tro på egen kapasitet, og «Økt bruk av mentoring for kvinner»<sup>2</sup>. Sett i sammenheng indikerer disse tre tiltakene at det etableres en mentorordning for kvinner som har til formål å øke kvinners tro på egen kapasitet ved blant annet å informere om at forskjellbehandling mellom kvinner og menn ikke er så omfattende som man kanskje tror. HR-lederne var inne på samme type tiltak for å fremme kjønnsbalanse:

*«Kvinner blir lurt og tror at ledelse er så slitsomt, lederne klager og tar offerrollen. Vi har fått frem noen rollemodeller som sier noe positivt om ledelse i stedet. Vi har kjørt workshop med disse positive lederne i mindre grupper med kvinner, og vi har også jobbet en-ti- en med kvinnene».*

*«Det er jo lettere å være leder enn å sitte i kassa i matbutikken når det gjelder å være tilstede for barna».*

*«Det er viktig å avmystifisere lederrollen. Her er det lov å ha familie, samtidig kan ingen være med på alle skoletilstelninger. Vi vil ikke myke opp ting bare for at kvinner skal ta lederjobber».*

Disse funnene er i tråd med internasjonal forskning som viser at ved å bevisstgjøre kvinnelige ledere for toppjobber og fremme engasjement og forpliktelse, får man mer effekt ut av tiltak som nøytrale målesystemer, mentorordninger og fleksible arbeidsplassordninger (Ragins, Townsend og Mattis, 1998).

---

<sup>1</sup> Spørreskjemaet gikk til menn og kvinner som allerede var blitt ledere (Rønning og Karlsen 2014: 45), og fanget dermed ikke opp eventuelle kvinner som opplevde seg forbigått.

<sup>2</sup> Det fjerde tiltaket de lanserte var *Tilrettelegging for kvinner i yngre aldersgrupper, også med tanke på oppfølging i forbindelse med eventuell barnefødsel.*

## Synliggjøring av kvinners kompetanse

Noen virksomheter hadde en aktiv strategi for å synliggjøre kvinner i organisasjonen som et virkemiddel til å aktualisere kvinner til lederstillinger. Flere av bedriften hadde såkalte årlige «Summit» som var samlinger der toppledere og sentrale leverandører, kunder og samarbeidspartnere møttes. På disse samlingen ble kvinnelige unge ledertalent bevisst løftet frem og synliggjort. Videre plasserte enkelte HR-ledere kvinner ved siden av betydningsfulle ledere på viktige møter/middager. De valgte ut kvinner til å presentere resultater for toppledelsen. Tiltak som går ut på å synliggjøre kvinners kompetanse kan ses i relasjon til studier som viser at kvinners prestasjoner kommer i bakgrunnen av menns prestasjoner (Henningsen og Liestø, 2013; Moss-Racusin et al., 2012). Ved å synliggjøre kvinners prestasjoner og kompetanse sendes det et signal om at bedriften verdsetter gode arbeidstakere uavhengig av hvem som besitter kvalitetene. I et utvidet perspektiv er synliggjøring av kompetanse et middel for å oppnå et større mangfold. Enten ved at man synliggjør kompetente kvinner, personer med annen etnisk opprinnelse eller handikappede, eller at man synliggjør at kvinner med annen opprinnelse enn den norske, kan være kompetent arbeidskraft på høyt nivå.

*«Vi fokuserer på mangfold, ikke kun kvinner, men også alder og nasjonalitet. Da kan hele selskapet relateres til mangfoldsproblematikken. Vi inviterer kvinner og unge ansatte til viktige arenaer hvor de kan knytte kontakter og bli sett. Da kan de bli forberedt på at de skal stille et spørsmål slik at de blir synlige i mengden. For her hvor det er 70 % menn, blir kvinner lett kun sitt kjønn. Men hvis vi er ulike sammen, blir det enklere. Det er opplest og vedtatt at vi skal gjøre det slik, og det er topplederen som står bak det».*

Flere av HR-lederne var opptatt av å synliggjøre kvinners plass i organisasjonen overfor omverdenen. Videre var flere av lederne bevisste på at det å fokusere på kjønnsbalanse i markedskommunikasjonen kunne påvirke kjønnsbalansen i positiv retning:

*«Vi jobber med branding og sier at vi er attraktive for alle typer mennesker; kompetente alenefedre og -mødre»*

*«Vi har høy bevissthet på merkenavnet og at vi profilerer menn og kvinner likt i kampanjer»*

*«Når vi gir brandet et ansikt, så har vi historier fra unge kvinner og unge menn»*

*«Vi vil bli sett på som en bedrift som gir like muligheter for kvinner og menn»*

*«Merkevarebygging av bedriften som kjønnsbalansert er viktig for oss»*

*«Vi har en kjønnsnøytral bildebruk i annonser og beskrivelser av kandidater».*

Det siste sitatet illustrerer hvordan enkelte virksomheter definerer rekrutteringsprosessen til å begynne allerede i utformingen av stillingsannonsen.

Mye tyder på at det er en sammenheng mellom synliggjøring av kjønnsbalanse i markedskommunikasjonen og kjønnsbalanse i toppledelsen. Funnene er i tråd med den tidligere nevnte studien til Christensen hvor det i flesteparten av de 12 undersøkte selskaper ble funnet en sammenheng mellom profilering og praksis på likestillingsområdet. Det viste seg at selskapene med mest og minst kjønnsbalansert ledelse også var de med henholdsvis høyest og lavest likestillingsprofilering. Bedriftene i midtsjikk-

tet på likestillingspraksis primært befant seg i midtsjiktet også når det gjaldt selskapets likestillingsprofilering (Christensen 2015). Christensen fant store variasjoner mellom de største norske selskapene når det gjaldt profilering av likestillingstiltak og –mål. Mens noen selskap utelot kjønn i sammenhenger der dette nærmest var påfallende, hadde andre selskaper en overrepresentasjon av kvinner i visuelle virkemidler på nettsidene (Christensen 2015).

### Programmer og lederutvikling

Samtlige HR-ledere fortalte at deres bedrift hadde bedriftsinterne lederprogrammer som hadde til hensikt å fremme ansatte til lederposisjoner. Mens noen bedrifter som var opptatt av kjønnsbalanse hadde egne tiltak som kun rettet seg mot kvinner, hadde andre kun tiltak som rettet seg mot begge kjønn, men var bevisst på lik kjønnsrepresentasjon.

Av mer kjønnsspesifikke tiltak fantes mentorprogram for kvinner hvor både menn og kvinner kunne være mentorer, og ledersamlinger kun for kvinner. Hensikten med mentorprogrammene var gjerne å fremme kvinners karriereutvikling, men innholdet varierte. Grovt sett kan man si at mentorrollene var i relasjon til Ekelands fire mentorroller: *veiviseren*, *pådriveren*, *støttespilleren* og *nettverkshjelperen* (Ekeland, 2014). Flere av bedriftene hadde delvis negative erfaringer med kvinnespesifikke satsinger fordi de kunne virke stigmatiserende, og hadde derfor gått bort fra slike tiltak:

*«Vi har hatt egne kvinnementorprogram i fem år, men til slutt følte kvinnene seg stigmatiserte».*

Mye tyder på at det er en sammenheng mellom lederutvikling og kjønnsbalanse, hvor andel kvinnelige deltagere og eventuelle kjønnsspesifikke temaer på programmene kan ha en betydning.

### To spor på veien

Veien mot kjønnsbalanse så ut til å handle om to spor. Som en HR-leder sa det:

*«Det er viktig å jobbe i to løp: motivere kvinner til å søke på den ene siden og motivere ledere til å oppdage dem på den andre».*

Selv om flere av bedriftene arbeidet både med kvinnene selv og med deres ledere, var ikke alle bedriftene like bevisste de to sporene og vektingen mellom dem. Vektingen mellom å iverksette tiltak for kvinnene kontra å påvirke lederne kan ses i relasjon til forestillinger om hvorvidt manglende kjønnsbalanse skyldes at kvinner er for lite handlekraftige eller at det er lederes holdninger som hindrer kvinner i å nå helt opp. Slik et av intervjuene viser, er det mulig å fri seg fra refleksjoner rundt årsaker og heller iverksette tiltak langs begge sporene samtidig:

*«Kvinnene får individuelle samtaler ut i programmet, der de snakker om seg selv og om hindringer, om drømmene sine og om sorgene. Vi sørget for at de som trengte det fikk hjelp og tok kontakt med lederne deres og ryddet opp. Vi jobbet også med skjevhet hos lederne på den andre aksene. Vi spurte lederne hva de ville oppnå og hva situasjonen var i deres avdeling og lederne tilbakemeldinger fra kvinnene, fortolket gjennom oss. Vi forteller hvilke potensialer vi ser hos kvinnene som er med på programmet. Lederne må svare på at de møter kvinnene som er motiverte til å bli ledere, positivt».*

## Argumenter for kjønnsbalanse og institusjonell logikk

I analysen kom det frem en tvetydighet i empirien. Enkelte av tiltakene kan forstås som redskaper for å oppnå kjønnsbalanse, samtidig som de kan være et uttrykk for behovet for kjønnsbalansen i bedriften. Konkrete og mange tiltak i en bedrift kunne henge sammen med at det var behov for tiltakene på grunn av dårlig kjønnsbalanse, slik få tiltak i en annen bedrift kunne bety at kjønnsbalansen nærmest «kom av seg selv». Dette gjorde at underliggende fenomener, som hvilke institusjonelle logikker som gjorde seg gjeldende i de ulike bedriftene, ble interessante.

Med institusjonell logikk menes hvilke verdier, normer og forestillinger kulturen i organisasjonen er tuftet på og som kan avleses i ledernes holdninger (Meyer & Hammerschmid 2006: 1001). HR-ledere kan påvirkes av den kulturelle institusjonelle konteksten gjennom uformelle normer og verdier som finnes i bedriften. (Christensen et al. 2010).

I denne sammenheng handlet dette om to logikker. Den ene kan kalles markedslogikk med hovedfokus på effektivitet og økonomiske resultater og den andre verdilogikk med hovedfokus på menneskelig kompetanse. Det er ikke uvanlig at store produksjonsvirksomheter er mer markedsaktører sammenlignet med mindre konsulentbedrifter som mer er avhengig av enkeltpersoners ideer og interesser (Brøgger & Wathne 2005). Disse to logikkene er ikke gjensidig utelukkende eller på kollisjonskurs, men heller overlappende i større eller mindre grad og gjensidig avhengig av hverandre. Alle bedriftene hadde begge logikker. For å tydeliggjøre skillene er fremstillingene av de to logikkene satt på spissen. Så spørsmålet ble hva som var forholdet mellom den dominerende institusjonelle logikken og de bedriftsinterne kjønnsbalanserende tiltakene.

Enkelte virksomheter snakket ikke om kjønnsbalanse fordi det allerede var etablert en god balanse på alle nivåer i organisasjonen som tidligere nevnt. Andre virksomheter snakket ikke om kjønnsbalanse fordi det fremsto som irrelevant sett i forhold til hva som ble betraktet som viktig. I et institusjonelt perspektiv betyr dette at det i førstnevnte virksomheter var en integrert og nærmest selvsagt verdilogikk med begge kjønn representert, noe som gjerne sammenfalt med et bredt inkluderingsperspektiv. I kontrast måtte man i sistnevnte virksomheter der det var lite snakk om kjønnsbalanse, nærmest argumentere for at kjønnsbalanse var relevant. Dette var virksomheter med markedslogikk der konkurranse og økonomiske resultater sto sentralt, og hvor kjønnsbalanse måtte argumenteres ut fra behov:

*«Et tema som kom opp i ledergruppen, var om det var behov for å gjøre noe aktivt for å fremme kvinner i selskapet. Direktøren svarte at han ville ha argumenter for hvorfor det skulle være behov for det».*

*«Kjønnsbalanse er noe som vi egentlig har ..... dårlig samvittighet for. Det er så mange prosjekter her at jeg blir irritert når jeg får mailer om å melde inn ditt og datt. Hvis du da skal legge til et prosjekt om kjønn hvor de ikke forstår helt hvorfor det er prekært. . . .».*

I sitatet over gir HR-lederen uttrykk for ambivalente følelser til tiltak for prosjekter som skal fremme kjønnsbalanse. På den ene siden antyder hun at de har noe som kan ligne på dårlig samvittighet for at de egentlig ikke har jobbet med tiltak for kjønnsbalanse, mens hun på den andre siden etterlyser en bedre begrunnelse for å bruke ressurser på slike tiltak. Når bakgrunnen for fokuset og ressursbruken i en markedsstyrt virksomhet ikke er tydeliggjort fra toppledelsen, kan dette bidra til å parkere HR-le-

dere når de møter spørsmål eller ignoranse fra ledere i virksomheten når det gjelder fokus på kjønnsbalanse. I slike bedrifter vil argumenter som at kjønnsbalanse gir lønnsomhet gjennom økt attraksjon av de mest kompetente kvinner og menn, i markedet overfor bevisste kunder og investorer eller at kjønnsbalanse gir mer effektive og innovative beslutninger, være meningsfulle. De treffer de underliggende premisene om produktivitet. Det var nettopp i begrunnelsene for kjønnsbalanse i ledelse at sporene av de institusjonelle logikkene kom frem.

I bedrifter med verdilogikk handlet det gjerne om ansattes opplevelse av å bli inkludert ut fra egne verdier, kundenes opplevelse av møtet med bedriften eller den ansattes opplevelse av å utføre arbeidet med faglig standard. Begrunnelsene for kjønnsbalanse som kunne gi mening i disse bedriftene var rettferdighet ved unngå diskriminering og heller demokratisk inkludere, ta samfunnsansvar og at kvinner er halvparten av jordens befolkning.

Imidlertid viser en norsk studie at flere selskap ikke argumenterer for sine kjønnsbalansetiltak i det hele tatt. I følge Christensen (2015) er en mulig tolkning at selskapene ser målet om likestilling som noe naturlig det er enighet om og som derfor ikke må forklares:

*«Blant de selskapene som velger å argumentere, finner vi nytteargumenter som viser til drift, produksjon, rekruttering, arbeidskraftbehov, bredere markeds- og kundeforståelse og rettferdsargumenter som viser til integrering, samfunnsansvar, «likestillingsaspekt» og verdier som «respekt for mennesker». Nyttargumentet er noe oftere løftet fram, men er altså på ingen måte enerådende når næringslivet selv argumenterer for kjønnsbalanse på toppen» (Christensen 2015: 39).*

I tillegg til at man kan tenke seg at virksomhetens behov for å argumentere for satsing på kjønnsbalanse er betinget av virksomhetens institusjonelle logikk, indikerer et par norske studier at også kvinner og menn ser dette forholdet noe ulikt. Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015) fant at mens både kvinner og menn mente at mer likestilling ville være bra for kvinnene, mente kvinner oftere enn menn at likestilling også vil være bra for næringslivet (Kitterød et al 2015). Dette er i tråd med forestillinger i sirkulasjon da Norge fikk lovendring om kjønnskvoltering til styrearbeid, hvor noen antok at kvinner ville bidra økonomisk positivt til bunnlinjen i selskapet (Alsos et al. 2015). Videre fant Rønning og Karlsen at kvinner i større grad enn menn så fordeler ved jevn kjønnsbalanse i selskapets ledelse, mens menn i noe større grad enn kvinner så ulemper ved jevn kjønnsbalanse. Denne forskjellen var imidlertid ikke til stede på det øverste ledelsesnivået (Rønning og Karlsen 2014).

## Logikk og tiltak

I noen markedsorienterte virksomheter var fokus på at både menn og kvinner måtte ta ansvar og innse at det å bli toppleder handlet om hardt arbeid og det å være villig til å ofre og forsake:

*«Kjønn spiller ingen rolle, det handler om hva du er villig til å ofre».*

*«Hva er kvinnens rolle i det hele? Er kvinner objekt eller subjekt? Skal kvinnene dyttes rundt og få en karriere, eller skal de gjøre det selv? Denne diskusjonen har vi ganske høylytt. Vi synes det er viktig å spørre kvinner: er du villig til å jobbe 20 % mer?».*

*«Det er viktig å stille krav og alle må velge om de vil bli leder. Hvis konsernledelsen skal reise bort, er det ikke valgfritt om man skal bli med. Det handler om å prioritere og organisere seg*

*og samarbeide hjemme. Man må tenke på hva en går inn i. Hvis du er hønemor og må være tilstede hele tiden, da får du problemer».*

I kontrast illustrerer følgende sitat fra en HR-leder i en verdiorientert virksomhet hvordan fleksible arbeidsordninger kan gi kvinner mulighet til å posisjonere seg for toppledelse ved ikke å arbeide deltid:

*«Jeg er til en viss grad en utfordrer og en vaktbikkje. Jeg passer på at det er likhet i lønnsrammer. Jeg har prøvd å legge til rette med nye arbeidsformer, større fleksibilitet og hjemmekontor og færre kvinner jobber deltid her og det er lett å synliggjøre resultater. Jeg tror at dette henger sammen. Vi legger forholdene til rette for fulltid og ikke for deltid. Fulltid bringer kvinner inn i toppledelse, Det gjør ikke deltid».*

I en virksomhet fremkom erfaringer med at endring av den institusjonelle logikken hadde gjort bedriften mer attraktiv for kvinner generelt sett.

*«Vi ble mykere og tok et nytt brand med sterke farger og myke bilder. Nå fokuserer vi på sluttbrukeren, det er eldre og barn osv. på bildene. Vi er blitt mer attraktive blant kvinner. Vi økte 14 plasser frem blant kvinner mens vi bare økte 3 plasser totalt sett. Vi var ikke lenger så dølle og ingeniøraktig som tidligere. Nå er brandet vinklet mye mer mot bærekraftige samfunn».*

Når bunnlinjen står så sentralt i markedsorienterte bedrifter, samtidig som kvinner gjerne er i mindretall i linjelederposisjonene som er viktige for å kvalifisere til topplederstilling (Halrynjo et al. 2015), er det av stor betydning at kvinner også skaffer seg denne erfaringen. Som et par HR-ledere sa det:

*«Jeg tror det også er noe med stab og linje, hvis man ønsker seg linjekarriere så må man ta linjjobb tidlig. Når vi diskuterer hvem som er kvalifisert til lederstillinger, så kan noen si «hun mangler den operative erfaringen – mangler dybdeerfaring». Kvinner må ikke velge det bort».*

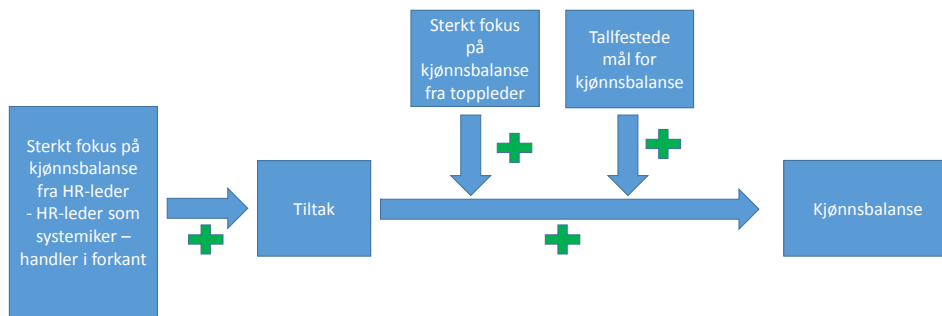
*«Du kan ikke hevde din rett bare som kvinne. Vi så at når vi puttet kvinnene inn på de rette kursene så begynte ting å skje. Noen må gi dem relevante muligheter til å utvikle seg. Sørge for at de tar den rette utdannelsen og at de får selvtilit nok til at de tar noen sjanser og gidder å jobbe. Vi må skape litt ureddmentalitet».*

Yang Xu mener at en vei å gå er å designe tiltaksprogrammer slik at kvinner får en breddeinnsikt i virksomhetens prosesser (Yang Xu, 2011). Ingen av HR-lederne fortalte om at de hadde systematiske tiltak som gikk på å gi kvinner linjeerfaring.

Mye tydet på at de to logikkene knytter til seg ulike argumenter for kjønnsbalanse som lønnsomhet i de markedsorienterte og rettferdighet i de verdiorienterte. Prinsippet at kvinner selv tar ansvar for å kvalifisere seg ser ut for å ligge til grunn i de markedsorienterte, mens å tilrettelegge for fleksible ordninger ligger til grunn for de verdiorienterte. Dette kan være to parallelle logikker som åpenbart begge kan føre frem til målet om å oppnå kjønnsbalanse i ledelse som bidrar til å lage varierte og komplekse rammer rundt design av bedriftsinterne tiltak. Samtidig ville det være interessant å få vite om en logikk fører raskere frem til kjønnsbalanse enn den andre.

## Tiltakene sett i sammenheng

Den kvalitative empirien indikerer at faktorer som fører til kjønnsbalanse ikke bare bør vurderes hver for seg, men i tillegg ses i sammenheng. Dette er i tråd med tidligere studier som viser at det å iverksette flere tiltak samtidig, kan øke effekten av isolerte tiltak (Ragins, Townsend og Mattis 1998). Det virker som om at fokus på kjønnsbalanse fra HR-leder i forkant av tiltakene, vil ha bedre effekt hvis også topplederen har fokus på kjønnsbalanse og virksomheten har klare mål for hva den vil oppnå. Figuren under viser hvordan de ulike faktorene kan virke sammen:



Dersom en eller flere av de ulike faktorene uteblir kan det trolig svekke kraften av de kjønnsbalanserende tiltakene som settes i gang. Noen tiltak blir styrt av den institusjonelle logikken, noen tiltak rettes mot ledere, noen rettes mot kvinner, noen rettes mot etablerte ledere og noen mot strategier, systemer og rutiner.

## HR-ledernes hypoteser

I det store og hele og på bakgrunn av analysene av HR-ledernes fortellinger og utsagn, kom det frem ni hypoteser det ville være interessant å få vite mer om. Disse hypotesene danner grunnlaget for utformingen av spørreskjemaet og analysen i den elektroniske kvantitative undersøkelsen. Hypotesene ble laget slik at det kunne bli tatt utgangspunkt i toppledelsen i testingen. Hypotesene setter ting på spissen og delte seg inn i temaområdene strukturelle forhold, målarbeid, fokus i toppledelse, fokus hos HR-ledere, programtiltak, rekruttering og synliggjøring og lød slik:

### *Temaområde: Strukturelle forhold*

- Hypotese 1: Bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen har fokus på menneskelig utvikling.
- Hypotese 2: Bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen har ikke fokus på best mulige økonomiske resultater.
- Hypotese 3: Det er færre kvinner i ledelsen i hierarkiske bedrifter enn i flate bedrifter.

*Temaområde: Målarbeid*

Hypotese 4: Bedrifter med mål for kjønnsbalanse har kjønnsbalanse i toppledelsen.

*Temaområde: Fokus i toppledelse*

Hypotese 5: Bedrifter der toppledelsen har fokus på kjønnsbalanse, har kjønnsbalanse i toppledelsen.

*Temaområde: Programtiltak*

Hypotese 6: Bedrifter som har kjørt interne programmer for å bedre kjønnsbalansen, har kjønnsbalanse i toppledelsen.

*Temaområde: Fokus hos HR-ledere*

Hypotese 7: Bedrifter der HR-ledere har fokus på kjønnsbalanse har kjønnsbalanse i toppledelsen.

*Temaområde: Rekruttering*

Hypotese 8: Bedrifter med fokus på kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen har kjønnsbalanse i toppledelsen.

*Temaområde: Synliggjøring:*

Hypotese 9: Bedrifter der kvinner synliggjøres, har kjønnsbalanse i toppledelsen.



## 4 Funn kvantitativ undersøkelse

I dette kapitlet presenteres analysefunnene fra den kvantitative datainnsamlingen fra med 625 ledere. Analysen er gjort ut fra de ni hypotesene ut fra de 23 HR-ledernes utsagn. Først i kapitlet beskrives lederne og deres kjennskap til kjønnsbalanse tiltak. Deretter beskrives analysemetodene og resultatene.

### Lederne som deltok

Av de 625 lederne som svarte var 357 menn (57 %) og 268 var kvinner (43 %). Respondentene var alle ledere fra ulike ledernivåer i bedriften. Bedriftene som lederne jobbet i favnet bredt i forhold til ulike bransjer slik tabell nedenfor viser med en konsentrasjon på industri, energi og tjenesteyting.

Tabell: Kvinner og menn fordelt på type bransje i prosent, n 625

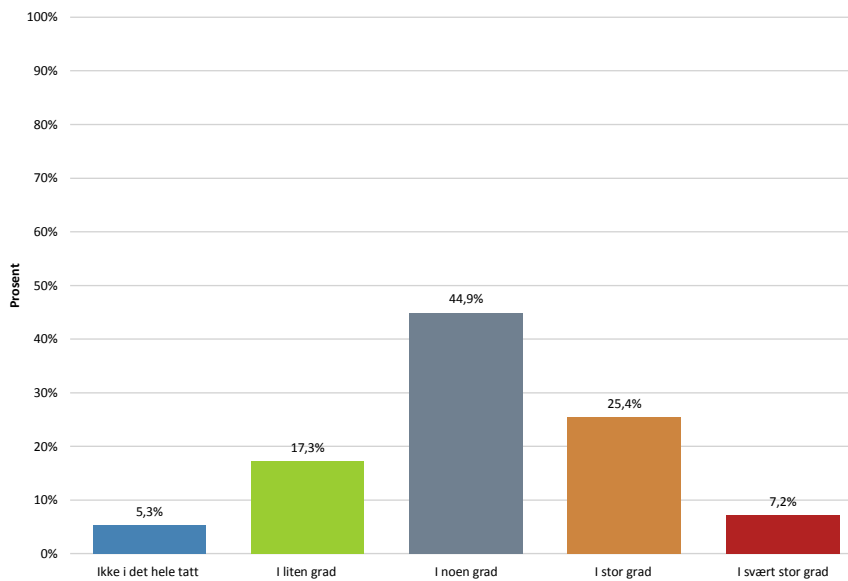
---

	Menn	Kvinner	Totalt
Industri	35,0	31,0	33,3
Media	5,3	3,4	4,5
Næringsmiddel	9,2	8,6	9,0
Tj.yting/konsulent	11,2	10,6	11,0
Bygg- og entreprenør	5,6	3,7	4,8
Helse- og omsorg	0,8	2,2	1,4
Bank/Finans	0,3	0,4	0,3
Varehandel	0,6	0,0	0,3
IKT	2,0	4,1	2,9
Olje/gass	6,2	7,8	6,9
Sikkerhet	0,8	1,5	1,1
Energi	9,8	3,7	7,2
Service	4,5	5,2	4,8
Utdanning/forskning	3,6	6,0	4,6
Annet	5,0	11,6	7,8
Totalt	100	100	100

---

Lederne hadde enten totalansvaret i virksomheten eller var ledere for et forretnings- eller fagområde eller innen salg- og marked HR, IKT eller logistikk. Undersøkelsen skulle avdekke kjønnsbalanserende tiltak som var utprøvd i det operative bedriftslivet og ikke bare til stede på tegnebrettet eller i hodet på konsulenter, politikere eller forskere. Det var derfor viktig at lederne ikke var helt fremmede for problemstillinger rundt kjønnsbalanse. Dataene viste en bevissthet i utvalget av ledere knyttet til kjønnsbalanse. 78 % (n = 625) mente at kjønnsbalanse i toppledelse i noen grad eller sterkere grad var viktig for omdømmet av bedriften de arbeidet i, slik figuren under viser.

42. I hvilken grad mener du at kjønnsbalanse i toppledelse er viktig for omdømmet av din bedrift?

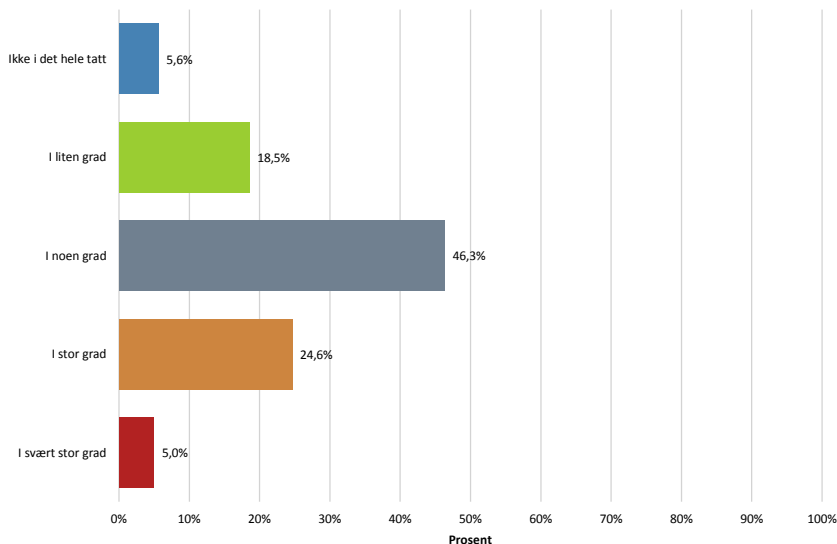


76 % (n = 625) av utvalget uttrykte at de i noen grad eller i sterkere grad kjente til at deres bedrift hadde et klart mål for å bedre kjønnsbalansen slik figuren under viser.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

#### 16. et klart mål for å bedre kjønnsbalansen?

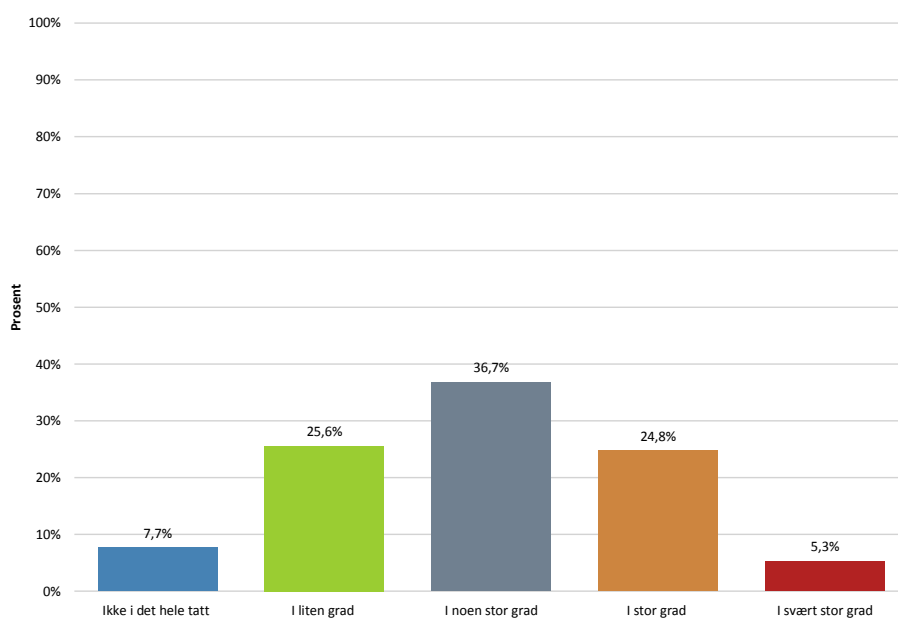


Når det gjaldt mål for bedret kjønnsbalanse for den enheten de ledet, svarte 67 % (n = 625) av lederne at de hadde i noen grad eller i sterkere grad disse målene i sin enhet, vist i figur under.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

#### 19. I hvilken grad har du et mål for å oppnå kjønnsbalanse i enheten du leder?

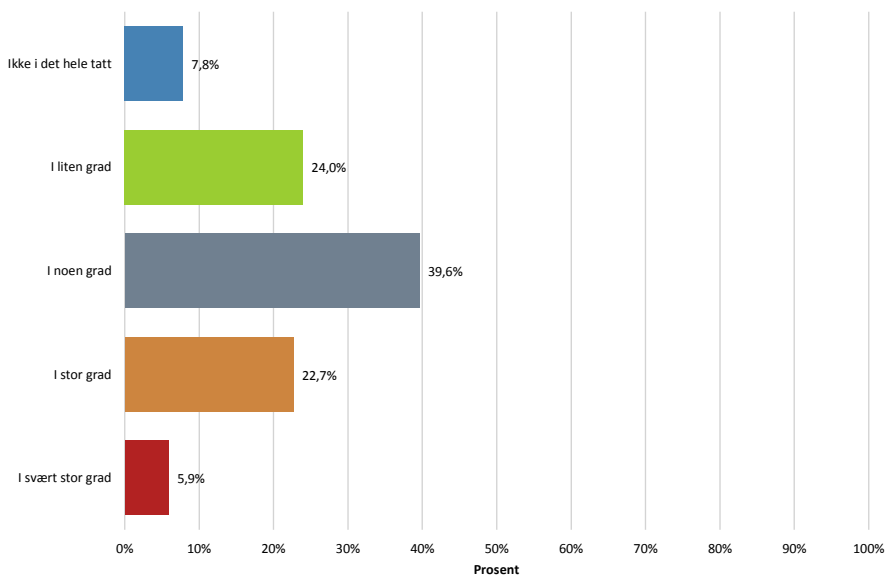


68 % (n = 625) oppga at deres toppledelse i noen grad eller i sterkere hadde fokus på å bedre kjønnsbalansen, mens 31,8 % mente at toppledelsen i deres bedrift i liten grad eller ikke i det hele tatt hadde et slikt fokus slik figur under viser.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

#### 18. fokus i toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen?

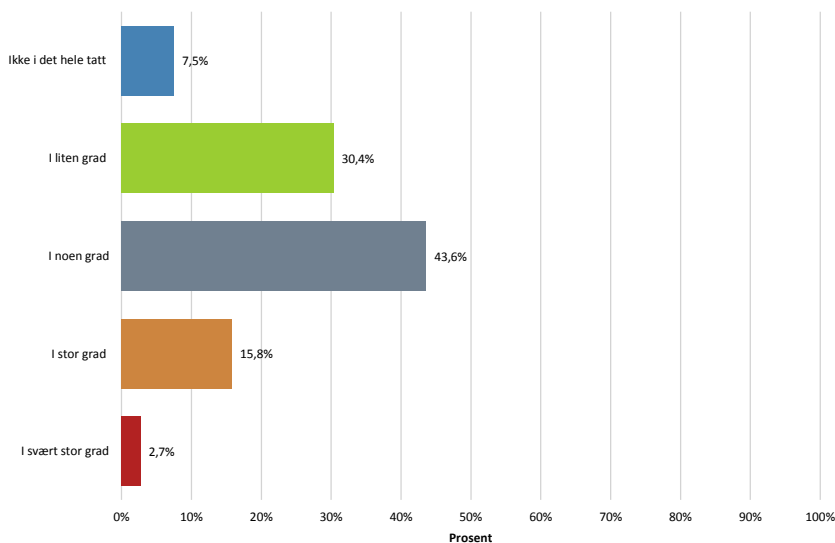


62 % (n = 625) svarte at det i noen grad eller sterkere var et generelt lederfokus på å rekruttere kvinner til lederstillinger i deres bedrift, mens 37,9 % mente at det i liten grad eller ikke i det hele tatt var et slikt fokus, vist i figur under.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

#### 36. et generelt lederfokus på å rekruttere kvinner til lederstillinger?

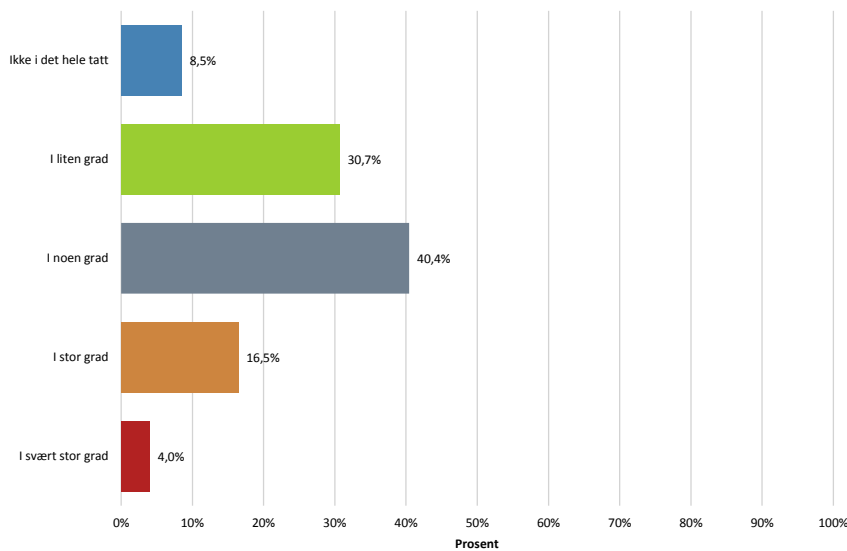


39,9 % (n = 625) hadde i liten grad eller ikke i det hele tatt kjennskap til om det var kjørt tiltak de fem siste år for å bedre kjønnsbalansen i lederstillinger. 61 % av de som svarte hadde kjennskap til tiltak i noen grad eller i sterkere grad slik figur nedenfor viser. Seks av ti respondenter hadde med andre ord en viss erfaring med tiltak de siste fem år. Det var tilstrekkelig til at vi fikk belyst fenomenet vi var ute etter å belyse.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

28. gjennomført tiltak for å bedre kjønnsbalansen i lederstillinger de siste fem årene?

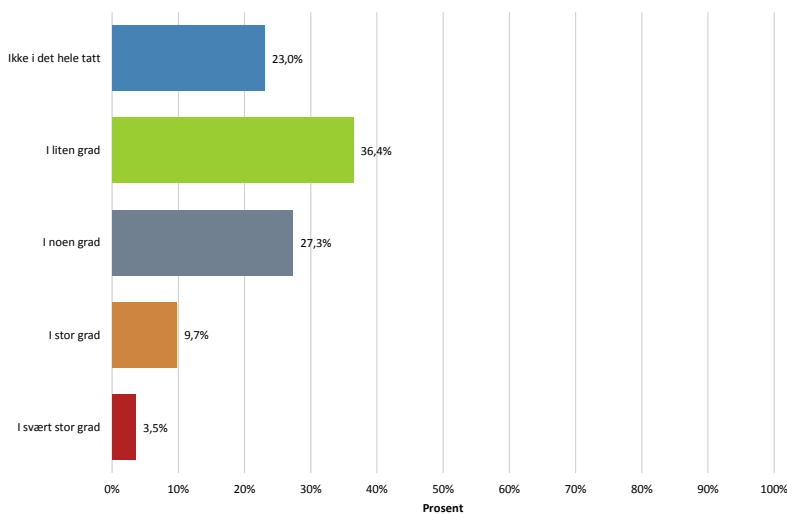


59 % (n = 625) mente at det ikke i det hele tatt eller i liten grad var skriftlige strategier i deres bedrift for å bedre kjønnsbalansen som figur under viser. Dette kan tyde på at det ligger et potensial til stede om å integrere tiltak for kjønnsbalanse i strategiarbeid som kan være sentralt for hvordan en virksomhet skal endres, selv om det varierer hvor tro ledere er til strategiplaner (Karp, 2014).

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

17. en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen?



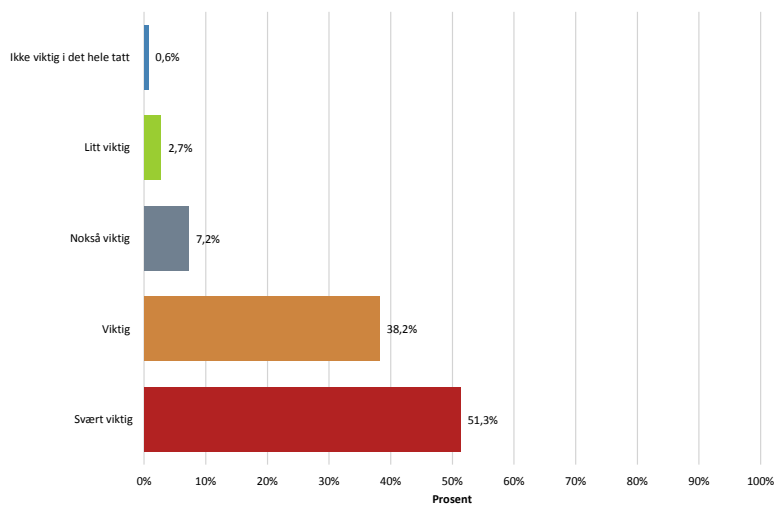
## Bedriftene der lederne jobbet

Analysene av HR-ledernes utsagn viste at ulike institusjonelle logikker kunne relateres kjønnsbalanse der beslutninger ble tatt i linjen. Lederne i den kvantitative undersøkelsen ble følgelig spurt om dette og rapporterte at ulike institusjonelle logikker var til stede i bedriftene de jobbet. Både markedslogikken og verdilogikken mente lederne i hovedsak var til stede i deres bedrifter med noe overvekt av markedslogikken. 89 % av lederne mente at utvikling av mennesker var viktig eller svært viktig i deres bedrift. 93 % mente at økonomiske resultater var viktig eller svært viktig i deres bedrift. I spørreskjemaet ble den ene logikken ikke satt opp mot den andre, det betyr at lederne kunne skåre samme verdi, høyt eller lavt, på begge logikker. Virksomheter kan være komplekse og ulik fra avdeling til avdeling. I figurene nedenfor gjengis deres skåringer.

Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

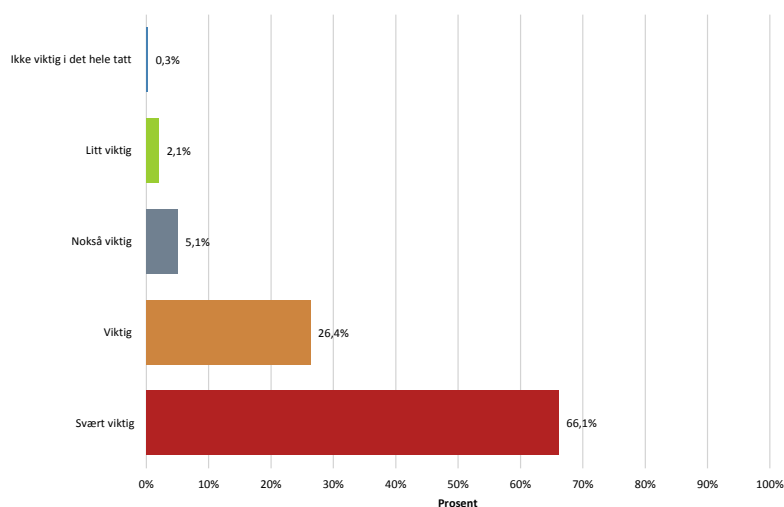
### 11. utvikling av mennesker?



Tiltak for kjønnsbalanse i ledelse 1.0 (1)

02.02.2016 16:36

### 12. best mulige økonomiske resultater?



## Analysemetoder

Foruten den beskrivende statistikken gjengitt ovenfor om hvem deltakerne var, ble det benyttet korrelasjonsanalyser og multivariate analyser, såkalt regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen er benyttet for å undersøke hvilke variabler som best forklarte ulike forhold rundt kjønnsbalanse. SPSS 23 ble brukt for å gjennomføre analysene. Resultatene som gjengis nedenfor er alle hentet fra datasettet i denne undersøkelsen med respondentenes dvs. ledernes selvrappoteringer. For å undersøke dataenes forutsetninger for å brukes i regresjonsanalyse, ble multikollinearitet testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse. Multikollinearitet så ikke ut til å være et stort problem i datasettet. Ingen av de uavhengige variablene var for sterkt korrelert med hverandre (Tabachnick & Fidell, 1996). Det ble benyttet lineære simultane multiple regresjonsanalyser. Det valgte signifikansnivået er  $p < .05$  og følger således en vanlig statistisk akseptert standard og kan ikke sies å være for streng slik at det var fare for å gjøre type II-feil (Skog, 2004). Hypotesene ble testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse. I teksten er korrelasjonskoeffisienten gjengitt som varierer fra +1 til -1. Noen korrelasjoner er ikke særlig sterke selv om de er signifikante.

Lederne ble stilt spørsmål om hvor mange det var i toppledergruppen totalt der de jobbet. De ble også stilt spørsmål om antall kvinner i toppledergruppen. Differansen mellom disse observasjonene viste da andel menn i toppledergruppen og ble omgjort til prosentandeler. Prosentfordelingen av toppledergruppenes kjønns sammensetning, ble deretter gjort om fra en kontinuerlig variabel til kategorivariabel. Skillene ble laget slik at utvalget ble delt i tre deler; *mannsdominerte* toppledergrupper med en kvinneandel fra 0 til 33 %, til *kjønnsbalanserte* toppledergrupper fra 34 % til 67 % kvinner og til *kvinnedominerte* toppledergrupper fra 68 % til 100 % kvinner. Inndelingene er grove for å kunne få et forenklet, men allikevel nokså presist bilde av sammenhengene. Det var 234 ledere som svarte at de hadde mannsdominerte toppledergrupper, 224 ledere svarte at de hadde kjønnsbalanserte grupper og 115 ledere svarte at de hadde kvinnedominerte toppledergrupper. Totalt 573. Det var 52 «missing cases». Det må presiseres at flere av lederne kom fra samme bedrifter, slik at det altså ikke er 573 ulike bedrifter det er snakk om. Det understrekes også at kjønnsbalanserte toppledergrupper kan ligge i nedre kvartil av prosentintervallet og at størrelsen på disse bedriftene kan variere.

De fem HR-rollene som krystalliserte seg fra datamaterialet i de kvalitative analysene var inspirator, kjemper, påtrykker, systematiker og kontrollør. For tydelig og lettere å operasjonalisere rollene ble det i spørreskjemaet laget fire benevnelser. «Inspirator» og «Påtrykker» ble slått sammen til rollen «Pådriver» i spørreskjemaet. «Kjemper» ble kalt «hardt kjempende» for å skille bedre fra pådriver, de to andre rollebenevnelserne «kontrollør» og «systematiker» ble beholdt i spørreskjemaet.

## Hypotesetestingen

De ni hypotesene utledet av funnene fra den kvalitative intervjudelen vist i forrige kapittel, ble testet. *Det var svarene fra ledere i bedrifter med toppledelse i kategorien kjønnsbalanse som forskningsspørsmålet omhandlet og det var de som ble testet opp mot hypotesene for å være så relevante som mulige.* De mannsdominerte eller kvinnedominerte gruppene ble derfor ikke gitt fokus i analysen, men datamaterialet finnes og vil kunne analyseres senere. Enkelte andre funn med det totale antallet respondenter er gjengitt der det har relevans eller der de utdyper hypotesene.

Hypotese 1, 2 og 3 omhandlet *strukturelle forhold*. Hypotese 1 og 2 er satt på spissen for å kunne være presise nok. Det er som tidligere presisert ikke et enten eller her noe. Hypotese 1 omhandlet at bedrif-

ter med kjønnsbalanse i toppledelsen har fokus på menneskelig utvikling og fikk støtte i analysen. Ledere som rapporterte kjønnsbalanse i sine topplergrupper mente også at det var viktig med menneskelig utvikling i deres bedrift,  $r = .17$ ,  $p \leq .005$ . Hypotese 2 omhandlet at bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen ikke har fokus på best mulige økonomiske resultater og ble støttet. Ledere som rapporterte kjønnsbalanse i sine topplergruppe, mente at det i deres bedrifter var mindre viktig med økonomiske resultater, på  $r = -.15$ ,  $p \leq .001$ . Dette er tendenser og alle lederne har svart på begge logikker. Analysene viste også at jo færre kvinner det var totalt sett i toppledelsen desto viktigere rapporterte lederen at økonomiske resultater var for bedriften de jobbet i,  $r = .09$ ,  $p \leq .005$ . Det presiseres at dette er svak sammenheng og at det kun er ledernes oppfatning, som ikke er sjekket ut på de reelle økonomiske resultatene.

Hypotese 3 omhandlet at det er færre kvinner i ledelsen i hierarkiske bedrifter enn i flate bedrifter og ble støttet. Organisasjonsstruktur ble målt på spørsmålet om antall ledernivåer i bedriften ut fra at desto flere nivåer desto brattere pyramide (Yukl, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Desto færre kvinner det var i topplergruppen desto flere ledernivåer rapporterte lederne at det fantes i bedriften de jobbet,  $r = .46$ ,  $p \leq .001$ . De bratteste hierarkiene hadde med andre ord ikke overraskende flest menn på toppen. Dette er helt i overensstemmelse med kjente statistikker og en del av problemstillingen med få kvinner på toppene i næringslivet.

Størrelsen på topplergruppene og andel kvinner hang også sammen. Det var positiv signifikant sammenheng mellom antall kvinner i topplergruppen og antall personer i gruppen totalt sett  $r = .37$ ,  $p \leq .001$ . Det innebar at de største topplergruppene hadde den største andelen kvinner. Det var også positiv signifikant sammenheng mellom antall kvinner i lederne egne ledergrupper og antall kvinner i topplergruppene  $r = .13$ ,  $p \leq .05$ . Det betydde at jo flere kvinner i toppledelsen desto flere kvinner rapporterte lederne at de hadde i egen ledergruppe også. Dette kan trolig tyde på at kjønnsbalanse er smittsomt ved at det innvirker på kulturen og forståelsen av at å rekruttere kvinner er «naturlov» og like naturlig som å rekruttere menn slik noen av HR-lederne hadde kommet frem til. Kanskje er dette en forklaring på at det i enkelte bedriftskulturer ser ut som om kjønnsbalanse er integrert slik HR-ledernes fortellinger tydet på.

Det er også slik at til kvinnelige ledere rapporterte det flere kvinner enn hva det gjorde til mannlige lederne  $r = .13$ ,  $p \leq .001$ . Dette funnet er i tråd med hva Solberg (2012) fant blant 917 topp- og mellomledere i norsk privat næringsliv der både kvinner og menn hadde flest av sitt eget kjønn i sine ledergrupper. Det kan virke som om kvinner tiltrekkes kvinnelige ledere eller kvinnelige ledere tiltrekker seg kvinnelige medarbeidere. Kvinnelige medarbeidere kan fungere som en talentpool. Dette funnet kan understøtte HR-ledernes tanker om at kvinnelige rollemodeller er avgjørende for å oppnå kjønnsbalanse.

Hypotese 4 omhandlet temaområdet *målarbeid* og at bedrifter med mål for kjønnsbalanse har kjønnsbalanse i toppledelsen. Hypotesen kunne støttes. Ledere som rapporterte kjønnsbalanse i toppledelsen svarte også at bedriften hadde et klart mål for å bedre kjønnsbalansen  $r = .18$ ,  $p \leq .005$ . Ledere som uttrykte at det var et klart mål for kjønnsbalanse hadde også mål for å oppnå kjønnsbalanse i den enheten de selv ledet dvs. i sin egen ledergruppe  $r = .45$ ,  $p \leq .001$ . Dette var en relativ sterk sammenheng og i tråd med funnet fra intervjuene med HR-lederne. Lederne rapporterte altså at bedrifter med mål for kjønnsbalanse har kjønnsbalanse i toppledelsen.



Det var også en sterk sammenheng mellom bedrifter med mål for kjønnsbalanse og å ha en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen der det var kjønnsbalanse i toppledelse  $r = .63$ ,  $p \leq .001$ . Slik at det kunne virke som om at strategier lønnte det seg å ha, samtidig oppga både HR-lederne og lederne i den kvantitative undersøkelsen at de ikke i særlig grad hadde slike strategier.

Andre interessante signifikante funn var at flere mannlige ledere enn kvinnelige ledere oppga at de hadde mål for å oppnå kjønnsbalanse i sin egen enhet  $r = -.12$   $p \leq .001$ . Dette kan selvsagt henge sammen med at kvinnelige ledere i utgangspunktet oppga å ha flere kvinner i sine ledergrupper enn de mannlige lederne som vist over. De mannlige lederne forstod kanskje alvoret eller følte seg presset og ville ha et mål som kunne motivere dem.

Hypotese 5 om temaområdet *fokus i toppledelse*, omhandlet at bedrifter der toppledelsen har fokus på kjønnsbalanse, har kjønnsbalanse i toppledelsen. Analyseresultatet ga støtte til hypotese 4. I bedrifter med en kjønnsbalansert toppledelse oppfattet lederne at det var fokus i toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen  $r = .25$ ,  $p \leq .001$ . Flere mannlige ledere enn kvinnelige oppfattet at det var fokus i toppledelsen deres på kjønnsbalanse  $r = -.12$   $p \leq .001$ . Det kan være grunn til å spørre om mannlige ledere i større grad enn kvinner, legger merke til et slikt fokus og at kvinner tenker at kjønnsbalanse er helt naturlig og derfor ikke tar det innover seg? Er det slik at de mannlige lederne føler seg truffet og at det mer angår dem enn de kvinnelige lederne?

Selvsagt kan en diskutere hvordan et slikt fokus i toppledelse oppstår. En kan ikke se bort fra at for eksempel HR-leders arbeid med å kjønnsbalanse, sette mål og sette i gang tiltak og få disse forankret hos toppledelsen, har påvirket toppledelsens fokus slik HR-lederne fortalte. Det ble kjørt en regresjonsanalyse for å sjekke ut hva som best kunne forklare og henge sammen med et fokus i toppledelse på kjønnsbalanse. Som Tabell 1 i vedlegget viser, er det å ha gjennomført kjønnsbalanserende tiltak de fem siste årene det lederne i utvalget oppfattet som mest avgjørende for at et topplederfokus på kjønnsbalanse  $r = .21$   $p \leq .001$ . Dette kan innebære at i bedrifter som har hatt tiltak over tid, utvikler det seg et topplederfokus. Det er i så fall tråd med HR-ledernes tenking om at handling kan endre holdning. Det en gjør knyttet til bedret kjønnsbalanse i praksis over tid påvirker holdninger og fokuset til topplederne. Mål for kjønnsbalanse og toppleders bevisste rekruttering av kvinner hadde også betydning for topplederfokus, men i mindre grad.

Hypotese 6 om temaområdet *programtiltak*, omhandlet at bedrifter som har kjørt interne programmer for å bedre kjønnsbalansen, har kjønnsbalanse i toppledelsen. Hypotesen ble operasjonalisert og testet med spørsmålet om det hadde blitt gjennomført tiltak for å bedre kjønnsbalansen de siste fem siste årene. Det var ingen signifikante funn og analyseresultatet støttet med andre ord ikke hypotese 6. En årsak til at ikke interne kjønnsbalanserende programmer hang sammen med kjønnsbalansen i toppledelsen kan være flere. Det kan være at disse toppledelsene var blitt kjønnsbalanserte ved at det var gjort andre tiltak for eksempel rekruttering, målsetting eller synliggjøring av kvinner. Det kan dessuten være relativt få deltakerbedrifter som har kjørt tiltak over så lang tid som fem år. Det stemmer i så fall med at 40 % av lederne i utvalget ikke i det hele tatt eller i liten grad oppfattet at de kjente til slike tiltak fra en periode på fem år som vist innledningsvis i dette kapitlet. Det kan være at dette er bedrifter som har klart å utvikle en naturlig intergrasjonskultur på temaet kjønnsbalanse i lederstillinger. Kan være at spørsmålet om programtiltak skulle vært operasjonalisert stilt annerledes fra forskernes side og ikke relatert til hele fem år. Det kunne ha gitt et annet utfall.

Hypotese 7 om temaområdet *fokus hos HR-ledere* var at bedrifter der HR-ledere har fokus på kjønnsbalanse i ledelse har kjønnsbalanse i toppledelsen. Analyseresultatene ga ingen støtte til hypotesen. Det var med andre ord ingen signifikante funn mellom de ledere som rapporterte kjønnsbalanse i toppledelsen og at de oppfattet at de hadde HR-ledere med fokus på kjønnsbalanse i lederstillinger. Forklaringen kan kanskje ligge i at HR-fokus ble målt gjennom de fire ulike rollene og at disse ikke tilstrekkelig dekket lederens oppfatning av et samlet bevisst HR-fokus slik hypotesen skulle måle. Operasjonaliseringen kunne trolig har vært gjort annerledes. Lederne som svarte kunne skåre høyt eller lavt på samtlige av rolletypene. Så de er ikke gjensidig utelukkende, men heller overlappende og kan kombineres slik også HR-lederne i de kvalitative intervjuene viste at de kunne være. En inspirator kan godt også være systematiker for eksempel. Forskerne kunne ha forenklet spørsmålet og hatt kun ett spørsmål som gjaldt HR-lederes generelle fokus på kjønnsbalanse og ikke delt det inn i fire typene. Det er uvisst om dette ville ha gitt andre resultater.

Men det å ha fokus på at like mange kvinner og menn skulle delta på de generelle utviklingstiltakene kunne relateres til de fire ulike rolletypene til HR-ledere, pådrivere  $r = .45$ ,  $p \leq .001$ . kontrollørere  $r = .43$ ,  $p \leq .001$ ., hardt kjempende  $r = .44$ ,  $p \leq .001$  og sterk sammenheng med systematikere  $r = .55$ ,  $p \leq .001$ . Spesielt systematikeren kunne etter utvalgets oppfatning, relateres til å inkludere både kvinner og menn i tiltak som er knyttet til kompetanseutvikling i bedriften de jobber. Dette kan stemme godt overens med funnet fra de kvalitative analysene at HR-ledere tenker inklusjon knyttet til mangfold og deriblant kvinner.

Mange bedrifter kjører slike generelle utviklingstiltak for å lære opp ledertalentene sine og sikre at de forstår mål, strategier, verdier og kultur. Dette kan være en sentral del i en lederkarrierestige. Analysene viste dessuten at det var positivt signifikant sammenheng mellom generelle utviklings tiltak med fokus på å ha like mange kvinnelige som mannlige deltakere og kjønnsbalanse i toppledelsen.  $r = .20$ ,  $p \leq .001$ . Så sann sett er det sentral informasjon å få vite at lederutvalget mente at kjønnsbalanse i toppledelsen kan relateres positivt til at kvinner og menn blir gitt de samme mulighetene til å utvikle seg.

En regresjonsanalyse støttet at lederutvalget oppfattet systematikeren som den beste inkludereren av både kvinner og menn i generelle utviklingstiltak  $r = .46$ ,  $p \leq .001$ , vist i Tabell 2 vedlagt. Systematikeren kan være den type HR-leder som er opptatt av handling mer enn holdningsendring og arbeider metodisk, stabilt og følger med på hva som skjer.

At rolletypen systematiker blant HR-ledere utmerker seg, kan gi noen innspill om hvordan HR-lederrollen kan utøves knyttet til bedret kjønnsbalanse i ledelse. En systematiker kan være en person som er gjennomtenkt, følger rutiner og planer. En som tenker et skritt av gangen i en bestemt retning og ligger i forkant. Mange bedrifter jobber med kjønnsbalanse i periodevis og i ulik styrke og bredde. Trolig er systematikeren en som har jevnt og trutt fokus på kjønnsbalanse og forsøker å integrere det i organisatoriske endringsprosesser og tiltak som utvikler menneskene i organisasjonene. For den nysgjerrige og interesserte HR-lederen kan en systematisk tilnærming til kjønnsbalanse være en farbar vei, i alle fall ifølge lederne som har svart på denne undersøkelsen.

Hypotese 8 om temaområde *rekruttering*, omhandlet at bedrifter med bevisst fokus på kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen har kjønnsbalanse i toppledelsen. Analyseresultatet støttet hypotese 8. I bedrifter med kjønnsbalansert toppledelse var det direkte positivt signifikant sammenheng med at topplederen hadde et bevisst fokus på å rekruttere kvinner  $r = .21$   $p \leq .001$ . Det kan virke som om prinsippet

«just do it» fungerte for mange. Det var også en direkte positiv sammenheng mellom tiltaket at kvinner var rekruttert eksternt fra og at det var kjønnsbalanse i toppledelsen,  $r = .15$   $p \leq .005$ . Dette funnet kan være verdifullt for ledere som står overfor dilemmaet om de skal utvikle kvinnelige ledere internt eller om de skal hente kvalifiserte inn utenfra. Handlekraft slik toppledere som opptrer som aksjonister har, kan altså være avgjørende, i alle fall mente lederutvalget det. Det dreier seg ikke bare om å ha de riktige holdningene og ville ha kjønnsbalanse, men faktisk gjøre noe konkret slik også HR-lederne fortalte.

Et annet interessant signifikant funn var knyttet til rekruttering og antall ledernivå. Jo færre ledernivåer desto mer kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser oppga lederne at det var i bedriftene de jobbet  $r = -.20$   $p \leq .001$ . En mulig fortolkning kan være at flate organisasjoner er bærere av en kultur der rekrutteringsprosessene oppfattes som like for kvinner og menn og sånn sett ga støtte til hva HR-lederne fortalte. Samtidig må det sies at organisasjonsstruktur ikke raskt lar seg endre.

I bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen var det også slik at lederne mente at det i stor grad var de samme personlige egenskapene som gjorde at kvinner og menn gjorde karriere i bedriften  $r = .16$   $p \leq .001$ . Det kunne bety at kjønnsnøytral rekruttering der kvinner og menn ble behandlet likt, kunne medføre at bedriften hadde mulighet for å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger (Powell, 1999). Et ideal i dagens bedrifter er å kunne gjennomføre kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser. Det vil si prosesser der det ikke er et tema om det er skjevheter i rekrutteringsprosessen. Det ble kjørt regresjonsanalyse for å undersøke hva som best kunne predikere kjønnsnøytral rekruttering. Det viste seg at mannlige leders påvirkning av kvinner til å ta større lederansvar var mest avgjørende  $r = .18$   $p \leq .001$  som vist i Tabell 3 vedlagt. Dette kan bety at kvinner som trenger oppmuntring til å søke lederstillinger, søker dersom menn ber dem om det og at dette regnes som kjønnsnøytral rekruttering.

Hypotese 9 om temaområdet *synliggjøring*, omhandlet at bedrifter der kvinner synliggjøres, har kjønnsbalanse i toppledelsen. Analyseresultatet støttet ikke hypotese 9. Det var ikke signifikante funn hverken mellom kjønnsbalanserte toppledelser og troen på at kjønnsbalanse er viktig for omdømmet eller at kvinnelige ledere brukes i markedskommunikasjonen i bedriften. Slik at å skape et bilde av en kjønnsbalansert bedrift, ikke hadde hatt så mye for seg i de bedriftene der det var kjønnsbalanse i toppledelsen ifølge lederne som svarte.

På den annen side ble det påvist positive signifikante relasjoner i bedrifter der kvinnelige ledere bevisst ble brukt i markedskommunikasjon og at det er blitt rekruttert kvinner utenfra til lederstillinger i bedriften  $r = .30$   $p \leq .001$ . Denne sammenhengen kan synes logisk ved at kvinner tiltrekkes bedrifter som fremstår kjønnsbalanserte gjennom å skille med kvinner. Det er uklart hvordan den enkelte som har svart, har forstått markedsføring. Det kan tolkes som om kvinner er brukt i produktmarkedsføring eller at kvinner som jobber i bedriften er omtalt i mediene.

På tampen av analysearbeidet undersøkte vi hva datamaterialet fortalte om at kvinner og menn sammen i ledergrupper gir bedre beslutninger. HR-lederne som var flest kvinner, var klare på i sine fortellinger at kjønnsbalanse i ledergrupper representerer et mangfold på bakgrunn av kjønnsforskjeller. Også flere kvinnelige enn mannlige ledere i de kvantitative dataene mente at kvinner og menn sammen i ledergrupper gir bedre beslutninger enn om bare ett kjønn sitter i gruppen  $r = .239$   $p \leq .001$ . Dette understøtter at kvinner oppfatter eller er overbeviste mer enn menn om at de to kjønnene er ulike som ledere og derfor representerer et kjønns mangfold som nevnt i forrige kapittel. Dette står i kontrast til funnet i den kvantitative analysen ovenfor at kvinner og menn innehar de samme egenskapene

som fører til at de gjør karriere. Dette understøtter dobbeltheten i synet på kjønn slik fortellingene til HR-lederne avdekket.

### Oppsummering av hypotesetestingen

Hypotesene	Analyseresultat
Hypotese 1: I bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen er det fokus på menneskelig utvikling	Støttes
Hypotese 2: I bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelsen er det ikke fokus på økonomiske resultater.	Støttes
Hypotese 3: Det er færre kvinner i ledelsen i hierarkiske bedrifter enn i flate bedrifter.	Støttes
Hypotese 4 Bedrifter med mål for kjønnsbalanse har kjønnsbalanse i toppledelsen.	Støttes
Hypotese 5: Bedrifter der toppledelsen har fokus på kjønnsbalanse, har kjønnsbalanse i toppledelsen.	Støttes
Hypotese 6: Bedrifter der HR-ansvarlige har fokus på kjønnsbalanse i ledelse har kjønnsbalanse i toppledelse har kjønnsbalanse i toppledelse.	Støttes ikke.
Hypotese 7: Bedrifter som har kjørt interne programmer for å bedre kjønnsbalansen i ledelse har kjønnsbalanse i toppledelsen.	Støttes ikke. Kan skyldes operasjonaliseringen.
Hypotese 8 Bedrifter med bevisst fokus på kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessen har kjønnsbalanse i toppledelse.	Støttes
Hypotese 9 Bedrifter der kvinner synliggjøres, har kjønnsbalanse i toppledelsen.	Støttes ikke

Oppsummert viste de kvantitative analysene at en *kjønnsbalanse i toppledelsen* ifølge lederne som svarte hang sammen med:

1. Flat organisasjonsstruktur
2. Størrelse på toppledergruppen. Store toppledergrupper hadde flest kvinner.
3. Toppleders bevissthet på kjønnsbalanse.
4. Uttrykte mål for kjønnsbalanse.
5. Systematiske HR-ledere på temaet kjønnsbalanse.
6. Deltakelse av like mange kvinner og menn på generelle utviklingsprogram.
7. Ekstern rekruttering av kvinnelige ledere
8. Mannlige lederes påvirkning av kvinner til å ta større lederansvar.
9. Kvinnelige ledere eller rollemodeller tiltrekker kvinnelige ledere utenfra.
10. Tro på at det er de samme personlige egenskapene for kvinner og menn i en lederkarriere.

## 5 Funn fra casestudier i Sverige og Danmark

Dette kapitlet beskriver kjønnsbalanserende bedriftsinterne tiltak som organisatoriske endringsprosesser i fem casebedrifter i Sverige og Danmark. Det er svenske Saab AB, ÅF, Ramböll og danske Zealand samt Nordea som er analysert.

*Saab AB* er et globalt forsvars- og sikkerhetselskap som utvikler, produserer og selger noen av verdens mest avanserte militære og sivile systemer. De har fem kjerneområder; flyteknikk; avanserte våpen-system; ledelsessystem; sensorer; og undervannssystem (Saab, 2016). Saab ble opprettet i 1937 for å sikre Sveriges forsyning av militære fly og opprettholde nasjonal sikkerhet og suverenitet (Saab, 2014a). Saabs forretningsområder er luftfart, dynamikk, overvåkning, støttetjenester og industrielle produkter. Saabs visjon er at «det er en menneskerett å kjenne seg trygg». Målet er å «skape trygghet for mennesker gjennom å bygge bro mellom intellektuelle og tekniske barrierer» (Saab, 2016).

I 2014 kom Saab på 8. plass i kåringen av ingeniørstudentenes mest attraktive arbeidsplass i Sverige (Universum, 2014a). Totalt har Saab 14 685 ansatte fra 60 nasjonaliteter, fordelt på 34 land. I Sverige har Saab 12 036 ansatte. Med andre ord er over 80 % av bedriftens arbeidskraft basert i landet hvor hovedkontoret ligger. I 2015 hadde Saab Sverige 27 % kvinnelige ledere, 23 % kvinnelige ansatte og 27 % kvinner i toppledelsen (Saab, 2016, 5; Saab, 2014b). Rent organisatorisk er Saab et ganske ordinært organisasjonshierarki med en konsernledelse øverst og flere ledelsesnivåer nedover. Organisasjonen har opptil åtte nivåer med klare linjer og skiller. Samtidig har bedriften en arbeidsmåte og prosesser som oppfattes som dynamiske og fleksibel av de ansatte. Saab har trekk fra både maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet (Mintzberg, 1979) ved at det Saab produserer er standardisert og oppfattelsen blant ansatte om at bedriften er hierarkisk, men samtidig flatt organisasjonsstruktur.

*Ramböll* er Nordens ledende konsulentbyrå og leverer løsninger innen bygg og arkitektur, transport, miljø, vann, energi, olje/gass, og management consulting (Ramböll, 2015a). Ramböll ble stiftet i Danmark i 1945 og har i dag 13 000 ansatte spredt over 300 kontorer i 35 land, hovedsakelig i Nord-Europa, Nord-Amerika, India og Midt-Østen (Ramböll, 2015b og 2016a). Bedriften ble opprettet i Sverige i 1947 og har i dag 1600 ansatte fordelt på 30 kontorer over hele landet (Ramböll, 2015a). Ramböll har tre divisjoner i Sverige, disse er bygg og arkitektur, transport og prosjektledelse. Prosjektledelse er den minste divisjonen, men har flere kvinner enn de andre divisjonene. Bedriften er en stiftelse som eies av Ramböll Foundation (Ramböll, 2016b). Fordi det er en stiftelse finnes det ingen eiere som kan ta ut et utbytte. I stedet er det lagt opp slik at ca. 1/3 av overskuddet blir i bedriften, 1/3 går til de ansatte i form av bonuser og 1/3 går til Ramböllgruppen (Ramböll, 2015a).

Rambölls visjon er å bidra til å skape inspirerende og langsiktige løsninger som får mennesker og natur til å blomstre (Ramböll, 2015c). Ifølge et av intervjuobjektene er de

*«samfunnsbyggere og vil bidra til utvikling av teknologien».*

Ramböll kom i 2014 på 34. plass i kåringen av ingeniørstudentenes mest attraktive arbeidsplass (Universum, 2014a). Fra 2012 til 2014 gikk Ramböll Sverige fra å ha 18 % kvinnelige ledere til å ha 34 % kvinnelige ledere. Prosentandelen kvinnelige ansatte har da ligget stabilt på ca. 30 % de siste fem årene (Ramböll, 2014). 31 % er kvinner i den svenske bedriften totalt, 32 % kvinnelige ledere og 20 % i topp-

ledergruppen er kvinner. Organisatorisk har Ramböll en ganske flat struktur med desentraliserte beslutninger. Likevel er det et ganske tydelig hierarki, særlig ved spørsmål om rekruttering der farfarsprinsippet gjelder:

*«Vi har farfarsprinsippet, for eksempel innen rekruttering, som ved rekrutteringen av meg, da var det ikke min sjef som bestemte, men hans sjef som hadde siste ordet» (ansatt i Ramböll).*

Det er lederen på et nivå høyere enn den som skal ansette som tar avgjørelsen. Begrunnelsen er at vedkommende er mer distansert og kan se ting objektivt. Ramböll har trekk fra profesjonelle byråkrati og som konsulentbyrå avhengig av kompetanseproduksjon, kan det også ha adhokratiske trekk.

ÅF ble grunnlagt i Malmø i 1895 som Sveriges første industriforening med formålet å gjennomføre inspeksjoner av blant annet kjeler for å forebygge ulykker (ÅF, 2016a). I dag er ÅF et stort ingeniør- og konsulentselskap med oppdrag innen fire divisjoner: industri, infrastruktur, internasjonale prosjekter og teknologi. De fire divisjonene deles inn i tre sektorer energi, industri og infrastruktur (ÅF, 2016b). Innen energi jobber de blant annet med fornybar energi, kjernekraft og vannkraft. Eksempler på arbeidsområder innen industrien er forsvar og sikkerhet, gruveindustri og olje/gass. Innen infrastruktur jobbes det blant annet med vei og jernbane (ÅF, 2016b).

I dag er ÅFs visjon «å være den beste partneren for de beste kundene» (ÅF, 2016c). De jobber også med å bli en mer bærekraftig bedrift med fokus på bærekraftige løsninger, ansvarlig virksomhet og å være en attraktiv arbeidsgiver (ÅF, 2016d). Suksessformelen er fornøyde og engasjerte ansatte. ÅF kom på andreplass for ferdig utdannede studenter (young professionals) innen teknikk i 2014. De kom på første- og andreplass i kåringen over ferdig utdannede høgskoleingeniører og sivilingeniørers drømmearbeidsgiver i 2015 (Universum 2014b og 2015). I 2014 kom ÅF dessuten på tiendeplass i kåringen av ingeniørstudentenes mest attraktive arbeidsplass (Universum, 2014a).

ÅF fremstår desentralisert med felles prosesser og systemer. For å utnytte erfaring fra hele konsernet, er et sterkt selskap med felles verdier viktig (ÅF, 2016d). ÅF har kontorer i over 30 land og prosjekter i over 100 land (ÅF 2016b). I 2015 hadde ÅF totalt 7 852 ansatte. Av disse var 6 455 stykker ansatt i Sverige (ÅF, 2016e, 60). Ifølge intervjuobjektene er det i 2016 24 % kvinner i bedriften og 15 % kvinnelige ledere i ÅF. I toppledelsen er fire av 11 kvinner, altså er det 36 % kvinner (ÅF, 2016f). ÅF er i likhet med Ramböll en blanding mellom hierarki og flat struktur og kan knyttes til Mintzbergs profesjonelle byråkrati og adhokrati.

Zealand ble grunnlagt i 1998. Det er et bioteknologisk selskap med ledende vitenskapelig kompetanse i å omgjøre peptider til legemidler. Selskapet holder til i København og har rundt 110 ansatte, hvor 80 % jobber innen forskning og utvikling. Zealand er delt inn i finans, forskning, utvikling, business-utvikling og investorerelasjoner. Zealand har fokus på at mangfold og ulike perspektiver driver frem ytelse og nytenkning. De har en organisasjonsstruktur med korte beslutningsprosesser, åpen kommunikasjon og høyt informasjonsnivå (Zealand, 2016c).

17 % av de ansatte har en annen nasjonalitet enn dansk. Det er 12 avdelingsledere, seks av dem er kvinner dvs. 50 %. I toppledelsen er det 30 % kvinner, en av dem er administrerende direktør (Zealand, 2016d). Zealand har også en hierarkisk oppbygging med et lederledd mellom daglig leder og mellomledere. Bedriften er i vekst og det ansettes mange nye. Derfor har Zealand ifølge informantene innført

det ekstra ledelsesleddet, fordi man i rekrutteringssituasjoner har sett behov for det. Likevel oppleves bedriften som flat særlig fordi administrerende direktør har:

*«døren åpen så alle kan snakke med henne, det er med på å skape en flat struktur» (ansatt i Zealand).*

Halvparten av lederne i det innførte leddet, har vært ledere lenger ned i systemet og blitt oppgradert. Lederne har tett kontakt med medarbeiderne. Bedriften kan sies å være en form for et profesjonelt byråkrati.

Etableringen av *Nordea Norden* knyttes til sammenslåingen av 300 banker opprettet fra 1820-årene og utover. Sammenslåingene reduserte først antallet til 80 banker på 1970-tallet, så til 30 banker på 1980-tallet (Nordea, 2016a). På 1990-tallet gjenstod fire store banker som fusjonerte som siden 2001 har blitt kalt *Nordea* (Nordea, 2016a). *Nordea* har befestet sin posisjon i de baltiske stater, Polen og Russland (Nordea, 2016b). Med 10.5 millioner kunder er *Nordea* det største finanskonsernet i Norden og Østersjøområdet. Visjonen deres er å være det ledende finanskonsernet i samme området. Dette er muliggjort gjennom store organisasjonsendringer og fusjoner, samt et kontinuerlig fokus på vekst i strategiske områder (Nordea, 2016b).

*Nordea* opererer innen fire ulike markeder; personmarkedet, bedriftsmarkedet, det private banking-markedet og markedet for institusjonelle kunder (Nordea, 2016c). Fordi *Nordea* er en relasjonsbank, står mennesket i fokus. En av deres viktigste prioriteringer er å utvikle og beholde høyt motiverte ansatte. Dette gjøres gjennom å tilby ulike karrieremuligheter. *Nordea* har 32 300 ansatte, av disse er 58 % kvinner og 42 % menn. Av lederne i *Nordea* er 43 % kvinner og 57 % menn (Nordea, 2016d). Likevel er det ingen kvinner i *Nordea*s toppledelse (Nordea, 2016e).

Også *Nordea* kan oppfattes som et tradisjonelt organisasjonshierarki, med en konsernledelse øverst og flere ledelsesnivåer nedover. Som finanskonsern med en enorm kundekrets er *Nordea* avhengig av de ansattes kunnskap og ferdigheter og at kunnskapen standardiseres. *Nordea* kan dermed også sies å ha trekk fra det profesjonelle byråkratiet.

### Kjønnsbalanse gjennom målsettinger

Samtlige bedrifter har oppnådd relativt god kjønnsbalanse på ett eller flere ledernivåer i bedriften. Ramböll, Saab og ÅF har satt seg mål for å bedre kjønnsbalansen både i ledelse og i bedriften som helhet, men ingen har uttrykt mål for toppledelsen. Målene er satt på tre ulike måter. Disse kan betegnes som henholdsvis speiling, stretch target og måloppnåelse gjennom en langvarig prosess. Ramböll har en målsetting om at antallet kvinnelige ledere skal speile prosentandelen kvinnelige medarbeidere. Som nevnt over har Ramböll i dag rundt 30 % kvinnelige ansatte og rundt 30 % kvinnelige ledere og lykkes dermed med speilingen. Målsettingen om gjenspeiling er ikke satt på enhetsnivå. Det er prosentandelen for kvinnelige ledere totalt som er viktig for bedriften. Dersom bedriften ikke oppnår målsettingen om at antallet ledere skal gjenspeile andelen medarbeidere, får det ingen direkte konsekvenser, arbeidet fortsetter bare som vanlig.

Saab har valgt en ganske annerledes løsning, her «spente man buen og hadde fokus på fremtiden» som en ansatt uttrykte det. Mellom 2006 og 2007 begynte de å se nærmere på kvinneandelen i bedriften som helhet og oppdaget at det kun var 14 % kvinnelige ledere. Det var lavere enn totalandelen,



som da lå på rundt 20 %. Saab var ikke fornøyd med 14 % og bestemte seg i 2007 for å bedre kjønnsbalansen. Konsernledelsen satte et mål om at man innen utgangen av 2015 skulle ha minst 30 % kvinnelige ledere i bedriften. Det fremstod ambisiøst å skulle gå fra 14 % til 30 % på åtte år. Det var flere i bedriften som ytret ønske om at man først skulle prøve å oppnå 20 %. Valget av akkurat 30 % var ikke tilfeldig. Det ble valgt fordi det

*«finnes studier som sier at når man går fra å være en minoritet til en ikke-minoritet så er det punktet på 30 %» (ansatt i Saab).*

Det henvises trolig til Rosabeth Moss Kanter's (1977) teori om at det er først etter nådde 30 % at minoriteten vil ha gjennomslagskraft. Det innebærer at det kan være en gruppe mennesker representert i ledergruppen som forventes å ha de samme meningene og perspektivene. For eksempel vil sivilingeniører med sitt inngående faglige fokus kunne tenke annerledes enn siviløkonomer med sitt kostnadsfokus i diskusjoner om å satse på faglig produktutvikling. Det er først når sivilingeniørene overstiger 30 % i gruppen i forhold til majoriteten av siviløkonomer at de vil bli hørt hevder Kanter. Utfordringen med dette argumentet er at kvinner som gruppe og menn som en annen gruppe i diskusjoner ledergrupper ikke nødvendigvis er så ulike. Det kan være andre trekk som heller skiller gruppemedlemmenes meninger enn kjønn.

I stedet for å sette mål om å ha 20 % kvinnelige ledere, som på det tidspunktet var totalen kvinner i bedriften, ønsket altså Saab virkelig å strekke seg langt og ikke bare sette mål ut ifra hva man tenkte var mulig. Målet ble satt som et hvilket som helst annet virksomhetsmål.

I Saab følges målene for kjønnsbalanse opp hvert kvartal. Resultatene gjennomgås i et arbeidsteam som består av syv medlemmer. En representant fra hvert forretningsområde legger frem tallene for hvordan det ser ut totalt og hvordan det ser ut på ledernivå. Denne kvartalsvise oppfølgingen har pågått siden 2007 og det at de har «holdt i» arbeidet hele tiden er hovedgrunnen til at Saab mener de har lyktes. Dersom målene for de ulike ledernivåene ikke oppnås, får det ingen negative konsekvenser. I stedet gis lederne det gjelder i oppdrag å lage en handlingsplan for hvordan målet skal oppnås. Arbeidet med å øke kjønnsbalansen ble ikke opplevd som enkelt. Gruppen som arbeidet med kjønnsbalanse, møtte umiddelbar motstand i stor grad fra menn i bedriften som følte seg utenfor. Bedriften gjennomgikk en kulturforandring og det ble behov for endringsledelse. Ved utgangen av 2015 var kjønnsbalansen i ledelsen i Saab på 27,2 %. De nådde altså ikke helt opp til 30 %, men

*«hadde vi aldri satt det høye målet, så hadde vi aldri kommet opp til 27 %» (ansatt i Saab).*

I ÅF arbeider man med å oppnå mål for kjønnsbalanse på lang sikt. Målet er å ha 30 % kvinnelige ledere innen 2020. Det er ikke et prosjekt for kjønnsbalanse, men heller en prosess. ÅF har dermed ingen planer om å avslutte arbeidet med å bedre kjønnsbalansen den dagen de når 30 % kvinnelige ledere. Prosessen for kjønnsbalanse i ÅF kalles EVEN ODDS og ble startet opp i 2013. Bakgrunnen for satsingen beror på en stor personalomveltning i forbindelse med en fusjon med svenske Epsilon i 2012. Gjennom fusjonen ble ÅF et av Europas ledende tekniske konsulentfirmaer (ÅF, 2012). I intervjuet kom det frem at flere av de ansatte kvinnene i selskapet som ble oppkjøpt, sa opp jobbene sine. ÅF så da behovet for å jobbe med kjønnsbalanse og de utlyste EVEN ODDS, som gikk ut på å få flere kvinner til å velge ÅF og få de som allerede jobbet i bedriften til å bli og gjøre karriere. Det ble satt et mål om å nå 30 % kvinnelige ledere innen 2020, men målet fikk en liten knekk i 2014. Da solgte ÅF det russiske datterselskapet Lonas (ÅF, 2015a, 2 & 40). Totalt falt bedriften da fra 23 % til 20 % kvinnelige ledere, fordi det

var mange kvinnelige ledere i den russiske organisasjonen. I dag er ÅF oppe i 23 % kvinnelige ledere igjen.

Som en del av EVEN ODDS måles kjønnsbalansen en gang pr måned. Tallene gjennomgås på i konsernledelsen og rapporteres videre til alle andre ledergrupper. Tallene publiseres på hjemmesiden og i årsrapporter. Her kommer det tydelig frem hvilke avdelinger som har nådd målene og hvilke som ikke har gjort det. Om noen av avdelingene ikke har nådd målene får det ingen spesielle konsekvenser. Riktignok blir det diskusjoner om hvordan man kan gå frem for å løse det i konsernledelsen, men ingen spesielle tiltak iverksettes. Til tross for at det ikke får konsekvenser om målene ikke oppnås, fremstår det som ledere i bedriften gjør alt det de kan for å oppnå ønsket kjønnsbalanse

*«ettersom vi publiserer alle tallene våre, kommer det veldig tydelig frem hvem som har mislykkes» (ansatt i ÅF).*

Dette kan tenkes å ha en preventiv effekt slik at flere av avdelingene strever for å lykkes og faktisk gjør det. Ingen vil fremstilles som en som ikke har oppnådd målene som er satt i bedriften.

Kjønnsbalanse gjennom å sette mål virker som en hensiktsmessig måte å jobbe på. Det har gitt gode resultater i casebedriftene. Arbeidet med kjønnsbalanse fremstår som klart og lederne har noe konkret å strekke seg etter. Det virker enkelt å få informasjon om hva som skal til for å bedre kjønnsbalansen, særlig hvis bedriften skiller mellom de ulike tiltakene og får innblikk i hvilke tiltak som gir hvilke resultater. Å ha oversikt over alle tall og fakta knyttet til arbeidet med kjønnsbalansen i bedriften, gjør at man til enhver tid vet hvordan bedriften ligger an. Endringene er basert på nåsituasjonen og det ser ut til å gi større muligheter for varig endring. Når det er sagt er det viktig å påpeke at samtlige av informantene ga uttrykk for at det er helheten i arbeidet som er viktigst. Dette betydde at det må jobbes over hele bedriften samtidig og ikke bare med et enkelt tiltak av gangen.

### Kjønnsbalanse ved rekrutteringstiltak

Et inntrykk fra alle casebedriftene er at kvinner rekrutterer kvinner og at dette gir en effekt på kjønnsbalansen. Ramböll rapporterer om en tendens til at kvinnelige ledere har flere kvinner enn gruppene med mannlige ledere. En har for eksempel 12 medarbeidere og bare en er mann.

Zealand benytter seg av nettverksrekruttering særlig til stillinger det er vanskelig å rekruttere til og metoden ser ut for å resultere til kjønnsbalanse. Det betyr at stillingene ikke lyses ut, men at medarbeidere i bedriften kommer med forslag fra sine personlige faglige eller sosial nettverk. I Zealands tilfelle har dette medført at en rekke av kvinner har blitt rekruttert. Det er mange spesialiststillinger som det er utfordrende å rekruttere til. Dette er områder hvor få innehar nødvendig kunnskap og da er det

*«viktig å kjenne noen man kan lobbe vekk fra en arbeidsplass, for hvis du legger ut en vanlig stillingsannonse så får du kanskje 300 søkere fra folk som overhodet ikke kan det de skal kunne» (ansatt i Zealand).*

Om man som ansatt vet om noen som kan være aktuelle, tar de ansatte selv de innledende uformelle samtale. Er samtalen positiv og den aktuelle kandidaten interessert, blir vedkommende kalt inn til personprofilanalyser til en ekstern konsulent. Ved ønsket resultat blir vedkommende presentert for ledelsen. Om personen passer inn i bedriften, kan vedkommende bli ansatt. Til tross for at nettverksrekruttering er et godt verktøy i bedriften, er det viktig å presisere at det kun benyttes i de tilfeller hvor

det er få kandidater med rett kunnskap. Ved rekruttering av for eksempel kjemikere, legges vanlige jobbannonser ut og det kalles inn til intervjuer. Den eksterne konsulenten er medvirkende til at nettverksrekrutteringen fungerer såpass godt. Hun er godt kjent med kulturen og lederne, kjenner Zealands behov og er dyktig til å vurdere om en potensiell kandidat passer inn i bedriften.

ÅF som er i vekst, hadde rekrutteringstiltaket Ladies Month. En måned i året rekrutteres bare kvinner. Tiltaket handler om å vise at man gjør noe aktivt for å bedre kjønnsbalansen og å få flere kvinner til å velge ÅF som arbeidsgiver (ÅF, 2015b). Under Ladies Month i september 2013 ansatte de 17 kvinner, i 2014 ble Ladies Month gjennomført første gang og 55 kvinner ble ansatt og i 2015 ansatte de 67 kvinner i denne måneden.

Til tross for gode resultater, har det vært en del negative reaksjoner på tiltaket. Både menn og kvinner har oppfattet Ladies Month som diskriminerende. For kampanjen i 2015 ble ÅF anmeldt til diskrimineringsombudet. Diskrimineringsombudet hadde ingenting å utsette på selve kampanjen, men var skeptisk til kommunikasjonen rundt tiltaket. De mente det fantes en risiko for at menn kunne oppfatte at de ikke fikk søke jobb den måneden tiltaket gjennomføres (Bennewitz, 2016). I følge informantene risikerer ikke menn ikke å bli ansatt i ÅF på grunn av arbeidet bedriften gjør i løpet av denne måneden. Aktuelle mannlige kandidater ansettes måneden før eller etter tiltaket gjennomføres. Diskrimineringsombudet konstaterte derfor at menn ikke hadde blitt diskriminert, men at informasjonen som gis ved neste kampanje må være tydeligere, slik at det kommer enda bedre frem at menn fortsatt kan søke på stillinger (Bennewitz, 2016).

Hos Saab er det en formell policy i rekrutteringsprosessen at minst en av kandidatene som blir kalt inn til intervju, skal være kvinne. Her følger de det såkalte besteforeldresprinsippet i likhet med Ramböll. Før man skal rekruttere må lederen til den lederen som skal rekruttere godkjenne at det er et reelt behov. Deretter må lederen godkjenne sluttkandidatene. Blant disse må minst en være kvinne. Om det ikke er tilfellet, må man gi beskjed til lederen sin og gjennomføre rekrutteringen på nytt. Dette tiltaket har gitt en selvregulerende effekt. Ingen ønsker å gå til lederen sin og si at de har mislykkes. Hos Nordea har man en policy på at begge kjønn skal være representert blant de tre siste kandidatene for en lederstilling.

*«Dette har blitt gjennomført i 73 % av tilfellene, og i 2015 ble en kvinne valgt i 51 % av tilfellene» (ansatt i Nordea).*

Dette tiltaket har gott god effekt hos Nordea. I ÅF sier man at om det skal rekrutteres til en lederstilling, skal man alltid ha minst en mann og en kvinne som sluttkandidater. Deretter er det alltid kompetanse som avgjør.

Hos Ramböll, Saab og ÅF er arbeid med stillingsutlysningene et viktig tiltak for å få flere kvinnelige kandidater til å søke. Hos Ramböll forsøker man å utforme stillingsannonser på en måte som tiltaler både kvinner og menn. Hos Saab har de endret kravene ved at de reduserer kravspesifikasjonene, og dermed kun stiller krav som er nødvendige og ikke det som er ønskelig. Dette gjør at man får flere potensielle søkere.

I ÅF jobber man med å tiltrekke seg unge kvinner som går på ingeniørstudiet for å sikre tilgang på kvinnelige fremtidige ledere. Blant annet holder de runde-bord-samtaler, hvor kvinnelige studenter får treffe ÅFs øverste ledelse for å diskutere fremtidige tekniske løsninger. Studentene må søke om å få

delta og ti unge kvinner blir plukket ut til hver av de tre sammenkomstene. Målet er at studentene skal forstå at ÅF er et foretak som er interessert i å ansette unge kvinner, fordi likestilling er viktig for dem. I tillegg deltar ÅF i et nettverk som heter Pep. Det er et slags mentorskap der jenter på videregående får en mentor på en teknisk høgskole, og studentene på en teknisk høgskole får en mentor på ÅF. ÅF bruker dermed også en del tid på å oppfordre unge kvinner som ikke har valgt retning enda til å utdanne seg til ingeniører. Dette tiltaket skiller seg i stor grad fra andre tiltak om rekruttering og utvikling med mål om at noen av kvinnene skal inn i toppledelsen. Dette tiltaket gjennomføres på langsiktig basis for å oppfordre unge kvinner til å velge en teknisk utdanning og deretter velge ÅF som arbeidsgiver. Slik øker andelen tilgjengelige lederkandidater på lang sikt.

### Kjønnsbalanse ved kompetanseutvikling

ÅF jobber mye med å utvikle bedriftens kompetanse for å beholde ansatte noe som knyttes til opplevelsen de hadde i etterkant av oppkjøpet av Epsilon da mange kvinner sluttet. Arbeidet med å få kvinner til å bli, handler om å sørge for at de får bred kompetanse og kan utføre varierte oppgaver. Prinsippet er at kvinner velger å bli fordi de oppfatter at det fokuseres på deres egenutvikling. Som ansatt kan man jobbe i ulike avdelinger, stige i gradene og bli leder eller bli ekspert. ÅF ønsker å få sjefene til å bli ledere. I det svenske språket er sjefen den operative som kan stille krav, mens lederen motiverer og gir tilbakemelding. Det jobbes med å utvikle sjefene til å bli ledere, slik at de kan ta vanskelige samtaler, hjelpe til med å forme team, lede vanskelige situasjoner og håndtere konflikter.

I ÅF har man et lederutviklingsprogram for både menn og kvinner som nettopp har blitt ledere, eller som er på vei til å bli ledere og som har potensial. Deltakerne nomineres av nærmeste leder så diskuterer konsernledelsen hvem som får delta. ÅF mener de har:

*«behov for å utvikle lederutviklingen totalt sett. Vi behøver ikke bare ha det for kvinner, lederutvikling må være for både menn og kvinner, uansett alder» (ansatt i ÅF).*

Nordea har også et lederutviklingsprogram for både kvinner og menn, og det er viktig for dem at programmet er åpent for begge kjønn.

*«Det viktigere å trene alle ledere i å ikke bli styrt av ubevisste bias, enn å skulle trene kvinner alene» (ansatt i Nordea).*

ÅF og Nordea ser dermed ut til å ha samme oppfatning rundt lederutviklingsprogram og kjønn. Det er viktig at det er åpnet for begge.

I et talentprogram har ÅF likevel valgt kun å jobbe med kvinner fordi de ikke er fornøyde med kjønnsbalansen.

*«Kvinnene som deltar er viktige forbilder for andre kvinner i bedriften, og vi håper at andre kvinner skal se at også de har mulighet til å avansere innen ÅF» (ansatt i ÅF).*

I Ramböll benytter man seg av at en leder har en assisterende leder som fungerer som en nestkommanderende, NK. Dette er en god mulighet for kunnskapsoverføring, men mest av alt er det en sikkerhet. Den assisterende lederen kan utføre lederjobben uten særlige problemer. Dette fordrer at det er gode systemer for lagring av mailer og dokumenter slik at både lederen og den assisterende lederen har tilgang til lik informasjon. Dette gir verdifull ledererfaring for den nestkommanderende som ofte er kvinne og denne erfaringen kan gjøre lederavansement for henne lettere. Samtidig er det lettere å

være leder når en annen person en stoler på og jobber tett på, er stedfortreder. Det gir lederen som kan være en kvinne, fleksibilitet i forhold til andre prioriteringer eller krav til fravær.

Saab har et mentorprogram for kvinner hvor menn er mentorer. Det har vist seg at lærdommen nesten har blitt like stor for mennene som har vært mentorer som for kvinnene som har deltatt. Det blir en vinn-vinn-situasjon, og derfor ønsker Saab at alle topplederne skal være mentorer på et eller annet tidspunkt.

Verdien av bruken av forbilder har blitt trukket frem i flere av intervjuene. I Saab er det for eksempel bevisst god kjønnsfordeling på interne innledere og på type temaer på konferanser. Det skal ikke være slik at menn tar seg av forretningsstrategiske spørsmål, mens kvinner snakker om HR-relaterte spørsmål. Det samme gjelder for materialet som benyttes. Både kvinner og menn brukes for å fortelle om bedriften om det er på film, i brosjyrer eller i nyhetsbrev. Konsernledelsen har bedt alle om å tenke på balanse når det gjelder forbilder. Hos Zealand mener man at noe av grunnen til at de har lyktes med kjønnsbalanse er at de har kvinner som fungerer som rollemodeller. Det er kvinnelige direktører i ledelsen og kvinner i styret. Signaleffekten gjør det naturlig for flere kvinner å søke seg til lederstillinger og dermed blir det en automatikk i det, hevdes det. I Zealands tilfelle kan det være en årsak til at det ikke er nødvendig å ha bedriftsinterne tiltak knyttet til kjønnsbalanse.

Noen kjønnsbalanserende tiltak er knyttet til utvikling og motivering av de som allerede er i bedriften. Andre tiltak er gjennomført for å rekruttere nye kvinner inn i bedriften. Innen den første grupperingen er det tiltak knyttet til likestillingsplaner, bruk av nestkommanderende, bruk av forbilder og utvikling av ledere og talent. I den andre grupperingen er det tiltak knyttet til rekrutteringspolicy, runde-bord-samtaler og Ladies Month. Bedriftene som arbeider med å øke kjønnsbalansen gjennom målsetting, Ramböll, Saab og ÅF, gjennomfører flest tiltak. ÅF har flest tiltak for å få inn flere kvinner, mens Ramböll og Saab har flest tiltak for å utvikle og motivere kvinnene de allerede har ansatt.

### Kjønnsbalanse som en del av hverdagen

Det er viktig for Ramböll og Saab at arbeidet med kjønnsbalanse er integrert i bedriften. Hos Ramböll er arbeidet med kjønnsbalanse en del av bedriftskulturen. Det er ikke noe man går rundt og tenker på. Den sitter i ryggmargen. Hos Saab er arbeidet med kjønnsbalanse en del av bedriftens dagligliv. Da arbeidet begynte ble det opprettet et arbeidsteam med prosjektleder. Teamet holdt på i et år før de gav ansvaret over til organisasjonen som helhet. Tankesettet til teamet ble som en del av bedriftens DNA. Ved å la kjønnsbalanse «bli hele organisasjonens ansvar» utrettet alle en forskjell for å bedre kjønnsbalansen som en del av hverdagen. Teamet som først begynte å jobbe med kjønnsbalansen, har nå en rolle hvor de sørger for å minne om dette arbeidet, men det er i bedriftens dagligliv selve utførelsen skjer.

Verken Zealand eller Nordea har fastsatte mål for kjønnsbalanse, men de har likevel god kjønnsbalanse i bedriften. Måten de to organisasjonene forholder seg til arbeidet med kjønnsbalanse på er allikevel svært ulikt. I Zealand fokuserer man ikke på å jobbe aktivt med kjønnsbalanse.

*«Kjønnsbalansen har bare kommet av seg selv, uten at man har gjort noe særlig for det» (ansatt i Zealand).*

En mulig grunn til dette, ifølge informantene, er at det hele tiden har blitt oppfattet som at de ansatte i bedriften har vært likestilte kjønnsmessig. Behovet for å arbeide systematisk har ikke vært tilstede.

Flere av avdelingene innenfor forskning som medisinalkjemii, immaterielle rettigheter og farmakologi er områder hvor det hele tiden har vært god kjønnsbalanse. Dette er ikke områder som typisk blir betraktet som rene manns- eller kvinneområder. Det kan virke som det ligger nedarvet i bedriftens historie. Bedriften ble opprettet av en kvinne og det har alltid vært kvinner i ledelsen. Det kan ha vært medvirkende til at et strukturert arbeid med kjønnsbalansen aldri har vært et tema.

I Nordea er arbeidet med kjønnsbalanse høyt prioritert. Det baseres på studier som sier at et lederteam med god kjønnsbalanse tar bedre og mer innovative forretningsmessige avgjørelser, som igjen fører til bedre resultater (Nordea, 2016f). Dette argumentet kan imidlertid være utfordrende for det er vanskelig å se direkte sammenhenger og kontrollere for andre faktorer som påvirker resultatet. Dette krever komplekse målinger.

Dessuten mener Nordea de at talentfulle unge kvinner foretrekker selskap som aktivt jobber med mangfold når potensielle arbeidsgivere vurderes (Nordea, 2016f). Dermed blir det viktig å jobbe aktivt med kjønnsbalanse for å tiltrekke seg de dyktigste talentene. Ifølge informantene er det likevel ingen målsettinger om kjønnsbalanse i bedriften. Nordea har en tilnærming om at

*«det ikke er noen silver bullet for å bedre kjønnsbalansen» (ansatt i Nordea).*

De lanserte «Gender Diversity Initiative», et program for å sikre god kjønnsbalanse i 2013 (Nordea, 2015). Arbeidet begynte med at de identifiserte hva som hindret kjønnsbalanse i bedriften. Da var det ikke historiene om hvordan det var å være kvinne i Nordea som var interessant, men tall og fakta. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse med over 1500 ansatte og ledere på tvers av de nordiske landene og landene i Østersjøområdet for å forsøke å identifisere barrierene for kvinners karriere i Nordea. Med utgangspunkt i resultatet fra spørreundersøkelsen ble det gjennomført dybdeintervjuer med nesten 20 kvinnelige ledere. Resultatene fra begge undersøkelsene ble utgangspunktet for arbeidet med kjønnsbalansen. Gjennom å fokusere på fakta fant de fire fokusområder for tiltaksprogrammet. Fokusområdene var: 1) å sende et signal om at kjønnsbalanse er en prioritet for Nordea internt og eksternt, 2) å stille krav for å bedre kjønnsbalansen, 3) å støtte ledere til å gjennomføre endringer i praksis gjennom å inkludere deler om mangfold i ledertrening, og 4) å ha god kontakt med foreldre som er i foreldrepermisjon. Et viktig aspekt er trolig at Nordea fokuserer på hele verdikjeden.

*«I stedet for å fokusere på kvinnene eller mennene har vi gått inn og sagt at det ligger i maskinrommet» (ansatt i Nordea).*

Det er barrierene som er undersøkt blant annet i verdikjeden til HR som ligger til grunn når det lages utviklings- eller karriereplaner.

*«For å lykkes må man gå inn i alle HR-prosesser og alle ledelsestiltak. Man må ha et fast grep om prosessene og om hvilke prosesser det er som vipper kjønnsbalansen til den ene eller andre siden» (ansatt i Nordea).*

Underveis har Nordea samlet inn data og målt hvordan de ligger an. På den måten er arbeidet fulgt opp hvert kvartal. De har en mengde ulike krav som justeres til stadighet for å finne ut hva som virker og ikke. Resultatene tar tid å oppnå, men de fortsetter arbeidet, rapporterer hvert kvartal og ser på det igjen og igjen. Med andre ord er arbeidet med kjønnsbalanse i Nordea er en langvarig prosess.

## Forankring

Det generelle ansvaret for kjønnsbalanse hos casebedriftene ligger hos administrerende direktør. Oppfatningen at det er vanskelig å endre en organisasjon uten å ha den formelle ledelsen med på endringene (Karp, 2014), ser ut til å stemme. Samtlige bedrifter bortsett fra Zealand, har en toppledelse som er aktiv i spørsmålet om kjønnsbalanse. Dette gjelder spesielt for ÅF hvor toppledelsen er svært aktiv noe som fremstår som en sentral forutsetning for at de har lyktes. Hos Saab har toppledelsen tatt eierskap til spørsmålet om kjønnsbalanse og administrerende direktør følger med på om alle avdelingene oppnår målet om 30 %. Ifølge en av informantene er

*«En av hovedgrunnene til at vi har vært fremgangsrike er at kjønnsbalanse virkelig er styrt fra ledelsen. Det utgår fra administrerende direktør at dette er viktig for oss» (ansatt i Saab).*

Arbeidet med kjønnsbalansen er dermed svært godt forankret i toppledelsen. Tiltakene og arbeidet med kjønnsbalanse generelt kommer ovenfra-og-ned. Det samme gjelder for Nordea. Da de først begynte arbeidet med å bedre kjønnsbalansen, var det et ønske fra de involverte om at initiativet skulle ledes fra den øverste ledelsen. Administrerende direktør lanserte en gruppe som skulle jobbe med kjønnsbalansen. Selv om Nordea har god kjønnsbalanse i bedriften og i ledelsen, har de ingen kvinner i toppledelsen. Administrerende direktør har i den forbindelse uttalt at de fortsatt har en vei å gå for å oppnå kjønnsbalanse.

Administrerende direktør i ÅF informerer slik at alle er godt kjent med målene for kjønnsbalanse og arbeidet som gjøres. Toppledelsens fokus resulterer i at det til enhver tid er oversikt over hvor utfordringene ligger, om det er i en spesifikk by eller i et virksomhetsområde. Denne oversikten er svært viktig for bedriftens arbeid med kjønnsbalanse. Både toppledelsen og HR-personell er involvert i arbeidet.

*«Har man data på det, da kan man gjøre noe med saken, og har man også med ledelsens aksept eller helst av alt mer enn aksept, at de virkelig synes det er viktig, da kan man alltid komme langt, ellers blir det veldig vanskelig» (ansatt i ÅF).*

Hos Zealand er det god kjønnsbalanse selv om det ikke jobbes med bedriftsinterne tiltak. Bedriften ble i sin tid opprettet av en kvinne, og det har hele tiden vært kvinner i ledelsen. Kjønnsbalansen kan derfor sies å ha forankring i bedriftshistorien. Det har også hele tiden vært en oppfatning innad om at de ansatte er likestilte. Siden Zealand faktisk ikke gjennomfører endringer, er det dermed ikke noe å forankre.

Mye tyder på at det kan skilles på initiering, forankring og ledelse av kjønnsbalanserende endringsprosesser og tiltak. I casebedriftene virket det ikke som om det spilte noen rolle om initiativet til endringen kom ovenfra eller nedenfra. Endringen ble initiert av topplederen eller av grupper eller personer plassert andre steder i bedriften. Hos Saab, Nordea og ÅF er arbeidet initiert av toppledelsen, mens det hos Ramböll ser ut til å være initiert av HR-personell. I stedet er det forankringen og ledelsen av prosessene som synes avgjørende for om bedriften lykkes med endringsarbeidet. Det avgjørende er at det er toppledelsen som beslutter og forankrer at endringen skal finne sted ved å skaffe ressurser og initiere prosesser for planlegging og gjennomføring.

Andre deler av organisasjonen som HR, mellomledere eller arbeidsgrupper kan iverksette selve endringene (Karp, 2014). Ifølge teorien til Karp (2014) kan HR-personell spille en viktig rolle både som den

gruppen som initierer og som prosessdrivere. Hos både Saab og Nordea ble prosessarbeidet utført av egne spesifikke grupper før det ble videreført til hele bedriften. Hvis det opprettes grupper som skal jobbe med å bedre kjønnsbalansen, som i Saab og Nordea, virker det mest hensiktsmessig at gruppen kun har ansvaret for arbeidet i en viss periode, før det overgis til bedriften som helhet. Dette for at de ansatte skal få eierskap til prosessen.

Ingen av bedriftene har trukket frem mellomledelsens rolle. Det kan naturligvis være at dette ledelsesleddet også er relevant og at det bare ikke har kommet frem i intervjuene, men slik det fremstår har ikke mellomledelsen i noen av bedriftene vært involvert i initieringen eller utførelsen av endringene.

### Strukturelle endringer

Hennestad, Revang og Strønens (2012) teori handler om at organisasjoner kan gjennomgå to ulike former for endring. Endringen kan være planlagt og i faser eller den kan være kontinuerlig. Planlagt endring er hensiktsmessig når bedriften ikke klarer å endre seg så raskt slik omgivelsene krever. Er endringen kontinuerlig foregår den hele tiden og over lang tid. Det fremstår som om kontinuerlig endring gjelder for alle casebedriftene. Særlig ÅF og Nordea fokuserer på at endringene knyttet til kjønnsbalanse foregår kontinuerlig og er noe som må «holdes i» hele tiden.

Casebedriftene er hierarkiske, men oppleves av de ansatte likevel flate med korte beslutningslinjer. Ifølge Burns og Stalker (1961) er bedriftenes endringsevne tett knyttet til struktur. Organiske bedrifter er fleksible og tilpasningsdyktige og enklere å endre enn mekaniske bedrifter med regler og retningslinjer. Samtlige av bedriftene har trekk fra det profesjonelle byråkratiet og har også et dynamisk adhokrati. Det virker som om uansett hvilke av Mintzbergs idealtyper casebedriftene har trekk fra, så ser det ikke ut til å ha noe å si for de utvalgte bedriftenes endringsevne knyttet til bedret kjønnsbalanse. Kan være at presset på å kjønnsbalansere har skapt en anerkjennelse i disse bedriftene slik at temaet har relativt sett stor gjennomslagskraft uavhengig av struktur. Saab og Nordea som har en hierarkisk struktur, følger en modell der ansatte og toppledere deler beslutningstaking og problemløsning i fellesskap. De opprettede arbeidsgruppene og de enkelte enhetslederne har mulighet for å påvirke arbeidsprosessene knyttet til kjønnsbalanse. Det benyttes ikke insentiver eller sanksjoner om ikke mål nås. Det kan tyde på at endringsprosessene drives av kunnskapsutvikling. Motivet kan ligge mellom å maksimere menneskelige ressurser og økonomisk verdi. Det er organisasjonens ressurser som skal mobiliseres og det relateres ikke uten videre til måling av økt effektivitet.



## 6 Hva kan gjøres for å bedre kjønnsbalanse?

Det kan lønne seg å bygge systematisk organisatorisk kunnskap for å tenke om fremtiden og for å igangsette proaktive tiltak (Karp, 2014). I dette kapitlet samles, utdypes og kommenteres de kjønnsbalanserende tiltakene som kom frem i den innledende kartleggingen, i intervjuene med HR-lederne, i den kvantitative undersøkelsen og i casestudiet. Hensikten med kapitlet er å gi et grunnlag for å utvikle og gjennomføre egne tiltak i bedriftene grunnlagt på empirien i denne rapporten. Å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger er komplekst og sammensatt og antagelig ikke så ulikt andre typer organisatoriske endringer. Det som fungerer i noen bedrifter trenger ikke å fungere for andre bedrifter og bedrifter endrer seg kontinuerlig. Tiltak bør tilpasses en bedrifts kontekst og lokale behov for å få dem til å virke i det daglige (Karp, 2014). Det er derfor viktig å være utforskende, analyserende og selektiv for å finne frem til aktuelle tiltak. Dette kapitlet er delt inn i kartlegging og målsetting for de bedriftsinterne tiltakene, strategier for tiltak, bevisst kommunikasjon og rekruttering og anbefalinger for bedrifter som vil ha bedret kjønnsbalanse i ledelse.

### «Just do it»

Det ble i det store og det hele ikke lagt stor vekt på begrunnelser for å skulle oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger. Det virket som om det var relativt godt akseptert at en forbedring måtte til. Denne aksepten kan ha utviklet seg fra det siste tiårs sterke behov for å forstå og være overbevist om *hvorfor* kjønnsbalanse skal etterstrebnes. Mange ledergrupper har virvlet seg inn i endeløse diskusjoner. Diskusjonene har virket hemmende for mange av de bedriftene der lederne dveler for lenge ved hvorfor. De kritiske røstene får slå ut i full blomst og tar den energien som skulle brukes på handling. Undersøkelsen både med HR-lederne og lederne i den kvantitative undersøkelsen viste for eksempel at kvinner var overbeviste om at kjønnsforskjeller ville gi bedre beslutninger, mens menn ikke mente det. Mange av bedriftene i undersøkelsen lot det være opptil hver enhetsleder å begrunne tiltaket for kjønnsbalanse eller ikke, etter at beslutningen om å iverksette kjønnsbalanse var tatt i toppledelsen. En av bedriftene satte føringer på kjønnsbalanse ved formelt å uttale at diskriminering ikke skulle finne sted og brukte dette som sin begrunnelse. Så i praksis handler det om prinsippet «just do it» slik også en rekke toppledere hadde gjort i praksis i bedriftene som ble besøkt.

### Kartlegging og målsetting

Forholdet mellom bedriftens muligheter og evner bør stå i stil til de ressursene og den innsatsen som ledere var villige til å legge ned for å oppnå kjønnsbalanse. Det gjorde nok at det for mange av bedriftene var essensielt å kartlegge den eksakte nå situasjonen ved å identifisere hvor behovene var størst. Enkelte beskrev en «deep dive» gjennom systematiske operative målinger av kjønnsbalansen for å ha et presist strategigrunnlag. Deretter handlet det om å mobilisere tilgjengelige ressurser for så å endre nåsituasjonen med initiativ og handlinger (Mercer, 2015).

Ofte kan en ha helt andre inntrykk om behovet for kjønnsbalanse enn hva som er en realitet. Forsvaret har i mange år vært sett på som dårligst i klassen. Men da det ble gjort en gjennomgang i 2011 kom det frem at av 17 000 årsverk var det hele 30,8 % av det sivile forsvaret som var kvinner. Oppmerksomheten omkring den svært lave kvinneandelen har alltid rettet seg mot den militære siden. Riktignok var kun 8,5 % av de militære var kvinner, men de sivilt ansatte er et like avgjørende område å ha kjønnsbalanse på i krig og fred og ikke minst for signaleffekten til omverdenen (Steder Brundtland, 2015). Det samme vil kunne gjelde for de fleste bedrifter. Det er de øverste plassene som er synlige,

men det er helt avgjørende å ha balanse nedover også for å sikre tilfang av kvinner til toppen. Det er derfor viktig å få korrekt oversikt over hvilke avdelinger og enheter som ligger lengst etter og så vurdere behov for innsats og mulighetene for den enkelte. Det er i disse enhetene nede i bedriften toppledere ofte hentes fra fordi de kjenner utviklingshistorien, det operative ansvaret og kundesegmentene godt. Forskning viser at det er noen avdelinger som oftere er rekrutteringskilder for toppledere enn andre som for eksempel forretningsområdene (Yukl, 2002). Da kan strategien være å sørge for kvinnelige ledere for forretningsområdene for å sikre tilgang på erfarne kompetente kvinner. Noen bedrifter i undersøkelsen la stor vekt på å styrke poolen av kvinnelige lederkandidater for raskt å identifisere kvinner den dagen lederstillinger skulle besettes. Flere jobbet kontinuerlig med talentutvikling for å bygge opp underskogen av kvinner. Enkelte bedrifter hadde systematiske identifiseringer og registreringer gjort av HR-avdelingen. Andre hadde enhetsledere som selekterte og leverte til poolen. Enkelte satte tydelige måltall for hvor mange som skulle nomineres fra den enkelte leder. En HR-leder uttalte:

*«Dyktige kvinner kommer opp etter en nominasjon og diskusjoner om våre talent i konserndelsene hver sommer».*

Nordea bestemte at ved ansettelse av nyutdannede skal ingen av kjønnene overstige 60 % av de nye rekruttene. Dette for å sikre en grunnleggende talentpool av begge kjønn.

*«Det er en lengre kø av kvalifiserte og villige menn, derfor må det søkes mer aktivt om en ønsker å rekruttere kvinner».*

Oversikt over hvor kvinnene befant seg, var for noen av de undersøkte bedriftene, systematisk og tidkrevende arbeid. Foruten å danne strategigrunnlag, var synliggjøring av disse oversiktstallene avgjørende for at toppledelsen og at andre ledere faktisk skulle bli motiverte til å handle og bli målt på det. Målene kan være «speiling» av antallet kvinner totalt i bedriften eller det kan være «stretched target» som innebærer et høyere mål enn hva som kan virke oppnåelig ut fra de eksisterende fordelingene slik det er beskrevet tidligere. Hennes og Mauritz og IKEA i Sverige har mål som speiler ikke bare fordelingen av det kvinnelige og mannlige utvalget de rekrutterte ledere fra, men også fordelingen av kvinnelige og mannlige kunder. De satte mål for hver forretningsenhet og analyserte dataene jevnlig. SEB i Sverige hadde «scorecard» relatert til kjønnsbalanse. Det innebar at hver eneste enhetsleder hadde mål, planer og ble målt på utviklingen (Frenkel, Falk, & Grimaldi, 2013). Dette ble gjort for å styrke kvinneandelen av lederkandidater for morgendagen. Det svenske selskapet Ericsson hadde utviklet et «dashboard» som viste kontinuerlige målinger og beregninger og som dannet et presist grunnlag for målsettinger og aktiviteter. Målene for kjønnsbalanse i et medieselskap ble lagt inn i treårsplanen og budsjettokumentet, og det ble rapportert fra divisjonen på personellutviklingen. Hver enkelt leder mottok planer fra sine ledere igjen. I det franske selskapet Engie var målet at hver tredje seniorleder skulle være kvinne og det ble sanksjonert om målene ikke ble nådd.

### Sertifiseringsprogram

Det globale konsultentselskapet Mercer gjennomfører i samarbeid med the Edge Certified Foundation standardiserte sertifiseringer for kjønnsbalanse i bedrifter. Dette er gjennomført i Frankrike, Danmark, Sverige, Sveits, Mexico, England og USA. De evaluerer over tid ved hjelp av assessment metoder utviklet av den amerikanske psykologen Hermine Ibarra (Mercer, 2015). Det gjøres en gapanalyse på bakgrunn av kvalitative intervjuer og en elektronisk undersøkelse som kartlegger kjønnsbalanse i forhold

til styresammensetning, operative fakta, forankring i ledelse, kommunikasjonspraksis, rekrutteringspraksis, innplassering i lederstillinger, handlingsplaner og oppfølging av dem, mentoring, effekt av tiltak, heltid/deltid, likelønn, foreldreperm, trakassering, fleksibilitet, identifikasjon av talenter m.m.. Resultatene i en bedrift sammenlignes deretter med en global normgruppe innenfor den samme næringsgruppen. Kartleggingen gir oversikt over hvor bedriften bør forbedre seg og hvilke mål som bør settes for hvilke områder. Hensikten er å sette i gang med formelle målrettede treningsprogram og siden få oversikt over hvilke tiltak som ikke har fungert, forbedre tiltakene, bli målt på nytt og til slutt bli sertifisert. Konsulenter eller agenter både i Europa og i USA læres opp blant annet via webinarer der spørreskjemaet og arbeidsprosesser gjennomgås og avlæres. Meningen er at plasseringen på dette likestillingsbarometeret skal gi grunnlag for at konsultentselskaper skal gå inn i bidra og jobbe der det er et behov for bedret kjønnsbalanse. Sertifiseringen handler om å få kredibilitet knyttet til likestilling og kjønnsbalanse. Legemiddelselskapet Pfeizers og IKT-konsultentselskapet Accenture har for eksempel vært gjennom sertifiseringen (Mercer, 2015).

### Strategier og tiltak

Ut fra mengden av tiltak som kom frem, virket det relevant å drøfte hvilke endringsstrategier tiltakene representerte. Endringsstrategier kan være ubrukte muligheter (Karp, 2014). Undersøkelsen viste at forankring av mål effektivt bidro til kjønnsbalanse spesielt der toppledelsen tok ansvar og ledere i de enkelte avdelingene tok ansvar for å operasjonalisere målene. Bedriftene som deltok i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen viste et potensial knyttet til strategiutvikling og kjønnsbalanse. HR-ledere kan trolig ta en sentral rolle med hvordan kjønnsbalanse nås i praksis ved å tilby råd med å legge strategier, presentere ulike verktøy og evaluere prosessene (Berger, 2013).

Dialog virket som en god kommunikasjonsform for å utvikle mål. HR-lederne fortalte hvordan toppledere deltok i diskusjonene og i forankringen. Selv om enkelte toppledere tydelig bare bestemte seg for det og sørget for å få fylt opp sin ledergruppe. En slikt «just do it»-strategi var effektivt. En engasjert toppledelse i kombinasjon med holdningen at kvinner som vil kan få det til og de finnes, ga åpenbart resultater.

Ved omstrukturering var det to strategier som ga ulike resultat med tanke på kjønnsbalanse i ledelse. Den ene var bedrifter som etter omorganiseringen lot den gamle inndelingen mellom kvinner og menn være stabil og lot den følge med inn i den nye generasjonen. Dette var typisk for de organisasjoner som i utgangspunktet var kjønnsdelte dvs. i bedrifter med sterk mannsdominans i ledelse, der kvinner var i administrasjonen. Denne tilnærmingen ble kalt «copy paste» og medførte at kjønnsbalanse forble ureflektert i omstillingsprosessen. Den andre retningen var «new design» og innebar at kjønnskillene representerte nye grenser i forhold til kompetanser og arbeidsoppgaver og de tradisjonelle kjønnsforskjellene var brutt opp (Mercer, 2015)

### Bevisst kommunikasjon

Bevisst strategisk kommunikasjon internt og eksternt i forhold til tiltak for kjønnsbalanse kan være avgjørende for å sikre positiv effekt. Det er sentralt å vite hva som skal sies til hvem, når, hvor og hvordan (Berger, 2013). En viktig kommunikasjonsstrategi kan være å øke bevisstheten om tiltakene utover i hele organisasjonen. I svenske Ericsson signaliserte topplederne internt og eksternt at kjønnsbalanse var betydningsfylt og forpliktende. Ledere og medarbeidere ble holdt oppdaterte på utvik-

lingen (Frenkel, Falk & Grimaldi, 2013). Ved å vise frem forankret strategi og milepæler, ble endringsarbeidet som en del av selskapets integrerte kultur og satte rammeverket for den interne arbeidskulturen. I Volvo i Sverige kommuniserer de bevisst ved å fortelle historier (power and storytelling) om kvinnelige ansatte for å oppmuntre andre kvinner. Manglende kommunikasjon om kjønnsbalanse kan på en annen side få negativ symboleffekt:

*Hos oss har flere motiverte dyktige kvinner sluttet med forståelse at her kom de ikke til toppen (HR-leder)*

### Beviste rekrutteringsteknikker

Rekruttering er et av de viktigste virkemidlene å møte fremtiden med når det gjelder kjønnsbalanse i ledelse (Frenkle, Falk & Grimaldi, 2013). I kartleggingen av tiltak kom det frem en rekke ulike type rekrutteringsteknikker. Det var viktig å formidle i utlysningen at det var ønskelig med interne søkere og at det var konkurranse om lederstillingene. Reell utlysning av lederstillinger sikret åpenhet i prosessene og nærmest umuliggjorde at noen uformelt var påtenkt stillingen. Det økte muligheten for at både flere kvinner og flere menn kunne melde sin interesse. På den annen side behøvde ikke det at noen var påtenkt en stilling, utelukke at en kvinne fikk jobben. Det kunne være at en kvinne var påtenkt. Noen bedrifter la formelt vekt på å oppmuntre direkte kvalifiserte kvinner til å søke ved rekruttering til ledernivå 1, 2 og 3. Ansvar for å oppfordre hadde rekrutteringsansvarlige ledere og andre medarbeidere som så potensialet hos en kvinnelig leder (Kallerud, Haug & Ånensen, 2013).

*«Jeg har ikke tall på hvor mange ganger jeg har satt kvinnelige lederkandidater på sporet før intervju og de har fått jobben» (HR-leder).*

I svenske SEB ble det lagt vekt på å gi kvinner tilbakemelding på hva de kunne videreutvikle om de ikke fikk jobben. For å sikre forfremmelse fikk alle kvinnelige ledere tilbud om en sponsor som støttet, oppmuntret og åpnet dører (Frenkel, Falk & Grimaldi, 2013).

Flere av HR-lederne uttalte at de ga tydelig bestilling til eksterne rekrutteringsselskap om at begge kjønn alltid måtte være representert blant tre finalekandidatene. Om det ikke var tilfelle, ble rekrutteringsselskapet bedt om å komme opp med noe på nytt. En HR-leder uttalte:

*«Først kom det opp bare mannlige kandidater til topplederjobben. Det ble bedt om å fremskaffe kvalifiserte kvinner. En av dem fikk jobben».*

Andre gikk mer systematisk til verks ved at de krevde at rekrutteringsselskapet skulle identifisere både den beste kvinnen og den beste mannen før en ansettelse fant sted. Dette var en konsulentbedrift som også hadde strukturerte og formelle forfremmelsesprosesser som ga gode resultater for bedring av kjønnsbalansen i lederstillinger. Forfremmelse skjedde en gang i året. Prosessen med å identifisere kandidater ble satt i gang et år i forveien. HR-ansatte var involvert i prosessen sammen med lederne. Kandidater ble nominert av lederne som måtte begrunne nominasjonen. HR-ansatte gikk gjennom måltallene for kjønnsbalanse i de ulike enhetene for å sikre kjønnsbalansen. I et forsikringsselskap jobbet alltid to personer sammen i rekrutteringsprosessene for å sikre at ingen av dem vurderte feil. De hadde utviklet et skåringsinstrument for å sikre at ingen avgjørelser ble tatt på bakgrunn av kjønnsstereotype oppfatninger. Mye kan tyde på at vurdering og seleksjon ikke bør gjøres bare av en person. Å benytte personer fra andre deler av virksomheten kan forhindre effekt av ubetenksomhet.

Med andre ord er det avgjørende for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse, å sørge for kjønnsbalanserte ansettelsesprosesser og stillingsutlysninger der man i lik grad oppfordret kvinner og menn til å søke på stillingen. Mye tyder på at lederkompetanse ble bygget nedenfra fordi det er ofte internrekruttering inn i toppledelse. Toppledere rekrutteres oppover fra prosjektledere og lavere linjeledernivåer. Å sørge for dialog med og oppmuntring av kvalifiserte kvinner kan være et linjeansvar.

Tiltakene som kom frem kunne i hovedsak kategoriseres i tre ulike strategier. Det var å *inkludere, informere* og *utvikle*. Det vil i det følgende bli gitt eksempler som tydeliggjør disse strategiene.

### Strategien å inkludere

I flere av deltagerbedriftene ble det sørget aktivt for å inkludere både kvinner og menn i de allerede eksisterende talent- eller lederprogrammene de hadde. Det ble lagt klare føringer på at det skulle være kvinnelige og mannlige deltagere ut fra en fordelingsnøkkel på 50/50 eller 40/60 som senere eventuelt kunne inngå i en ledertalentpool. Dette ble gjort for å sikre andelen kvinner ble kjørt gjennom og gi kvinner visshet om at de ble satset på. Foruten å inneholde generelle tema for talent- eller lederutvikling, ble bedriftens målsettinger, strategier og verdier formidlet for å sikre at programmet bidro til å internalisere ønsket kultur. Programmene var utviklet og ofte kjørt internt av HR-ansatte og var ikke spesifikt rettet mot å øke kjønnsbalanse ledelse. I bedriften NRK var det lagt opp til en variant av dette. Til program med formål å skape kjønnsbalanse var det ønskelig med en tredjedel menn og resten kvinner som deltagere. Kvinner og menn skulle formidles det samme innholdet (Kallerud, Haug & Ånensen, 2013). Det svenske selskapet SPP kjørte en inkluderingsvariant der hensikten var at kvinner og menn skulle lære fra hverandre, men uten at det hadde et kjønns spesifikt innhold. Et norsk forsikringsselskap kjørte et program for konsernledere arrangert i samarbeid med en utenlandsk handelshøyskole:

*«Her setter vi bevisst av plass på hvert kull for kvinnelig talent. Disse kvinnene har klart senere å komme seg oppover. Dette er et strategisk utviklingsprogram om lederkommunikasjon». (HR-leder).*

En annen metode, der både kvinner og menn deltok ble brukt i en bedrift i Sverige,<sup>1</sup> og handlet om bevisst å hjelpe ledere til å bli kjønnsbevisste. Lederne opparbeidet kunnskap om kjønnsforskjeller gjennom dialog og seminarer. Seminarene fokuserte på intern horisontal og vertikal segregering, kommunikasjonsmønstre, symboler og persepsjon av hvordan kvinner og menn handlet forskjellig. Kvinnelige og mannlige medarbeidere diskuterte hvilke kjønns mønstre som fantes i arbeidsmiljøet og hvordan disse kunne forbedres. På den måten er lederne kunnskapsbærere av eventuelle ulikheter mellom kvinner og menn.

### Strategien å informere

Andre type programtiltak fungerer ut fra strategien å gi kvinner informasjon om hva som skal til for å ta større lederansvar. Begrunnelsen for disse programmene er at det er kvinner som trenger denne informasjonen for raskere å avansere fordi de utgjør minoriteten i lederstillingene. Det svenske selskapet SPP praktiserte for eksempel lederrotasjon for kvinner slik at de ble klar over hva som ble forventet av ledere i bedriften. Kvinnene ble motiverte og bevisste på hva lederjobben gikk ut på gjennom konkret ledererfaring. Å være leder bare for en periode ble ikke i bedriften sett på som et nederlag. Tvert imot var det et synlig tegn på at lederen var klar for større oppgaver (Frenkle, Falk & Grimaldi, 2014). Et forsikringsselskap praktiserte utstrakt jobbrotasjon i høye lederstillinger for å gi kvinner ledererfaring på høyt nivå. Dette var som en dominoeffekt. Når en stilling skulle fylles for en periode, ble en

kvinnelig leder fra nivået under løftet opp og i hennes stilling en kvinne fra nivået under der igjen. Dette ga kvinnene som fikk prøve seg verdifull innsikt og erfaring. Lederrottering blir brukt ofte i kunnskapsbedrifter som for eksempel advokatselskaper, arkitektkontor eller konsulentselskaper. Om dette blir en trend kan det være at lederrollen i seg selv mister noe statusen ved at det mer blir noe som gjøres på rundgang etter tur enn noe som er forespeilet bare få utvalgte.

Hennes og Mauritz i Sverige praktiserte «twinning» der en seniorleder deler sin rolle med ned en kvinnelig juniorleder. Det ga seniorlederen fleksibilitet samtidig med at juniorlederen får viktig ledererfaring på høyt nivå.

Andre bedrifter sendte kvinnelige deltakere på eksterne kvinneprogram med spesifikt mål om å kvalifisere til toppledelse. Det handlet om å informere kvinner om hva som skulle til for å bli ledere. Prinsippet var at kriteriene for å gjøre lederkarriere til topps, skulle komme kvinner til del. Female Future var et slikt eksempel. Det er et leder- og styreutviklingsprogram for kvinnelige ledere og varer i ett år. Det er et samarbeid mellom NHO og Innovasjon Norge. Bedriftene valgte ut sine kvinnelige ledertalent og disse gikk gjennom et krevende program som utfordret dem på ledelse, retorikk, nettverksbygging, egenutvikling og synliggjøring. Rapporter fra Female Future viste at 2 av 3 deltagere hadde innen et halvt år etter programslutt fått tilbud om styreverv eller blitt forfremmet. Les mer om programmet på [www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future](http://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future).

Oda Talentprogram er rettet mot kvinner i IKT-næringen i Norge. Bakgrunnen for programmet er kartleggingsintervjuer med kvinnelige og mannlige toppledere der deres lederegenskaper og karrieremønstre blir avdekket. Disse egenskapene og mønstrene blir ansett for å være uavhengige av kjønn og representere kodene for å gjøre lederkarriere. Kodene danner grunnlaget for å selektere kvinnelige motiverte ledertalent og for innholdet i fagsamlingene. Kvinnelige kandidater blir intervjuet før programstart. De som aksepterer kodene får bli med på programmet. Prinsippet er at det bare er endringsvillige kvinner med lederambisjoner som kvalifiserer til programdeltagelse. De blir bevisstgjorte og trent i karrierekodene gjennom at de coacher etablerte kvinnelig og mannlige toppledere i form av reversed mentoring. Talentet får da informasjon om strategiske utfordringer på et høyere nivå enn hun selv er, gjennom å høre de etablerte ledernes historier. Av de ca. 600 kvinner som har gått gjennom programmet hadde om lag 80 % tatt større lederansvar. Programmet er beskrevet og evaluert av Seljelid (2005), Bemer (2004) og Wiig (2012). Les mer informasjon finnes på [www.ikt-norge/oda](http://www.ikt-norge/oda).

Odanettverket drives av iherdige frivillige kvinner og har 6 000 kvinnelige medlemmer og har sitt utspring fra kvinner i Microsoft. Målet er å tilrettelegge for erfaringsutveksling, kompetanseheving og personlig utvikling. Oda-Nettverket arrangerer en felles møteplass for inspirasjon og motivasjon. Det sponses av store IKT-aktører i næringslivet og arbeider ut fra strategien om å informere kvinner om ulike kjønnsnøytrale tema til nytte for dem som vil gjøre karriere. Eksempler på tema er retorikk, lederutfordringer, motivasjon og selvledelse. De arrangerer også et mentorprogram og en årlig inspirasjonsdag med foredragsholdere med aktuelle og relevante budskap. Informasjon: [www.odanettverk.no](http://www.odanettverk.no)

Womentor er et svenskt program som retter seg mot IKT-bedrifter der toppledelsen i deltakerbedriftene er villig til å forplikte seg til å jobbe aktivt med endringsarbeidet for å bli kjønnsbalanserte. Ledelsen setter opp konkrete mål for kjønnsbalanse i egen bedrift og redegjør for disse årlig. I tillegg velger de ut en kvinnelig lederkandidat som blir tildelt en mentor for å lære hva ledelse innebærer og de blir presentert for ulike ledelsestema på samlinger. I tillegg utnevner deltakerbedriftene som et

ledd i programmet, en Diversity Manager med ansvar for kjønnsbalanse i ledelse internt. Disse samles to ganger i året for å dele gode eksempler på tiltak. Les mer om programmet på [www.women-tor.se](http://www.women-tor.se)

I disse programmene med strategi om å informere motiverte kvinner, legges det lite vekt på kjønnsforskjeller mellom ledere. Mye kan tyde på at karrierkodene er de samme for begge kjønn selv om de kan være bransje- og kulturavhengige (Solberg, 2012; Solberg & Wathne, 2015; Widerøe & Solberg, 2013). Dette understøttes i både den kvalitative og den kvantitative funnene og er i tråd med teorien The Structural Theory som understreker at pliktene, behovene i de funksjonene som skal fylles, er viktigere enn kjønnsforskjeller. Kjønnen til lederen vil på den måten ha mindre betydning for atferd og prestasjon. På den måten løper en leders effektivitet og gjennomslagskraft ut fra følelsen av å ta et ansvar i bedriften og oppmerksomheten gis til organisasjonens interesse mer enn personlige interesser (Garless, 1998; Ciolac, 2013). Prinsippet er at kvinners økte operative innsikt i de reelle karrierkoder i bedriften de jobber i, får fortgang i rekrutteringen av disse kvinnene inn i toppledelse. Koder om hvordan man lykkes i næringslivet bør derfor ikke være skjulte og utilgjengelige. Karrierkodene bør være transparente og noe man er åpen om og deler. De som lykkes er de som lærer seg koder inkluderer seg selv fremfor å ekskludere seg selv som lederkandidat. De selvinkluderende prosessene kan være ubevisste for dem som praktiserer dem. Disse personene går ikke bevisst inn og setter seg karrieremål, men er opptatt av å få gjennomslagskraft på bedriftens premisser. Det handler om å være tydelig på egne meninger i kombinasjon med å være tilpasningsdyktig, knekke koder offensivt og være villig til å endre seg og gjøre det som skal til (Wathne & Solberg, 2014, Solberg, 2013).

*Rollemodeller* kan spille en viktig rolle i dette informasjonsarbeidet. Flere av HR-lederne nevnte verdien av synlige kvinnelige rollemodeller som formidlet informasjon om holdninger og atferd til andre kvinner. Rollemodeller må ikke undervurderes som et viktig bedriftsinternt tiltak. De sier noe om hva som er mulig og setter i gang prosesser (Frenkel, Falk, & Grimaldi, 2013). Rollemodell kan defineres som en person som har en atferd eller en suksess som brukes som et eksempel å etterfølge eller som bør kopieres av andre. En rollemodell er en person som er godt likt og som andre ønsker å identifisere seg med (Yukl, 2002). Ledere blir ofte rollemodeller og det oppstår et følgerskap blant medarbeiderne. Å være rollemodell handler om å gjøre det en selv sier, evne å vise integritet og være tydelig på egne verdier. Ikke alle vil kunne bli noens følgere, men mange har behov for å dyrke rollemodeller og for å ha noe «større» enn seg selv å tro på (Karp, 2010).

I en av de norske bedriftene var det en kvinnelig toppleder som av mange ble nevnt som en tydelig rollemodell på kjønnsbalanse. Hun hadde selv rekruttert en ledergruppe der over halvparten var kvinner. På direkte spørsmål svarte denne topplederen at kjønnsbalanse ikke var et tema. Det var med andre ord integrert i rekrutteringsprosessen hun hadde kjørt og begrunnet det med at dette var den best tilgjengelige kompetansen. Til tross for at dette var en stor virksomhet som opererte i flere land, var hun som toppleder uredde på å dele både positive og negative ting om seg selv. Som rollemodell og kvinne viste hun at hun ikke fikk til alt og fortalte om sine feil. Hun avmystifiserte og menneskeliggjorde det å være toppleder. Hun turte å gå inn i vanskelige temaer og stå i ubehaget med åpenhet og var tykkhudet og hadde åpenbart vært en inspirasjon for mange av de kvinnelige lederne på nivå 2.



I NRK har det blitt poengtert at kommunikasjon med og til kvinner med lederambisjoner, innstilt på en utviklingsprosess og som lener seg fremover, er viktig (Kallerud, Haug, Ånensen, 2013). Dette understreker poenget om å våge og være selektiv på hvilke kvinner det skal satses på i bedriften. Det innebærer forståelsen av at ikke alle har et topplederpotensial.

### Strategien å utvikle

I noen bedrifter var holdningen at kvinner må foredles og utvikles, i andre bedrifter holdningen at kvinner må klare seg selv akkurat som menn, i en tredje type bedrifter ville kvinner ikke ha noe fokus på seg fordi de var kvinne, men heller ikke bli ekskludert.

Flere av tiltakene som ble kartlagt i undersøkelsene dreide seg om å utvikle kvinner til å ta større lederansvar. De handlet om at kvinner selv tok ansvar ved å frikoble seg fra å måtte bli «sett og oppfordret» av andre for å ta lederansvar på høyt nivå i bedriften. Dette kan sammenlignes med et eksistensialistisk frigjøringsprosjekt. Eksistensialismen handler om frihet, ansvar og muligheter for den enkelte til å velge hva slags betydning livet skal ha. Hvert menneske står ansvarlig for hvem de velger å være og hva de velger å gjøre. Det livet en velger skal gi mening og mennesker har status som aktiv og ansvarlig velgende subjekt (Sampson, 2008). Det er denne ansvarliggjøringen som ligger til grunn i flere av utviklingstiltakene.

Hovedskille innen utviklingsstrategien går mellom de som mener kvinner må utvikles av ledere og de som mener at kvinnene må utvikle seg selv. Denne retningen handler om å ha tiltak for kvinner som i utgangspunktet ikke er motiverte til å ta ledelse, men som gjennom tiltakene blir motiverte. Et norsk forskningsinstitutt har utviklet et nettverksprogram for kvinner. Dette programmet skiller seg ut fordi det konkret arbeider med endring langs to akser. Den ene handler om at det er kvinnene selv som trenger økt motivasjon til å innta lederstillinger. Den andre handler om å bevisstgjøre og motivere ledere til å oppdage dem. Utgangspunktet er at enkelte kvinner har forståelse for at ledelse er vanskelig. Det er derfor synliggjort noen rollemodeller som er positive til å ta lederansvar. Kvinnene har møtt disse på seminarer og i tillegg har konsulent/coachere jobbet en til en for å motivere kvinnene. Resultatene virker tilfredsstillende:

*«Først i programmet sa kvinnene at de ikke ville bli ledere, nå vil de». (HR-leder)*

Det er også blitt jobbet direkte med deres ledere for å motvirke ubevisste skjevheter i rekruttering og utvikling av de kvinnelige deltagerne. To konsulenter fortolket hva lederens kvinnelige medarbeidere, som var deltakere på programmet, fortalte om relasjonen til lederen sin. Konsulentene hadde så samtaler med disse lederne om kvinnenens potensial. Inntrykk fra disse samtalene ble videre brukt i felles seminarer. Det var innledere på seminarene som snakket om lederens ubevissthet knyttet til kjønn og karriereutvikling. Det ble gjennomført felles møter og samtaler med de enkelte instituttene. Grunnprinsippet i programmet var at kvinner bidrar med andre erfaringer, interesser, ferdigheter og sosial kompetanse enn menn. Kvinner og menn sammen vil gi bedre miljø på avdelingene. Resultatene blir jevnlig målt i forhold til målsettingene som er satt i de enkelte avdelingene.

De amerikanske forskerne Ely, Ibarra og Kolb (2011) har utviklet et program som utvikler systematisk kvinners lederidentitet. Prinsippet er at en lederidentitet oppstår ved at en person engasjerer seg gjennom å løse arbeidsoppgaver, internaliserer identitet og hensikt med lederskapet sitt. Relasjonelle og sosiale prosesser bidrar til hvordan en ser seg selv og hvordan en blir sett av andre. Å motta aksept



eller ikke på noen hun gjør, er med på å forme lederidentiteten. Dette programmet hadde kun kvinnelige deltagere og inneholdt 360 graders feedback som forteller hvordan sjefen, kolleger og medarbeidere oppfattet dem. Selvbevissthet som leder bygges gjennom direkte tilbakemeldinger og at kvinnene forstår hvordan de oppfattes, hvilke utfordringer de har og hva som kan fremme deres lederkarriere. I programmet lærer de også om strategisk nettverksarbeid og hvordan et nettverk kan gi dem muligheter. Deltakerne utforsker, sammenligner og evaluerer sine eksisterende nettverk. Dette nettverkfokusset innebar at de tenkte mer på de store målene for stillingene sine og hevet blikket mot nøkkelmedspillere. Kvinnene får et forhandlingsverktøy med fokus på strategisk endring i kontroverser. De endret sin atferd og fikk gjennomslag og kom seg ut av uformelle fastfryste roller (Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

IKEA utvikler også kvinnelige medarbeidere. De gjennomfører «Women Open Network» (WON) for å bygge relasjoner og skape karrieremuligheter. Topplederne er med på disse nettverksmøtene og deler åpent sine erfaringer. De kjører også et mentorprogram knyttet til WON der en sertifisert coach samtaler med kvinner for å støtte dem i karrieren deres.

International Labour Organization har satt opp en liste for å utvikle kvinner til å ta ledelse. Her er et utdrag av listen.

1. *Kvinner må få oversikt over alle selskapets operasjoner og stillinger.*

Dersom kvinner får vite mer om ulike alternativer og muligheter er det en større sjans for at de ønsker å dedikere seg til disse stillingene. Konkurransen mellom kjønn blir mer rettferdig slik at ikke bare menn får vite om de nye stillingene som blir utlyst internt i bedriften.

2. *Lage ledertreningsprogram for kvinner.*

Trening og opplæring er svært viktig fordi det er mange kvinner som ønsker å bli leder, men ikke alle innehar den riktige kunnskapen om hvordan bli og være leder. Et treningsprogram kan gjøre kvinner mer selvsikre og at de tør prøve seg som ledere.

3. *Utfordre kvinnelige medarbeidere, både synlig og vanskelige oppgaver.*

En leder møter vanskelige utfordringer i arbeidslivet hver dag, og det er viktig å vite hvordan det håndteres. Å håndtere tøffe situasjoner og dilemma er knyttet til det å kunne ha en lederstilling.

4. *Være mentor for en kvinnelig medarbeider*

Det er viktig å ha en erfaren person som man kan se opp til og lære av. En rollemodell vil være til stor hjelp, og det er mange ting å lære fra en som har gjort jobben før og er flink.

5. *Støtte fra toppledelsen for en likestillingsstrategi*

De som jobber i selskapet må være positivt innstilt til kjønnsbalanse og at samarbeidsvillige på dette temaet. Dersom topplederen er negativ, kan det påvirke de andre og gjøre prosessen med kjønnsbalanse vanskeligere.

6. *Anerkjennelse og støtte for kvinner*

Kvinner og menn er begge like relevant for lederstillinger. Positiv innstilling til kvinnelige ledere motiverer kvinner til å jobbe for lederstillinger.

7. *Ha en bedriftskultur som er inkluderende for både kvinner og menn.*

Å skape noe som er nøytralt der vi ikke lenger tenker på hvilket kjønn som skal ha denne stillingen, og heller fokuserer på hvem som er best til å gjøre denne jobben uavhengig av kjønn.

8. *Bevisst trening for toppledere for å få flere kvinner inn i ledelsen.*

Bevisst på at de i ansettelsesprosessen må ta kvinner som menn inn i rekrutteringsprosessene når nye lederstillinger skal besettes.

9. *Fleksibel arbeidstidsordninger.*

Krav til arbeidstid og -sted må være rimelig av hensyn til foreldre.

10. *Målsetting og spore fremgang.*

Sette mål som er oppnåelige og gi god oppfølging for målprosessen gjennom daglig ledelse og medarbeidersamtaler. Viktig å fastsette klare mål og ha regelmessig gjennomgang av målene (Eikeri, Forsetløyken & Bostrøm, 2015).

En trend som en HR-leder gjorde oppmerksom på, var at yngre kvinner trekker seg fra kvinneutviklende tiltak. De vil håndtere sin egen fremgang og omstiller seg selv. På den måten var de tydelig opptatt av å inkludere seg selv mer enn å ekskludere seg selv. En uttrykte det slik:

*« . . . . at når vi snakket om de kvinnene som kvalifiserer til topplederkarriere er dagens kvinner i Norge ikke mer undertrykte enn de gjør seg til selv. Kvinner kan endre fokus om de vil. Toppleidelse henger høyt, men ikke så høyt at en ikke kommer opp»..*

Sheryl Sandberg, CEO i Facebook, har startet bevegelsen «Lean in» og skrevet en bok med samme navn. Hennes intensjon er å oppmuntre og støtte kvinner som vil leve ut sine ambisjoner. Hun ønsker å endre kvinners fokus fra hva de ikke kan oppnå til hva de faktisk kan oppnå. Det er kvinnen selv som sitter i førersetet og med engasjement og bevisst innsats kan de få til endringer i livet som kan sikre dem topplederjobben. Hun gir dem noen redskaper til hvordan knekke kodene, eller for å sitere en av HR-lederne i den kvalitative undersøkelsen:

*Toppledere har antagelig stort sett klart å knekke koden på ikke å måtte bli oppdaget. De forklarer ikke at de ikke får til ting med at det er noe galt med systemet. De er utpregete selvstendige. Å skyld på systemet blir sett på som et tegn på at du ikke har forstått det. En må pulverisere andres hindringer på seg selv gjennom å være bevisst på hindringene og ikke vike. Det er kjernen. (HR-leder)*

## Anbefalinger av interne tiltak til bedrifter som vil kjønnsbalanse i ledelse

Ut fra den kunnskapen dette prosjektet har generert, presenteres fortløpende noen grunnleggende aktiviteter og tiltak bedrifter kan gjøre for å bedre kjønnsbalansen i ledelse. Alle er utdypet i denne rapporten:

1. Kartlegg systematisk kvinner og menns posisjoner og endringer av posisjoner for å ha god oversikt til enhver tid og vite hvor behovet er størst.
2. Utform målbare mål som en del av strategien som forankres i toppledelsen og hos ledere lengre nedover i organisasjonen.
3. Topp-, mellom- og teamledere utvikler lokale måltall tilpasset behovene for kjønnsbalanse i sine enheter. Ledere følges opp på måloppnåelse og det lages nye handlingsplaner i forhold til den enkelte leder. Målene og resultatene er åpne for alle og gjøres kjent. Det virker skjerpene.
4. Etabler og utvikle en kjønnsbalansert talentpool dvs. med både menn og kvinner for raskt å kunne identifisere kvinnelige lederkandidater etter som behovene eller mulighetene oppstår. Ledere leverer inn forslag og kvinnelige lederkandidater diskuteres fortløpende i ledergrupper. Ledere som ikke kommer opp med kvinnelige kandidater blir bedt om å komme med noen og tilbys hjelp til dette. Underskogen av talentfulle kvinner sikres ved studentmobilisering av kvinner.
5. Etabler gode rekrutteringsrutiner som ivaretar kjønnsbalansen og hindrer ubetenksomhet som gir skjevheter.
6. Diskuter konsekvensene av bevisst å velge hvilken av de tre strategiene inkludere, informere eller utvikle som skal gjelde i de ulike tiltakene.
7. Avmystifiser og praktiser transparente lederkoder gjennom åpenhet fra toppledere. Kodeinformasjon gis direkte fra toppledere til potensielle kvinnelige toppleder kandidater.
8. La kvinner bevisst ta del på sentrale strategiske arenaer for å synliggjøre dem overfor nøkkelpersoner og gi dem relevant erfaring.
9. Evaluer tiltak på kort og lang sikt for å sikre effekt utfra de målene som er satt. Kvinnelige deltakere kan følges og spores for å se at ønsket effekt oppnås.
10. Gi kvinnelige lederkandidater erfaring som ledere ved hjelp av å fungere som assisterende leder, NK, lederrotasjon eller som ledererstatte i kortere eller lengre perioder. Benytt dominoeffekten ved at en kvinnelig leder på mellomledernivå kan erstatte en leder på høyere nivå ved for eksempel lengre sykdom eller permisjon. En kvinnelig leder på første linjenivå kan erstatte den kvinnelige lederen på mellomledernivå osv.

## 7 Fra ord til handling

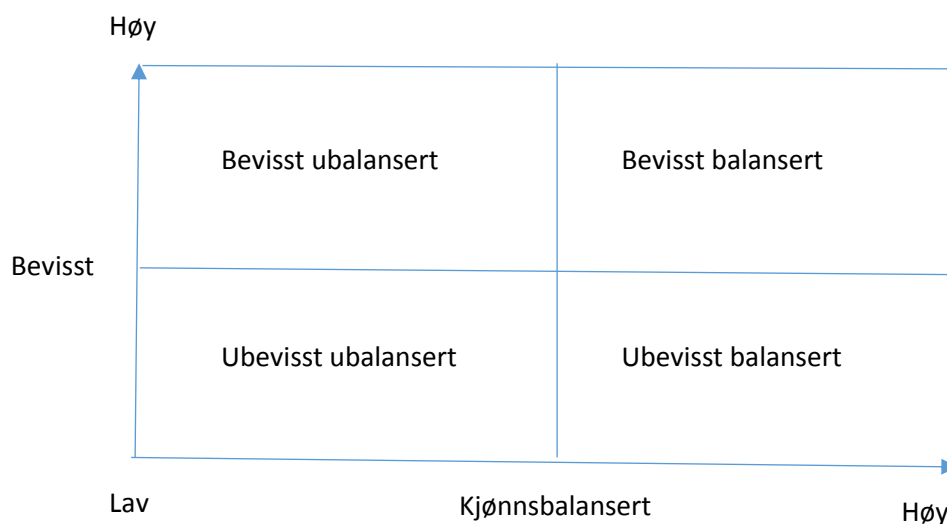
Dette forskningsprosjektet har vist at å kjønnsbalansere bedrifter på ledernivå 1 og 2 kan handle mer om organisasjonsutvikling og læring enn om likestillingspolitikk. Metodetrianguleringen i dette prosjektet gjør funnene og resultatene robuste. Tanken bak prosjektet er at bedrifter selv klarer å utvikle, standardisere og formidle forskningsbaserte bedriftsinterne tiltak som øker andelen kvinnelige linjeledere. Selv om kjønnsubalanse kan ha rot i ulike forhold, kan den beste løsningen være praksiser som fremmer organisatorisk ansvarliggjøring for endring og tiltak (Kalev, Kelly & Dobbin 2006). Tiltakene kan ikke bare rulles ut som et nytt teppe ved å implementere standardiserte løsninger. Det må tas hensyn til lokale betingelser og bransjenes særegenheter (Eriksson-Zetterquist og Styhre 2008; Alsos 2015: 19). Rapporten kan brukes av både store, mellomstore og små bedrifter ved at den gir noen innspill til hvordan tiltakene kan se ut i egen bedrift. Alle verktøy, prinsipper og strategier for å oppnå kjønnsbalanse passer ikke i alle bedrifter. Den enkelte bedrift må diskutere sine behov og valgmuligheter uten å føle seg presset til et spesifikt tiltak (Gustavsen, Hansson & Qvale, 2008). For å finne frem til de lokale betingelsene kan man stille spørsmål om bedriftens verdier og institusjonelle logikk og hvor det skal settes mål for innføringen av kjønnsbalanse. Skal kvinnene utvikles som ansvarlige subjekter eller kun motta informasjon eller skal de tilrettelegges for av ansvarlige bedrifter som objekter?

Det var flere måter og prinsipper å bedre kjønnsbalansen på. Enkelte bedrifter arbeidet implisitt gjennom systematisk integrasjon, der kjønnsbalanse satt godt fast i kulturen. Stigmatisering i form av inn gripen som tiltak, systematisk kontroll, målinger eller oppfordringer var unødvendig. Slike «naturlige» kjønnsbalanserte bedriftskulturer fortjener mer oppmerksomhet. Fremtidig forskning bør stille spørsmål om hvordan integrerte likekjønnskulturer oppstår. Hva er filosofien, prinsippene og holdningene til kjønnsbalanse i disse bedriftene som andre bedrifter kan lære av? Den integrerte kjønnsbalansen så ut for å være stabil over tid og lite ressurskrevende.

Andre bedrifter var mer eksplisitte på behovet for kjønnsbalanse for eksempel med et klart topplederfokus på kjønnsbalanse. Bedrifter med en HR-leder som systematisk forholdt seg til å innføre kjønnsbalanse uten feministiske undertoner så også ut for å være de som fikk det til. Andre bedrifter praktiserte tiltak etter strategiene inkludering, informering eller utvikling. Inkludering handlet om at kvinner og menn deltok i talent- eller lederprogram i likt antall eller at det ble passet på eller presset frem at både kvinner og menn var med som deltakere eller kandidater til lederjobbene. Til grunn for inkluderingsstrategien lå prinsippet om at kjønnsforskjeller ikke hadde sammenheng med utvikling av ledere. Inkludering handlet også om bevisst å synliggjøre kvinner på strategisk avgjørende arenaer. På den måte ble det vist frem forbilder for å motivere andre i kombinasjon med at kvinnene selv fikk verdifull erfaring. Informering handlet om å avmystifisere hva toppledelse var ved å opplyse kvinner om uformelle karrierekoder og hva som fremmet en lederkarriere. For mange handlet dette om å bygge opp en pool av kvalifiserte og motiverte kvinner klare til å innta ledelse. Utviklingsstrategien handlet om at kvinner som i utgangspunktet ikke var så motiverte til å ta lederansvar ble utsatt for oppmuntring eller påtrykk til å endre holdning til det å gjøre lederkarriere. Denne siste strategien var trolig risikofyllt i forhold til de ressursene bedrifter brukte og resultatoppnåelse.

Det å oppnå varig kjønnsbalanse så ut for å være en dyptgående byråkratisk prosess over lang tid mer enn at kjønnsbalanse ble stigmatisert akutt med kortsiktige tiltak. Byråkratisk på den måten at det ble laget mål, systematisk rekruttering, kompetanseutvikling, oppfølging og handlingsplaner.

Å kategorisere bedriftens forutsetninger kan være et godt verktøy i seg selv. Det kan øke forståelsen av det utgangspunktet bedriften faktisk har og gjøre at arbeidet med kjønnsbalanse kommer raskere i gang. Resultatene vil være enklest å få til i de bedriftene som kan kategoriseres som *bevisste* på at de har *ubalanse* mellom kjønnene i lederstillinger. Det vil i slike bevisste ubalanserte bedrifter være lett å etablere motivasjon til å sette i gang med de kjønnsbalanserende prosessene. Dette i motsetning til bedrifter som har *ubalanse*, men er *ubevisste* og heller ikke bryr seg eller ikke ønsker oppmerksomhet rundt dette. Å starte med forankring, motivasjon og tiltaksarbeid i disse bedriftene kan sitte langt inne. I bedrifter som både er *bevisste* og *kjønnsbalanserte* er jobben allerede gjort. Det er et fåtall bedrifter som er i denne kategorien, men det kan være de som har jobbet med kjønnsbalanse allerede over lang tid og denne kategorien er på mange måter endemålet. I bedrifter som har *kjønnsbalanse* i lederstillinger og er *ubevisste* og heller ikke gir det oppmerksomhet har også gjort jobben. Det kan være disse bedriftene som har integrert kjønnsbalanse. Her har de kjønnsbalanserende prosessene tilsynelatende har gått av seg selv. Figuren under kan hjelpe til å plassere bedriften i forhold til bevissthet om kjønnsbalanse.



Fagfeltet har en utfordring fordi det eksisterer så få systematiske effektmålinger av tiltakene. Fremtidig forskning kan avdekke hvilke type tiltak som gir best varig kjønnsbalanse. Det vil kunne spare bedriftene for betydelige ressurser som brukes på det som ikke virker. Dette kan være essensiell kunnskap for presset er stort og tiden er knapp. En mulig løsning kan være at det utvikles en årlig survey som gir gode talloversikter over bevegelsene i for eksempel NHOs medlemsmasse på ledernivå 1 og 2. I tillegg kan bedrifter oppfordres til å evaluere egne tiltak. Ikke bare om hva deltakerne synes om opplegget på tiltaket, men følge og spore de kvinnelige deltakerne over tid. Det handler om å lage masterdata som gjør at endringer i kvinners karrieremønstre kan kartlegges. På den måten kan tiltak kontinuerlig forbedres og nytten av dem kan økes over tid. Langt fra alle kvinner ønsker å bli toppledere, like lite som alle menn ønsker det. Derfor er det heller ikke noe poeng i at forskning studerer og medier fokuserer på alle som *ikke* vil og selvfølgelig heller ikke får det til (Wibe & Solberg, 2013). Men å generere kunnskap om hvilke felles trekk de har de kvinnene som har lederstillinger på høyt nivå i næringslivet, vil kunne ha betydning for design av kjønnsbalanserende og karrierefremmende program. Det er viktig å gi beskrivelser av eksakt hva som har skjedd underveis og hvordan de har tenkt – kanskje til inspirasjon, forståelse og etterfølgelse.

Det vil også være av interesse å få avklart konsekvensene av dobbeltsynet på kjønn. På den ene siden råder en oppfatning om at kvinnelige og mannlige ledere er ulike og kommer opp med ulike handlingsalternativ og representerer et mangfold. På den annen side at kvinner og menn er like og møtes med samme karrierekrav og et sett med lederkoder som skal praktiseres. Å avklare hvilke prinsipper som er mest hensiktsmessige vil trolig være avgjørende for å bedre effekten av fremtidige tiltak. Skal det være en dialog grunnlagt på kjønnsforskjeller eller på likhet i tiltakene?

Målet for videre forskning må være å bygge influerende teorier som kan løse et problem og ikke bare gjøre et felt mer sementert slik for eksempel teorien om glasstaket ser ut for å gjøre.

Det er derfor et behov for en transparent deling av den beste praksisen av hvilke bedriftsinterne organisatoriske tiltak som gir kjønnsbalanse i ledelse.

## Referanser

- Acker, J. (1992): *Gendering Organizational Analysis*. Sage
- Alsos, G. A., Hilde Bjørkhaug, Agnes Bolsø og Elisabet LjunggrenAlsos (2015): "Introduksjon – kjønn og norsk næringsliv". I *kjønn og næringsliv i Norge*. Cappelen Damm
- Alvesson, M. & Sandberg, J., (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), pp.247-271.
- Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning*, 2nd ed. Malden, Mass.: Blackwell Business.
- Arnstad, E. & Jensen, A. (2016). *Slik drar du bra damer ..." En håndbok i rekruttering av kvinnelige ledere*. Utgitt av Norsk Redaktørforening (Volum 2)
- Backe, T. (2015). *Female Future. Karriereutvikling*. Mediaplanet.
- Basmo, H. R. (2010). Forankring i ledelsen. Hentet 5. mars 2016, fra Helsebiblioteket: <http://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/ledelse/artiklerom-ledelse/forankring-i-ledelsen>
- Bemer, A. (2004). *En reise i talentutvikling. Od@ Lederprogram*. IKT Norge
- Bennewitz, E. (2016). DO kritiserer ÅF:s satsning. Hentet 05. april 2016, fra Byggindustrin: <http://byggindustrin.se/artikel/nyhet/do-kritiserer-afs-satsning-22511#>
- Birnbaum, R. (1992). *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Berger, R. (2013). *The current situation of gender equality in Finland – Country Profile for use in European Commission Unit D2 "Gender Equality"*.
- Brøgger, B. & Wathne, C. T. (2005) : "Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?". AFI Rapport 1/2005
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Cameron K. S., Dutton J. E. and Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Catalyst, (2011). US. Women in Business. New York, NY: *Catalyst*. Retrieved April 30, 2011 from [catalyst.org/publication/206/women-in-us-business](http://catalyst.org/publication/206/women-in-us-business)
- Christensen, M.E. L (2015): "Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering". I M. Teigen (red.) *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*.
- Ciolac, M. (2013): *Stereotypes and gender differences in leadership*.
- Colbjørnsen, T. (2013). Norske ledere i et nytt århundre – hva skjer? I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. red Rønning, R., Brochs-Haukedahl, W & Glasø, L. Fagbokforlaget.
- Dezsö, C. L., Ross, D. G. & Uribe, J. (2014.) *Is There an Implicit Quota on Women in Top Management? A Large Sample Statistical Analysis*. Coloumbia Business School.
- Drake, I. & Solberg, A. G. (1995): *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket*. Tano Aschehoug
- Dutton, J. E. (2003). "Breathing life into organizational studies", *Journal of management Inquiry* 12(1): 5-19.
- Dutton, J. E. and Ragins, B. R. (eds) (2007). *Exploring Positive Relationships at Work*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Econ (2005), 16 IA-virksomheter to år etter, Rapport 051/2005, Econ, Oslo.
- Eikeri, T. M., Forsetløyken, M. & Bostrøm, M. B. (2015). *Oppskriften på suksess. En studie av kvinnelige lederes suksesshistorier*. Markedshøgskolen
- Ekeland J. (2014): *Mentoring. Lærende allianser i ledelse*. Fagbokforlaget.
- Ellingsæter, A. L., & Solheim, J. (red.) (2002). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Ely, R., Ibarra, H. Kolb, D. (2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's leadership Development Programs. *Academy of Management Learning and Education* Vol 10, No 3. S 474-493
- Eriksson-Zetterquist U. and A. Styhre (2008): "Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme Gender". In *Work and Organization*. Vol. 15 No. 2 March 2008 doi:10.1111/j.1468-0432.2007.00366.x
- Esholdt, L. (2007). *Yrke hodejeger*. Aschehoug.
- Frenkel, C. E., Falk, S. & Grimaldi, E. S. (2013). *Battle of the numbers. Saab, HM, Sandvik, IKEA, Volvo, SEB, Ericsson, SPP, Scania, SSAB*. <http://www.battleofthenumbers.se/site/>
- Gustavsen, B., Hansson, A., & Qvale, T. (2008). 4 Action Research and the Challenge of Scope. I P. Reason, & H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research* (s. 64-77). London: SAGE Publications Ltd.
- Gundersen Wik, M. (2010). *Hvilket utbyttet oppfatter talentene at de har?* UiO Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Halrynjo, S. (2010) *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*  
Doktorgrad fullført i 2010, gjennomført ved Universitetet i Oslo
- Halrynjo, S, M. Teigen og M. Nadim (2015): "Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer". I M. Teigen (red.) *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*.
- Henningsen I. og K. Liestøl. (2013). "Likestilling i akademia - Er eksellense for menn og Grand Challenges for kvinner?" *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 2013, vol. 3-4, pp. 348-361
- ILO (2015). International Labour Organization (ILO) rapporten *Women in Business and Management: Gaining Momentum*.
- Indvik, J. (2001). Kvinner og ledelse. I Martinsen, Ø.V, *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Jakobsen C. F (2004) .: "Rollemodeller i organisasjoner". I *Magma* 1/2004
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. J
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonsrud, O. K., Aarset, B. & Melsom, A. M. (2011). *Arbeids- og livsnavigasjon. Rapport. Norges Juristforbund*
- Kalev, Alexandra, Erin Kelly og Frank Dobbin. "Best practices or best guess? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies". *American Sociological Review* Vol. 71, No. 4 (Aug. 2006) pp 589-617)



- Kallerud, B., Haug, R. & Ånensen, Y. (2013). *Flere kvinner i høyere lederstillinger i NRK*. Rapport fra arbeidsgruppe.
- Kitterød, H, M. Teigen og S. Halrynjo (2015): "Holdning til likestilling blant toppledere". I M. Teigen (red.) *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
- Kanter, R. M. (2004). *The Middle Manager as Innovator*. Harvard Business Review, 60(4), 95-105.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Keller, B. (1999). *Women superintendents: Few and far between*. Education Week, 19 (11), s. 12-15.
- Kunze, A. 2016. *Kvinner og ledelse*. NHH .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1992). *Nye kvinneliv - Kvinner i menns organisasjoner*. Ad Notam Gyldendal AS.
- Lagnevik, M., Sarv, H., & Khan, K. (2010). *Innovation Community governance. Paper presented at 9th Wageningen International Conference on Chain and Network Management*. WiCaNeM, 26 May. Nederland
- Langberg, Ø. K. (2015, 2. mars). Likestillingslandet Norge er blitt likestillingssinke. Hentet 20. april 2016, fra Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blittlikestillingssinke-7921980.html>
- Larsen, F., Hansen, T. B., Ellersgaard, C., & Krogh, A. H. (2016). *Kvinder i ledelse - analyse af lov om måltal og politik for det underrepræsenterede køn*. København: Institut for Menneskerettigheder.
- Ledarna. (2015). *Dags att öppna dörrarna till de högsta chefsnivåerna - Ledarnas Jämställdhetsbarometer*. Ledarna. Nr 4.
- Lundeteg, A. 2015 *AllBrightrapporten*. Färdigbantat: dags för kompetens.
- McKinsey (2014). *Why Gender Balance at top remain a challenge*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-gender-diversity-at-the-top-remains-a-challenge>
- Mercer, LLC 2015. *When Women Thrive Business Trive*. Mars & McLennan Companies
- Meyer, R. & Hammerschmid, G. (2006) *Decentralisation and accountability as a focus of Public Administration Modernisation: Challenges and consequences for Human Resource Management*; Maastricht: EIPA, European Institute of Public Administration.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press. Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. London: Sage
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). *Science faculty's subtle gender biases favor male students*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479.
- MRG, Management Research Group (2013). *Gender Differences and Leadership*, [www.mrg.com](http://www.mrg.com)
- Nordea. (2015). *Gender diversity in Nordea*. Stockholm: Nordea Bank AB.

- Nordea. (2016a). Vår historie. Hentet 5. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-historie/>
- Nordea. (2016b). Dannelsen av Nordea. Hentet 5. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-historie/nordeas-formation/>
- Nordea. (2016c). Vår organisasjon. Hentet 7. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-organisasjon/>
- Nordea. (2016d). Våre medarbeidere. Hentet 2. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/vare-medarbeidere/>
- Nordea. (2016e). Group Executive Management. Hentet 2. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/en/press-and-news/press-photos/group-executivemanagement/?p=1>
- Nordea. (2016f). Mangfold. Hentet 2. mai 2016, fra Nordea: <http://www.nordea.com/no/samfunnsansvar/samfunnet/mangfold/>
- Paris, L. D. (2004). The Effects of Gender and Culture on Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. *Academy of Management*. Best Conference Paper.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluations and research models*. Beverly Hills. Sage
- Ragins, B. R., B. Townsend, and M. Mattis (1998): "Gender gap in the executive. suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling". I *Academy of Management Executive*, 1998, Vol. 12, No. 1
- Ramböll. (2014). Ramböll har fordoblet andelen kvinnelige chefer på två år. Hentet 30. april 2016, fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/Press/rse/2014-rambollhar-fordublat-andelen-kvinnelige-chefer-pa-tva-ar>
- Ramböll. (2015a). Publikationer: Företagspresentation Ramböll Sverige. Hentet 5. april 2016, fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/press/publikationer>
- Ramböll. (2015b). Publikationer: Årsredovisning. Hentet 6. april 2016, fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/press/publikationer>
- Ramböll. (2015c). Publikationer: Corporate Responsibility Report 2014. Hentet 4. april 2016, fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/press/publikationer>
- Ramböll. (2015d). Jämställhetsplan för Ramböll. Stockholm: Ramböll Sverige AB.
- Ramböll. (2016a). Om oss. Hentet 20. april, 2016 fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/om-oss>
- Ramböll. (2016b). Stiftelseägda av Ramböll Foundation. Hentet 25. april 2016, fra Ramböll Sverige: <http://www.ramboll.se/om-oss/agarskap-ramboll-foundation>
- Richardsen, A. M., & Traavik, L. (2009). Kvinner og ledelse i Norge. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (s. 148-162). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rønning, R. Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (red.) (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* Fagbokforlaget
- Rønning & Karlsen (2014): *Kjønnbalanse i ledelsen i seks norske selskaper*, AFF ved NHH
- Saab. (2014a). Saabgroup. Hentet 23. april 2016, fra Saab: <http://saabgroup.com/about-company/history/>
- Saab. (2014b). Group Management. Hentet 27. april 2016, fra Saab: <http://saabgroup.com/about-company/organization/group-management/>
- Saab. (2016). Hållbarhetsrapport 2015. Larsson Offset.
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading Change in a Healthy Way. *Scandinavian journal of Organizational Psychology*, 1, 20-29.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1998). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 13-28.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Seljelid, H. (2005). *Har lederutvikling effekt? Evaluering av et lederutviklingsprogram*. NTNU, Psykologi
- Skartveit, H. (2015, 30. mai). Et dannet, kvinnelig raseri. Hentet 10. mai 2016, fra VG: <http://www.vg.no/nyheter/meninger/likestilling/et-dannet-kvinneligraseri/a/23461246/>
- Solberg, A. G. (2009). *Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas?* Gender Consulting. Finansnæringens Fellesorganisasjon.
- Solberg, A. G. (2012). Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. UiO
- Solberg, A.G. (2016). Å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. I Arnstad, E. & Jensen, A. 2016. *Slik drar du bra damer ...” En håndbok i rekruttering av kvinnelige ledere*. Utgitt av Norsk Redaktørforening (Volum 2)
- Solberg (2013) *Karrierekriterier for ledere i Siemens*. Gender Consulting AS
- Stelter, N. (2002): *Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications*
- Steder, F. Brundtland. red. (2015). *Militære kvinner. Forsvarets Achilleshel?*. Abstrakt forlag
- Statistisk sentralbyrå (SSB). (2016). Definisjoner av statistiske enheter. Hentet 10. mai 2016, fra SSB: [http://www.ssb.no/a/metadatas/definisjoner/statistiske\\_enheter.html](http://www.ssb.no/a/metadatas/definisjoner/statistiske_enheter.html)
- Statistiska centralbyrån. (2014). *Utbildningsstatistisk årsbok 2015*. Örebro: SCB, enheten för statistik om utbildning och arbete.
- Storvik, A. E. (2006). Glasstaket – metaphor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*: 14, 219-253.
- Teigen M. (2015): "Kjønnbalanse i bedriftsstyrer". I M. Teigen (red.) *Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovverk om kjønnsbalanse*.
- Vanje, A. (2005). *Knacka koderne: praxis kring køn, industriell organisation och lederskap*. Luleå tekniska universitet.
- Wathne, C. T & Solberg, A. G. (2015). *Karrierekoder i Atea*. Arbeidsnotat, Arbeidsforskningsinstituttet, HIOA
- Yang Xu Y, (2011): "Gender influences on mental models of firm strategies". I *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26 Iss 7 pp. 513 - 528
- Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111175487>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Wibe, H. W. & Solberg, A. G. (2013). *Kvinner Makt Ledelse*, Samtiden. Aschehoug Forlag. Publiseres august
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zealand. (2016a). Zealand's founding. Hentet 15. april 2016, fra Zealand Pharma: <http://www.zealandpharma.com/about/history>

- Zealand. (2016b). An introduction to Zealand. Hentet 15. april 2016, fra Zealand Pharma: <http://zealandpharma.com/about/an-introduction-to-zealand>
- Zealand. (2016c). Zealand as a work place. Hentet 15. april 2016, fra Zealand Pharma: <http://www.zealandpharma.com/careers/zealand-as-a-work-place>
- Zealand. (2016d). Board of Directors and senior management. Hentet 17. april 2016, fra Zealand Pharma: <http://zealandpharma.com/about/management>
- ÅF. (2012). ÅF och Epsilon går samman och bildar ett av norra Europas ledande teknikkonsultbolag. Hentet 18. april 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/sv/investorrelations/pressmeddelanden/press/2012/272559-af-och-epsilon-gar-samman-och-bildar-ett-av-norra/>
- ÅF. (2014). Årsredovisning 2013. Hallvarsson & Halvarsson.
- ÅF. (2015a). Årsredovisning 2014. Hallvarsson og Halvarson.
- ÅF. (2015b). ÅF Ladies' Month 2015 was a success. Hentet 19. april 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/en/media/newsroom/#/news/aaf-ladies-month2015-was-a-success-139406>
- ÅF. (2016a). Historia. Hentet 2. mai 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/sv/om-af/historia/>
- ÅF. (2016b). I korthet. Hentet 19. april 2016, fra AF Consult: <http://www.afconsult.com/sv/om-af/i-korthet/>
- ÅF. (2016c). Vår vision och affärsidé. Hentet 2. mai 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/sv/lar-kanna-oss/var-vision-och-affarside/>
- ÅF. (2016d). Mål och strategi. Hentet 2. mai 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/sv/om-af/mal-och-strategi/>
- ÅF. (2016e). Årsredovisning 2015 - Connecting with diverse talent. Göteborg: Hallvarsson og Halvarsson.
- ÅF. (2016f). Group Management. Hentet 3. mai 2016, fra ÅF Consult: <http://www.afconsult.com/en/investor-relations/corporate-governance/groupmanagement/>

## VEDLEGG

### Utvalg referanser fra kartleggingen av tiltak

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Alvesson, M., & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K., & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the Tension between Theories E and O of Change. I M. Beer, & N. Nohria (Redd), *Breaking the code of change* (s. 1-35). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennewitz, E. (2015). Tydlige mål bra strategi för att få rätt könsblandning. Hentet 2. mai 2016, fra Byggindustrin: <http://byggindustrin.se/artikel/karriar/tydlige-mal-brastrategi-att-fa-ratt-konsblandning-21113#>
- Burke, R., & Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers. *Career Development International*, 10(3), 165-167
- Bråten, B., Steen Lensen, R., & Strand, H. (2014). Likestilling og mangfoldstandard for virksomheter. Et forprosjekt på Agder. Oslo, Fafo-rapport 2014:38.
- Croson, R. & Gneezy, U. (2007). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature* 47:2
- Coleman, M. (2011). *Women at the Top - Challenges, Choices and Changes*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Conger, J. (2000). Effective change begins at the top. I M. Beer, & N. Nohria (Red.), *Breaking the Code of Change* (s. 99-112). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Danmarks statistik. (2016a). Statistikbanken. Hentet 5. mars 2016, fra Statistikbanken: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1440>
- Danmarks statistik. (2016b). Statistikbanken. Hentet 5. mars 2016, fra Statistikbanken: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1440>
- Davidson, M. J., & Cooper, C. (1992). *Shattering the glass ceiling*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. (2014). *Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet. Forskningsrapport til Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*. (SOU 2014: 30) Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Däldehög, A. S., Franzen, C. Amundsdottir, E. Andersson, S. Swennson, M. (2013). *Genusmedveten ledarskap*. Liber.
- Djøf. (2008). *Vi kan ikke bare vente: rapport fra DJØFs Taskforce om Køn og Ledelse*. København: Djøf.
- E24. (2015, 18. mars). *Ber Telenor lete spesielt etter kvinne som ny toppsjef*. Hentet 3. mars 2016, fra E24: <http://e24.no/jobb/telenor/ber-telenor-lete-spesielt-etter-kvinne-somny-toppsjef/23416888>
- Fasting, M. (2015). *Kvotere kvinner*. Hentet 3. april 2016, fra Minervanett: <http://www.minervanett.no/kvoterte-kvinner/>

- European Commission. (2013). *The current situation of gender equality in Finland – Country Profile*. European Commission, Directorate-General Justice, Unit D2 «Gender Equality».
- Fagerfjäll, R. (2003). *Så spräcker vi glastaket!: en handbok om hur det private näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga topchefer*. Stockholm: SNS Förlag. 244 s. N.egz kvu-05-30
- Finanssektorens Arbejdsgiverforening. (2002). *Kvindelige ledere i finanssektoren - barrierer og muligheder*. København: Finanssektorens Arbejdsgiverforening. 5 s. N.egz fsk-03-140
- Forfatter mangler. (2005). *Kvinder i topledelse i TDC: for resultaternes skyld*. København: TDC. 14 s. N.egz fsk-05-119
- Forfatter mangler eller redaktør. (2003, nr 8, 2. årgang). Kvinderne sætter sig på fremtiden. Tema-nummer: Kvindernes Danmark. *Berlingske Tidendes Nyhedsmagasinet*, s. 75 s. N.egz fsk-03-187
- Forfatter mangler (2004) *Rekruttering af kvinder til ledelse: undersøgelse rekrutteringsansvarlige og kvindelige ledere i DI's medlemsvirksomheder*. København: Dansk Industri. 32 s. N.egz fsk-04-133blandt
- International Labour Organization (ILO). (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum*. Geneva: International Labour Office.
- Ligestillingsministeriet (2004). *Kvinder i ledelse: Værktøjskasse: flere kvindelige ledere i virksomheder*. København: Ligestillingsministeriet. 32 s. N.egz fsk-04-126
- Nielsen, A., & Riske, G. (red.) (2004). *Grib magten: om kvinder og ledelse*. København: Politikens forlag. 155 s. N.egz kvi-04-122
- Søiberg, M., & Karlberg, M., M. (2006). *Ledelse og køn: sådan arbejder 18 virksomheder med den lille forskel*. København: Jyllands-Postens Forlag. 302 s. N.egz kvi-06-17
- Søndergaard, D., M., & Ellehave, C., F. (2006). *Kvinder i Ledelse i den Finansielle Sektor: 1.delrapport Maj 2006*. København: VIFA, 2006. 29 s. N.egz fsk-06-258
- Thomsson, H., & Elvin-Nowak, Y. (2004). *Att ha kul och visa vad man går för: kvinnors och mäns karriärberättelser*. Malmö: SNS Förlag, 113 s. N.egz kvu-04-348
- Vänje, A. (2005). *Knäcka koderna: praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap*. (Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet). Luleå: Luleå tekniska universitet. , 2005.197 s. N.egz fsk-08-33
- Annen internasjonal litteratur*
- Dezsó, C. L., Ross, D. G. and Uribe, J. (2016), Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strat. Mgmt. J.*, 37: 98–115. doi: 10.1002/smj.2461
- Eriksson-Zetterquist, U. and Styhre, A. (2008), Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme. *Gender, Work & Organization*, Vol 15, (2), pp.133–160. doi: 10.1111/j.1468-0432.2007.00366.x
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership. Development Programs*. Simmons College,
- Academy of Management Learning & Education. Vol. 10, No. 3, 474–493.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Great Britain. Department of Trade and Industry (Women and Equality Unit). (2003). *Advancing women in the workplace: good practice guide*. London: Department of Trade and Industry.

- Headlam-Wells, J., Craig, J., & Gosland, J. (2006). "Encounters in social cyberspace: e-mentoring for professional women", *Women in Management Review*, Vol. 21 Iss 6 pp. 483 – 499. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420610683471>
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006). *Best practices or best guess? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies*. *American Sociological Review* Vol. 71, No. 4 (Aug. 2006) pp 589-617).
- Mainiero, L. A., Williamson, A., P., & Robinson, G., S. (1994). Getting Anointed for Advancement: The Case of Executive Women [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 8(2), 53–67. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165188>
- Marshall, J & Heffes, E. M. (2004, 01.June) Workplace: best Workplaces for executive women. *Financial Executive, business brief*.
- Metz, I. (2009). Organisational Factors, Social Factors, and Women's Advancement. *Applied Psychology: An international review*, Vol. 58 (2), pp. 193–213. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00376.x
- Milligan, P., Levine, B. Chen, L. & Edkin, K. (2014). *When Women Thrive, Business Thrive*. Mercer. Edge Certification.
- Nancherla, A. (2009). One Step Forward, Two Steps Back. The road to the leadership ranks for working women is paved with hidden potholes. *Talent Development*, vol 63 (7).
- Nettsiden til Nasdaq OMX Nordic er <http://www.nasdaqomxnordic.com/>
- Nielsen, A. & Riske, G (red) (2004). *Grib magten: om kvinder i ledelse*. Politikens forlag
- Ogden, S., M., McTavish, D., & McKean, L. (2006), "Clearing the way for gender balance in the management of the UK financial services industry", *Women in Management Review*, Vol. 21 (Iss 1) pp. 40-53. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420610643402>
- Powell, G. 1999. *Handbook of Gender and Work*. Sage Publication
- Ramian, K. (2007). Casestudie. Århus: Akademica.
- Ragins, B. R.. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12(1), 28–42. DOI: 10.5465/AME.1998.254976
- Sandberg, S. (2013, March 14) THE HBR INTERVIEW. *Harvard Business Review, IdeaCast*, April issue.
- Statens offentliga utredningar (2014). *Jämstelt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet*. Stockholm. SOU : 30
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, (No. 4), pp.899-931.
- Universum. (2014a). Sveriges mest attraktiva arbetsgivare – FöretagsBarometern Civilingenjörer. Hentet 20. april 2016, fra [Universumglobal](http://www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivareforetagsbarometern-civilingenjorer/): <http://www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivareforetagsbarometern-civilingenjorer/>
- Universum. (2014b). KarriärBarometern 2014. Hentet 23. april 2016, fra [Universumglobal](http://universumglobal.com/se/karriarbarometern-2014/): <http://universumglobal.com/se/karriarbarometern-2014/>
- Universum. (2015). KarriärBarometern 2015. Hentet 25. april 2016, fra [Universumglobal](http://universumglobal.com/se/karriarbarometern-2015/): <http://universumglobal.com/se/karriarbarometern-2015/>
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003), "Locks and keys to the boardroom", *Women in Management Review*, Vol. 18 (Iss 6) pp.325 – 333. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09649420310491495>

Wood, G., J. (2009). Revisiting women managers and organisational acceptance. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 (8) , 615-631 Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/17542410911004876>

Wooldridge, B., & Floyd, S. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, Inc.

Xu, Y. (2011). "*Gender influences on mental models of firm strategies*". *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26 Iss 7 pp. 513 - 528

Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111175487>



### **Biografi**

1. Tittel og ansvarsområde
2. Faglig bakgrunn
3. Ansvarsområder
4. Plassering i organisasjonshierarkiet
5. Hvem rapporter du til?
6. Hvor mange rapporterer til deg dvs. som utgjør det teamet du leder
7. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
8. Hvor lenge har du hatt den jobben du har nå?
9. Hvilken jobb hadde du før den du har nå?

### **Kjønns sammensetning og struktur**

10. Hvordan er kjønns sammensetningen totalt i organisasjonen?
11. Hvordan er kjønns sammensetningen i de to øverste ledernivåene her i organisasjonen (vi trenger så eksakte tall som overhodet mulig)?
12. Hvilke organisatoriske og strukturelle endringer har skjedd de siste to årene?

### **Kjønnsbalanse og mål**

13. Hvilke konkrete målsetninger har dere for bedret kjønnsbalanse i organisasjonen?
14. Hvordan ble disse målsetningene dannet?
15. Hvor vil du si de er forankret?
16. Hvilken rolle har toppledelsen og styret spilt for å få frem målene for kjønnsbalanse? (om de har det)

### **Holdninger til kjønnsbalanse**

17. Tenker lederne her i organisasjonen at kvinner og menn er like eller ulike på denne arbeidsplassen?
18. Hva vil det bety å ha kjønnsbalanse her i organisasjonen? (begrunnelsene)

### **Tiltak for å bedre kjønnsbalanse**

19. Beskriv de tiltakene dere har gjort for å bedre kjønnsbalansen i organisasjonen de siste fem årene inklusiv de pågående? (Mål, omfang, varighet, opplegg, internt, eksternt, gjennomføring, bidragsyttere, metoder, rettet mot bare kvinner, del av endring av kultur, bare karrierefremmende eller også lederutvikling)
20. Hvilke prinsipper har ligget til grunn for disse tiltakene?
21. Ble de kvinnene som deltok selektert bevisst eller meldte de seg på?
22. Innebefattet tiltakene også menn – på hvilken måte?
23. Hvordan har tiltakene blitt designet?

### **Evaluering av tiltakene**

24. Hvordan er tiltakene evaluert?
25. Hvilke resultater har de gitt?
26. Hvor lenge etter at tiltaket er igangsatt og avsluttet har resultatene kommet? (eller ikke)
27. Andre ting du gjerne vil nevne?
28. Noe du synes vi burde ha spurt om?
29. Hvilke råd vil du gi til organisasjoner som ønsker økt kjønnsbalanse?

## Kvantitativt spørreskjema

1. Kjønn? Mann, Kvinne
2. I hvilken bransje jobber du?  
  
Industri, media, næringsmiddel tjenesteyting, bygg- og entreprenør, helse/omsorg, bank/finans, varehandel, IKT, olje/gass, Sikkerhet, energi, service, utdanning/forskning, annet
3. Hvor mange ledernivåer vil du si finnes i din bedrift?
4. På hvilket nivå er du plassert i din bedrift?
5. Hva slags type lederansvar har du?  
  
HR, marked, kommunikasjon, IKT, Logistikk, fag, forretningsområde, produksjon, salg, totalansvar, annet.
6. Hvor mange rapporterer direkte til deg i ledergruppen din?
7. Hvor mange er det i øverste ledergruppe totalt i din bedrift?
8. Hvor mange kvinner sitter det i øverste ledergruppe i din bedrift?
9. Hvor mange kvinner sitter det i den gruppen du er leder for?
10. Hvor viktig er det i din bedrift med:  
  
Utvikling av mennesker, økonomiske resultater, å ta et samfunnsansvar, hvilken tittel du har
11. I hvilken grad er det i din bedrift:  
  
Et klart mål for å bedre kjønnsbalansen, en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen, fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen
12. I hvilken grad har du et mål for å oppnå kjønnsbalanse i enheten du leder?
13. I hvilken grad gir kvinner og menn sammen i ledergruppen bedre resultater?
14. I hvilken grad ansees kvinner å ha behov for andre tiltak enn menn for å gjøre karriere?
15. I hvilken grad er det i din bedrift at HR-ansvarlig:  
  
Er en pådriver for å få kjønnsbalanse i lederstillinger, kontrollerer aktiviteter for å få kjønnsbalanse i lederstillinger,  
  
kjemper hardt for å få kjønnsbalanse i lederstillinger  
  
jobber systematisk for å få kjønnsbalanse i lederstillinger

16. I hvilken grad oppfatter du at det i din bedrift er:  
Gjennomført tiltak for å bedre kjønnsbalansen i lederstillinger de siste fem årene, fokus på å ha like mange kvinner og menn med på utviklingstiltak generelt sett
17. Hvordan har kvinner blitt deltakere for å være med på tiltak som bedrer kjønnsbalansen i ledelse:  
Kvinnene har selv meldt seg på, kvinnene har blitt nominert av sin leder, kvinnene har blitt forespurt av HR-avdelingen, øverste leder har nominert, vi har ikke slike tiltak, annet
18. I hvilken grad oppfatter du at topplederen bevisst har rekruttert kvinner til sin ledergruppe?
19. I hvilken grad mener du at tiltak for bedret kjønnsbalanse har hatt et innhold rettet mot både kvinner og menn?
20. I hvilke grad er det de samme personlige egenskapene som gjør at kvinner og menn gjør karriere?
21. I hvilken grad har tiltak for bedret kjønnsbalanse vært rettet spesielt mot menn?
22. i hvilken grad oppfatter du at det i din bedrift er:  
Et generelt fokus på å rekruttere kvinner til lederstillinger, ledermålinger på hvor mange kvinner den enkelte leder ansetter, kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser
23. I hvilken grad har tiltakene fokusert på forskjeller mellom kvinner og menn?
24. I hvilken grad oppfatter du at det er blitt rekruttert kvinner inn utenfra til lederstillinger i den bedrift?
25. I hvilken grad er tillitsvalgte trukket inn i arbeidet med å få kjønnsbalanse i lederstillinger i din bedrift?
26. I hvilken grad mener du at kjønnsbalanse i toppledelse er viktig for omdømmet av din bedrift?
27. I hvilken grad påvirker din bedrift:  
Mannlige ledere kvinner til å ta større lederansvar, kvinnelige ledere andre kvinner til å ta større lederansvar
28. I hvilken grad brukes kvinnelige ledere bevisst i markedskommunikasjonen i din bedrift?

## Intervjuguide bedriftscase i Sverige og Danmark

### 1. Faktaspørsmål om deltakeren

- Hva er tittelen på din stilling?
- Hva er ditt ansvarsområde?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

### 2. Faktaspørsmål om bedriften

- Hvor mange sitter i toppledelsen totalt?
- Hvor mange av disse er kvinner?
- Hvordan er kjønnsbalansen videre nedover i systemet?

### 3. Institusjonell logikk

- Er det hierarki eller flat struktur?
- Er det fokus på mennesker, titler eller resultater?

### 4. Mål, strategi og forankring

- Er det uttalt konkrete mål om kjønnsbalanse i ledelsen?
  - Er dette målet kvantitativt (for eksempel skal ha 35% kvinner i ledelsen innen 2017) eller er det kvalitativt (for eksempel vi ønsker å dyrke kjønnsforskjellene)
- Hvor er målene forankret?
  - (Er det i toppledelsen, mellomledelsen, hos prosjektleder, eller fagleder?)
- Blir noen målt på målene?
  - (For eksempel hvor mange kvinner det er?)
- Skjer det noe om man ikke når målet sitt?

### 5. Spesifikke kjønnsbalansetiltak/generelle tiltak

- Kan du beskrive konkrete tiltak for kjønnsbalanse i bedriften?
- Hvordan rekrutteres deltakere til tiltakene?
- Er det en bevisst seleksjon?
  - Rangering? Er det noen kvinner som er mer attraktive enn andre?
- Hva var det praktiske opplegget og omfanget?
- Var det mye fokus på kjønnsforskjeller?
- Hva er det grunnleggende prinsippet om kjønn i bedriften? (Kvinner og menn er like, forskjellige, bryr oss ikke)
- Fokuserer bedriften på at det er strukturelle føringer/undertrykkende mekanismer/glasstaket (ønsker å "knuse" det), eller gjør de ikke det?
- Er det både kvinner og menn som deltar, eller er det bare kvinner/bare menn?

## **6. Rekrutteringsprosesser og metoder**

- Bruker bedriften kvinner i markedskommunikasjonen?
- Er tillitsvalgte trukket inn i arbeidet for å få kjønnsbalanse?
- Er det bevisst fokus på kjønnsnøytral rekruttering?
- Har det vært gjennomført kurs? Hvordan har de foregått?

## **7. Motivasjon**

- Motiverer bedriften kvinner spesielt?
- Tenker bedriften at kvinner trenger andre motivasjonsfaktorer eller karrierekriterier enn menn?
- Trenger kvinner andre tiltak enn menn?
- Har kvinner og menn samme egenskaper?

## Tabeller

Tabell 1: Resultater fra regresjonsanalyse for variabler som predikerer fokus i toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen. Et klart mål for å forbedre kjønnsbalansen, topplederen har bevisst rekruttert kvinner til sin ledergruppe, gjennomført tiltak for å bedre kjønnsbalansen i lederstillinger de fem siste årene er uavhengige variable og fokus hos toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen som avhengig variabel.

	$\beta$	SE ( $\beta$ )	sig
Konstant	-.09	.09	.00
Mål	.12	.03	.00
Toppl. Rekr. kvinner	.13	.03	.00
Tiltak 5 siste år	.21	.03	.00
$R^2$	.67		
F	313.34		

df = 4 Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ; N=625, . \* $p$ <.05, \*\* $p$ <.001.

Tabell 2 Regresjon for at like mange kvinner og menn deltok på utviklingstiltak.

Resultater fra regresjonsanalyse for variabler i undersøkelsen som predikerer at like mange kvinner og menn deltar på generelle utviklingstiltak i bedriften. HR- direktør som pådriver, som kontrollør, hardt kjempende og systematiker er uavhengige variable og gjennomførte utviklingstiltak med like mangekvinner og menn er avhengig variabel.

	$\beta$	SE ( $\beta$ )	sig
Konstant	1.560	.12	.00
Pådriver	.05	.07	.51
Kontrollør	.07	.07	.35
Hardt kjempende	-.15	.09	.05
Systematiker	.46	.08	.00
$R^2$	.20		
F	36.41		

df = 4 Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ; N=625, . \* $p$ <.05, \*\* $p$ <.001.

Tabell 3. Regresjon for kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser.

Resultater fra regresjonsanalyse for variabler i undersøkelsen som predikerer kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser. Mannlige ledere påvirker kvinner til å ta større ansvar, Kvinnelige ledere påvirker kvinner til å ta større ansvar, Ledermålinger på hvor mange kvinner den enkelte ansetter, Generelt lederfokus på å rekruttere kvinner til lederstillinger er uavhengige variabler og kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser er avhengig variabel.

	$\beta$	SE ( $\beta$ )	sig
Konstant	3.414	.16	.00
Mannlige ledere påvirker	.18	.05	.00
Kvinnelige ledere påvirker	-.01	.06	.99
Ledermålinger	-.13	.05	.00
Generelt fokus på å rekruttere kvinner	.10	.05	.02
$R^2$	.05		
$F$	8.88		

df = 4 Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ; N=625, . \* $p$ <.05, \*\* $p$ <.001.



## Forskerne

*Anne Grethe Solberg* er utdannet organisasjonssosiolog ved UiO, PhD med tittelen: Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse 2012. Foruten å ha forsket på kjønn, karriere, ledelse og glasstaket har hun arbeidet mange år operativt med å kjønnsbalansere organisasjoner gjennom Gender Consulting AS, Ernst & Young, Capgemini og i ISCO Group med rekruttering av kvinner til lederstillinger. [anne-grethe.solberg@afi.hioa.no](mailto:anne-grethe.solberg@afi.hioa.no) mobil 92 08 10 29

*Christin Thea Wathne* er utdannet sosiolog ved UiO, PhD med tittelen: "Som å bli fremmed i eget hus. Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer". Foruten å ha forsket på kjønn, ledelse og organisasjon, har hun i mange år også arbeidet med lederutvikling, organisasjonsutvikling og evaluering. Wathne er forskningsleder for forskningsgruppen Mestring, arbeid og mangfold. [christin.wathne@hioa.afi.no](mailto:christin.wathne@hioa.afi.no) mobil, 99 60 11 93

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- ♦ Inkluderende arbeidsliv
- ♦ Utsatte grupper i arbeidslivet
- ♦ Konflikthåndtering og medvirkning
- ♦ Sykefravær og helse
- ♦ Innovasjon
- ♦ Organisasjonsutvikling
- ♦ Velferdsforskning
- ♦ Bedriftsutvikling
- ♦ Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

**Arbeidsforskningsinstituttet**

Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass

0130 Oslo

Telefon 23 36 92 00

[www.afi.no](http://www.afi.no)