

Benedicte Kimo Brovold

Ingvild Farstad

Kvinne og toppleder: Bevisst karrierevalg, eller tilfeldig?

Female and top executive: A deliberate carrier path, or incidental?

MASTEROPPGAVE – Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, mai 2017

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Ekaterina Bjørnali

Revidert jantelov

1. *Du skal tro at du er noe.*
2. *Du skal tro du er like meget som oss.*
3. *Du skal tro du er like klok som oss.*
4. *Du skal innbille deg du er like bra som oss.*
5. *Du skal tro du vet like mye som oss.*
6. *Du skal tro du er like mye som oss.*
7. *Du skal tro at du duger til noe.*
8. *Du skal le med oss.*
9. *Du skal tro at noen bryr seg om deg.*
10. *Du skal tro du kan lære oss noe.*

Forord

Med denne avhandlingen avslutter vi mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen innenfor hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. I avhandlingen ser vi nærmere på kvinnelige toppledere og deres karriereutvikling, som et bidrag til større forståelse for hvordan elleve nåværende kvinnelige toppledere har klatret til topps på karrierestigen.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle våre respondenter som har gitt av sin tid og delt sine historier, samt vist en positiv innstilling ved alle våre henvendelser. Vi vil også takke vår veileder Ekaterina Bjørnåli, for god veiledning og fruktbare råd i hele prosessen. I tillegg ønsker vi å takke Synnøve Hitland og Torild Oddane for god hjelp med innspill til avhandlingens tematikk: kjønn og ledelse. Venner og familie fortjener også en stor takk for hjelp med korrekturlesing og oppmuntring underveis. Til slutt vil vi takke våre medstudenter på grupperommet, Cathrine B. Lunder og Ørjan G. Jenssen, for å ha bidratt med hygge, spontane pauser og kake i løpet av dette avsluttende semesteret.

Trondheim, 18. mai 2016

Benedicte Kimo Brovold

Ingvild Farstad

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er et forskningsbidrag som undersøker kvinnelige toppledere og deres karriereutvikling. Vår problemstilling er som følger: *Kvinne og toppleder – har dette vært et bevisst karrierevalg eller er det mer tilfeldig?* Vi har valgt å belyse denne problemstillingen ved hjelp av to forskningsspørsmål. Disse kan bidra med å forklare nærmere hva som kan ha fremmet våre respondenters karrierevei, *før deres oppstart i arbeidslivet og i arbeidslivet.*

For å besvare problemstillingen og våre to forskningsspørsmål har vi utført en kvalitativ studie med en stegvis-deduktiv induktiv metode. Vi har valgt case som forskningsdesign og tatt utgangspunkt i elleve kvinnelige toppledere i Trondheim. Datagenereringen er hovedsakelig basert på dybdeintervjuer med disse topplederne. I tillegg har vi gjennomført dokumentstudier som supplement. For å belyse problemstillingen har vi valgt å inkludere et bredt spekter av teorier, da det er en rekke forhold som har betydning for å avansere på karrierestigen. Vi mener at en bred og eklektisk tilnærming vil gi det mest nyanserte og mangfoldige bildet.

Våre funn viser at det er andre forklaringsmekanismer enn tilfeldigheter som kan belyse respondentenes karrierevei. En topplederkarriere er et samspill mellom veivalg, etterspørselssiden og tilbudssiden, og det er flere forhold som har stor betydning, både *før de gikk inn i arbeidslivet og i arbeidslivet.* Kvinnene har ikke planlagt eller fokusert på å bli toppledere, men fulgt sitt engasjement og sine interesser, og tatt utfordringene når de har fått muligheten. De har blitt sett, og de har blitt gitt utfordringer og ansvar underveis. Vi oppfatter at familien og andre nære relasjoner har hatt sterkest retningsgivende effekt for deres valg og handlinger. Sosiale nettverk og relasjoner fremstår som viktige for å avansere karrieremessig, samt at organisasjonen som arbeidsgiver spiller en vesentlig rolle for karriereutvikling. Det er grunn til å tro at dette er forutsetninger for å føle motivasjon for å klatre til topps. Vi finner at deres karrierevei ikke kan reduseres ned til tilfeldigheter, men ser den som et resultat av deres livshistorie.

Abstract

This thesis is a research contribution which examines the female executives and their carrier path. Our main research question for this thesis is: *Female executives – a deliberate carrier path, or is it more incidental?* To approach this, we have chosen to present two further research questions to shed light on our main research question. These two questions take a closer look at different explanations to enlighten our respondents' carrier paths.

To answer our main question, we have conducted a qualitative study with a stepwise-deductive inductive approach. We have chosen a case study as a research design, based on eleven female executives in Trondheim. Our data generation is mainly based on in-depth interviews, and document studies as a supplement. We use a wide spectre of theories to enlighten the series of implications of importance for carrier advancement.

Our findings show that there are other explanation variables than coincidences that can explain our respondents' carrier path. A carrier as a CEO is an interaction between choices you make, the supplier side and the demand side, and there is a series of conditions of significant importance, *before* and *during the carrier*. Our female respondents have not planned or focused on becoming a CEO, but followed their engagement and interests. In addition to this, they have continuously taken challenges when given the opportunity to advance in their carrier. During their carrier they have been recognized, as well as given ongoing challenges and responsibilities. We perceive family and close relations to have the strongest normative impact on our respondents' choices and actions. Social networks and relations appear as important for carrier advancement. In addition to this, the organisation as the employer seems to play an essential role for carrier development and progression. There is reason to believe that these are assumptions to be motivated for climbing to the top of the ladder. We find that their carrier path cannot be reduced to coincidences. It seems like a result of their life story.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	1
1.2 Avhandlingens struktur og innhold	3
2. Casebeskrivelse	4
2.1 Norge: kvinner og likestilling	4
2.1.1 Likestillingsutvikling – kvinnevennlig velferdsstat og likestillingspolitikk.....	4
2.1.2 Likestillingsparadokset.....	5
2.2 Dagens toppleder	6
2.2.1 Alder og erfaring	6
2.2.2 Utdanning, kompetanse og lederutvikling.....	7
2.2.3 Siviltilstand.....	7
2.2.4 Andelen kvinnelige ledere	7
2.3 Våre respondenter	8
2.4 Hvordan ser det ut i regionen Sør-Trøndelag (Trondheim)	8
3. Teori	9
3.1 Forklaringer	9
3.1.1 Arbeidsmarkedsteori	9
3.2 Kjønn og ledelse	10
3.2.1 Glasstaket	11
3.2.2 Labyrinten.....	11
3.3 Det teoretiske rammeverket	12
3.3.1 Sosiale nettverk og rekruttering	14
3.3.2 Sosial kapital	17
3.3.3 Humankapital	19
3.3.4 Motivasjon	20
4. Metode	24
4.1 Filosofisk og vitenskapsteoretisk standpunkt	24
4.1.1 Hermeneutikken	25
4.1.2 Sosialkonstruktivisme	26
4.2 Forskningsmetode	27
4.2.1 Deduktiv eller induktiv datagenerering?	28
4.2.2 Individualisme eller kollektivism?.....	28

4.2.3 Nærhet eller distanse?	29
4.3 Forskningsdesign	30
4.4 Datagenerering.....	30
4.4.1 Dokumentstudier	31
4.4.2 Rekruttering av informanter til intervju	32
4.4.3 Intervju	33
Dybdeintervjuet	33
4.5 Databehandling og analyse.....	36
4.5.1 Transkribering.....	36
4.5.2 Systematisering og kategorisering.....	36
4.6 Kvalitet.....	38
4.6.1 Reliabilitet.....	38
4.6.2 Validitet	38
4.6.3 Generalisering.....	39
4.7 Forskningsetikk.....	40
4.7.1 Informert samtykke	40
4.7.2 Krav på privatliv	40
4.7.3 Krav på å bli korrekt gjengitt.....	40
5. Presentasjon av empiri	42
5.1 Empiriske funn for fasen før oppstart i arbeidslivet	42
5.1.1 Forklaringer på tilbudssiden – individfaktorer.....	42
5.1.2 Forklaringer på etterspørselssiden – strukturfaktorer	48
5.2 Empiriske funn for fasen i arbeidslivet	49
5.2.1 Forklaringer på etterspørselssiden – strukturfaktorer	49
5.2.2 Forklaringer på tilbudssiden - individfaktorer	53
6. Analyse og diskusjon	59
6.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?	
.....	59
6.1.1 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien før oppstart i arbeidslivet?.....	59
6.1.2 Hvilke forutsetninger er viktig for å skape motivasjon for karriereutvikling?	62
6.1.3 Hvordan påvirker investering i humankapital en lederkarriere?.....	64
6.1.4 Hvordan påvirker kompetanse inngangen til arbeidslivet? Og hvilken betydning kan valg av yrke og bransje ha for videre karriereavansement?.....	66

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?	69
6.2.1 Hvordan påvirker sosiale nettverk i arbeidslivet karriereveien?	69
6.2.2 Hvilken betydning har organisasjonen som arbeidsgiver for karriereveien?	71
6.2.3 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien i arbeidslivet?	75
6.2.4 Hvilke forutsetninger er viktige som motivasjon til å lede?	77
6.2.5 Hvordan kan humankapital påvirke karriereveien til kvinnelige toppledere?.....	79
6.3 Oppsummering og konklusjon	80
6.3.1 Oppsummering av forskningsspørsmål 1: <i>Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?</i>	80
6.3.2 Oppsummering av forskningsspørsmål 2: <i>Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?</i>	80
7. Konklusjon	82
7.1 Kvinnelige toppledere – har dette vært en bevisst karrierevei eller er det mer tilfeldig?.....	82
7.2 Avsluttende betraktninger: Vår avhandling i lys av teori om kjønn og ledelse	83
7.3 Noen refleksjoner	85
7.4 Kritikk av avhandlingen	85
7.5 Videre forskning	86
8. Referanser	I
9. Vedlegg	VI
9.1 Intervjuguide	VI
9.2 Beskrivelser av respondentenes nåværende arbeidsplass	VIII

Tabelliste

TABELL 1: TEORISTRUKTURERING FØR OPPSTART I ARBEIDSLIVET	13
TABELL 2: TEORISTRUKTURERING I ARBEIDSLIVET	13
TABELL 3: OVERSIKT OVER RESPONDENTENE	35
TABELL 4: OVERSIKT OVER UTDANNING OG ANTALL ÅR	47
TABELL 5: FØRSTE STILLING I ARBEIDSLIVET OG BRANSJE	48

Figurliste

FIGUR 1: SAMSPILLET SOM FREMMER EN LEDERKARRIERE	83
--	----

1. Innledning

Noen forfattere har argumentert for at det er mer å hente fra studier av fremgangsrike kvinner enn fra å sammenligne kvinners karrieresuksess med menns. Karriereutvikling som tema kan være et viktig område for forskning som kan fremme likestilling i Norge (Martinsen, 2015, s. 162).

Norge er blant landene med høyest andel yrkesaktive kvinner i arbeidsmarkedet. I 2016 ble vi rangert som nummer tre i verden når det gjelder generell likestilling mellom kjønnene (WEF, 2016). I tillegg var Norge det første landet i verden som innførte en lovpålagt prosentandel kvinner i bedriftsstyrer i 2003 (Teigen, 2015a). Til tross for politisk vilje og sosial velferdspolitikkk for å fremme likestilling domineres toppledelsen av menn. Vi havner helt nede på 39.plass når det gjelder likestilt toppledelse (WEF, 2016). Dette kan tyde på at Norge fortsatt står overfor reelle utfordringer når det gjelder kvinnelige deltakelse i toppledelsen, og at mangfoldet i det norske samfunnet ikke gjenspeiles på dette nivået i arbeidslivet.

Denne avhandlingen ser på karriereutviklingen hos et utvalg kvinner som sitter i topposisjoner i dag. Med karriereutviklingen som tema kan denne studien gi økt kunnskap om kvinner og ledelse for å avdekke muligheter og positive aspekter, men også utfordringer og barrierer. Dette tror vi kan være en fruktbar tilnærming for å undersøke hvordan kvinnelige toppledere har kommet dit de er i dag. Har de hatt en bevisst strategi? Hvordan har de bygd kompetanse? Hvorfor har de valgt lederposisjoner? Hvordan har de grepet mulighetene underveis i sitt karriereløp? Hvordan har de oppnådd legitimitet, troverdighet og autoritet? Har de opplevd negative holdninger og fordommer, og hvordan har de i så fall håndtert disse? Hvilke erfaringer har kvinnene gjort i sitt karriereløp? Disse spørsmålene kan være viktig å studere for å få en bedre forståelse av karriereveien til kvinnelige toppledere, noe som kan bidra til å øke andelen kvinner i topposisjoner i Norge. Dette har ledet oss frem til avhandlingens problemstilling.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det er gjort mye forskning på mulige forklaringsmekanismer som kan belyse skjevfordelingen av kvinner og menn i topplederposisjoner, og hvorfor kvinner ikke oppnår samme lederposisjoner, status, makt og lønnsnivå som menn, er et mye diskutert tema (NOU 2012:15). Noen forskere fokuserer på individuelle forklaringer, og ser på forskjeller i humankapital og

kvinnens manglende kvalifikasjoner som årsak til skjevfordelingen (Becker, 1985; Cox og Harquail, 1991). Andre forskningsbidrag viser til strukturelle forhold som forklaringer. Blant annet viser Halrynjo og Lyng (2010) til hvordan kvinner tar mer ansvar på hjemmebane og at dette er vanskelig å balansere med lederjobbens krav. Mye av den tidligere forskningen har i tillegg fokusert på hvordan en kan forklare underrepresentasjonen av kvinner i toppledelse, samt hvilke barrierer de møter i sin karriere (Kanter, 1977; Morrison, *et al.*, 1990; Halrynjo og Lyng, 2010). I denne studien ønsker vi derimot å se på kvinnelige topplederes egen forståelse av sitt karriereløp, et bidrag som kan gi økt innsikt i hva som er med på å fremme en lederkarriere. Dette kan føre til at flere kvinner søker seg til lederposisjoner, noe som vil bidra til større mangfold og bedre kjønnsbalanse i ledelsen. Basert på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Kvinne og toppleder – har dette vært et bevisst karrierevalg eller er det mer tilfeldig?

Vi finner dette temaet som svært interessant og mener at problemstillingen har en samfunnsmessig aktualitet (Ringdal, 2013). Årsaken til skjevfordelingen er kompleks, og det finnes ingen enkle svar, men økt kunnskap om kvinnelige toppledere kan bedre bevisstheten til kvinner, og til dem som står for rekruttering av ledere. Dette kan også bidra til å bryte ned myter og stereotyper. Samtidig ser vi et behov for å gjøre noen klare avgrensninger. Vi har allerede fastsatt forskningsområdet til å belyse hva som kan ha *fremmet respondentenes lederkarriere*, istedenfor å se på begrensende barrierer. En av våre inspirasjonskilder har vært Frogg og Kallerud (1999) og deres forskning på kvinnelige toppledere i staten. Våre respondenter kommer fra ulike næringer, men med hovedvekt fra det private. Dette kan dermed bidra til å fremskaffe kunnskap om kvinners karrierevei fra ulike næringer.

I den tidligere forskningen er det to ulike forklaringsmekanismer som peker seg særlig ut, som vi senere vil presentere som tilbuds- og etterspørselssiden. Vi tolker disse til å ha en samvirkende effekt, som førte til valget om å se nærmere på begge forklaringene. Det er et komplekst forskningsområde og det er grunn til å anta at forklaringsmekanismene vil være forskjellig *før de går inn i arbeidslivet og i arbeidslivet*. For å gjøre problemstillingen mer håndgripelig kom vi frem til følgende to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?*

Forskningsspørsmål 2: *Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?*

Forskningsspørsmålene skal belyse vår overordnede problemstilling, samt at de også er med på å strukturere prosessen.

1.2 Avhandlingens struktur og innhold

På overordnet nivå er det problemstillingen som legger føringen for resten av oppgaven, men før vi analyserer denne vil vi redegjøre for det teoretiske, metodiske og empiriske bakteppe som ligger til grunn. I neste kapittel presenterer vi casebeskrivelsen. Her beskriver vi konteksten; Norge, kvinner og likestilling, dagens toppleder, våre respondenter i tillegg til hva som kjennetegner regionen Sør-Trøndelag. I kapittel tre presenterer vi valgt teori, før vi i kapittel fire tar vi for oss de metodiske valgene vi har gjort før og underveis i forskningsprosjektet, samt hvilket vitenskapelig ståsted vi har valgt for avhandlingen. Deretter presenterer vi våre empiriske funn i kapittel fem, før vi i kapittel seks analyserer og drøfter innsamlet empiri opp mot presentert casebeskrivelse og teori. I kapittel sju konkluderer vi og gjør en avsluttende betraktning av avhandlingen i lys av teori om kjønn og ledelse. Til slutt gjør vi noen avsluttende refleksjoner rundt våre funn, samt gir et forslag til videre forskning.

2. Casebeskrivelse

I dette kapittelet vil vi starte med å beskrive konteksten Norge, kvinner og likestilling. Her vil vi se på norsk likestillingsutvikling, samt hvordan likestillingspolitikk har ført til at Norge har blitt en kvinnevennlig velferdsstat. Deretter vil vi se på hvordan dette kan ha bidratt til likestillingsparadokset, samt gi en statusrapport på skjevfordelingen i norsk toppledelse i dag. Etter dette vil vi gi en beskrivelse av hvordan den norske lederen fremstår i dag, før vi kort presenterer våre respondenter. Dette er ment som et rammeverk for avhandlingen.

2.1 Norge: kvinner og likestilling

Likestilling i arbeidslivet er mangfoldig og komplekst. Velferdsstatens ordninger, arbeidsmarkedets organisering, arbeidsgivers beslutninger, personlige preferanser, utdanningsvalg og familietilpasning er et samspill av faktorer som er av betydning for kvinners yrkesaktivitet og karriereavansement (Birkelund og Petersen, 2012).

2.1.1 Likestillingsutvikling – kvinnevennlig velferdsstat og likestillingspolitikk

På 1960-tallet var Norge et av de landene i vesten med lavest kvinnelig yrkesdeltakelse (Birkelund og Petersen, 2012). I tiåret etter begynte kvinnene å ta lengre utdanninger og yrkesdeltakelsen skjøt fart, og på 1980-tallet entret småbarnsmødrene arbeidsmarkedet. Likestilling ble satt på dagsordenen, og politikken omhandlet muligheten til å kombinere jobb og familie med kortere arbeidstid, utdanning, utbygging av barnehager og jevnere fordeling av omsorgsansvar i husholdningen (Østbakken, 2016). Likestillingsloven ble vedtatt i 1978. Den nedfelte et forbud mot forskjellsbehandling mellom kvinner og menn, noe som skulle gjelde alle samfunnsområder (NOU 2012:15). Offentlig likestillings-, familie-, og sosialpolitikk åpnet for et kvinnevennlig samfunn, hvor blant annet ordninger som fødselspenger og kontantstøtte skulle opprettholde høy kvinnelig yrkesaktivitet (Halrynjo, Kitterød og Teigen, 2015). På tross av økende yrkesdeltakelse var det i 1990 kun tre prosent av topplederne i NHO-bedriftene som var kvinner. Siden den tid har mye av den politiske debatten rundt likestilling omhandlet den lave kvinneandelen i toppledelsen og den generelle mannsdominansen i lederstillinger (Østbakken, 2016).

Politikkens ambisjon om å legge til rette for å kombinere arbeid og familie har gitt grobunn for at Norge ligger på verdensstoppen når det gjelder likestilt arbeidsdeltakelse. Siden slutten av 1980-tallet har arbeidsdeltakelsen blant kvinner økt, og i dag er det høy sysselsetting både blant

kvinner og menn. Ifølge SSB er yrkesdeltakelsen i aldersgruppen 20–65 år 77 prosent for kvinner og 83 prosent for menn (SSB, 2016b). I tillegg til dette tar kvinner mer utdanning enn menn, også i økende grad innenfor utdanninger som typisk rekrutterer til lederstillinger (Halrynjo, Kitterød og Teigen, 2015). Tilretteleggingen har hatt positive ringvirkninger når det gjelder deltakelse i det generelle arbeidslivet. På den andre siden hevder noen forskere at dette bidrar til å opprettholde tradisjonelle forventninger, fordommer og kjønnsmonster, og derfor underbygger likestillingsparadokset (Birkelund og Petersen, 2012).

2.1.2 Likestillingsparadokset

Få kvinner i toppledelse er ikke et særnorsk fenomen, men situasjonen i Norge kan sies å representere et særlig paradoks (Halrynjo, Kitterød og Teigen, 2015). Rapporten *The Global Gender Gap* (2016, s. 280–281) rangerte Norge på tredjeplass når det gjelder generell likestilling mellom kjønnene, og vi er en av de landene med høyest andel yrkesaktive kvinner i arbeidsmarkedet. Vi var også det første landet i verden som innførte en lovpålagt prosentandel kvinner i bedriftsstyrer (innført i 2003) (Teigen, 2015a). Til tross for at vi lever i et land som aktivt fremmer likestilling med politisk vilje og sosial velferdspolitik, dominerer menn topplederstillinger innenfor de fleste områder (Skjeie og Teigen, 2003; Teigen, 2014). Kvinnelige toppledere og da spesielt administrerende direktører (CEOs) er underrepresentert i alle bransjer og virksomheter. Det eneste unntaket er statsforetak og helseforetak (Teigen, 2015a). Da land ble rangert etter likestilt toppledelse i 2016, havnet Norge helt nede på 39.plass (WEF, 2016).

Hvis vi tar utgangspunkt i alle typer lederstillingen i det norske arbeidsliv i 2015 var 35 prosent av alle ledere mellom 20 og 66 år kvinner. I 2008 var prosentandelen 32 prosent (SSB, 2016b). Andelen økte relativt lite, og forventinger om ringvirkninger fra innføringen av lov om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer ble i første omgang ikke innfridd. Oppfatningen var at loven ville føre til flere kvinnelige lederkandidater i næringslivet fordi flere kvinner med styreverv ville bidra til større synlighet og oppmerksomhet rundt kvinnelige kandidater (Teigen, 2015b). Hvis vi ser på kvinneandelen blant toppledere, er det enda færre av posisjonene som er fylt med kvinner. Under en fjerdedel av topplederne (administrerende direktør, toppleder i offentlig administrasjon eller for en interesseorganisasjon) i Norge er kvinner (SSB, 2016c). Dette tyder på at Norge fortsatt står overfor reelle utfordringer når det gjelder mangelen på kvinnelig

deltakelse i toppledelse. Birkelund og Petersen (2012) hevder dette kan være det største hinderet for likestilling i dag.

Dette er en case-basert studie av karriereveien til elleve ledere. Med utgangspunkt i AFFs lederundersøkelser ønsker vi å gi en beskrivelse av hvem den norske lederen er. Den første undersøkelsen ble utført i 1999, og siden da er det gjennomført to nye undersøkelser, henholdsvis i 2002 og 2011. Datamaterialet er samlet inn fra et representativt utvalg ledere fra virksomheter med over ti ansatte. Nærmere 3000 har gitt tilbakemelding på det omfattende spørreskjemaet, noe som gir en svarprosent på 70 prosent. Det er gjennomført svært få av slike prosjekter, og særlig av dette omfang, også i internasjonal sammenheng. Undersøkelsene har bidratt til økt kunnskap om norske ledere, samt gitt et bilde av utviklingstrekk for norske ledere og den norske lederkonteksten de siste tiårene. Forfatterne poengterer at undersøkelsene ikke prøver å gi konkrete årsaksforklaringer, men en mer overordnet analyse. Alt i alt viser kartleggingen av lederne at det ikke har skjedd store endringer fra oppstarten av prosjektet og frem til 2011 (Rønning, *et al.*, 2013). Det er derimot ett viktig unntak som har betydning for vår avhandling. I løpet av det siste tiåret har flere kvinner inntatt sentrale lederposisjoner, også i toppledelse (Colbjørnsen, 2013). Detaljer om andel kvinnelige ledere samt andre funn er gjengitt nedenfor.

2.2 Dagens toppleder

AFFs undersøkelser tyder på at norske ledere legger vekt på likhet og likeverd. Praksisen fremstår som veldig samarbeidsorientert, uavhengig forskjeller i kontekst. De er opptatt av uformelle relasjoner, direkte kommunikasjon og flat struktur. Dette kan sies å gjenspeile den norske kulturen, hvor åpenhet og tillit er viktige verdier (Rønning, *et al.*, 2013). Et annet interessant funn er at selv om toppledere opplever høyere tidspress, opplever de ikke mer jobbstress enn ledere på lavere nivå eller andre ansatte i bedriften. Funnene i undersøkelsen tyder på at høy grad av autonomi og gode relasjoner til medarbeiderne reduserer jobbstresset (Richardsen og Matthiesen, 2013).

2.2.1 Alder og erfaring

AFFs undersøkelse fra 2011 viser at alder og erfaring varierer med hvilken posisjon lederne har. Topplederne har den høyeste gjennomsnittsalderen og lengst ledererfaring totalt. Dette var også tilfellet i 2002. Dataene fra 2011 tyder på at kvinnelige ledere har færre år med

ledererfaring. Barnefødsler og omsorgsoppgaver trekkes frem som trolige forklaringsmekanismer. Undersøkelsen viser at få slipper til som ledere før fylte 35 år. Sett under ett er norske ledere, både kvinner og menn, godt voksne, og de har mye ledererfaring (Colbjørnsen, 2013).

2.2.2 Utdanning, kompetanse og lederutvikling

Over 50 prosent av lederne har utdanningen innen økonomi og administrasjon (27,1 prosent) og teknologiske fag (26,2 prosent). 25 prosent av lederne i undersøkelsen har mer enn fire år høyere utdanning, mens ca. 40 prosent har inntil fire års høyere utdanning. Undersøkelsen fra 2011 viser også til at de med mindre utdanning er i ferd med å forsvinne fra lederstillinger. Resultatene i undersøkelsene kan tyde på at høyere utdanning i seg selv ikke øker antall kvinnelige ledere, men at det kan skje hvis en tar de mest lederrelevante utdanningene (Colbjørnsen, 2013).

Jobben som toppleder stiller høye krav til innsikt og analytiske evner, og gir en rekke utfordringer. Colbjørnsen (2013) viser til viktigheten av lederutviklingsprogrammer for å få faglig påfyll. Nesten 65 prosent av lederne svarte at de har deltatt på praksisorienterte lederutviklingsprogrammer og 70 prosent av lederne i undersøkelsen uttrykte et behov for å utvikle *prosesskompetanse*, dvs. økt kjennskap til hvordan endringsprosesser kan ledes.

2.2.3 Siviltilstand

De fleste ledere lever i en eller annen form for parforhold. Selv om antall enslige kvinnelige ledere er redusert fra 2002 til 2011, er det noen flere kvinnelige ledere enn mannlige som ikke lever i parforhold. En årsak til dette kan være mismatchen mellom lederjobbens krav og ansvarsfordelingen på hjemmebane. Dette støttes av funnene til Halrynjo og Lyng (2010) som viser at kvinner generelt tar en større del av omsorgsforpliktelsene.

2.2.4 Andelen kvinnelige ledere

Andelen kvinnelige ledere har økt på alle stillingsnivå og i alle bransjer. På toppledernivå har andelen kvinner doblet seg fra 2002 til 2011. I 2002 var andelen toppleder eller daglig leder 10,9 prosent, mens den var 23,5 prosent i 2011. Dette gjelder både offentlige- og private virksomheter. Kvinnelige ledere er sterkest representert i det offentlige, men det har vært en markant økning i andelen av kvinnelige toppledere i det private næringslivet. Mellom 2002 og

2011 økte andelen fra 7,7 prosent til 22,1 prosent. Dette gjelder på virksomhetsnivå¹. Tallene er noe lavere på konsernnivå, både når det gjelder offentlig og privat sektor (Colbjørnsen, 2013). Et interessant aspekt for vår avhandling er at andelen kvinnelige toppledere over 50 år var 5,9 prosent i 2002, mens andelen hadde økt til 19,2 prosent i 2011.

2.3 Våre respondenter

For å se på hva som kjennetegner kvinnene som har klatret til topps på karrierestigen, har vi gjennomført elleve dybdeintervjuer med kvinnelige toppledere i Trondheim. Vi har tatt utgangspunkt i karriereutvikling som tema, og har snakket med kvinner på tvers av sektorer. Vi har ikke vært opptatt av valg av sektor eller sektorers egenart, men kvinnenes personlige erfaring med sine lederkarrierer. Et flertall av kvinnene kommer dog fra privat sektor.

Ni av de elleve har en stilling som daglig leder eller administrerende direktør. De to siste er i dag henholdsvis kulturdirektør i fylkeskommunen og konsernbanksjef for gavefondet i Sparebank1 SMN. Før dette var de generalsekretær i Norges Fotballforbund og administrerende direktør i Enova. Våre respondenter er alle født mellom 1955 og 1965. Alle har i gjennomsnitt ca. fire år med høyere utdanning, de fleste innenfor økonomiske og administrative fag.

2.4 Hvordan ser det ut i regionen Sør-Trøndelag (Trondheim)

GroNett² har som mål å øke andelen kvinner på de arenaene der beslutninger tas. Vi har fått tilsendt oversikten over utviklingen i andel kvinner i ledelse og styrer i aksjeselskapene i Nord- og Sør-Trøndelag for perioden 2005–2016. I vår oppgave ser vi på kvinner i Trondheim, og anser derfor tallene fra Sør-Trøndelag som mest relevante. De viser at andelen kvinner var 13,8 prosent i 2005, mens den hadde økt til 16,2 prosent i 2016³

Vi har nå presentert likestillingsutviklingen og likestillingsparadokset i Norge. Sammen med beskrivelsen av den norske lederen, utgjør dette konteksten for vår oppgave. Dette vil ligge som et fundament når vi skal drøfte teori og empiri.

¹ Toppleder i en virksomhet som inngår i et større konsern

² Nettverk i regi av Næringsforeningen i Trondheimsregionen

³ Tilsendt oversikt fra Berit Rian, administrerende direktør i Næringsforeningen i Trondheimsregionen

3. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere teori som er relevant for avhandlingen. For å belyse vår problemstilling, har vi valgt å inkludere et bredt spekter av teorier. Temaet vi skal ta for oss er meget komplekst, og det er en rekke forhold som har betydning for å klatre til toppen av karrierestigen som kvinne. Vi mener derfor at en bred og eklektisk tilnærming vil gi det mest nyanserte og mangfoldige bildet.

For å strukturere teorikapittelet har vi valgt å lage to tabeller, henholdsvis *før oppstart i arbeidslivet* og *i arbeidslivet*. Dette skal gi leseren en oversikt over hvilke teorier vi vil bruke, hvordan vi vil bruke dem, samt hvilke implikasjoner de ulike teoriene har. Før vi går nærmere inn på tabellene vil vi redegjøre for hva vi mener med arbeidsmarkedsteori, og hvorfor vi vil bruke dette som forklaringsmekanismer, i tillegg til kjønn og ledelse, hvor vi utdyper glasstak- og labyrintmetaforen.

3.1 Forklaringer

Likestillingsparadokset belyses på flere måter, og det er gjort mye forskning på mulige forklaringsmekanismer for hvorfor kvinner ikke oppnår samme lederposisjoner, status, makt og lønnsnivå som menn i arbeidslivet. Noen forskere har fokusert på forklaringer basert på humankapital, det vil si grad av utdanning, ansiennitet, ressurser og erfaring (Becker, 1985). Andre har vektlagt ideen om hvordan kvinner kan påvirke med sin ”feminine” lederstil (Childress, 1986; Blum og Smith, 1988). En tredje tilnærming er at kvinner velger tradisjonelle yrker og karriereveier som sjelden leder til topplederposisjoner. Kvinner jobber for eksempel oftere i stab- og HR-funksjoner enn i linjeledelsen (Billing og Alvesson, 1989; Cox og Harquail, 1991). Dette er alle forklaringer på individnivå, men mye forskning tyder på at disse faktorene ikke alene kan forklare kvinners karriereavansement og vei til toppen (Eagly og Carli, 2007; Hovden, Kvande og Rasmussen, 2011). Selv om våre respondenter har klatret til topps, mener vi at deres karrierevei ikke kan reduseres til en individuell og kontekstløs ”reise”. Vi anser derfor en endimensjonal analyse ut fra individuelle suksesskriterier som for lite nyansert, da strukturelle forhold har betydning for hvem som bekler topposisjonene i samfunnet.

3.1.1 Arbeidsmarkedsteori

Vi vil nå redegjøre for hvorfor vi bruker etterspørsels- og tilbudsforklaringer. Denne typen tilnærming dominerer forklaringen på likestillingsparadokset, samt hvordan en kan forstå

sammenhengen mellom rekruttering til topplederstillinger og mannsdominansen i norsk næringsliv (Birkelund og Petersen, 2012). Det er verdt å merke seg at Halrynjo og Lyng (2010) mener at en slik todeling er for enkel til å fange opp kompleksiteten i likestillingsparadokset. De viser til at selv om kvinner og menn kan ha like muligheter og lik motivasjon til å klatre på karrierestigen, vil topplederposisjoner likevel være mannsdominert. I *Fars forkjørsrett – mors vikeplikt* (Halrynjo og Lyng, 2010) forklarer forfatterne hvordan arbeidslivets betingelser (*etterspørselssiden*) bidrar til kjønnsstradisjonelle tilpasninger (*tilbudssiden*). Betingelsene er med på å reprodusere kjønnskjevheter, da full innsats i arbeidslivet i tokarrierepar ofte ikke er forenelig med familielivet. Vi velger likevel å bruke denne todelingen, da vi mener den gir en fin oversikt og god inngang til å strukturere både teori-, empiri- og analysekapittelet.

Etterspørselssiden innebærer mange ulike forklaringsmekanismer, som alle inneholder en form for eksklusjon. Dette kan være synlige forhold, men ofte er de usynlige. De både skaper og opprettholder kjønnsbestemte strukturer, og de er vanskelige å få øye på. Skjevfordelingen kan være et resultat av arbeidsgivers verdier, holdninger og handlinger, samt organisasjoners kjennetegn, prosesser og kultur. I en nyere publisert forskningsartikkel av Hovden, Kvande og Rasmussen (2011), argumenterer forfatterne for at en må bevege seg bort fra fokuset på individuelle trekk og *female management* (tilbudssiden). De hevder at dette fokuset ikke klarer å fange opp de prosessene og praksisene som (re)produserer skjevheten i toppen av norsk næringsliv. De viser til hvordan den neoliberalistiske tilnærmingen, der diskursen karakteriseres av hvor viktig lederen er for organisasjonens suksess, fokuserer på individuelle trekk og ferdigheter. Ut fra denne tilnærmingen blir spørsmålet hvordan kvinner kan påvirke organisasjoner positivt med sitt ”kvinnelige” lederskap. Ifølge forfatterne bør ledelsesforskningen utfordre ideen om at kvinner skal komme inn å ”gjøre en forskjell” fordi det skaper en forventning som kvinner må leve opp til. I tillegg mener de samme forfatterne at kjønning av ledelsesforskningen reproduserer forståelsen av kjønn som en viktig forskjell i ledelse. De mener at etterspørselssiden må vise vei for tilbudssiden (Hovden, Kvande og Rasmussen, 2011).

3.2 Kjønn og ledelse

I likhet med Hovden, Kvande og Rasmussen (2011) er det flere forskere som viser til at kvinner møter strukturelle barrierer som hemmer karriereavansement (Kanter, 1977; Morrison, *et al.*, 1990; McKeen og Burke, 1991; Burke og McKeen, 1995). Dette kan være tilslørte strukturelle

mekanismer og praksiser som påvirker kvinners karrierevei. Disse kan resultere i færre muligheter, mindre makt, mangel på rollemodeller og mentorer, samt muligheter for å få utviklende oppgaver og oppdrag (McKeen og Burke, 1991; Burke og McKeen, 1995). Disse strukturelle barrierene forklares ofte som det såkalte glasstaket (Morrison, et al., 1987).

3.2.1 Glasstaket

Glasstaket er definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå helt til toppledernivå (Morrison, *et al.*, 1987). Til tross for at dette er en hyppig brukt metafor mener vi, i likhet med Eagly og Carli (2007), at glasstakmetaforen ikke fanger opp kompleksiteten og mangfoldet av utfordringer som kvinner møter i sin lederkarriere. I tillegg til at glasstaket ikke fanger opp kompleksiteten, argumenterer Storvik (2006) for at metaforen kan virke diskriminerende i seg selv. Den kan dermed ende opp som en selvoppfyllende profeti. En norsk undersøkelse gjort på kvinner i høyere lederstillinger i staten viste at færre kvinner søkte seg til lederstillinger enn deres mannlige kollegaer, til tross for at det ikke var noen forskjell i ambisjonsnivå, arbeidsinnsats og prioriteringer (Storvik, 1999). Dette er også i tråd med tidligere forskning på dette feltet (Lægroid, 1989; Teigen og Wiers-Jenssen, 1996). Unntaket var når kvinnene ble oppfordret til å søke. Når arbeidsgiverne oppmuntret kvinnene til å søke, ble kvinnene tilbudt like mange jobber som sine mannlige kollegaer. Storvik (2006) mener dette kan være en av mange mekanismer som forklarer mangelen på kvinnelige ledere.

Det er ikke bare i det øverste ledersjiktet at kvinner støter på hindringer. Utfordringene gjelder på alle nivå og gjennom hele karrieren (Eagly og Carli, 2007). Avhandlingen handler om respondentenes karrierevei, og vi argumenterer derfor for at labyrint som metafor er et bedre bilde på utfordringene kvinner møter i sin karriere.

3.2.2 Labyrinten

Å bevege seg mot midten av labyrinten er ikke en enkel reise, og innebærer både bevisste og ubevisste ”*twist and turns*” (Eagly og Carli, 2007, s. 64). Metaforen erkjenner utfordringer, men gir samtidig en forståelse av at det er mulig å nå målet. Med utgangspunkt i et mangfold av studier som har sett på likestillingsparadokset, beskriver forfatterne en labyrint bestående av diskriminerende holdninger og fordommer, manglende tilrettelegging, undervurdering av kompetanse, innsats og prestasjoner, spørsmålsteget ved lederstil, samt balansen mellom jobb- og familiefordringer. Skjevfordelingen er en sum av bevisste og ubevisste mekanismer på

alle nivå i hierarkiet, og Eagly og Carli (2007) argumenter for at det ikke finnes et enkelt tiltak som kan igangsettes for å redusere mannsdominansen. Blant annet vil ikke politiske tiltak ikke være en løsning når roten på problemet er et resultat av normer og verdier forankret i organisasjoners struktur og kultur.

3.3 Det teoretiske rammeverket

Før vi går videre med teori som kan forklare respondentenes karrierevei vil vi ved hjelp av to tabeller gi en oversikt over hvordan vi har tenkt den videre fremdriften. Tabellene viser hvilke teorier vi vil bruke, samt hvilke implikasjoner de ulike teoriene har. Vi har valgt å dele teoriene inn i fasen *før oppstart i arbeidslivet* (A) og fasen *i arbeidslivet* (B). I tillegg har vi delt *før oppstart i arbeidslivet* og *i arbeidslivet* inn i strukturelle og individuelle teorier og teoriimplikasjoner. Grovt sett vil vi knytte etterspørselsforklaringer til det strukturelle nivået, mens vi knyttet tilbudssiden til det individuelle nivået. Vi velger å kombinere etterspørsels- og tilbudssiden fordi vi mener det kan gi en større forståelse av samspillet mellom de sentrale relasjonelle og kontekstuelle aspektene. Dette skal belyse hva som kan ha fungert som springbrett for våre respondenters karriere, og for deres valg og handlinger. Scott (1994) peker på kombinasjonen av etterspørsels- og tilbudssiden som forklaring på kvinners fravær i lederstillinger. Det er da nærliggende å tro at disse to forholdene også kan være forklaring på kvinner *i lederstillinger*. En fordel med denne tilnærmingen er at dette kan danne et mer komplett og allsidig bilde av fenomenet vi studerer. Birkelund og Petersen (2012) argumenterer for at perspektivene supplerer hverandre snarere enn å konkurrere.

A	<i>Før oppstart i arbeidslivet</i>		
	Nivå	Teori	Teoriimplikasjoner
A.1	Etterspørselsforklaringer (strukturfaktorer)	Sosiale nettverk	Yrkesvalg og bransjebetydning for karriereadvancement Viktig kanal for rekruttering Relasjonell tillit og homososial reproduksjon
A.2	Tilbudsforklaringer (individfaktorer)	Sosial kapital	Familie og personlig nettverk
		Human kapital	Erfaring fra oppvekst, utdanning
		Motivasjon - Rollemodell	Tilhørighet, personlig utvikling, ansvar Familiereelasjoner som rollemodell

Tabell 1: Teoristrukturering før oppstart i arbeidslivet

B	<i>I arbeidslivet</i>		
	Nivå	Teori	Teoriimplikasjoner
B.1	Etterspørselsforklaringer (strukturfaktorer)	Sosiale nettverk	Pådriver for karriereadvancement Oppfordrer til karriereadvancement Skaper synlighet
		Organisasjonen som arbeidsgiver	Pådriver for faglig utvikling Viktig støttespiller Ansvar, utfordringer, medbestemmelse og tilrettelegging En viktig forutsetning for motivasjon
B.2	Tilbudsforklaringer (individfaktorer)	Sosial kapital	Kjernefamilien ”Fars forkjørsrett, mors vikeplikt” Forbindelser innenfor og utenfor jobben
		Motivasjon	Til å lede
		Human kapital	Arbeidserfaring

Tabell 2: Teoristrukturering i arbeidslivet

3.3.1 Sosiale nettverk og rekruttering

Sosiale nettverk er en viktig kanal for rekruttering, og ifølge Hansen (1997) skjer over halvparten av rekrutteringen i Norge gjennom uformelle kanaler. Sosiale nettverk kan dermed spille en vesentlig rolle i ansettelsesprosessen. I sin forskning så Granovetter (1973) på hvilken betydning sosiale nettverk har på effekten av jobbsøking, og på forskjellen mellom sterke og svake bånd. Kort sagt knytter han sterke bånd til relasjoner innad i veldefinerte grupper, mens svake bånd knyttes til relasjoner mellom grupper. Svake bånd kan være veldig perifere. Granovetter (1973) argumenterer for at det er de svake båndene som er mest utslagsgivende for karriereavansement. Han hevder at de som har slike nettverk stiller med en betydelig fordel som arbeidssøkende, spesielt når det gjelder de mest ettertraktede jobbene.

Før kvoteringsloven trådte i kraft var de fleste styreverv svært mannsdominerte, og fortsatt er de fleste styreledere menn (Teigen, 2015a). Et resultat av dette kan trolig være at mye av rekrutteringen har skjedd, og fortsatt skjer av menn. Denne faktoren kan påvirke ansettelsesprosesser, både før oppstart i arbeidslivet og i arbeidslivet.

A.1 Sosiale nettverk og rekruttering ved inngangen til arbeidslivet

Ifølge NOU 2008:6 har mannsdominerte yrker større forfremmelsesmuligheter enn kvinnedominerte yrker, som ofte betegnes som blindveisjobber. Mannsdominerte utdanninger og yrker kan derfor både gi flere karrieremuligheter og flere lederjobber. Et resultat av dette kan være en mye brattere karrierestige. Kanter (1977) omtaler dette som kjønnssegregering, og viser til at kvinner rekrutteres inn i mindre prestisjefylte stillinger. I tillegg viser en studie gjort på tre større selskaper i Norge at de ulikhetene som oppstår ved førstegangsansettelse forsterkes utover karrieren. Den første jobben, blant annet i form av utviklende arbeidsoppgaver, kan derfor ha avgjørende betydning for en persons muligheter for å avansere karrieremessig (Hoel, 1997).

I Forbes, *et al.* (2006) ser forfatterne på to ulike forklaringsmekanismer når det gjelder hvem som blir valgt i en ansettelsesprosess. De er grunnleggende forskjellige, men ifølge forfatterne er de ikke gjensidig utelukkende. Den ene forklaringen beskriver en ansettelse som en rasjonell prosess drevet av økonomiske og instrumentelle hensyn. Her handler det om hvilken kompetanse arbeidsplassen har behov for. Den andre forklaringen ser på hvordan sosiale nettverk påvirker hvem en rekrutterer. Dette handler om at sammensettingen av mennesker i

virksomheter er sterkt påvirket av relasjonell tillit og homososial reproduksjon, der de ansatte har lignende karakteristikk når det gjelder kjønn, etnisitet, fag og yrke (Kanter, 1977; Forbes, *et al.*, 2006). Selv om Forbes' (2006) forskning så på ansettelsesprosessen i etableringsvirksomheter, mener vi likevel at funnene kan være av interesse for vår avhandling. Vi tiltrekkes automatisk av dem som ligner oss selv, og tenderer til å danne grupper med personer med like verdier, samme bakgrunn, utdanning, personlighet og andre identifiserende karakteristikk (Birkelund og Petersen, 2012). Dette tyder på at vi vil velge like mennesker når vi er i en valgsituasjon. I ansettelsessammenheng kan dette føre til en ubevisst stereotypifisering, som kan få både positive og negative konsekvenser for rekrutteringsprosessen (Reskin, 2002).

B.1 Sosiale nettverk og rekruttering i arbeidslivet

I *Ties That Lead* (Balkundi og Kilduff, 2005) undersøker forfatterne hvordan sosiale nettverk kan fungere som pådriver og som begrensning for handling. De identifiserer det relasjonelle aspektet som en nøkkelkomponent for hvordan situasjoner utspiller seg. De viser også til at oppfatninger og forventninger når det skjer interaksjon mellom mennesker er i stadig endring. Sosiale nettverk bygger på interaksjon mellom medlemmer, og Kilduff og Tsai (2003) hevder at relasjoner er et like definerende element for en persons identitet som attributter.

Selv om sosiale nettverk kan utgjøre en avgjørende faktor for karriereadvancement, påpeker Uzzi (1997) at de ligger utenfor individenes kontroll. Han begrunner det med at sosiale nettverk både er vanskelige å oppfatte og å håndtere. Likevel kan sosiale nettverk gi store fordeler for jobbsøkere, da de kan få kritisk informasjon fra et nettverk i søkeprosessen. anbefalte søkere har en signifikant høyere sjans til å få jobben på grunn av denne fordel (Fernandez og Weinberg, 1997). Effekten av sosiale nettverk kan dermed gjøre en ansettelsesprosess fundamentalt urettferdig, men ofte er disse sosiale nettverkene usynlig innvevd i prosessen, og dermed vanskelige å kontrollere (Seidel, Polzer og Stewart, 2000). Det er avgjørende at de som ansetter er bevisste på dette usynlige elementet i ansettelsesprosessen, da spesielt med tanke på å øke mangfoldet i arbeidsstyrken. Når en person har startet sin yrkeskarriere, kan en form for mentorordning være en måte å redusere dette usynlige elementet på. Ledere og mentorer kan systematisk underbygge utviklingen av sosiale nettverk hos den enkelte ved å introdusere dem for nøkkelpersoner i og utenfor organisasjoner. Det handler om å tilrettelegge for at den enkelte kan danne sine egne nettverk, også utover lederens sine forbindelser, i tillegg til å oppmuntre til karriereadvancement (Brass, 1985). Denne type mentorordning virker å være spesielt viktig i

tilfeller hvor den enkelte representerer minoriteten (Brass, 1985), og der grunnen til at de er underrepresentert peker mot homogen rekruttering (Burt, 1992).

B.1 Organisasjonen som arbeidsgiver

Eagly og Carli (2007) argumenterer for at organisasjoner har et ansvar for at kvinner skal ha samme mulighet til karriereavancement som menn. De mener at det trengs like mange komplekse tiltak som det er komplekse forklaringer på likestillingsparadokset, og viser til tolv simultane tiltak på organisasjonsnivå. Vi anser fire av punktene særlig relevante for oss: (1) Organisasjoner bør tilrettelegge for at kvinner kan investere i sosial kapital. Når individer med mye legitimitet og makt viser interesse i kvinners karriere, bygger de sosial kapital mer effektivt. (2) Det handler om å gi kvinner linjeansvar i tillegg til utfordrende og utviklende oppgaver. På denne måten bygger de seg opp erfaring, og kan kvalifisere for karriereavancement. (3) Det er viktig å være bevisst med hensyn til hvilke fordommer som eksisterer, og hvilken betydning disse har for kvinners karriereavancement. Økt forståelse kan bidra til at disse aktivt kan motarbeides. (4) Organisasjoner kan samtidig sørge for flere kvinner i toppledelsen for å redusere problemet med stereotypifisering.

Annen forskning viser til lignende funn som Eagly og Carli (2007), og har også identifisert andre forhold på organisasjonsnivå som er assosiert med kvinner som har nådd toppen. Faktorer som støtte, oppmuntring og følelsen av å være akseptert fra organisasjonen, er avgjørende. Ellers er faglig påfyll, muligheter for utvikling, samt utfordrende og synlige oppgaver viktige betingelser (Morrison, *et al.*, 1990; Morrison, 1992). McKeen og Burke (1991) så på viktigheten av faglig påfyll og utviklingsaktiviteter for å føle både jobb- og karrieretilfredshet. De fant at kvinnene som fikk muligheten til faglig utvikling var mer fornøyde og mer engasjerte, i tillegg til at de var mer optimistiske med tanke på karriereavancement. Studien indikerte også at både jobb- og karrieretilfredshet var knyttet til støtte fra organisasjonen. Funnene var dermed tilsvarende som Morrison, *et al.* (1990) og Morrison (1992) fant i sin forskning.

I en påfølgende studie så Richardsen, Mikkelsen og Burke (1997) på relasjonen mellom presset kvinnelige ledere kan oppleve, støtte fra organisasjonen, jobb- og karrieretilfredshet, samt muligheten for karriereprogresjon. Jobbpress definerte de som konflikten mellom jobb og familie, mengde jobb (timer), samt overtidstimer. I denne studien utgjorde konflikten mellom jobb- og familieforpliktelser et stort press for kvinnene, og dette var nært knyttet til deres følelse av karrieretilfredshet. Dette funnet får støtte fra flere studier, som også viser til at konflikten

mellom jobb- og karriereforpliktelser er et større stressmoment for kvinner enn menn (McDonald og Korabik, 1991; Halrynjo og Lyng, 2010). Utfordringen for organisasjoner er å være bevisste med hensyn til hvordan de kan tilrettelegge for en støttende arbeidssituasjon som reduserer denne jobb-/familiekonflikten. Kvinner som opplever dette uttrykker både jobb- og karrieretilfredshet. De har også mer tro på karriereavansement. Disse resultatene er konsistente fra flere andre studier (McKeen og Burke, 1991; Morrison, 1992; Burke og McKeen, 1995).

Til nå har vi sett på teori som kan belyse de strukturelle forutsetningene som kan ha ligget til rette for at våre respondenter har klatret til topps. Å være toppleder er en utfordrende jobb som krever sterkt indre driv, høy selvtillit, utholdenhet og gode relasjonelle ferdigheter. Tilbudssiden viser til forklaringsmekanismer på individnivå. Her ligger fokuset på den enkeltes individuelle egenskaper og ferdigheter, i tillegg til hvor arbeidstaker plasserer seg i arbeidsmarkedet. Dette perspektivet forstår skjevfordelingen som et resultat av individuelle valg. Blant annet peker Becker (1985) på rekrutteringsgrunnlaget og mangel på kvalifiserte kandidater som forklaring på mannsdominansen i lederstillinger. For å kvalifisere for en topplederstilling er en nødt til å investere i sosial kapital og humankapital (Becker, 1965). I vår avhandling forutsetter vi at våre respondenter både har kompetansen og viljen til å bli toppleder, men vi ønsker likevel ta for oss teori som kan belyse deres individuelle valg og handlinger på veien mot toppen.

3.3.2 Sosial kapital

”Det er ikke hva du vet, men hvem du kjenner” (Woolcock, 2001, s. 67) Dette sitatet uttrykker kjernen i begrepet sosial kapital, og viser til at sosiale relasjoner kan ha vesentlig verdi for individer, grupper og samfunnet. Basisideen med sosial kapital er at familie, venner og kollegaer utgjør en viktig ressurs for den enkelte. Disse sosiale ressursene kan både gi fordeler og føre til nye muligheter (Woolcock, 2001). Det er stor vitenskapelig interesse for dette flerdimensjonale begrepet, som har sin opprinnelse i arbeidene til sosiologene James Coleman, Robert Putnam og Pierre Bourdieu. Sosial kapital dannes som et utilsiktet resultat av enkeltindividers investering av tid, krefter og oppmerksomhet. Dette kan gi positive ringvirkninger, blant annet i en rekrutteringsprosess (Hvinden, 2005).

Det foreligger mange teoretiske bidrag, men ingen konsensusdefinisjon av sosial kapital (Hvinden, 2005). Vi finner det mest hensiktsmessig å vise til Putnams arbeid. Putnam (1988)

definerer sosial kapital som summen av normer, tillit og nettverk. Han skiller mellom sammenbindende (*bonding*) og overbyggende (*bridging*) sosial kapital (Putnam, 2000). Vi vil knytte sammenbindende sosial kapital til fasen *før oppstart i arbeidslivet* og overbyggende sosial kapital til fasen *i arbeidslivet*.

A.2 Sosial kapital før oppstart i arbeidslivet

Sammenbindende sosial kapital karakteriseres av sosiale nettverk som bindes sammen av mennesker som er like hverandre og som står hverandre nær. Disse nettverkene beskrives som identitetsforsterkende og har en markert grense mot omverden. Eksempler på dette kan være familie og nære venner (Hvinden, 2005). Ifølge Putnam (2000) vil støtten fra medlemmene i disse nettverkene være avgjørende for å føle tilhørighet, og av stor betydning for å klare seg i hverdagen (*getting by*).

B.2 Sosial kapital i arbeidslivet

Overbyggende sosial kapital viser til sosiale nettverk karakterisert av svakere forbindelser. Dette kan være perifere venner, medarbeidere og andre forbindelser som går på tvers av sosiodemografiske grenser (Putnam, 2000). Sosiale nettverk kan fungere som brobyggere mellom sosiale relasjoner og åpne for samhandling mellom ulike aktører og grupper. Denne brobyggingen virker i tillegg tillitsskapende (Hvinden, 2005). Putnam (2000) mener at det er denne formen for sosial kapital som har størst betydning for å komme seg frem i livet (*getting ahead*), og viser til Granovetters (1973) forskning på *svake bånd*. Granovetter (1995) omtaler sosiale nettverk som en arena for å formidle og synliggjøre kompetanse for arbeidstakeren. En arbeidstaker med relevante og troverdige sosiale nettverk, kan bedre fremme sin kompetanse til potensielle arbeidsgivere. Ved å investere i sosiale relasjoner og nettverksforbindelser, kan en bygge sosial kapital (Granovetter, 1995). Personer med et bredt spekter av sosiale nettverk kan dra fordeler av disse i form av raskere karriereavansement. Det handler om å ha tilgang til et mangfold av sosiale nettverk som inkluderer ulike typer forretningsforbindelser innenfor og utenfor jobben (Burt, 1992).

I tillegg til dette argumenterer Halrynjo og Lyng (2010) for at bakkemannskap på hjemmebane er avgjørende for karriereutvikling, og at dette har stor betydning for de kjønnsforskjellene vi ser. Med bakkemannskap menes kjernefamilie. De finner i sin forskning at kvinner i Norge tar en større del av ansvaret på hjemmebane. Dette kan tyde på barn forsinker karriereløpet hos kvinner i større grad enn hos menn, dersom de mangler ”riktig” bakkemannskap.

3.3.3 Humankapital

Begrepet humankapital brukes blant annet om en persons kunnskaper, evner og ferdigheter. Den mest kjente bidragsyteren innen humankapitalteori er Gary S. Becker (1965). Han laget matematiske modeller for å se hvordan utdanning og tidligere arbeidserfaring påvirket produktiviteten i en jobbsituasjon. Han anså kompetanse som avgjørende for å suksess på arbeidsmarkedet. For å øke humankapitalen må en investere i utdanning og opplæring (Becker, 1993). Fra Beckers ståsted velger personer å investere mer i utdanning hvis de forventer å bruke mer tid i arbeidsmarkedet (Becker, 1985). Teorien tar utgangspunkt i kjønnsforskjeller når det gjelder preferanser, men uten å problematisere hvorfor disse preferanseforskjellene finnes. Becker (1993) viser til at høyere utdanningskapital gir høyere verdi i arbeidsmarkedet, og dette er individuelt betinget. Ifølge Blau og Kahn (2016) og Goldin (2014) ble betydningen av utdanning og arbeidserfaring sett på som en viktig forklaring på ulikheter i arbeidsmarkedet, særlig ved starten av kvinners inntog i arbeidslivet.

A.2 Individfaktorer før oppstart i arbeidslivet – utdanning

Hvilken utdanning en velger kan være viktig for karrieremuligheter. I 1990 var 53 prosent av topplederne blant NHO-bedriftene utdannet som enten siviløkonom eller sivilingeniør, derav kun tre prosent kvinner. Hovedvekten av disse lederne var utdannet i perioden 1965–1970, og da var andelen kvinner for disse utdanningene under fem prosent (Birkelund og Petersen, 2012). Det er grunn til å tro at humankapital kan ha vært en viktig forklaring på kjønnsforskjellene i karriereutvikling ved slutten av 1980-tallet og starten av 1990-tallet.

I nyere tid er utdanningsfaktoren en forklaring med mindre substans. Siden midten av 1980-tallet har kvinner vært i flertall blant studentene, og blant dem under 60 år er det flere kvinner enn menn med høyere utdanning (NOU 2008:6). Vi gjør fortsatt kjønnsstradisjonelle valg når det gjelder utdanning, men andelen kvinner som tar ”riktig” utdanning øker. I 2016 var det 54,8 prosent kvinner som tok utdanning innenfor økonomiske og administrative fag, mens 33,4 prosent tok utdanning innenfor naturvitenskapelige og tekniske fag (SSB, 2016a). Det kan tyde på at næringslivet etterspør ledere med disse utdanningene, og at dette kan være en viktig forutsetning for å få kvinner i topplederstillinger (Birkelund og Petersen, 2012).

B.2 Individfaktorer i arbeidslivet – arbeidserfaring

Det stilles store krav for å bli toppleder. Det krever en omfattende arbeidsinnsats, både før man når dit og i selve stillingen. Investering i egen karriere for å skaffe seg nødvendig erfaring og kompetanse sees på som en vesentlig faktor for å avansere karrieremessig (Birkelund og Petersen, 2012). Forskning tyder på at kvinner tar et større ansvar for familie og barn, noe som gjør at denne investeringen blir mer krevende. Dette kan føre til at færre kvinner søker seg til stillinger som har de utfordringene og det ansvaret som trengs for å kvalifisere seg for karriereavansement. Sterkere prioritering av omsorgsoppgaver på hjemmebane gjør at kvinner tilegner seg mindre jobberfaring og dermed også færre utviklingsmuligheter. Det er blant annet slik at når familier har to karriereforeldre, er det oftere slik at velutdannede kvinner reduserer egen innsats i arbeidslivet (Halrynjo og Lyng, 2010). I tillegg til dette jobber kvinner mer deltid, og har lenger og flere perioder utenfor arbeidslivet på grunn av foreldrepermisjon (NOU 2008:6).

Colbjørnsens (2004) forskning viser at kvinner forlater lederstillinger hyppigere enn menn. Han knytter årsaken til verken familieforpliktelser eller andre ekskluderende mekanismer, men anser utdanning og lederjobbens attraktivitet som avgjørende. Kvinner med høyere utdanning har en tendens til å bli værende i sine lederjobber. Det er grunn til å tro at kvinner som blir værende i sine lederjobber kan tilegne seg den kompetansen de trenger for å klatre til topps.

3.3.4 Motivasjon

Det er rimelig å anta at ledere som klatrer til topps på karrierestigen har mestret⁴ oppgaven som leder, samt levert meget gode resultater, uavhengig kjønn. Det er interessant å se *hvilke forutsetninger som har ligget til grunn for å mestre et langt liv som leder*. For å belyse dette har vi valgt å ta utgangspunkt i motivasjonsteori. Hva som motiverer kan være veldig forskjellig fra person til person, men motivasjon er nødvendig for å mestre (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Motivasjon er et komplekst fenomen, og teoriomfanget er omfattende. Normalt deles de inn i behovsteorier, kognitive teorier og sosiale teorier, samt jobbkarakteristikamodeller

⁴Å mestre forstås som evnen og muligheten til å levere ut fra krav og mål satt av organisasjonen (Organisere og lede s. 192)

(Kvålshaugen og Wennes, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2015). Rønning, *et al.* (2013) argumenterer for at motivasjon er kontekstuel betinget, noe som gjør det vanskelig å komme frem til én teori som gjør rede for lederes jobbatferd. Det kan sies å være en enighet i ledelseslitteraturen om å skille mellom ytre og indre motivasjon (Rønning, *et al.*, 2013). Helt enkelt handler ytre motivasjon om instrumentell atferd for å oppnå goder, mens indre motivasjon beskrives som atferd som oppleves positivt og belønnende i seg selv. Her gjør man aktiviteten for sin egen del, og ikke for å oppnå noe annet. Drivkraften kommer fra nysgjerrighet, utprøving, lek og kreativitet (Deci, 1975; Ryan og Deci, 2000b). I praksis er det grunn til å tro at det vil være både ytre og indre motivasjon som ligger til grunn for valgene en tar, og at disse ikke nødvendigvis er motsetninger.

I de påfølgende avsnittene vil vi redegjøre kort for menneskets basale behov for autonomi⁵, kompetanse⁶ og tilhørighet⁷, som er en del av Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori (STD). Disse behovene sees på som en forutsetning for å føle motivasjon. I tillegg vil vi knytte dette til teori om rollemodeller og Thorsrud og Emerys (1969) psykologiske jobbkrav.

B.1 Motivasjon før oppstart i arbeidslivet

Behov kan sees på som drivkraften for utvikling og lysten til å lære, et behov som er naturlig og medfødt, uavhengig kjønn, kultur og kontekst. Teorien antar at individer har et naturlig ønske om å utvikle seg, men påpeker at den sosiale konteksten er av betydning (Deci og Ryan, 1985). Behovet for å føle tilknytning, støtte og kjærlighet fra andre, samt opplevelsen av anerkjennelse og respekt handler om sosial tilhørighet i en sosial kontekst. Miljøet kan derfor bidra til trygge og tilfredsstillende sosiale relasjoner (Deci og Vansteenkiste, 2004).

Sosiale relasjoner i form av rollemodeller har potensielt stor påvirkningskraft, og kan være avgjørende for vekst og utvikling (Gibson, 2004). Samme forfatter definerer en rollemodell som en kognitiv konstruksjon basert på et individs attributter som en person identifiserer seg

⁵ SDT definerer autonomi slik: "Autonomy refers to being self-initiating and self-regulating of one's own actions" (Deci og Ryan, 1985, s 196)

⁶ STD definerer kompetansebegrepet slik: "Competence involves understanding how to attain various external and internal outcomes and feeling efficacious in performing the requisite actions" (Deci og Ryan, 1985, s 196)

⁷ SDT definerer sosial tilhørighet slik: "Relatedness involves developing secure and satisfying connections with others in one's social milieu" (Deci og Ryan, 1985, s 196)

med. Gibson (2004, s. 140, som sitert i Kelman 1961 og Erikson 1968) viser til at flere forskere argumenterer for at rollemodeller ofte er med på å definere et individs identitet, og det er dette som skiller rollemodeller fra mentorer. Han viser til Freud som den forskeren som setter dette helt på spissen. I *New introductory lectures on psychoanalysis* (1933) hevder Freud at et individs superego er skapt av sterk identifisering med sine foreldre. En mer moderat tanke er at rollemodeller, som foreldre, lærere eller mentorer, fremstår som gode eksempler for verdier og atferd (Gibson, 2004, s. 135, som sitert i Erikson 1985).

I neste avsnitt vil vi gå nærmere inn på behovet for autonomi. Selv om vi hovedsakelig knytter dette til fasen *i arbeidslivet*, er det nærliggende å tro at dette behovet også gjør seg gjeldende i oppveksten. Forrester (2000) argumenterer for at individets mulighet til å ta egne valg og velge sin fremgangsmåte kan virke positivt inn på indre motivasjon og mestringsfølelse. I neste avsnitt utdyper vi hvordan mestringsfølelse og kompetanse kan knyttes nært sammen.

B.2 Motivasjon i arbeidslivet

Behov kan også sies å være en essensiell faktor i forfølgelsen av mål (Deci og Ryan, 2000). Støtte fra miljøet rundt er avgjørende, og arbeidsplassen kan bli en arena som enten møter disse behovene, eller en arena med negative konsekvenser for vekst og utvikling (Deci og Ryan, 2000; Ryan og Deci, 2000b, 2000a). Rammebetingelsene i en organisasjon, ledelsen og kulturen kan derfor være av stor betydning for hvordan en ser for seg at en fremtidig lederkarriere kan utvikle seg. I AFF-undersøkelsen var det blant annet en sterk forbindelse mellom tilfredshet og en meningsfylt jobb (Rønning, *et al.*, 2013). Dette er i tråd med Thorsrud og Emerys (1969) psykologiske jobbkraav. En arbeidstaker har et behov for å se sammenhengen mellom egne oppgaver og det en føler er nyttig og verdifullt. I tillegg til dette vil en utføre oppgaver som har betydning for andre og som bidrar til et større fellesskap (Baumeister og Leary, 1995).

I jobbsammenheng kan behovet for autonomi handle om at den ansatte har størst mulig handlefrihet til å bestemme hvordan hun eller han utfører sine arbeidsoppgaver. Thorsrud og Emery (1969) argumenterer for at personer har behov for å bli tatt med på råd og være med på å ta beslutninger innenfor et gitt rammeverk. I ledelseslitteraturen beskrives ofte dette som *empowerment (bemyndigelse)*. Empowerment knyttes til relasjonen mellom leder og ansatt, og en leders evne til å bemyndige den ansatte (Yukl, 2012). I et karriereløp kan blant annet en leder som legger til rette for et utviklende klima med opplevd autonomi, spille en nøkkelrolle.

Behovet for kompetanse handler om at oppgavene bør være utfordrende, men samtidig overkommelige slik at den ansatte opplever mestring (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Ifølge Thorsrud og Emery (1969) må arbeidsoppgavene gi en kontinuerlig læring i jobben. Her spiller også den sosiale konteksten en vesentlig rolle, da følelsen av mestring vil oppstå i interaksjonen med andre (Deci og Ryan, 1985, 2000). I arbeidslivet kan dette være medarbeidere, ledergruppen og styret. Lai (2004) beskriver kompetanse som et samlebegrep for kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Kompetanse gjør det mulig å utføre arbeidsoppgaver i tråd med definerte krav og mål. Dette gjør begrepet sentralt for å forstå mestring. Hun skiller mellom formell kompetanse og realkompetanse. Formell kompetanse kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger, mens realkompetanse er summen av formell og uformell kompetanse. Realkompetansen sees på som den samlede kompetansen en person skaffer seg via utdanning, arbeidserfaring og organisasjonsdeltakelse, samt gjennom familieliv og privatliv. Begge er av stor verdi, og selv om betydningen av formell kompetanse øker i konkurransen om arbeidsplasser, legges uformell kompetanse ofte til grunn i forbindelse med avansement og lønns plassering, samt ved tildeling av oppgaver og ansvar (Lai, 2004).

4. Metode

I denne forskningsprosessen kan vi betraktes som bidragsytere til ny kunnskap, men også som forvaltere av tvil. Utforming av forskningsmetode kan forstås som et hjelpemiddel for å redusere denne usikkerheten (Nyeng, 2006). Metode er hvordan en går frem for å generere empiri, altså hvordan en beskriver virkeligheten (Jacobsen, 2005; Tjora, 2012). I dette kapitlet vil vi redegjøre for våre metodiske valg. Disse er basert på vår problemstilling, på metodisk teori og på den virkeligheten vi ønsker å belyse (Tjora, 2012). I forskningsdiskursen er det en rådende uenighet om hvordan en kan vite hva virkelighet og sannhet er, samt forstå og innhente kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005; Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vi starter derfor dette kapitlet med å redegjøre for vårt filosofiske og vitenskapsteoretiske standpunkt. Dette har dannet fundamentet for vår forskning. Deretter presenterer vi praktiske valg vi har tatt i forskningsprosessen.

4.1 Filosofisk og vitenskapsteoretisk standpunkt

”Slik vitenskapen studerer verden, studerer vitenskapsteorien vitenskapen” (Nyeng, 2004, s. 53). Vitenskapsfilosofien undersøker forutsetningene som ligger til grunn for vitenskapelig aktivitet og kunnskap (Gilje og Grimen, 1995), og valg av vitenskapsteoretisk ståsted gir et utgangspunkt for hvordan en forstår verden, samt hvordan en innhenter data fra virkeligheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Før vi begrunner vårt vitenskapsteoretiske ståsted, vil vi redegjøre for begrepene ontologi og epistemologi.

Ontologi betyr *”læren om det værende”* (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 14), altså *”læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut”* (Jacobsen, 2005, s. 24). Ontologiske spørsmål tar blant annet opp om det vi studerer er basert på lovmessigheter eller om alt er unikt (Jacobsen, 2005). I studiet av mennesket kan et ontologisk spørsmål være om de er rasjonelle aktører, eller om deres handlinger er styrt av normer, følelser eller omgivelser (Jacobsen, 2005). Epistemologi kan forstås som *”læren om kunnskap”* (Jacobsen, 2005, s. 26), og handler om hvordan en kan innhente kunnskap i det ontologiske virkelighetsfeltet (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Et eksempel er hvorvidt det eksisterer en objektiv verden utenfor oss selv, som vi på en objektiv måte kan gjøre til gjenstand for forskning (Jacobsen, 2005). I denne sammenheng kan en se positivismen og hermeneutikken som to motstridende retninger. I positivismen benyttes et objektivt virkelighetssyn, og en søker å etablere kumulativ kunnskap basert på lovmessige forklaringer (Nyeng, 2004), men ifølge Wennes (2006, s. 89) *”finnes det ikke én sannhet om*

ledelse – det finnes mange.” I denne avhandlingen beveger vi oss innenfor forskningsfeltet ledelse, og ser det mest hensiktsmessig å støtte oss til hermeneutikken.

4.1.1 Hermeneutikken

Hermeneutikken har en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn, samt at retningen avkrefter eksistensen av lovmessigheter (Nyeng, 2004). Fortolkning kan forstås som noe som gir en klarere forståelse av noe som ellers ville vært uklart (Thagaard, 2013). Dette kan dermed være en god tilnærming på vårt forskningsfelt. Som forskere innenfor denne retningen ønsker vi å bidra til kunnskapsutvikling basert på meningsforståelse av menneskelige og sosiale forhold (Nyeng, 2004). Som sosiale aktører utfører vi kontinuerlig meningsfortolkning av fenomener, som en naturlig del av det å samhandle med andre aktører. Dette meningsinnholdet vil kunne variere fra aktør til aktør. Hermeneutikk kan forstås som *forklaringskunst*, som tar tak i noen av grunnproblemene i meningsskaping, utformet som en metodelære (Gilje og Grimen, 1995).

I vår studie ser vi flere utfordringer når det gjelder å produsere sikre funn. Kvinnelige ledere er et tema som ofte diskuteres, og vi startet dermed studien med noen personlige fortolkninger av det vi skulle se nærmere på. Omgivelsene, for eksempel det som publiseres i media, bidrar også til å forme våre oppfatninger. I tillegg kan vi anta at de kvinnelige lederne vi intervjuet hadde sine egne fortolkninger, sitt verdensbilde og sitt ståsted. Dette er en naturlig del av det å være sosiale aktører, hvor vi utfører kontinuerlig meningsskaping av egne handlinger og våre omstendigheter. Dette er grunntanken i hermeneutikken – alt forstås ut i fra våre forutsetninger (Gilje og Grimen, 1995). Som samfunnsforskere må vi ta utgangspunkt i en virkelighet som allerede er fortolket og tillagt mening av de sosiale aktørene. Dette omtales som *dobbel hermeneutikk*, og viser til hvordan vi som forskere må forholde oss til en allerede fortolket verden. For å utvikle ny kunnskap og mening må vi ta utgangspunkt i respondentenes beskrivelser og rekonstruere deres fortolkninger (Gilje og Grimen, 1995). Dette presenteres av Fangen (2010) som en fortolkning av annen grad, hvor en går videre fra aktørens egne forståelser til et nivå som inkluderer forskerens egne teoretiseringer. Vi søker å oppnå en slik effekt i vår studie. Vi anerkjenner tidligere forskning på ledelse og kvinnelige ledere, og tar dermed utgangspunkt i de allerede eksisterende fortolkningene av temaet. I tillegg har vi også et mål om å bidra med ny innsikt om kvinners karrierevei til å bli toppledere, som kan føre til en mer mangfoldig toppledelse.

Selv om vår forforståelse kan by på utfordringer, er den også et viktig aspekt for å gjennomføre studien. Den ligger som et fundament, da en i forkant av en forskningsprosess må ha noen tanker om hva man skal forske på (Gilje og Grimen, 1995). Basert på et hermeneutisk prinsipp, handler det om å se vår forskning i en større samfunnskontekst. ”Vi forstår delene i lys av helheten” (Thagaard, 2013, s. 41). Respondentenes handlinger må sees i sammenheng med den sosiale og kulturelle helheten for å gi handlingene innhold og identitet (Nyeng, 2004). I denne avhandlingen har vi valgt å benytte to nivå i vår forskning, delt inn i henholdsvis tilbuds- og etterspørselssiden. Vi har forsøkt å generere empiri om kvinnes egne historier og meningsfortolkninger og om deres omgivelser i løpet av karrieren, begge fra kvinnes egne fortellinger.

4.1.2 Sosialkonstruktivisme

Hermeneutikken er ikke en egen forskningspraksis, og i denne avhandlingen vil vi benytte oss av en sosialkonstruktivistisk tilnærming for å forstå vårt fenomen. Berger og Luckmann (1971) presenterer denne tilnærmingen i sin bok *The Social Construction of Reality*, og viser til ordene ”virkelighet” og ”kunnskap” som nøkkelbegreper i argumentasjonen for retningens gyldighet (Berger og Luckmann, 1971, s. 13). I sosialkonstruktivismen er verden en konstruksjon av virkeligheten mellom sosiale aktører. Det finnes en virkelighet der ute, og sosiale aktører har betydning for forståelsen av den. Dette innebærer ikke at virkeligheten kun eksisterer i hodet vårt, som er en kjent misforståelse (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I et sosialt samfunn vil vi i samtale med andre utvikle en forståelse av vår verden, som igjen gir et utgangspunkt for videre handlinger. Språket er en sentral del av sosialkonstruktivismen, og er med på å skape virkeligheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I skjæringspunktet mellom kjønn og ledelse får språket et kjønn aspekt. Ledelsesspråket har sterke mannlige assosiasjoner, og hvordan vi bruker språket kan derfor få betydning for vår forskning (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vårt formål har vært å forske på ledere som er kvinner, og ved å bruke uttrykk som *kvinnelige ledere*, kan vi risikere å underbygge den eksisterende diskursen. En diskurs kan forstås som ”en bestemt måte å tale om og forstå verden på” (Winther Jørgensen og Phillips, 1999, s. 9), og ulike kulturelle diskurser kan være med å prege vår forståelse (Thagaard, 2013). Blant annet fortalte flere av respondentene at de var medlemmer av samme nettverk, som for eksempel GroNett⁸.

⁸ <http://www.gronett.no>

Jevnlig kontakt i et slikt nettverk kan bidra til å utvikle egne kulturer og diskurser om det å være kvinnelig leder i regionen. Slike diskurser er med på å utvikle en kollektivt konstruert verden, som bidrar til å utforme konteksten respondentene baserer sine uttalelser på (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vi la merke til at flere av kvinnene i noen tilfeller trakk frem svært like poeng. Dette kan være et eksempel på en kulturell diskurs som vi har tatt med oss videre inn i forskningen.

For å utvikle kunnskap i et sosialkonstruktivistisk perspektiv, er vi som forskere avhengig av en tett kontakt med studieobjektene, noe som innebærer en tosidig påvirkning av prosessen og resultatet, i motsetning til en mer objektiv forskning (Thagaard, 2013). Avhandlingen er et resultat av respondentenes konstruksjon av virkeligheten, sammen med våre teorier og fortolkninger. Videre vil vi presentere forskningsprosessen fra idé til dataanalyse og rapportering (Ringdal, 2013). Den praktiske gjennomføringen bar preg av en prosess som gikk frem og tilbake mellom stegene (Launsø og Rieper, 2000). Vi har allerede redegjort for valg av problemstilling og for våre to forskningsspørsmål. Dette har fungert som rettesnor for våre metodiske og faglige valg i prosessen (Thagaard, 2013).

4.2 Forskningsmetode

I utformingen av undersøkelsen sto vi foran et skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler hovedsakelig om bruk av tallmateriale for analysen (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I en historisk kontekst ser vi at mye ledelseslitteratur er basert på en kvantitativ metode. Her har fokuset blant annet vært å finne korrelasjon mellom ulike variabler og gode resultater (Wennes, 2006). Kvalitativ metode baserer seg derimot på å gi en fortolkning av og å beskrive fenomener i sin gitte kontekst (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I senere tid har ledelsesfaget fått et større innslag av emosjonelle og symbolske aspekter, samt fokus på ledelsens kompleksitet og konteksttilknytning. Med dette har kvalitativ forskning fått større rotfeste innen ledelsesforskningen (Wennes, 2006). Med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt, mener vi at en kvalitativ metoderamme er mest egnet for avhandlingen (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I tillegg faller problemstillingen og forskningsspørsmålene innenfor en kvalitativ kategori, da forskningsspørsmål som starter med *hva* eller *hvordan* ofte legger grunnlaget for en kvalitativ strategi (Ringdal, 2013). Basert på vårt vitenskapsteoretiske ståsted og vår problemstilling, valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Dette la føringer for utforming av vårt forskningsdesign.

4.2.1 Deduktiv eller induktiv datagenerering?

I oppstarten av en forskningsprosess må en gjøre en avveining av hvilken strategi en anser som best for å fange virkeligheten. Med en deduktiv tilnærming går en fra kartlegging og fortolkning av teori til innhenting av empiri. I denne tilnærmingen danner forskeren seg en forventning om hvordan verden ser ut, og generert empiri ser om forventningen stemmer overens med virkeligheten. En kritikk mot denne fremgangsmåten er at teoriene blir for førende for empirigenereringen, og at en finner det som kan bekrefte forventningene. Alternativt kan en benytte seg av en induktiv tilnærming. Da foretar forskeren først empirigenerering for deretter å finne teorier. Her er grunntanken å sikre en åpen tilnærming uten at teoriene begrenser informasjon som samles inn (Tjora, 2012).

I forskningsprosessens første fase var forskningsfeltet relativt overveldende, og vi var usikre på hva vi egentlig skulle forske på. Vi benyttet de første ukene til å sette oss inn i tidligere forskning, og til å danne oss et bilde av hva vi kunne forvente, noe som er i tråd med en deduktiv tilnærming. Vi ville se på fremgangsrike kvinner, i motsetning til mye annen kjønnsforskning. Vi ønsket å avdekke muligheter og positive aspekter ved å gjøre en topplederkarriere som kvinne, i tillegg til å peke på utfordringer og barrierer de har møtt på veien. Dette hjalp oss på vei mot å søke litteratur utenfor den mer vanlige glasstaktilnærmingen (kap. 3.2.1). Denne prosessen ga oss større oversikt og et utgangspunkt for å vurdere hvilke teorier vi ville bruke. Etter vi hadde gjennomført empirigenereringen, fant vi at en del andre teorier fremsto som mer relevante, og vi måtte dermed sette oss inn i tidligere forskning og teorier for å forstå våre funn. Dette kan sees på som en induktiv metode, hvor empirien kartla relevant teori. Tjora (2012) omtaler dette som stegvis-deduktiv induktiv metode, noe vi anser som en god beskrivelse av forskningsprosessen. Metoden tar utgangspunkt i en induktiv tilnærming, men hvor en deduktivt sjekker det teoretiske mot det empiriske (Tjora, 2012).

4.2.2 Individualisme eller kollektivism?

Dette handler om hvordan en kan forstå sosiale fenomener. Med et individualistisk perspektiv betraktes individet som grunnlaget for sosiale fenomener og som den viktigste kilden til data (Jacobsen, 2005). Ut fra dette ståstedet er helheten det samme som summen av delene (Gilje og Grimen, 1995, s. 183). Perspektivet møter kritikk for å ikke ta hensyn til sosiale forhold. Selv om en kan få sann empiri fra enkeltindivider, opptrer mennesker i relasjoner med andre mennesker (Nyeng, 2004). Holisme sees på som et motsvar til individualisme. Dette

perspektivet forstår fenomener som et samspill mellom enkeltaktører og den konteksten de tar del i. Som forsker skal en forsøke å forstå samspillet mellom hva som blir sagt og gjort, og konteksten det foregår i (Jacobsen, 2005). Sosiale fenomener oppstår kun når sosiale aktører samhandler, og en kan ikke forstå et fenomen ut fra enkeltindivider (Gilje og Grimen, 1995). Vi ser det som lite hensiktsmessig å basere vår oppgave på et individuelt perspektiv, da våre respondenter er aktører som opererer i en større kontekst. Vi ønsker å oppnå en kollektivistisk forståelse av det sosiale fenomenet ”kvinnelige toppledere”, og benytter oss derfor av en mer holistisk tilnærming i denne avhandlingen.

4.2.3 Nærhet eller distanse?

Nærhet eller distanse handler om hvor tett forskeren bør være på fenomenet en studerer. Skjervheim (1996) påpeker et skille mellom å delta og la seg engasjere, og på den andre siden å objektivere. I et positivistisk perspektiv fremmes fordelene av en objektiv tilnærming. I denne retningen skal forskerens effekt på det en studerer helst elimineres. Forskeren stiller seg utenfor forskningsobjektet, for kun å titte inn (Nyeng, 2004, s. 77). Ved å distansere seg hevdes det at en bedre kan studere fenomenet, upåvirket av seg selv (Jacobsen, 2005). Skjervheim (1996, s. 80) påpeker derimot at det positivistiske perspektivet kun oppnår ”*stumpene av den platonske fornufta*”, og for vår forskningsprosess mener vi at en positivistisk tilnærming ikke vil klare å fange vårt fenomen.

Vi har tidligere redegjort for vår sosialkonstruktivistiske virkelighetsforståelse, der vi som forskere og våre forskningsobjekter utfører kontinuerlige fortolkningsprosesser. Basert på dette, kan det hevdes at det blir umulig for oss å være helt verdinøytrale eller objektive (Eide og Lindberg, 2006). Ifølge Jacobsen (2005) vil det alltid oppstå en form for undersøkelseeffekt, og ved å skape en nær relasjon til dem en studerer, kan en gå dypere inn for å få større forståelse av fenomenet. Vi så det som hensiktsmessig å utvikle en relasjon med de kvinnelige lederne vi skulle studere. I forkant av intervjuet fikk vi tilsendt deres CV-er for å få bedre innsikt i deres karrierer. I etterkant av intervjuet deltok en av oss også på et større arrangement hvor de fleste av respondentene var til stede. Her var det mulighet for å styrke relasjonen til respondentene. Nyeng (2004) poengterer at en forsker alltid vil være til stede i et samfunn, og at dette ikke har en begrensende effekt på muligheten til å være objektiv.

4.3 Forskningsdesign

I en kvalitativ forskningsprosess er det særlig viktig å utforme et fleksibelt forskningsdesign for å gi rom for endring i prosessen (Thagaard, 2013). Forskningsdesignet skal bidra som en grov skisse for undersøkelsesopplegget, hvor Ringdal (2013) skiller mellom fire aktuelle design for en kvalitativ tilnærming. Vi fant casestudie som den mest egnede metoden for undersøkelsen, på grunn av temaets kompleksitet og formålet med å tolke problemstillingen i lys av konteksten (Launsø og Rieper, 2000). Ved bruk av casestudie er intensive design godt egnet for å se nærmere på kombinasjonen kontekst og fenomen, og i skillet mellom ekstensivt og intensivt design, faller avhandlingen godt innenfor et intensivt design (Jacobsen, 2005). Dette forstås som en undersøkelse som går i dybden ved hjelp av noen få enheter. Ved å studere enkeltcase kan en innhente et mer helhetlig bilde av fenomenet med beskrivende nyanser og informasjon fra den enkelte (Jacobsen, 2005). Casestudie kan samtidig være et bidrag for å avgrense undersøkelsesområdet, da en allerede eksisterende grense former hva og hvem som undersøkes (Tjora, 2012). I tråd med det Ringdal (2013, s. 171) beskriver som *kollektive case studier*, baserte vi oss på å studere elleve kvinnelige toppledere som representanter for kvinnelige ledere. Utvalgsenheterne skal gi en forståelse av selve forskningsfenomenet. I utformingen av undersøkelsen var målsettingen å kartlegge et større fenomen, og ikke de spesifikke kvinnene som separate funn.

Vi har benyttet oss av en stegvis-deduktiv induktiv metode og tilnærmet oss fenomenet holistisk, samt med nærhet til respondentene. Sammen med valget å bruke casestudie som forskningsdesign, har dette lagt føringer for hvilke datagenereringsmetoder vi har brukt.

4.4 Datagenerering

I dette kapitlet vil vi presentere den datagenereringsmetoden som best fanger den informasjonen vi ser som ønskelig (Jacobsen, 2005). Tjora (2012, s. 219) argumenterer for at data ikke finnes ”der ute”, men konstrueres ved forskningen. Basert på dette velger vi å benytte begrepet datagenerering i stedet for datainnsamling.

Problemstillingen er utgangspunktet for valg av metode for datagenerering, og det er den vi ønsker å belyse på best mulig måte (Launsø og Rieper, 2000). Vi har argumentert for at vi ønsker å gå i dybden for å få frem kvinnenenes opplevelse av sin karrierevei. Kvinner som sitter i toppledelsen er et lite beskrevet fenomen i forskningslitteraturen, og vi fant et behov for å

samle inn ny empiri. Dette karakteriserer som primærdata, som er egne data hentet ved hjelp av et skreddersydd forskningsdesign (Ringdal, 2013). Vi valgte å spørre om historiene til et begrenset antall kvinnelige ledere. I tillegg til deres karrierevei, var vi interessert i hver enkeltes fortellinger og fortolkning av det å være kvinnelig toppleder. Dette er i tråd med hva Jacobsen (2005) presenterer som forutsetninger for å benytte åpne, individuelle intervjuer. For å sikre god kvalitet på intervjuene, gjennomførte vi dokumentundersøkelser på hver enkelt respondent i forkant. Dokumentundersøkelse går inn under sekundærdata, som kan forstås som allerede foreliggende data (Ringdal, 2013). I likhet med Silverman (2001), ser vi verdien av å benytte naturlig forekommende data som ikke er påvirket av oss som forskere. Dette benyttet vi som grunnlag for å skrive avhandlingens casebeskrivelse. Dokumentundersøkelsene har blitt brukt som et supplement, spesielt i forkant av intervjuene. Videre vil vi kort redegjøre for de ulike datagenereringsmetodene vi har brukt og vår prosess.

4.4.1 Dokumentstudier

Dokumentanalyse er en måte der forskere på forhånd orienterer seg om sitt valgte tema (Thagaard, 2013). Dette blir også kalt litteraturstudie, hvor en søker etter vitenskapshull og aktuelle problemstillinger (Launsø og Rieper, 2000). For å kunne jobbe videre med riktige bakgrunnsdata, fant vi det nyttig å benytte foreliggende forskning og statistikk for dagens likestillingssituasjon. I casebeskrivelsen (kap. 2) har vi gitt leseren noe tilleggsdata for å gi en innføring i undersøkelsens caseområde.

Ved bruk av sekundærdata må forskeren vurdere om dataene kan komme fra forskning rettet mot et helt annet formål (Jacobsen, 2005). For eksempel fant vi mye forskning som har studert begrensninger for kvinner, der mye var knyttet til glasstakforklaringer (kap. 3.2.1) Disse studiene har fokusert på hva som har stoppet kvinners karriereløp, og har da fortolket kvinnenes karrierer på en annen måte enn det som har vært formålet med vår undersøkelse. Vi ville unngå å bruke forskning rettet mot et annet formål, og søkte dermed etter artikler nært opp mot vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. I bruken av sekundærdata må en også ta hensyn til uvissheten om dataenes kvalitet, da man ikke vet hvordan de har blitt samlet inn (Jacobsen, 2005). Dette løste vi ved å benytte oss av de mest sentrale bidragsyterne innenfor vårt forskningsområde, som vi antar har en pålitelig forskningstilnærming.

I tillegg til tidligere forskning har vi benyttet oss av den typen dokumentmateriale som Launsø og Rieper (2000) presenterer som personlige dokumenter, samt massemedia. Til tross for at avhandlingen omhandler fenomenet kvinnelige toppledere, fant vi det nyttig å studere kvinnenens personlige CV og artikler de hadde bidratt til. Dette ble brukt som støtte for å kartlegge deres karriereløp.

4.4.2 Rekruttering av informanter til intervju

I innhenting av primærdata må en foreta et strategisk utvalg av respondenter som har de nødvendige karakteristika for å besvare problemstillingen (Thagaard, 2013). Vi ønsket å intervju kvinnelige toppledere som enten var daglig leder eller administrerende direktør. Med et begrenset antall kvinner i slike lederposisjoner, ble dette en naturlig innskrenkning av aktuelle kandidater. Vi bestemte oss for et utvalg på elleve respondenter, basert på Thagaards (2013) forutsetninger om å dekke analytiske målsettinger for avhandlingen, samt at det skulle være en håndterbar mengde respondenter. Problemstillingen og det en vil undersøkt er også her førende for valg av respondenter, samt valg av miljø og bransje (Ryen, 2002). For vår del fant vi det interessant å se på kvinnelige toppledere på tvers av bransjer. Som Ryen (2002) trekker frem, er ikke sammenligning hovedintensjonen bak en kvalitative undersøkelser, men tilgangen til hendelser som er med på å belyse problemstillingen. I avhandlingen presenterer vi fenomenet karriereutvikling hos kvinnelige toppledere, og vi ville ha tilgang til ulike perspektiver fra flere informasjonsrike respondenter. For å sikre noe konsistens i utvalget, valgte vi å holde oss regionalt i Trøndelag, i tillegg til at alle respondentene er født mellom 1955 og 1965. En kan som forskere finne nytte i å gjøre noen pragmatiske valg, både for tilgang på respondenter og økonomiske hensyn (Ryen, 2002). Trondheim ble et naturlig valg da begge bor her. Trondheim er samtidig en av Norges største byer og har et rikholdig næringsliv å forske på. I den konkrete utvelgelsen av respondenter, benyttet vi tilgjengelighetsutvalg for å øke viljen til å delta (Thagaard, 2013). Vi tok først kontakt med de egnede respondentene som en av oss hadde en relasjon til, enten personlig eller via foreldrene. I og med at kvinnene satt som toppledere i sine selskap, så vi ikke behov for å ta kontakt med selskapene for å få tillatelse til å intervju dem i arbeidstiden. Dette er som regel en del av formalitetene (Ryen, 2002). Vi valgte å ta direkte kontakt med kvinnene ved bruk av e-post. Den inneholdt prosjektbeskrivelsen og vårt ønske om å benytte dem i vår analyse. Da de bekreftet sin deltakelse, spurte vi om deres CV for å benytte oss av den i dokumentundersøkelsene.

4.4.3 Intervju

Kvale (1997, s. 27) definerer et intervju som ”en udveksling mellem to personer, der samtaler om et tema af fælles interesse.” Hvor mange en bør intervjuer varierer fra studie til studie, men underveis i en intervjuoprosess vil en oppleve en metning av informasjon (Tjora, 2012). Vi valgte å intervjuer alle de elleve vi tok kontakt med, selv om vi fikk følelsen av et slags metningspunkt ved respondent nummer åtte. Vi hadde likevel mye nytte av empirien fra de siste tre intervjuene. Det semistrukturerte intervjuet eller dybdeintervjuet er en mye brukt intervjuform (Tjora, 2012), som også ble nyttig for vår avhandling.

Dybdeintervjuet

Tjora (2012) forklarer dybdeintervju som en metode hvor målet er en fri samtale rundt forhåndsbestemte temaer. Ved bruk av dybdeintervju ønsket vi å forstå respondentenes *livsverden* og deres forståelse av sin verden. I utføringen og bearbeidingen av intervju, er det grunnleggende viktig å se respondentene i lys av sin kontekst. Det vil si at en må sette seg inn i hvordan personens uttalelser og meninger er knyttet opp til de materielle og/eller immaterielle strukturene de kommer fra (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Dette ble også viktig for oss, da vi forventet at noen forhold på etterspørselssiden ville spille inn på ulike stadier av kvinnenes karriereløp, uten at de nødvendigvis selv var klar over det. I tillegg til selve gjennomføringen, var vi nøye i utarbeidingen av intervjuguiden slik at vi også skulle mestre å ta tak i de bakenforliggende faktorene.

I utformingen av intervjuene måtte vi bestemme oss for et strukturelt nivå for selve utføringen. På den ene siden har man en intervjuform basert på minimalt med struktur. Her åpner forskeren opp for at den som intervjues kan trekke frem andre aktuelle temaer og med det bidra til å forme de videre spørsmålene. På den andre siden kan man benytte et strukturert design. Her er spørsmålene og rekkefølgen fastsatt på forhånd (Thagaard, 2013). *Delvis strukturert tilnærming* benyttes ofte som en mellomting, noe vi fant som den beste løsningen. Her kombineres fleksibilitet med struktur. Vi utformet en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål, men hvor rekkefølgen kunne justeres fortløpende. I intervjusituasjonen ble også andre temaer og digresjoner fulgt opp, før vi så gikk tilbake til spørsmålene i intervjuguiden (Kvale, *et al.*, 2015). Haavind (2000) viser til hvordan man i intervjuoprosessen inntar komplementære roller: respondentens fortellerposisjon muliggjør forskerens lytterposisjon. Han understreker hvordan

lytterrollen ikke må forstås som en passiv rolle. Dette gjaldt også for oss, og vi la opp til en god interaksjon mellom oss og respondentene med nyanserende oppfølgingsspørsmål.

Etter å ha utviklet problemstilling og kartlagt ønskelig dataområde, begynte arbeidet med å utforme intervjuguiden (Se vedlegg). En intervjuguide skal dekke de temaene en ønsker å få informasjon om og invitere respondentene til å reflektere over undersøkelsens tema. Dette bidrar til å gi utdypende besvarelser (Thagaard, 2013). Tjora (2012) gir et alternativt oppsett, noe vi også tok utgangspunkt i. Først foreslår han å begynne med noen oppvarmingsspørsmål for å få litt generell informasjon og opparbeide tillit. For å lykkes med intervjuene er det viktig med god stemning med rom for åpen samtale og tankespinn. For vår del var tillit svært viktig, og vi fokuserte på god informasjonsutveksling per e-post i forkant av intervjuene. Hver respondent ble presentert for prosjektet, og de fikk intervjuguiden tilsendt dagen før intervjuet. I selve intervjuet innledet vi med å gi respondentene informasjon om prosjektet og deres rettigheter, og begynte med litt småprat og noen enkle spørsmål. Deretter begynte vi å stille mer krevende refleksjonsspørsmål, som er selve kjernen i intervjuet (Tjora, 2012). Vi delte intervjuguiden i tre temaer for å dekke den informasjonen vi ønsket å generere. Den første delen handlet om ledelse og hvordan de så på lederjobben sin. Den andre delen var mer utdypende. Der ønsket vi å bli bedre kjent med respondenten, fra oppvekst til der hvor de sitter i dag. Det siste temaet handlet om likestillingsparadokset. En tidligere undersøkelse av Frogg og Kallerud (1999) om kvinnelige ledere i offentlig sektor, har fungert som inspirasjon for oss. Vi utarbeidet hovedspørsmål og noen oppfølgingsspørsmål for å sikre nyanserte svar (Rubin og Rubin, 2005). Vi stilte hovedsakelig åpne og kjønnsnøytrale spørsmål, og lot respondentene selv avgjøre hvor mye de ville involvere kjønnspektivet i sine besvarelser. Dette var bevisst for å legge så få føringer som mulig. Noen få spørsmål var spesifikt rettet mot deres rolle som kvinnelig leder. Formålet var å ikke la kjønnspektivet ha en for stor innvirkning på respondentenes besvarelser. Til slutt i intervjuprosessen anbefales det å stille noen avslutningsspørsmål, hvor situasjonen normaliseres og en takker for bidraget (Tjora, 2012). I denne delen informerte vi igjen om respondentenes rettigheter og prosessen videre. Før vi begynte med de offisielle intervjuene, testet vi guiden på en ekspert som opererer i samme miljø som mange av våre respondenter. Hun kunne dermed veilede oss på spørsmålsstillingen (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Vi utførte intervjuene på ledernes kontor. Tjora (2012) legger frem dette som en mulig trygghetsfaktor og som et bidrag til gode intervju. Alle kvinnene tok godt imot oss og virket

personlig engasjerte i temaet. Alle aksepterte å bli tatt opp på bånd, noe som hjalp oss til å få ned detaljert informasjon i etterkant (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Den ene av avhandlingens forskere (forsker 1) fikk ansvaret med å utføre selve intervjuene, mens forsker 2 var også til stede og noterte på datamaskin. Dette valgte vi fordi forsker 1 allerede hadde en form for relasjon med flere av respondentene, som ga noe gratis tillit. For øvrig var ikke relasjonen så nær at vi så det som noe negativt med tanke på hvor ærlige respondentene kunne være. I tillegg fikk forsker 1 løpende erfaring for hvert intervju, noe som gjorde intervjusituasjonen enklere for hver gang. Intervjuene varte mellom 50 og 100 minutter. Alle ga gode besvarelser. Etter det første intervjuet gjorde vi en kort evaluering, og valgte å tilføre et spørsmål som viste seg å være relevant.

Vi har utformet en tabell som belyser hvem vi har intervjuet, hvor de jobber og hvilken stilling de har. I tillegg viser tabellen informasjon om når og hvor intervjuet fant sted og varighet på intervjuet. I empiri- og analysekapittelet har vi valgt å kun bruke fornavn på respondentene.

Navn	Arbeidsplass	Stilling	Dato	Arbeidsplass/hvor	Tid
Marit Collin	Kantega	Adm. direktør	06.02.17	Kantega	90 min
Bente Wold Wigum	NAV	Fylkesdirektør	07.02.17	NAV Østbyen	63 min
Berit Rian	Næringsforeningen i Trondheimsregionen	Adm. direktør	09.02.17	Næringsforeningen	75 min
Liv Malvik	Grilstad Marina	Daglig leder	10.02.17	Grilstad Marina	80 min
Solveig Finboe	Manpower	Regiondirektør	14.02.17	Manpower Trondheim	57 min
Eli Arnstad	Sparebank 1 SMN	Konsernbanksjef	15.02.17	Sparebank 1 SMN	51 min
Vigdis Harsvik	Innovasjon Norge	Direktør	16.02.17	Innovasjon Norge	51 min
Tove Nedreberg	Adresseavisen	Adm. Direktør	21.02.17	Adresseavisen	98 min
Karen Espelund	Fylkeskommunen	Fylkesdirektør for kultur og kommunikasjon	23.02.17	Sør-Trøndelag Fylkeskommune	71 min
Tove Moe Dyrhaug	Rosenborg Ballklub	Daglig leder	24.02.17	RBK-brakka	49 min
Alexandra Bech Gjorv	SINTEF	Konsernsjef	07.02.17	SINTEF	50 min

Tabell 3: Oversikt over respondentene

4.5 Databehandling og analyse

I etterkant av datagenereringen begynte arbeidet med å forstå materialet riktig. Vi vil nå redegjøre rede for vår analyseprosess.

4.5.1 Transkribering

Ved hjelp av lydfilene utførte vi i etterkant av intervjuene en fullstendig transkribering. Det er ikke alltid forskere vet hva som er nyttig detaljnivå, noe vi tok stilling til i utskriften (Tjora, 2012). Vi valgte blant annet å inkludere nøling i ordvalg ved bruk av tre prikker etter hverandre (...). I utskriftene oversatte vi dialekter til bokmål, noe Tjora (2012) definerer som å normalisere transkripsjoner. Vi inkluderte noen dialektord når vi så dem som betydningsfulle for korrekt forståelse. I tillegg opplevde vi en teknisk svakhet ved noen av lydfilene og muligheten til å forstå alt fra disse intervjuene. Det var imidlertid ikke noe problem å forstå substansen i uttalelsene, så i disse situasjonene tolket vi oss frem til hva som ble sagt. Flere av respondentene brukte fyllord, som for eksempel ”*ikke sant*” når de avsluttet setninger. Slike ord ble rensert ut fra båndutskriftene med mindre de fremsto som betydningsfulle. Hver av respondentene har i tillegg fått mulighet til å lese gjennom sine sitater. Noen valgte å gjøre noen små justeringer for å få et litt mer ryddig språk, uten at dette endret meningsinnholdet. Vi gjorde et forsøk på å beskrive stemningen i samtalene, ved for eksempel å synliggjøre latterutbrudd og tegnsetting (Launsø og Rieper, 2000). Transkriberingsprosessen styrket vår kjennskap til datamaterialet, samt satte i gang egne refleksjoner og analysearbeid (Ryen, 2002).

4.5.2 Systematisering og kategorisering

Det finnes ingen enkel oppskrift for hvordan en håndterer analyseprosessen (Tjora, 2012), og en må gjøre et utvalg for hva en ønsker å studere nærmere. Et valg man står overfor er om man skal benytte manuell analyse eller bruke dataprogrammer (Ringdal, 2013). Da vi først fikk kjennskap til NVivo, som er et program som kan brukes til analyse, var vi allerede i gang med vårt analysearbeid. Vi opplevde at vi hadde ting under kontroll, og valgte derfor å fortsette med manuell analyse. I bearbeidingen av datamaterialet, tok vi utgangspunkt i Miles og Huberman (1994) fremstilling av en iterativ tredeling, med datareduksjon, datapresentasjon og konklusjon. I etterkant av intervjurundene satt vi med store mengder data, og det var dermed viktig å gjøre en datareduksjon. Vi valgte å gjøre dette hver for oss for å danne oss vår egen forståelse av datamaterialet, samt forsikre oss om at vi jobbet videre med riktig datamateriale. Begge tok utgangspunkt i råd gitt av Miles og Huberman (1994). Forsker 1 fokuserte på å lese de utskrevne

intervjuene og markere interessante sitater og knytte dem opp mot teori. Den andre forskeren arbeidet med å utarbeide en intern analyse av hver respondent, satt opp i tabellform. Her ble det trukket ut relevante svar for hvert spørsmål og eventuelt andre interessante uttalelser. Denne fremgangsmåten anser vi å ha styrket analysen, da begge hadde god innsikt i de transkriberte intervjuene.

Som en del av analyseprosessen og datareduksjonen, begynte vi arbeidet med koding av vårt datamateriale. Her samlet og kodet vi materialet basert på likheter mellom svarene (Ringdal, 2013). Vi benyttet oss av tekstnære koder, som vil si koder utviklet fra undersøkelsens data (Tjora, 2012). Kodene skal gi en god beskrivelse av funnene fra intervjuet og gi retning for interessante aspekter i analysen. I første del av denne fasen samlet vi de interne analysene sammen til ett dokument. Her ble ett og ett spørsmål fra intervjuguiden gjennomgått, og besvarelser som omhandlet samme fenomen ble samlet. Disse svarene ble gitt en felles, tekstnær kode.

I neste steg utformet vi et nytt dokument hvor vi samlet besvarelser med samme kode inn i en overordnet kategori. Dissa kategoriene utformet vi basert på problemstillingen, hvor ikke alle kodene lenger fremsto som relevante (Tjora, 2012). I datareduksjonen og kategoriseringen hadde vi i bakhodet at vi var med på å konstruere vår undersøkelses virkelighet, og at det ville være flere alternative konstruksjoner (Ryen, 2002). I og med at vi benyttet et iterativt design, gikk vi stadig tilbake til rådataen og den første kodingen for å være sikre på at vi fortsatt var enige i våre egne vurderinger. Kategoriseringen hjalp oss videre til å knytte empirien opp mot problemstillingen og til å utforme våre to forskningsspørsmål.

Vi kunne nå benytte empirien og våre kategoriseringer til å finne teori og begreper som beskrev de aktuelle fenomenene (Ringdal, 2013). Dette stadiet preges av hva Tjora (2012, s. 186) beskriver som å la ”*det teoretiske ta større styring*”, og er en viktig faktor ved god kvalitativ forskning. Den kategoriserte empirien ble dermed et utgangspunkt for å sette seg inn i relevant teori. Ut fra funnene ble det nødvendig å gjøre noen større justeringer med tanke på de teoriene vi hadde ansett som aktuelle på forhånd. Når vi så var i mål både med empirien og teorien, benyttet vi dem samlet for å gjøre drøfting og analyse.

4.6 Kvalitet

Vi ønsker i dette kapittelet å forsvare avhandlingens kvalitet. Her presenterer Tjora (2012) begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som kvalitetsindikatorer. Bruk av disse kriteriene møter særlig motstand fra noen forskere innen den konstruktivistiske tilnærmingen, hvor kritikerne kobler dem mot en kvantitativ metodeform. De trekker i stedet frem alternative krav, som at undersøkelser skal forsøke å la flest mulig stemmer få bidra (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Til tross for dette velger vi å ta i bruk de ovennevnte tre kriteriene, da vi ikke ser noen hensikt i å oversette eller endre de godt innarbeidede begrepene (Eisenhardt og Graebner, 2007; Tjora, 2012).

4.6.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet, også definert som pålitelighet, kan forstås som andres mulighet til å gjøre undersøkelsen på nytt og komme frem til samme resultater (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Engasjement for temaet er motivasjonen vår for denne forskningsprosessen. Vi ønsket å lære mer og fremme et nytt syn, noe vi opplevde hadde innvirkning på forskningen. Å ikke oppnå fullstendig nøytralitet er et kjent fenomen innenfor samfunnsforskning (Tjora, 2012). Det er derfor viktig å være bevisst på hvordan en påvirker prosessen, samt presentere dette. En kan se vårt engasjement som en drivkraft til det å gjennomføre forskningen, og ikke som en hemsko (Tjora, 2012). Uten vår personlige interesse som unge, fremadstormende jenter, ville vi trolig ikke valgt dette temaet. Det kan også tenkes at vi ikke ville hatt motivasjonen til å gjennomføre en så pålitelig oppgave som mulig, som vi videre kunne fronte som et troverdig bidrag i ledelsesforskningen. For å redusere vår innvirkning, har vi hatt sterkt fokus på å holde oss til en strukturert forskningsprosess, med *low-inference descriptors* (Thagaard, 2013, s. 203, som sitert i Seale 1999). Dette betyr at data blir gjengitt mest mulig konkret. Dette fulgte vi opp med å transkribere intervjuene, samt at vi benyttet tekstnær koding, for å ivareta de verbale formuleringene. I tillegg gjennomførte vi begge individuelle analyseprosesser for å benytte to par forskerøyne på datamaterialet, og med det har vi fått sikret en sterkere kvalitet i den anvendte informasjonen (Thagaard, 2013). Dette er et virkemiddel for å sikre reliabilitet (Ryen, 2002).

4.6.2 Validitet

Validitet viser til undersøkelsens funn, og at de faktisk belyser problemstillingen; ”vi måler det vi sier at vi måler” (Justesen og Mik-Meyer, 2010, s. 40). Vårt vitenskapelige ståsted kan by på

utfordringer (Tjora, 2012), da vi har bidratt til å konstruere konklusjoner i avhandlingen og fortolket funn fra undersøkelsen ved hjelp av samtaler oss imellom og i samtale med våre respondenter. Et viktig tiltak for å begrense personlige fortolkninger, var at vi begynte forskningsprosessen med å sette oss grundig inn i tidligere forskning. Dette brukte vi som base når vi beveget oss ut i forskningsfeltet. I etterkant av undersøkelsene og analysen av datamaterialet, gikk vi igjen tilbake til tidligere forskning for å se om vi kunne få bekreftet noen av funnene. I tillegg var vi grundige i vår metodiske utforming, og i datagenerering og beskrivelse av disse slik at leserne får innsikt i vår forskningspraksis (Tjora, 2012). På den måten kan den enkelte vurdere avhandlingens gyldighet.

4.6.3 Generalisering

Som mange andre samfunnsforskere, hevder Tjora (2012) at vi burde ha en målsetting om en form for generalisering. Vi ønsket å fylle et kunnskapshull når det gjelder hva som kan bidra til at det blir bedre kjønnsbalanse i toppledelsen i norske virksomheter. Vi har sett på hva som kan fremme en topplederkarriere hos kvinner, og dette gjør oppgaven relevant utenfor vårt forskningsområde. Vi har tilstrebet en *konseptuell generalisering*. Det vil si at funnene kan være gyldige uavhengig av vår case og empiri. Via stegvis-deduktive induktive tilnærming har vi kontinuerlig beveget oss mellom tidligere forskning og egen datagenerering for å bidra til kunnskapsutvikling om fenomenet kvinnelige toppledere. Etter egen vurdering har vi hevet avhandlingen til et nivå som strekker seg utenfor vårt eget empirifelt. Ved å benytte tidligere forskning som støtte, styrker vi oppgavens gyldighet og gir økt mulighet for konseptuell generalisering (Tjora, 2012).

Selv om vi har en målsetting om generalisering, har vi kjennskap til kritikken mot muligheten for å generalisere kvalitativ forskning. *Naturalistisk generalisering* kan være en alternativ vurderingsform (Tjora, 2012). For vår del er dette høyst aktuelt, da vi håper flere kan ta utgangspunkt i våre funn i videre forskning. Samtidig har vi trolig gjort noen begrensninger og vurderinger som andre forskere er uenige i. Vi har nå gitt en grundig beskrivelse av forskningsprosessen, og det er opp til leserne selv å vurdere avhandlingens gyldighet eller overførbarhet for egen forskning og eget caseområde (Tjora, 2012).

4.7 Forskningsetikk

God forskningsetikk er et viktig aspekt i alle fasene i undersøkelsen (Kvale, 1997). Jacobsen (2005, s. 45) presenterer tre grunnleggende krav som forskeren har som ansvar overfor forskningsobjektet: informert samtykke, krav på privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt. Vi vil nå presentere våre etiske betraktninger rundt eget arbeid.

4.7.1 Informert samtykke

I forskningens første fase utarbeidet vi en utfyllende prosjektbeskrivelse. Denne la vi ved når vi for første gang henvendte oss til de aktuelle respondentene. Beskrivelsen var en relativt grundig innføring i undersøkelsens case, samt våre ønsker for avhandlingen. I tillegg skrev vi et kort referat i e-posten vi sendte i tilfelle de ikke hadde anledning til å lese hele prosjektbeskrivelsen. Alle respondentene hadde dermed tilgang til beskrivelse av prosjektet før de aksepterte å delta i undersøkelsen (Ryen, 2002). Når vi utførte selve intervjuet, innledet vi med en utfyllende beskrivelse av deres rettigheter, samt at vi gjentok disse ved avslutning av intervjuet. Vi påpekte at de når som helst kunne velge å trekke seg fra studien (Jacobsen, 2005).

4.7.2 Krav på privatliv

I vår undersøkelse stilte vi forholdsvis personlige spørsmål, blant annet om respondentenes barndom og familieliv. Dette er informasjon en kan anta noen ønsker å skjerme fra sin offentlige profil. Vi tok dermed stilling til at anonymisering kunne bli aktuelt hvis vi skulle få tilgang til utfyllende besvarelser på sensitive tema (Tjora, 2012). Vi innledet dermed alle intervjuene med å tilby anonymisering. Dette ble for øvrig ikke aktuelt. I etterkant av intervjuprosessen vurderte vi datamaterialets sensitivitet, da noen av fortellingene inneholdt sensitiv informasjon, om ansatte eller egen karriere. Vi valgte å utelate de historiene de ikke ønsket skulle gjengis. Da vi var ferdige med transkriberingen, slettet vi alle lydfilene fra mobiltelefon og datamaskin for å sikre respondentenes IT-sikkerhet (Ryen, 2002).

4.7.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

”*All forskning hviler på tillit*” (Tjora, 2012, s. 201). Dette gjelder også for dem som undersøkes. Respondentene har en grunnleggende rett til ikke å bli forfalsket, og resultatene fra undersøkelsen må ikke presenteres utenfor denne konteksten (Jacobsen, 2005). Vi har behandlet det genererte datamateriale med stor respekt, noe vi også har gitt en utfyllende beskrivelse av i dette metodekapittelet. I tillegg er alle sitater som er gjengitt sendt tilbake til respondenten for

godkjenning. Dette poengterer Tjora (2012) som unødvendig, men vi valgte likevel å la hver enkelt respondent få gjøre en sitatsjekk.

5. Presentasjon av empiri

Vi vil i dette kapitlet presentere våre empiriske funn, generert fra intervjuer og dokumentstudier. I likhet med teorikapitlet har vi valgt å strukturere funnene i *før oppstart i arbeidslivet* og *i arbeidslivet*. Vi vil følge respondentenes livsløp kronologisk så godt det lar seg gjøre.

Først vil vi starte med å presentere empiri fra fasen *før oppstart i arbeidslivet*, det vil si fra oppveksten og til og med utdanning. Dette er knyttet til tilbudsforklaringer, som vi redegjorde for i teorikapitlet. Så vil vi fortsette med empiri som kan knyttes til respondentenes *inngang i arbeidslivet*. I teorikapitlet beskrev vi dette som forklaringer på etterspørselssiden (*før oppstart i arbeidslivet*).

Deretter vil vi presentere empiri for fasen *i arbeidslivet*. Her vil vi fortsette med etterspørselsforklaringer ved empiri om sosiale nettverk og organisasjonen som arbeidsgiver. Til slutt tar vi for oss empiri knyttet til sosial kapital, motivasjon og humankapital i arbeidslivet, som alle er knyttet til tilbudsforklaringer.

Temaet er komplekst, og nivåene er både sammenkoblet og overlappende. Inndelingen av sitatene er basert på våre egne fortolkninger fra empirigenereringen. Vi har derfor valgt å benytte forholdsvis mange sitater slik at leseren selv får mulighet til å sette seg inn i forskningens empiri, og danne seg sin egen forståelse.

5.1 Empiriske funn for fasen *før oppstart i arbeidslivet*

I dette kapitlet vil vi presentere funn som gjelder årene før respondentene startet i arbeidslivet. Vi tar først for oss empiri knyttet til forklaringer på tilbudssiden.

5.1.1 Forklaringer på tilbudssiden – individfaktorer

En oppvekst med aktiv familie og rollemodeller i nærmiljøet

I første del av intervjuguiden stilte vi spørsmål om hva som i første omgang fikk dem til å velge en lederkarriere, og hva som hjalp dem på veien dit. Her trakk flere av respondentene frem påvirkning allerede i oppveksten. Kvinnene beskrev forholdsvis ulike familieforhold, hvor vi ikke fant noen klare likhetstrekk. Noen var enebarn, mens andre fortalte om en oppvekst hvor de tidlig lærte å lede ved å passe på sine småsøsken. Det som gikk igjen hos alle, var tilhørighet

i en aktiv familie, hvor foreldre eller besteforeldre var aktive politisk eller i organisasjonsarbeid. Som Karen kommenterte (spm. 1A): *”Jeg tror nok det er noen ting som er litt mer tilfeldig, men jeg ble født inn i en veldig aktiv familie.”* Flere poengterte hvordan dette ikke var forbeholdt familiens menn. Også kvinner tok ansvar, som Vigdis svarte på spørsmål 1B: *”Jeg har vokst opp i en familie der damer har tatt posisjoner. Det var en selvfølge da man vokste opp at damer kunne gjøre det samme som menn. Så det ligger i bunnen der.”*

Sammen med det å vokse opp i en aktiv familie med rollemodeller, trakk flere frem tilhørighet til en familie bygd på sterke verdsett. Blant annet fortalte Bente hvordan familien var med på å påvirke hennes lederskap (spm. 3C): *”Det har litt med tradisjon i familien min å gjøre, [...] at folk har vært opptatt av det mellommenneskelige. Det har påvirket meg til å gjøre valg som leder.”* Flere viste til en oppvekst hvor de hadde lært å vise omsorg og interesse for mennesker rundt seg, og et menneskesyn hvor alle står likt. Som Marit uttalte på spørsmål om forbindelseslinjer fra oppveksten og til det å ha gjort en lederkarriere (som. 3B): *”Det med likeverd og lite hierarki, og samarbeid i team. Ser at farshan gjorde mye av det samme slik som jeg gjør.”* Solveig utdypet hvordan morens likeverdsverdi også bidro til å gi henne styrke og trygghet overfor autoriteter (spm. 3A): *”I forhold til mora mi, så er det rettskaffenhet og at vi alle er like. Det er ikke noe folk som er bedre eller dårligere. Så den der holdningen knyttet til at ingen er bedre enn andre gjør at en også blir litt uredd for autoriteter.”*

Oppfordret og støttet av familie og andre nære

I oppveksten opplevde flere av respondentene oppfordringer til å utfordre og utvikle seg selv. Eli sammenfattet flere av våre funn knyttet til oppvekst. Hun malte et bilde av oppveksten som en kontekst for utvikling og utfordringer i trygge rammer (spm. 3A):

Det preger nok både meg og søsteren min, i den forstand at vi har bestandig har vært oppfordret til å si meningen vår, bestandig kjent at det har vært viktig at vi har sagt meningen vår og at vi har vært engasjert. Og det har ført til at du allerede fra du var ganske ung begynte å ta ansvar for ulike oppgaver. Da har du på en måte allerede begynt å trene på det, og det er ikke farlig. Du har vokst opp i en setting og en kontekst der det ikke er farlig å ta ansvar.

Vi fikk også historier hvor flere opplevde forventninger om at de skulle ta utdanning, som bidro til at kvinnene kom dit de er i dag: *”For det første tror jeg at utdanningen min, eller det at det*

var så klare krav til at jeg skulle ta utdanning var en viktig faktor for at jeg i det hele tatt kom meg videre.” (Bente, spm. 3A). Familien bidro på denne måten å fremme en engasjert livsstil ved å ha dytte dem i en aktuell retning.

Til tross for at alle respondentene fortalte om kjærlige og aktive familier, fikk vi også innsikt i en variert støtte på hjemmebane for deres karrierevalg. På den ene siden svarte for eksempel Marit (spm. 3B): *”Ja, de har alltid støttet meg. De har oppmuntret meg, og syntes alt jeg har gjort har vært bra. Jeg er jo enebarn også! Sykkel, og ingen å dele den med, [hun ler].”* Som en motsetning presenterte Tove M.D. en mor som har hatt en noe annen tilnærming (spm. 3A): *”Hun bremsa meg heller enn å støtte meg. Så jeg ble ikke backet opp hjemme altså. Det ble jeg ikke! Vi snakker mye om det nå. Jeg tror det var at hun var litt redd for at jeg tok på meg ting, og at jeg var for ung, og ikke skulle lykkes.”*

Men også denne uttalelsen sorterer vi inn under tilhørighet til en aktiv og verdistyrte familie, da Tove M.D. også forklarte morens valg som basert på omsorg for datteren.

Oppfordringer var for øvrig ikke noe kvinnene presenterte som forbeholdt oppveksten og familien. Samtlige hadde på ulike måter blitt møtt med forventninger om å delta eller lede i løpet av livet, både privat og i for eksempel skolesammenheng. Som Eli uttalte ved spørsmål om forbindelseslinjer til det å ha valgt en lederkarriere (spm. 3A): *”Du har vært vant med at andre har pekt på deg og sagt: ’Du gjør vel det du? Du tar den oppgaven du?’ Og det er det som kanskje har preget det videre også.”* Ved å vise seg ansvarlige, opparbeidet de forventninger fra andre til seg selv.

Vi fikk også presentert støtte og oppfordringer som viktig i studieløpet, hvor medstudentene spilte en viktig rolle for flere. Her viste blant annet Berit til hvordan studiemiljøet bidro til en entusiasme for utdanningen (spm. 3A):

Jeg tror at jeg var heldig, for da jeg begynte å studere fransk på universitetet i Trondheim så var det det første året de hadde fransk. Det var et pionerteam, med veldig entusiastiske professorer og forelesere som hadde fått opp et helt nytt fag. Vi var en liten gruppe på ca. 12–14 personer som studerte sammen. Og det å studere ble noe så positivt. Så jeg tror det gjorde at, ja, det her må jeg jo bare fortsette med!

Karen fortalte også hvordan hun via studienettverket fikk kjennskap til interessante muligheter for videre studier (spm. 1C): *”Jeg visste ikke helt hvilken retning jeg skulle gå. Og så havnet jeg sammen med noen hyggelige folk på kantina som ble en gjeng da jeg gikk på sosiologi. Og da kom diplomstudiet på Lillehammer opp, og jeg ble oppmerksom på det.”*

Flere av respondentene forklarte studiemiljøet også som førende for første jobb. Tove N. fortalte hvordan en medstudent som kjente hennes driv og engasjement rådet henne til å søke den første jobben i Norges Handels- og Sjøfartstidende⁹, som dermed var en nøkkelfaktor for at hun har kommet dit hun er i dag (spm. 1B):

Da vi drev med oppgaven, var jeg sammen med en som jeg husker var veldig lik meg selv i tenking, men han var satt opp i hvor han skulle begynne, for han hadde en familievirksomhet. Jeg husker at da jobben i Norges Handels- og Sjøfartstidende dukket opp, sa han til meg: ’Dette er helt ideelt for deg. Dette er noe du kan engasjere deg i, og som kobler økonomi med noe som har en mening. Denne hadde jeg villet ha søkt hvis jeg kunne!’

Både Karen og Tove M.D. beskrev organisasjonsarbeidet i fotballsektoren som førende for sine veivalg (spm. 4). Tove M.D. ga oss innsikt i hvordan hun begynte å arbeide som oppmann som 13-åring, og hvor hun var med på møter og *”kjørte bil med fire gubber på 50 år. Men jeg vet ikke, det ga meg tydeligvis energi.”* Hun utfylte dette med å fortelle om de mulighetene hun ble gitt, og hvordan de som hadde tiltro til henne dermed stimulerte et engasjement for en lederkarriere: *”Jeg tror det er lag- og organisasjonsarbeidet i Meråker og Varden som har stimulert meg til mye av det. Og at de hadde tro på meg og slapp meg til. Både fra 13 år og oppover, at jeg var med i styret.”*

Ansvarsbevisste og verdidrevne

Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i en barndom hvor kvinnene tidlig lærte ansvar. Som Tove N. uttalte om forbindelseslinjer til det å velge en lederkarriere (spm. 3B): *”Nei, ikke annet enn at det har lært meg å ta ansvar for det du gjør. Og etter min oppfatning gode kjerneverdier hjemmefra.”* Alexandra uttalte noe lignende (spm. 1C): *”Det ligger et mønster i det at jeg på*

⁹ Nå *Dagens Næringsliv*

en måte er opplært fra barnsben av til å tenke på meg selv som en viktig brikke i noe større, og at det er viktig at dette større fungerer. Det gir litt selvtillit på at man kan gjøre en forskjell.”

Flere andre av respondentene ga oss innsikt i tidlige ansvarsområder, både i organisasjonsarbeid, på hjemmebane og på skolen. Berit fortalte om den gangen hun mistet faren sin da hun var syv år, og moren måtte ut i arbeidslivet (spm. 3A): *”Jeg så jo allerede da mye av det å ta ansvar. Jeg måtte passe broren min som var syv år yngre, og broren min har jo sagt at han føler han hadde to mødre gjennom oppveksten.”*

Tove M.D. fortalte blant annet om en barndom hvor hun tidlig utfordret seg selv på ledelsesfeltet gjennom vervet som oppmann for fotballaget som 13 åring (spm. 3B): *”Det at jeg startet med det så tidlig er vel kanskje forbindelsen, og er vel egentlig en tråd for at jeg er der jeg er i dag.”* Alexandra hadde en sammenfallende historie som fotballtrener i 14–15 års alderen. Hun fulgte opp med å beskrive hvordan ansvarsfølelsen innvirket på det å velge en lederkarriere (spm. 1B): *”Det har vært en bevisst holdning til å ta utfordringer. Og en slags merkelig pliktfølelse eller ansvarsfølelse rundt at hvis noe ikke er bra så må du prøve å gjøre noe med det. Det leder litt til den retningen.”*

Ansvarsfølelsen kan også kobles opp i mot flere uttalelser om betydningen av verdier. Som Tove M.D. svarte (spm. 1B): *”Jeg er ganske bevisst hva som passer for mine verdier. Jeg må kjenne etter at jeg har et engasjement, for hvis ikke klarer jeg ikke å gjøre en god jobb.”* Ansvarsfølelse kan forstås nettopp som en verdi. Sterke verdier og engasjement var for flere førende for valg og handlinger. Som Tove N. utdypet (spm. 1C): *”Ja, jeg tror det ligger et mønster i forhold til hva som engasjerer meg, og et veldig behov for å ha mulighet til å gjøre det jeg mener er viktig.”*

Investering i utdanning

Når det gjelder valg av utdanning er det ingen som peker på en bevisst plan eller knytter det til en lederkarriere. Blant annet svarte Eli (spm. 1B, økonom): *”valg av utdanning er ikke gjort bevisst med tanke på ledervalg. Det er gjort bevisst i den grad at jeg hadde et ønske om fag som kunne være nyttig på flere områder. Så derfor ble det økonomiske og administrative fag.”* Liv peker på samme grunn i sitt valg (spm. 1C, økonom): *”(...) et godt generelt grunnlag. Og jeg er bred i valgene mine.”*

Til tross for deres fokus på tilfeldigheter, fant vi at samtlige fulgte interessene da de valgte utdanningsretning. For Tove N. begynte interessen allerede på videregående (spm. 1B): *”Det var helt fra videregående at jeg begynte å velge bedriftsøkonomiske fag. Jeg syntes det var kjekt. Det var interessen.”* Berit begrunnet også språkinteressen fra videregående i tillegg til den generelle lysten til å studere, hun svarte (spm. 1B): *”Jeg hadde lyst til å studere. (...) og jeg valgte bare de fagene jeg hadde lyst til å ta. (...) Jeg fulgte interessen og tenkte at et eller annet må jeg jo bruke det til.”*

Karen begrunnet også med interessen, samt ønsket om økt forståelse (spm. 1B): *”valgte utdanning fra interessen. (...) jeg ville forstå samfunnet.”* Det samme kan vi finne igjen hos Tove M.D., som uttalte (spm. 1B): *”(...) utdanningen satte kultur i system.”* For øvrig virker det som alle var klare på at de skulle ta utdanning, noe Vigdis oppsummerte godt da hun svarte (spm. 1C): *”Jeg var helt sikker på at jeg skulle ta høyere utdanning! Jeg ville ha en jobb der jeg kunne bruke en kompetanse.”*

I tabell 4 presenterer vi respondentenes utdanning. Denne informasjonen har vi innhentet gjennom våre dokumentstudier. Dette ser vi som vesentlige tilskudd til forskningen som gjelder *før oppstart i arbeidslivet*. Tabellen viser i tillegg om de har tatt videreutdanning i løpet av karrieren, som en del av fasen *i arbeidslivet*.

	Resp.	Marit	Bente	Berit	Liv	Solveig	Eli	Vigdis	Tove N.	Karen	Tove M.D.	Alexandra
Utdanning												
Økonomiske fag												
- 3 år		X				X	X		X			
- 5+ år					X			X				
Samfunns- og humaniorafag												
- 3 år											X	
- 5+ år			X	X						X		
Jus												
- 5+ år												X
Videreutdanning		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabell 4: Oversikt over utdanning og antall år

5.1.2 Forklaringer på etterspørselssiden – strukturfaktorer

Første stilling i arbeidslivet

I tabell 5 presenterer vi respondentenes første stilling i arbeidslivet, i tillegg til utdanning, første arbeidsplass og bransje/sector.

Respondent	Utdanning	Første arbeidsplass	Yrke/stilling	Bransje/sector
Marit	Økonomisk	Novit	Prosjektleder	IT
Bente	Samfunnsfaglig	Trondheim sentrum	Formidler	Statlig
Berit	Filolog	Fokus Bank	Korrespondent	Bank
Liv	Økonomisk	Fokus Bank	Trainee	Bank
Solveig	Økonomisk	Lensmannsetatens landslag	Førstesekretær	Politietaten
Eli	Økonomisk	Fylkestinget	Fylkestingmedlem	Politikk
Vigdis	Økonomisk	Norges Fiskarlag	Konsulent	Næring og fiskeri
Tove N.	Økonomisk	Handels- og Sjøfartstidende	Økonomikonsulent	Media
Karen	Samfunnsfaglig	Selbu kommune	Kultursjef	Kommunalt
Tove M.D	Kulturstudier	Tydal kommune	Kulturkonsulent	Kommunalt
Alexandra	Jus	Advokatfirmaet Schjødt	Advokatfullmektig	Advokat

Tabell 5: Første stilling i arbeidslivet og bransje

Rekruttert til første jobb

Da Tove M.D. søkte sin første jobb, ble hun ansatt i en stilling som handlet om det samme som hun gjorde i oppveksten i Meråker. De mulighetene hun ble gitt i Varden idrettslag var trolig av stor betydning for hennes vei inn i arbeidslivet (spm. 4): ”Nei, jeg tror at vi er tilbake til min karriere i Meråker. Der jeg startet som oppmann som 13-åring. (...) Så flyttet jeg til Tydalen og søkte på en jobb som var akkurat det jeg gjorde gratis i Meråker.”

Videre presenterte flere av respondentene at deres utdanning samt interesse og personlig engasjement førte dem inn i sine første jobber (Vigdis, spm. 1C): ”du har jo på en måte allerede penset deg inn på, og snevret inn den veien du ønsker å gå gjennom de valgene du har gjort.” Samtidig var det hovedsakelig ønsket om å reise tilbake til Trondheim som var førende for

hennes veivalg. Hun stilte seg åpen for arbeidsplass og type stilling (spm. 1C): ”Da jeg var ferdig på NHH, så var jeg bare bestemt på én ting, at jeg hadde lyst til å dra tilbake til Trondheim. Og jeg søkte egentlig på ganske mange forskjellige jobber.”

Berit presenterte også hvordan hennes språkutdanning bidro til å føre henne inn i hennes første jobb og påfølgende bankkarriere, noe hun ikke hadde forutsett i forkant (spm. 1B):

Det sto en annonse i Adresseavisen da jeg holdt på med hovedfagseksamen, om at Forretningsbanken søkte korrespondent med fagene fransk, spansk og engelsk. Og det var jo det jeg hadde studert! Jeg ante ikke hva en korrespondent var eller hva en bank var, men jeg tenkte 'det høres jo spennende ut'. [...] Jeg søkte på jobben, og fikk den! De skulle gjøre et prøveprosjekt, og hente inn noen som ikke kunne bank, men som kunne språk og fremmede kulturer, og lære dem bank.

Flere av respondentene fortalte at den første jobben skilte seg ut fra de senere jobbene: ”Bortsett fra den første jobben så har jeg blitt spurt om å ta jobb.” (Liv, spm. 4). Samtidig ble Liv ansatt i Fokus Bank rett etter å ha skrevet sin hovedfagsoppgave¹⁰ for banken (spm. 1A): ”Jeg skrev oppgaven min for Fokus Bank, og så fikk jeg jobb der med en gang.”

5.2 Empiriske funn for fasen i arbeidslivet

Her vil vi presentere våre funn fra fasen i arbeidslivet. Vi vil starte med empiri knyttet til etterspørselssiden, før vi tar for oss empiri knyttet til tilbudssiden.

5.2.1 Forklaringer på etterspørselssiden – strukturfaktorer

Oppfordringer underveis i karrieren

I spørsmål 1, 2 og 4 fikk vi innblikk i hvordan de sosiale nettverkene har spilt en vesentlig rolle med tanke på karriereavansement. Alle viser til oppfordringer underveis i karrieren, samt hvordan det å danne sosiale nettverk har åpnet opp for nye muligheter.

¹⁰ Dagens masteroppgave

Liv fortalte at hennes arbeidsnettverk bidro til karriereavansement internt, og om hvordan hun ble headhuntet til nye arbeidsplasser (spm. 2D): ”Jeg begynte i Fokus Bank, og ble der i elleve år. Så ble jeg headhuntet til Sparebanken SMN. (...) han som ansatte meg første gang i Fokus Bank flytta over til Sparebanken SMN, og han ville veldig gjerne at jeg skulle komme dit.” Eli viste blant annet til sitt politiske nettverk, som bakgrunn for nye muligheter (spm. 1C):

Det at du har møtt mye folk i ulike sammenhenger har gjort at muligheter har åpnet seg. Jeg ble spurt om å bli leder på Stiklestad Nasjonale Kultursenter. Da hadde jeg møtt Marvin Wiseth tidligere, og det var han som kom på meg. Da jeg ble leder i Enova, så hadde jeg møtt Ted Hanisch i noen sammenhenger tidligere, og det var de politiske sammenhengene.

Vigdis fortalte også om oppfordringer underveis i karrieren som viktig (spm. 1F): ”(...) det var en person som sa til meg at den jobben må du søke på! Så jeg har jo blitt oppfordret (...). Når jeg tenker tilbake så har alle jobbene vært sånn.” Marit beskrev lignende hendelser, og fortalte om tidligere ledere som viktige for karriereavansement (spm. 4): ”Da jeg jobba i Handelsbanken skulle Agneta, som da var min leder, flytte tilbake til Sverige. Og da sa hun; ’Marit, jeg synes du skal søke å være leder.’” Dette er også i tråd med det Karen uttalte om jobben som generalsekretær i Fotballforbundet (spm. 4): ”Jeg hadde ikke tenkt at jeg skulle bli generalsekretær i Fotballforbundet. Jeg fikk et signal på at det kunne være interessant om jeg søkte. Og det hadde jeg overhodet ikke tenkt på.”

I tillegg til sine lederjobber, er alle aktive i ulike styreverv. Styreverv er arenaer hvor mange med beslutningsmakt i rekrutteringssammenheng sitter, og styredeltakelse kan dermed av stor verdi for å utvikle sosiale nettverk. Blant annet fortalte Alexandra om hvordan hun har fått mange muligheter via styrearbeid: ”Første styrevervet mitt, i Schibsted, tror jeg var gjennom Hydro. Og så har jeg jo ’truffet’ midt i den der kvoteringsbølgen, hvor jeg har fått mange muligheter. Også hos SINTEF. Jeg kom inn i styret til Schibsted og SINTEF gjennom Hydro.”

Ansvar og utfordringer

Gjennom intervjuene fikk vi innblikk i hvordan de har fått ansvar og utfordringer og er blitt vist tillit og autonomi av sine ledere. Flere ble de møtt med forventninger om å ta over ledende stillinger i selskapene. Eli fortalte blant annet om da hun som vararepresentant for Reidar Due

og gikk rett inn i industrikomiteen på Stortinget da han skulle ut å reise. Han overlot skuta til Eli med instruksjoner på en lapp:

'Kjære Eli, her er sakene, dette går så bra, Good Luck! Hilsen Reidar. 'For det første ble jeg mørkredd, over tilliten. Men etterpå så tenkte jeg at det var rausket av en mann (...) Og jeg visste at jeg kunne ringe han hvis jeg ville. Og jeg visste at de andre ringte han for å si: 'kan du ikke snakke med Arnstad om det her'. Og han svarte: 'nei, det er hun som representerer, og dere må snakke med henne'. Det var et veldig tydelig signal. Jeg var ung og jeg var veldig fersk, men jeg fikk tilliten! Sånne episoder er med på å prege ting, ikke sant.

Liv pratet om en lignende opplevelse fra sine jobber (spm. 1A):

Han som ansatte meg, det var litt morsomt, for han sa at 'Liv, du kommer til å bli lederen min en gang du'. (...) det ble jeg jo. Men det var ikke bevisst. Jeg hadde ledere som løftet meg frem. De ga meg oppgaver og de hadde tillit til meg, og de var overbevist om at dette kunne jeg klare. De var faktisk mer overbevist enn det jeg var. For de ga meg hele tiden nye oppgaver, og jeg søkte ikke på en jobb jeg!

I likhet med Eli og Liv, fortalte Solveig om ledere med stor tro på hennes kompetanse (spm. 4):
”Det var ei som trodde noe vanvittig på meg. Jeg fikk intervjuet justisministeren, holdte innlegg og kjørte medietrening for politifolk (...) jeg var så utenfor komfortsonen.” Hun fortalte også at ledervurderinger som ble gjennomført av arbeidsplassene bidro til sterkere trygghet i jobben (spm. 2B):

Det var en 360-graders. Jeg vurderte om jeg skulle be om å få utsette det ett år. Men så husker jeg at jeg tenkte at nei, jeg får jo bare stå i det. Jeg trenger jo alt jeg kan av innsikt. Det endte med at det ga meg en såle av trygghet, ikke sant. Så det ble ikke så ille som jeg trodde [hun ler]!

I løpet av intervjuene fikk vi også beskrevet hvordan disse utfordringene ga dem en rask utvikling og påfølgende bratt læringskurve. Dette satte dem i stand til å mestre sine lederstillinger, som blant annet Tove M.D. fortalte (spm. 2A):

Jeg ble litt kastet ut i det da jeg tok over som konstituert leder i Rosenborg i 2011. Ikke sittet i ledergruppen. Ikke trodd at økonomien var så skakkskjørt som den var. Vi måtte starte med å spare 30 millioner i en klubb som har vært vant med å bade i penger. Starte med å si opp 15 årsverk. Spare i alle avdelinger. Så du kan jo si at det var ei utfordring. Og jeg har jo lært veldig mye på det. [...] Ble kasta ut på dypt vann. Men det var utrolig lærerikt!

I tillegg pratet Marit om verdien av å få være med å drive utviklingen (spm. 1B): ”At jeg får så sterkt være med på å drive utviklingen. Og påvirke og bruke erfaringer som jeg har bygd opp. (...) det å få være med å påvirke hva som skjer.”

Gode rammebetingelser

Vi fikk beskrevet lange arbeidsdager og mye jobb, men også hvordan tiltak i organisasjonene bidro til god logistikk for å balansere karriere med familieliv. For eksempel viste flere til hjemmekontor som et nødvendig tiltak, belyst av Solveig (spm. 7): ”Jeg fikk ordnet meg hjemmekontor. Det var helt nødvendig. Jeg hadde en krok der jeg satt, og der satt jeg mye. Det var sånn at når ungene hadde lagt seg, så satt jeg og jobba.”

I tillegg beskrev flere av kvinnene arbeidsplasser som tilrettela for barn. Liv fortalte om da hun ble rekruttert til Fokus Bank (spm. 1D): ”Jeg husker at jeg sa fra om det da de ville ha meg som leder; da hadde jeg akkurat fått mitt andre barn, og hun er født i 95. Da sa jeg at jeg er ikke ferdig med å få barn, bare så dere vet det! Men det var jo greit.” Vigdis hadde en lignende erfaring da hun ble generalsekretær i Fiskarlaget som første kvinnelige leder (spm. 1F):

Det var Einar Hepsø, som da var styreleder i Norges Fiskarlag som ringte og spurte meg om jeg kunne tenke meg det. Det som var snedig var jo at jeg var i svangerskapspermisjon med barn nummer to. Hun var da ti måneder og hun eldste var tre år. Egentlig hadde jeg søkt om å komme tilbake og jobbe 80 prosent en liten periode. Den søknaden hadde jeg aldri fått svar på. Det jeg fikk i stedet var en telefon med forespørsel om jeg ville bli generalsekretær!

Dette viser også hvordan Vigdis ble oppfordret underveis i karrieren, og at sosiale nettverk har åpnet for nye muligheter karrieremessig. Tove N. fortalte om helhetsvurderingen hun gjorde da hun ble spurt om å starte i Adresseavisen (spm. 4):

Viktig for mine veivalg var en spennende mulighet, samtidig som jeg fikk bedre rammebetingelser rundt det med barn. (...) Og jobben, det var et løft, det var et større ansvar. Så igjen, det å kunne ta ansvar, det å kunne drive frem prosesser og å jobbe med endringer har vært viktig. En trenger fornyelse innimellom!

5.2.2 Forklaringer på tilbudssiden - individfaktorer

Følgende vil vi gå nærmere inn på individuelle aspekter ved respondentene som har gjort dem egnet til å mestre sine lederstillinger og avansere karrieremessig. Som Bente uttalte ved spørsmål om det var et mønster i hennes lederutvikling (spm. 1A): ”*Ja, jeg tror nok at jeg hele tiden har følt at jeg fikk til lederoppgaver.*”

Støttepersoner i karrieren

Gjennom spørsmål 1E og 1F ønsket vi å få kjennskap til respondentenes viktigste støttepersoner i lederjobben og som fersk leder, da vi antok at disse kunne hatt sterk innvirkning på det å mestre arbeidsrelaterte utfordringer. Totalt sett endte vi opp med forholdsvis like svar på de to spørsmålene. Vi velger dermed å se dem samlet.

På samme måten som *før de gikk inn i arbeidslivet*, ble familien trukket frem som avgjørende for det å ta på seg og mestre lederstillinger. Som Bente uttalte (spm. 4):

Det var først og fremst samtalen med mannen min om vi ville dette her, som gjorde at jeg skulle gjøre det valget. Han har vært en viktig medspiller, og hele tiden støttet meg. 'Kom igjen nå, tull, hiv deg på'. Han har aldri hatt noen betenkninger med at jeg skulle ta meg lederjobber. Det har han aldri.

Det neste fellestrekket var respondentenes relasjon til sine ledere og medarbeidere på arbeidsplassen. Her trakk de frem relasjonen til sine ledere, til dem de ledet, ledergruppa og lederkolleger i tilsvarende jobb, sammenfattet av Eli (spm. 1E): ”*(...) da vil det både være snakk om min nærmeste leder eller mine nærmeste ledere, det er snakk om mine kolleger, og det er snakk om dem jeg leder også.*” Tove M.D., Tove N. og Alexandra viste også til styret som et viktig støtteapparat i sine lederstillinger.

Flere kunne også vise til mentor eller tilsvarende personer som støttespillere i løpet av karrieren, særlig som kilde til faglige og karrieremessige råd. Marit sa for eksempel: *”Jeg har i mange år hatt en coach, som jeg har brukt når det har vært tungt. For å ha noen å prate med som jeg ikke kan prate med andre om. Som en samtalepartner. Det har vært veldig bra!”*

Eller som Karen sier om kontakter hun utviklet i sitt karriereløp (spm. 1E): *”Uformelt tok Per Omdal en mentorrolle, og har antakelig vært min viktigste støttespiller på frivillighetssiden i alle år. Vi er jo gode venner, så han har vært ekstremt viktig. I årene hvor jeg var leder i bystyresekretariatet var Marvin Wiseth en veldig allright leder.”*

Noen av respondentene trakk også frem ulike nettverk som viktige for karrieren. Der de ikke trakk dette frem selv, stilte vi oppfølgingsspørsmål. Vi fant at samtlige var med i ulike nettverk, men med ulik grad av deltakelse og formalisering. Som Vigdis sa (spm. 1E):

Jeg er medlem av GroNett, men har ikke vært så veldig aktiv. Jeg medlem av et annet nettverk som er en mindre greie. Det er en frokostklubb som møtes hver sjette uke, og der har vi hatt faglige foredrag. Jeg er med i Trondheim Finansforum, der er det faglige foredrag. Jeg synes det er greie arenaer å være på, ting som kan gi mye det altså!

Flere av respondentene kunne vise til deltakelse i uformelle nettverk, blant annet fra studietiden eller fra andre områder. Her trakk Marit frem et nettverk med venninner i tilsvarende stillinger (spm. 1C): *”Jeg må også si at ”DLS” har vært en stor støtte [hun ler]. ”Det litterære selskap”, med Synnøve, Therese, Tove og meg. Vi møtes sjeldent, kanskje bare et par ganger i året. Men når vi møtes så er det rom for å drøfte lederspørsmål.”*

Gjennom tidligere jobber har de etablert nettverk som også kan ha fremmet deres kompetanse overfor potensielle arbeidsgivere. Alexandra fortalte blant annet hvordan hun fikk jobb i Norsk Hydro (spm. 1B):

Grunnen til at jeg begynte å jobbe i Hydro var vel egentlig at jeg hadde hatt sommerjobb der. Da jeg senere skulle flytte til New York og trengte en jobb, så ringte jeg til Hydro og spurte om de kunne hjelpe meg å skaffe meg en jobb der. Og så endte jeg opp som deres jurist i USA.

Arbeidsdeling på hjemmebane

Som et funn som vi har beskrevet tidligere, har kvinnene en sterk støtte fra familien, og flere fikk barn i løpet av karrieren. Tove N. presenterte en viktig forutsetning for å holde en balanse mellom jobb og privatliv basert på felles ansvar i hjemmet (spm. 7): *”Den balansegangen er vanskelig. For meg har det vært viktig at vi er to i hjemmet som følger opp. Og mine barn har vært ganske aktive, så det har vært mye logistikk. Men jeg synes det har styrket meg.”* Flere viste til mann eller samboer som var deltakende hjemme, som Vigdis svarte på spørsmålet om hvordan hun har balansert jobb og karriere (spm. 6): *”Barna har en far.”*

Den relasjonelle lederen

Også det relasjonelle aspektet ble trukket frem som vesentlig for kvinnenenes ønske om å forbli i sine lederstillinger. Som Berit sa (spm. 1D): *”Du har muligheten til å jobbe sammen med andre. Få ting til å skje gjennom at du setter sammen et team. Få til resultater gjennom andre. Du er ikke alene om det.”* Støttet av Solveig, som viste til hvordan opplevd tillit fra dem rundt seg har vært avgjørende for hennes lederskap (spm. 1B): *”Jeg tenker at jeg fortsatt er leder fordi jeg fortsatt har tillit. Og får tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb. I tillegg så er det jo fordi jeg ønsker det.”*

Da vi stilte respondentene spørsmål om hvilke utfordringer de har møtt i sine lederstillinger, viste alle til håndtering av situasjoner som hadde en negativ innvirkning på mennesker rundt dem. De aller fleste hadde vært gjennom flere runder med nedbemanning og oppsigelser. Marit fortalte om konkursen i selskapet Kantega som det vanskeligste i hennes lederkarriere. Samtidig viste hun til hvordan hun i denne prosessen innhentet en viktig lærdom: verdien av å stå samlet gjennom utfordringene (spm. 2B): *”Det har gitt meg en forståelse for hvor langt du kan komme med et godt samhold. Og god samhandling. Når vi sto samlet var vi sterke!”* Flere beskrev viktigheten av å kommunisere med sine medarbeidere underveis i slike utfordrende prosesser.

Jeg lærte at jeg måtte være veldig åpen og ærlig, og ikke minst kommunisere. For jeg tror aldri den prosessen hadde gått så bra hvis jeg ikke hadde informert hele tiden. For i en omstillingsprosess så blir det utrolig mye rykter, og folk blir bekymret. Det er nesten bedre å informere om at du ikke har noe å informere om. (Tove M.D., spm. 2A)

Det å være en mentor og rollemodell

Det varierte i hvilken grad mentorer har vært en viktig del av respondentenes karriereutvikling. Marit påpekte imidlertid et viktig poeng for vår oppgave om betydningen av at kvinner også tar på seg mentorroller (spm. 5): *”Jeg ser hvor viktig de andre kvinnelige lederne har vært for meg. Jeg tror det er viktig å ha mentorer, eller få råd, eller få pratet med kvinnelige ledere. Og at kvinnelige ledere tar seg tid til å gjøre det!”*

I og med at de fleste av respondentene var positive til rollemodeller og mentorer uavhengig av egen karriereutvikling, ble vi nysgjerrig på om de så seg selv som rollemodeller. Solveig sitt svar fanger opp essensen i svarene til alle respondentene (spm. 5):

Ja, jeg gjør faktisk det. Det høres sikkert litt håpløst ut, men jeg er opptatt av at jeg nødvendigvis er det. Ikke sant? Og derfor må jeg vite hva jeg gjør. Jeg har mange yngre kollegaer, og da er det sånn at jeg har lyst til at de også skal kjenne den tryggheten og motet som jeg har følt mange ganger.

Vi får en forståelse av at selv om kvinnene selv ikke nødvendigvis kunne peke på markante rollemodeller eller mentorer, så er de bevisste med hensyn til sin egen posisjon og mulighet til å være en rollemodell for yngre som ønsker å utvikle seg.

Tilfredshet og engasjement for jobben

En topplederstilling medfører naturligvis mange arbeidstimer. Et spørsmål handlet om hva de eventuelt har måttet forsake ved at de har valgt å være leder. De bekreftet at de har måttet forsake noe, men samtidig at de ville gjort det samme igjen. Liv sier for eksempel (spm. 6): *”Har forsaka mye fritid. Du gjør jo det. Men forsaka og forsaka. Du gjør det fordi det er artig. Og fordi det er givende, og spennende, og interessant og lærerikt, og alt det der. Du hadde jo ikke gjort det ellers.”* Flere beskrev at de hadde ofret egen fritid. Til gjengjeld hadde de fått realisert eget engasjement. Kvinnene fortalte om en hektisk tilværelse, men at de ønsket det slik. Vi får ved dette en forståelse av et sterkt indre engasjement som drivende for karriereutviklingen. Som Berit sa (spm. 1A): *”Det er vel kanskje fordi jeg er veldig engasjert, veldig opptatt av å være med der det skjer, veldig opptatt av at det skal skje ting.”* Dette engasjementet og nysgjerrigheten forstår vi som en drivkraft som gir energi til nytt ansvar og arbeidsoppgaver, samt en rask karriereutvikling.

Jeg har kommet dit jeg er i dag fordi jeg har tatt imot muligheter. Jeg har alltid jobbet hardt. Og jeg har alltid jobbet mye. Jeg liker å jobbe, rett og slett. Og det betyr at jeg har et stort engasjement, og det engasjementet gjør jo at det åpner seg nye muligheter hele tiden. Og det tror jeg har fått meg hit, rett og slett. (Solveig, spm. 1B)

Støttet av flere forstår vi deres indre drivkraft som førende for flere store livsvalg. Samtidig forklarte de også viktigheten av prioriteringer i livet slik at en hektisk arbeidshverdag ikke går på bekostning av egen og gjerne familiens lykke. ”Jeg er jo litt sånn at om jeg ikke jobber, så har jeg jo verv. Jeg er jo aktiv og engasjert. Men jeg har blitt mye flinkere til å tenke på hva som gir meg energi.” (Tove M.D., spm. 6)

Som et annet funn fant vi at en sterk arbeidsvilje ga dem tilfredshet med selve arbeidet. Fra dokumentstudier så vi at mange av kvinnene har blitt ved sine arbeidsplasser i mange år, og i intervjuene fikk vi inntrykk av at ingen hadde særlige ønsker om å skifte beite. Som Tove N. beskrev om sitt arbeid i Adresseavisen (spm. 1A, mediebransjen): ”For meg har det vært grunnleggende viktig å jobbe med noe som har vært interessant. Og jeg er veldig glad i den bransjen som jeg jobber i. Det å få gjøre en forskjell.”

Et ønske om å påvirke

Flere av våre respondenter trakk umiddelbart frem muligheten for å påvirke som en årsak til valget av karriere. Som Liv la det frem (spm. 1A): ”Jeg er jo glad i å påvirke. Jeg synes det er artig å være med å bestemme, det er ikke noe tvil om det.” Alexandra henviste til personlighetstester og sine sterke sider (spm. 1A): ”Når jeg gjør personlighetstester så er det å sette dagsordenen, og kanskje strukturere kaos en del av mine sterkeste personlighetstrekk.” Vigdis utdypet påvirkningsaspektet med maktbegrepet (spm. 1A): ”Den viktigste grunnen til at en blir leder er at man ønsker makt, rett og slett. Og det å få gjort ting. Og det å få være en forskjell. Og så er det sånn at hvis man er leder så blir en veldig mye sin egen herre. Man legger opp ting, og man får rett og slett bestemme.”

Utviklings- og utfordringsorienterte

Ved spørsmål om de viktigste grunnene til at de har forblitt ledere, trakk flere frem muligheten for utvikling. Berit forklarte utviklingsmuligheten som bakgrunn for hennes sterke arbeidsvilje og det å ofre av egen fritid (spm. 6): ”Det er mange som sier ’når får du tid til å prioritere deg selv?’ Det får jeg ikke så mye tid til! Men jeg har heller ikke noe behov for det, for jeg føler at

jeg utvikler meg i jobben.” Vi tolker samtlige besvarelser slik at de er svært positive til det å ta nye utfordringer, og med det utvikle seg selv. Som Bente sier (spm. 2B): ”Det er alle disse små utfordringene som du møter på din vei. Enten det handler om media, medarbeidere, lønnspolitikk - det kan handle om alt mulig. Det at du skaffer deg erfaring, at du har perspektiv, og at du har kunnskap om det du holder på med.”

Ved tunge utfordringer utenfor respondentenes kontroll, oppfattet vi at de har en evne til å holde seg rolig, og at dette kan gi en trygghet og mestringsfølelse ved senere utfordringer. Som Vigdis sier (spm. 2B): *”Hvis du har prøvd det verste, så blir det nest verste mye lettere. Det gir deg en balast og en trygghet til det å ha tiltro til at du også kan mestre vanskelige situasjoner.”* På den andre siden viste flere også til at de hadde tatt lærdom av utfordringer og senere fikk et mer bevisst forhold til det å ta risiko: *”Det har gitt en slik ballast at en ikke tar for stor risiko.”* (Marit, spm. 2B)

6. Analyse og diskusjon

Å være toppleder er en krevende jobb som forutsetter sterkt indre driv, høy selvtillit, utholdenhet og gode relasjonelle ferdigheter. AFF-undersøkelsene viser at norske ledere legger vekt på likhet og likeverd, og at åpenhet og tillit er to viktige verdier (Rønning, *et al.*, 2013). Dette er i tråd med vårt inntrykk av de topplederne vi intervjuet.

Vi vil nå knytte presentert casebeskrivelse og teori opp mot innsamlet empiri. Som vi beskrev i innledningen, har vi laget to forskningsspørsmål for å belyse den overordnede problemstillingen. I den videre analysen har vi også valgt å lage underspørsmål til hver av teoriene som er presentert i tabell 1 og 2. Disse vil belyse de to forskningsspørsmålene.

Først vil vi ta for oss forskningsspørsmål 1, for fasen *før oppstart i arbeidslivet*, med tilhørende underkapitler sosial kapital, motivasjon, humankapital og sosiale nettverk. Deretter vil vi ta for oss forskningsspørsmål 2 for fasen *i arbeidslivet*, med tilhørende underkapitler sosiale nettverk, organisasjonen som arbeidsgiver, sosial kapital, motivasjon og humankapital. Begge forskningsspørsmålene vil bli analysert i den rekkefølgen vi har presentert her.

6.1 Forskningsspørsmål 1: *Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?*

I dette kapitlet vil vi se på hvordan sosial kapital, motivasjon og humankapital har påvirket respondentene i oppveksten og frem til de gikk inn i arbeidslivet. Disse er knyttet til forklaringer på tilbudssiden. Vi vil avslutte denne analysen ved å se på hvordan sosiale nettverk kan påvirke inngangen til arbeidslivet som nyutdannet. Dette er knyttet til forklaringer på etterspørselssiden.

6.1.1 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien før oppstart i arbeidslivet?

Vi vil i den følgende analysen fokusere på individers sammenbindende sosiale kapital, med utgangspunkt i teori om *Sosial kapital før oppstart i arbeidslivet* (A.2). Vi ønsker å se på hvordan mennesker i sosiale nettverk er med på å prege en persons oppvekst. I tillegg vil vi se på hvordan disse nettverkene kan bidra til å forme en som person *før de går inn i arbeidslivet*. Sosial kapital ble i teorien presentert som en kilde med avgjørende verdi i menneskers hverdag. Vi starter analysen med å se nærmere på de menneskene som var en del av oppveksten til våre respondenter, samt hvilken verdi og innvirkning disse kan ha hatt. Videre vil vi se nærmere på studiemiljøet og på hvordan studiene kan ha ført dem inn på valgt karrierevei.

Det er grunn til å tro at familie og venner utgjør en viktig ressurs for den enkelte i oppveksten. I første fase av livet er kjernefamilien menneskets næreste relasjoner, og dermed også ens første sosiale kapital. De er med på å skape trygghet og gode rammebetingelser, som ifølge Putnam (2000) er vesentlig for å klare seg i hverdagen. I tillegg vil de kunne virke identitetsforsterkende, ved at de er med på å forme hvordan en er som person. Ut fra dette har vi sett nærmere på hvordan familie og venner kan ha bidratt til å forme respondentene som fremtidige toppledere. Videre vil vi ta for oss deres sosiale kapital fra oppveksten og frem til de gikk inn i arbeidslivet. Topplederne vi intervjuet kommer fra både store og små familier, noen har mange søsken, mens andre er enebarn. Familiene kan sies å ha forskjellig sosiodemografisk bakgrunn.

Våre kvinnelige toppledere snakket varmt om familien sin, og det kan virke som at de har vært identitetsskapende på den måten at verdier som likeverd og liten grad av hierarki har stått sterkt hos alle. Solveig fortalte blant annet om en oppvekst der *rettskaffenhet* var en viktig del av oppdragelsen, og hvor moren var veldig tydelig på at ingen er bedre enn andre. Vi fant også at alle vokste opp i *aktive familier*, enten i form av politisk engasjement, ansvar i lokalsamfunnet eller deltakelse i arbeidslivet. Vi ser at samtlige av respondentene har båret med seg verdsett fra oppveksten basert på å vise omsorg og interesse for dem rundt seg. Som presentert av Hvinden (2005) bygges sosial kapital blant annet ved likhet mellom individene i et sosialt nettverk. Dette indikerer at ved å vise et tilsvarende engasjement for sine omgivelser som de erfarte i sin nærmeste familie, er de med på å styrke sin sosiale kapital. Vi ser dette som en mulig årsaksforklaring for våre respondenters tidlige personlige engasjement og aktive rolle.

I kartleggingen av familiebakgrunnen fant vi flere med foreldre i lederposisjoner, enten i arbeidslivet eller i organisasjonsliv. Det er også verdt å peke på at alle kommer fra familier der *begge foreldrene har vært aktive* i arbeidslivet. Selv om flere har vokst opp med lederskikkelser i familien, er det interessant at det er de trygge og gode verdiene som fremheves fremfor hvilken lederposisjon familiemedlemmene hadde. Som nevnt i forrige avsnitt, viste flere til en oppdragelse med *fokus på likeverd*. Dette gjaldt også kjønnsstatistikken, hvor flere kom fra familier med kvinner som hadde tatt posisjoner i samfunnet. Som presentert i empirikapittelet med sitat fra Vigdis: "[...] *en selvfølge da man vokste opp at damer kunne gjøre det samme som menn.*" Flere av respondentene fortalte om en naturlig innstilling til det å ta høyere utdanning og delta i arbeidslivet. I henhold til teori fra Putnam (2000), ser vi familiens nøytrale

kjønnsfokus som bidrag for kvinnes første mestring av mulige kjønnsbarrierer i hverdagen. Ved tilhørighet til en familie med flere sterke kvinner, kan en oppleve en trygghet med henblikk på å begynne en ønsket utdanning og arbeidskarriere, uavhengig av sitt kjønn.

Ovenfor presenterte vi viktigheten av støtte fra sine sosiale nettverk i hverdagen, som er i tråd med Putnam (2000). Samtidig som respondentene kan ha følt tilhørighet til sin familie ved å vise lignende engasjement og ansvarsfølelse for sine omgivelser, opplevde de også en *sterk støtte fra familien* underveis. Respondentene fortalte om foreldre som oppfordret til personlig engasjement, å ta standpunkt og til å utvikle seg, noe vi antar bidro til trygghet når det gjaldt utfordringene i hverdagen. De fleste ble også støttet i valget om å ta utdanning. Enkelte nevner at de ikke ble oppfordret, men at de likevel følte støtte. Som studenter beveget respondentene seg inn i et nytt miljø, og vi kan anta at studiemiljøet også hadde en identitetsforsterkende virkning. Dette kan sees på som en ny kilde til sosial kapital. Flere fortalte historier som handlet om sine medstudenter, og beskrev innvirkningen de hadde hatt på videre utvikling og veivalg. Som presentert i empirikapittelet, bidro blant annet Berits tilhørighet til en mindre franskklasse og det positive miljøet der til at hun valgte å fortsette på studiet. Dette støttes opp av andre, som fortalte om hvordan studievenner bidro med retning for videre studier eller aktuelle stillinger i arbeidslivet. Vi antar at slike erfaringer fra studietiden kan oppleves å ha en lignende effekt på identitet og ambisjoner som den sosiale kapitalen i oppveksten. Tett studiesamarbeid over flere år kan skape tilhørighet til medstudentene, samt ha en identitetsforsterkende effekt. Dette kan også sees på som en mulig kilde til ønsket om å utvikle seg videre innenfor sitt fagfelt, og dermed styrke denne identiteten. Det kan også tenkes at kjennskap til hverandres karrieremessige ønsker, kunnskap og kompetanse, har bidratt med støtte til å mestre kommende utfordringer. Det var blant annet en medstudent som oppfordret Tove N. til å søke stillingen i Norges Handels- og Sjøfartstidende. I tillegg til at hun ble oppfordret, var dette en stilling som passet med hennes ønsker om en meningsfull jobb.

Kort oppsummert oppfatter vi at *både familien og studiemiljøet kan sees på som sosial kapital med stor verdi inn mot arbeidslivet*. Det kan virke som tilhørighet til ulike nettverk oppleves identitetsforsterkende og gir en førende effekt. Vi søker likhet med våre nære og likesinnede, og det kan tyde på at dette har innvirkning på viktige veivalg. Samtidig viser analysen at *nettverket er med på å gi støtte til å mestre hverdagen*, samt de *utfordringene* som en kan anta følger med disse veivalgene. Vi ser dette som nært knyttet til motivasjon, som vi vil ta for oss i neste avsnitt.

6.1.2 Hvilke forutsetninger er viktig for å skape motivasjon for karriereutvikling?

Som presentert i teorikapittelet *Motivasjon før oppstart i arbeidslivet* (B.1), motiveres mennesker av et behov for å utvikle seg, lære og å ta egne valg, men at dette avhenger av den sosiale konteksten. Dette ser vi som et viktig utgangspunkt for å starte på og for å mestre en lederkarriere, og dermed interessant for vår avhandling. Hvordan kan omstendighetene være med på å skape motivasjon i karriereløpet, og hvilken betydning kan motivasjon ha hatt for at respondentene har lært og utviklet seg *før de gikk inn i arbeidslivet*? Vi velger å belyse dette basert på menneskets basale behov for tilhørighet og autonomi (Deci og Ryan, 1985). Dette ser vi på som en avgjørende drivkraft, både før- og i arbeidslivet. I analysen av forskningsspørsmål 1 har vi valgt å ikke se nærmere på behovet for kompetanse. I de påfølgende avsnittene om motivasjon ser vi dette som en naturlig følge av de øvrige behovene.

I analysen over så vi at sosial kapital har en identitetsforsterkende effekt, og at den er en viktig ressurs for å føle sosial tilhørighet (Putnam, 2000). Sosial tilhørighet sees som en forutsetning for utvikling, og handler blant annet om behovet for å føle tilknytning, støtte og kjærlighet fra dem rundt seg (Deci og Vansteenkiste, 2004). Å drøfte familien og andre nære i lys av motivasjonsteori, overlapper mye med det forrige delspørsmålet. Vi velger å peke tilbake til tidligere drøfting, og bekrefter respondentenes tilhørighet til og støtte fra familie og studiemiljø. Deres fortellinger om vedvarende støtte fra sine foreldre kan tolkes som familiens måte å uttrykke kjærlighet på. Historiene om foreldre som ga lavere støtte og som viste bekymring for sine barns aktive liv, kan også sees som *tilhørighet til kjærlige og omsorgsfulle familier*. Sosial tilhørighet handler i tillegg om en opplevelse av anerkjennelse og respekt (Deci og Vansteenkiste, 2004). Her vil vi igjen vise tilbake til tidligere drøfting. Flere fortalte om tilhørighet til familier med fokus på likhet og respekt. *I kvinnes oppvekst var det naturlig å ta utdanning og bygge seg en karriere. Deres valg ble respektert, og de ble oppfordret til å ta ansvar og vise engasjement*. Det var viktig å si sin mening, og flere fortalte om *verv* innenfor politikk, idrett eller i skolesammenheng. Dette gir et bilde av engasjerte og ansvarsfulle kvinner, som tør å stå opp for det de mener. De ble etter hvert også naturlig pekt ut til å ta på seg ansvar og oppgaver i samfunnet. Som Eli sa: *”Du har vært vant med at andre har pekt på deg [...]”*. Respondentenes fortellinger viser til en *tiltro* fra nærmiljøet allerede i en tidlig fase av livet. Denne støtten og disse oppfordringene kan sies å være et bevis på *anerkjennelse og respekt* fra omgivelsene. Basert på respondentenes historier, ser vi deres sosiale tilhørighet som noe av stor verdi i forkant av at de gikk inn i arbeidslivet. Eli eksemplifiserte dette da hun fortalte om en oppvekst hvor hun tidlig ble gitt muligheter og tok dem som trening. Ved støtte og

anerkjennelse fra sosiale relasjoner kan en tidlig utvikle en egen driv for utvikling innenfor trygge rammer.

Mye av den foreløpige drøftingen kan kobles til teorier som handler om det å ha *rollemodeller*. Flere av våre respondenter beskrev viktigheten av *foreldrene*, med deres *aktive livsstil og verdsett*. Flere trakk frem konkrete *familiemedlemmer* de identifiserte seg med og som hadde effekt på deres vekst og utvikling. De ble beskrevet som sterke, viktige, interessante og beundringsverdige personer. De fremstår som gode rollemodeller på den måten at de blant annet praktiserte verdiene vi nevnte i forrige avsnittet. Ved å identifisere seg med familiemedlemmer, som eventuelt også sitter i en ledende posisjon, kan egen utvikling motiveres i tilsvarende retning. Det samme gjelder foreldrenes innstilling til å *ta på seg ansvar i politikk og organisasjonsliv for øvrig*. En følge av dette engasjementet kan være en tilbøyelighet til liknende engasjement for neste generasjon. Relasjoner med sterke og beundringsverdige personer i oppveksten kan være en mulig motivasjonskilde for å sette seg høye mål i egen karriereutvikling.

Til slutt vil vi se på hvordan autonomi innvirker på motivasjon i fasen *før oppstart i arbeidslivet*. Gjennom det å foreta egne valg, kan individer oppleve en indre motivasjon og mestringsfølelse (Forrester, 2000). Som vi har drøftet i avsnittene over, kan sosial tilhørighet og rollemodeller motivere til å engasjere seg og påta seg ansvar. Det er for øvrig individet selv som må ta valget om å påta seg ansvar, ta valget om å utvikle seg, samt ta valget om å opprettholde en engasjert og aktiv livsstil. Samtlige av respondentene kan vise til en kontinuerlig utvikling, som endte i en topplederstilling. Her antar vi at de har opplevd mestring som følge av sine valg, og med det et incentiv til å utfordre seg selv med nye oppgaver. Som Alexandra sa om det å bli opplært tidlig til å påta seg ansvar: ”*Det gir litt selvtillit på at man kan gjøre en forskjell.*” Gjennom å mestre utfordringer er det nærliggende å tro at de har bygget selvtillit til videre ansvar, og at dette har gitt dem en indre motivasjon. Som resultat vil en kunne utføre oppgavene for sin egen del, der oppgaven er en belønning i seg selv. Her ser vi også en forbindelse til respondentenes uttalelser om følelsen av plikt og positivt engasjement. Ved å kjenne et personlig driv og en følelse av ansvar, motiveres de av å utføre oppgaver for sin egen del, noe som gjør at de følger sine egne verdier. Autonomi kan også knyttes til deres valg av utdanning, som kan sees som en måte å utvikle seg videre innenfor sitt interessefelt. Samtlige av våre respondenter valgte å ta høyere utdanning, og benytte sin kompetanse videre inn i arbeidslivet. Dette tyder på en lyst til å lære og en lyst til å utvikle seg, noe som er i tråd med Deci og Ryans (1985) motivasjonsteori.

Ut i fra drøftingen ser vi motivasjon som en viktig faktor for respondentenes karriereutvikling. Oppsummert tyder den foregående analysen på at gode rammebetingelser kan gi større mot og sterkere vilje til å sette seg ambisiøse mål. Med støtte og oppfordring fra omgivelsene, opplevde kvinnene en følelse av anerkjennelse basert på deres kunnskaper og ferdigheter. Dette kan også ha motivert dem til å påta seg videre ansvar og utfordringer. Vi har også en oppfatning av at de var motivert av sine rollemodeller, og at disse var retningsgivende for valg de tok i oppveksten. Respondentenes deltakelse i samfunnet har ført til opplevd mestring, noe som bidrar til økt motivasjon. Dette viser til behovet for å føle kompetanse, noe vi vil drøfte nærmere knyttet til arbeidslivet. Vi antar at dersom individer fortløpende opplever en indre motivasjon ved sine veivalg, kan dette gi en bekreftelse på at en har valgt riktig retning, samt et ønske om å utvikle seg videre.

6.1.3 Hvordan påvirker investering i humankapital en lederkarriere?

Oppveksten til respondentene kan sees som en investering i humankapital i form av livserfaring. Gjennom en aktiv oppvekst har de tilegnet seg kunnskap og utviklet evner og ferdigheter. De har deltatt aktivt i sine respektive familier, og hatt ulike verv i idrettslag, i politikk eller i skolesammenheng. Som vi har sett kan denne humankapitalen, i form av livserfaring ha gitt dem et nyttig nettverk. Vi antar også at det har bidratt til en robusthet og utholdenhet når det gjelder å påta seg nye utfordringer og oppgaver. Berit var blant annet den første fra sin familie som tok gymnas og høyere utdanning. Hun oppsummerer det foregående vi har drøftet godt. Hun var motivert til å lære, hun opplevde mestring i skolen, og studiemiljøet var med på å bidra til at hun ble filolog. Vi skal nå se på deres investering i humankapital i form av utdanning, samt hvilke implikasjoner dette kan ha hatt for deres lederkarriere.

Ut fra den foregående analysen av sosial kapital og motivasjon, kan mye tyde på at erfaringene de gjorde seg i oppveksten og under utdanningsløpet har bidratt til deres valg av utdanningsretning. Analysen viser til personlig engasjement som retningsgivende for deres valg og handlinger, og vi ser et lignende mønster når det gjelder valg av utdanning. Det er *ingen* som peker på en *bevisst plan*, og det er ingen som knytter valget til å gjøre en lederkarriere. Det er likevel flere forhold som går igjen. Blant annet nevnte alle at de var motiverte av faglig interesse, av å ta fag som kunne være nyttige på flere områder, og av det å forstå samfunnet. Dette kan tyde på at valget av utdanning handler mer om å sette egen interesse i system enn å

ta et bevisst valg om hva de skulle bruke utdanningen til. Det virker likevel som de tok utdanning fordi de ønsket et grunnlag de kunne komme seg videre på, og for å bruke en kompetanse.

Becker (1993) peker blant annet på utdanning som en avgjørende faktor for en persons karrieremuligheter. I 1990 var over 50 prosent av topplederne fra NHO-bedriftene utdannet som siviløkonom eller sivilingeniør fra perioden mellom 1965 og 1970. I samme tidsrom var det kun fem prosent kvinner på disse studieretningene (Birkelund og Petersen, 2012). Dette kan forklare den lave prosentandelen på tre prosent av kvinnelige toppledere i 1990, og tyder på at utdanning var en viktig forklaring på kjønnsforskjellene i karriereutviklingen. I casebeskrivelsen ble dagens utdanningssituasjon presentert. Dagens situasjon er relativt lik situasjonen i 1990. Over 50 prosent av lederne er utdannet innenfor økonomiske og administrative fag eller teknologiske fag (Colbjørnsen, 2013). Dette tyder på at disse to fagretningene er de mest lederrelevante utdanningene, og at næringslivet etterspør denne kompetansen når de søker etter ledere. Det er nærliggende å tro at en utdanning innenfor ett av disse fagfeltene kan gi et godt utgangspunkt for en lederkarriere. I den videre analysen vil vi se hvordan våre respondenters valg av utdanning kan ha bidratt til å gi dem høyere verdi på arbeidsmarkedet, og hvordan det har påvirket deres videre karrierevei.

Ifølge Becker (1985) velger personer som forventer å bruke mer tid i arbeidsmarkedet å investere i mer utdanning. I tabell 4 ble det gitt en oversikt over hvilke utdanninger våre respondenter har, i tillegg til antall år utdanning. Tabellen viser et bilde som passer godt med casebeskrivelsen av *Dagens toppleder* (kap. 2.2) når det gjelder utdanning. Tabellen viser at alle har høyere utdanning, både fra tiden som student og gjennom videreutdanning. Dette er i tråd med AFF-undersøkelsen fra 2011, som viser at færre og færre uten utdanning bekler lederstillinger (Colbjørnsen, 2013). Med noen få unntak viser tabellen at de minimum hadde det som i dag tilsvarer en bachelorgrad før de gikk inn i arbeidslivet. Av de elleve respondentene, har seks utdannet seg innenfor økonomi og administrasjon, og som tidligere nevnt kan valg av studieretning være avgjørende for en lederkarriere. Seks av de elleve har dermed valgt en utdanning som kan ha hatt positiv innvirkning på deres muligheter til å gjøre en lederkarriere. Selv om de andre fem ikke har ”riktig” utdanning, viser AFF-undersøkelsene at antall år utdanning også er av betydning. I undersøkelsene hadde 25 prosent av lederne mer enn fire års høyere utdanning, og 40 prosent hadde opp til fire år med høyere utdanning (Colbjørnsen, 2013). Oversikten i tabell 4 viser at alle våre respondenter har over fire år med

høyere utdanning. Dette tyder på det at de passer godt inn i utdanningsbildet av den norske lederen, slik hun er presentert i casebeskrivelsen.

Ut i fra denne analysen, er det rimelig å tro at deres valg om å ta høyere utdanning samt valg av utdanningsretning kan ha bidratt til å gjøre dem mer attraktive på arbeidsmarkedet. Med tanke på dagens norske toppleder, kan det i tillegg virke som at de la et godt grunnlag for en fremtidig lederkarriere.

Til nå har vi sett på forklaringer knyttet til tilbudssiden. Utdanningsløpet kan også ha påvirket etterspørselssiden. I det neste avsnittet skal vi se hvordan investeringen i humankapital kan fremstå som en viktig forklaring på deres inngang i arbeidslivet. Vi vil også se på hvilken jobb de fikk som nyutdannet, og hvilken betydning denne førstegangsansettelsen kan ha hatt for videre karriereavansement. I tillegg til dette skal vi se på betydningen av sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen. Vi går dermed fra forklaringer på tilbudssiden (individforklaringer) til forklaringer på etterspørselssiden (strukturforklaringer).

6.1.4 Hvordan påvirker kompetanse inngangen til arbeidslivet? Og hvilken betydning kan valg av yrke og bransje ha for videre karriereavansement?

I den foregående analysen betraktet vi livserfaring og utdanning som en investering i humankapital. Dette kan sees på som tilegnelse av kompetanse. I den videre analysen vil vi se på hvordan dette kan ha påvirket arbeidsgiverne da de skulle ansette respondentene i sin første jobb. I tillegg vil vi se om sosiale nettverk kan ha vært av betydning da de *gikk inn arbeidslivet* etter endt utdanning. Før vi går nærmere inn på dette, vil vi se på hvilken relevans valg av yrke og bransje kan ha hatt for videre karriereavansement.

Respondentene startet sine yrkeskarrierer fra og med midten av 1980-tallet. De entret dermed arbeidsmarkedet i en tid hvor likestilling generelt og et mer likestilt arbeidsmarked var et hett tema i samfunnsdebatten. Etter at likestillingsloven ble vedtatt i 1978, var den politiske ambisjonen å tilrettelegge for at en kunne kombinere familie og arbeid. Dette har antakeligvis hatt stor innflytelse på alle områder i samfunnet, også hos våre respondenters arbeidsgivere, og det kan ha hatt gode ringvirkninger for ansettelsesprosessen.

Tabell 5 viser at seks av elleve respondenter startet sine karrierer i mannsdominerte bransjer og yrker. Bransjer som bank, IT, næring, samt fiskeri-, media- og advokatbransjen var dominert av menn i den perioden de startet sine karrierer. Selv om det var flere som startet sin karriere i offentlig sektor, kan en hevde at de ikke gikk inn i historisk tradisjonelle kvinneyrker, som helse, omsorg eller undervisning. Ifølge NOU 2008:6 har kvinner større forfremmelsesmuligheter ved å bevege seg bort fra disse yrkene. Det at respondentene valgte å bryte med de tradisjonelle kjønnsmønstrene i arbeidsmarkedet, kan ha gitt dem flere lederjobber, samt muligheten for karriereavansment. Deres første jobb som nyutdannet kan sees på som en prestisjefull førstegangsstilling. Dette bryter også med det Kanter (1977) omtaler som kjønnssegregering, som kan være en viktig faktor for brattere karrierestige (NOU 2008:6). I tillegg argumenterer Hoel (1997) for at førstegangsansettelsen kan være avgjørende for å klatre på karrierestigen. Det handler om å få utviklende arbeidsoppgaver, i tillegg til tillit og autonomi. I kapittel 6.2.1 (sosiale nettverk i arbeidslivet) vil vi utdype dette nærmere.

Respondentene forklarer at inngangen til arbeidslivet var basert på tilfeldigheter. Disse tilfeldighetene varierer i stor grad, men på samme måten som ved valg av utdanning, virker det som de på en eller annen måte følger interessen og sitt personlige engasjement når de søker sine første jobber. I den grad det ligger et mønster der, tyder det på at de ville ha en jobb hvor de kunne bruke sin kompetanse. Det er grunn til å tro at kompetansen de tilegnet seg som student la føringer for søkeprosessen. Dette er i tråd med det Vigdis uttalte: *”Du har jo på en måte allerede penset deg inn på, og snevret inn den veien du ønsker å gå gjennom de valgene du har gjort.”* I den videre analysen ønsker vi ikke å utdype deres forklaring på valg av første arbeidsplass, men se på forklaringsmekanismer som kan ha påvirket hvorfor de ble valgt inn i sin første stilling som nyutdannet.

Med utgangspunkt i tabell 5 samt den øvrige empirien fra *Rekruttert til første jobb* (kap. 5.1.2), virker det som det er en sterk sammenheng mellom tilegnet kompetanse og første stilling. Det er grunn til å tro at våre respondenter hadde den kompetansen arbeidsplassene hadde behov for, og at dette gjorde dem aktuelle for de stillingene de fikk som nyutdannet. Blant annet førte Berits språkutdannelse henne inn i en uforutsett bankkarriere. Til tross for at hun knapt visste hva en bank var, hadde Fokus Bank behov for noen som hadde bred språkfaglig kompetanse. Det hun trengte av bankkunnskaper kunne hun lære i jobben. Dette tyder på at utdanningen var av avgjørende karakter for valget til Berits første arbeidsgiver. Også Tove M.D.s første jobb viser en tydelig forbindelse mellom stillingsbeskrivelsen og hennes kompetanse. Hun forklarer

at kompetansen hun tilegnet seg som oppmann i Varden Idrettslag i ungdomstiden var avgjørende for at hun fikk jobben. Dette er i tråd med det Forbes, *et al.* (2006) omtaler som en rasjonell ansettelsesprosess. Både Tydal kommune og Fokus Bank¹¹ ville finne den medarbeideren som hadde riktig kompetanse for jobben.

I tillegg til den rasjonelle ansettelsesprosessen viser Kanter (1977) til relasjonell tillit og homososial reproduksjon som forklaring på hvem som blir valgt i en ansettelsesprosess. Hvilken betydning dette kan ha hatt for kvinnene vi intervjuet, er vanskelig å drøfte, men en kan anta at det har spilt en rolle ved ansettelsene. Til tross for at de var kvinner, kan det hende at de mannlige arbeidsgiverne så noen identifiserende karakteristika hos våre respondenter. Birkelund og Petersen (2012) omtaler dette som automatisk tiltrekning, der en tiltrekkes av kjennetegn som bakgrunn, verdier, utdanning og personlighet. Det er grunn til å tro at alle disse kan ha gjort seg gjeldende da de ble ansatt. For respondentene kan dette ha ført til det Reskin (2002) kaller en ikke-bevisst stereotypifisering, som i deres tilfelle fikk positive konsekvenser for rekrutteringsprosessen. Det virker også som at Liv skapte en relasjon med Fokus Bank i forbindelse med hovedfagsoppgaven hun skrev for banken. Denne relasjonen var trolig en viktig grunn til at hun fikk trainee-stillingen hun søkte på i banken, etter endt utdanningsløp. Selv om mye tyder på at ansettelsen av Liv var et resultat av et sosialt nettverk, kan det for øvrig virke som sosiale nettverk ikke hadde like stor betydning for respondentene ved førstegangsansettelsen. Dette gjenspeiles også i det Liv sier om sin karrierevei: ”*Bortsett fra den første jobben så har jeg blitt spurt om å ta jobb.*”

Kort oppsummert startet kvinnene sine karrierer i en tid hvor likestilling var satt på dagsordenen. I tillegg begynte de i yrker og bransjer som kan ha bidratt til at de fikk flere lederjobber, samt større sjanse for forfremmelse. Stillingene var sammenfallende med den kompetansen de hadde tilegnet seg som student, og gjennom sine tidlige engasjement i oppveksten. Dette kan tyde på at opparbeidet kompetanse var et viktig argument for arbeidsgiverne da de ansatte dem. Hvis vi antar at ansettelsesprosessen også ble påvirket av relasjonell tillit og homososial reproduksjon, kan vi anta at arbeidsgiverne så identifiserende karakteristika hos våre respondenter. Når det gjelder sosiale nettverk tyder empirien på at dette ikke var like betydningsfullt da de søkte sine første jobber. En kan argumentere for at Liv var et unntak, da hun fikk jobb hos de hun skrev hovedoppgave for.

¹¹ I dag Danske Bank

Når vi nå beveger oss over til fasen *i arbeidslivet*, vil vi se at sosiale nettverk trolig spiller en mye større rolle for videre karriereavansement. Vi vil ta for oss hvordan sosiale nettverk og organisasjonen som arbeidsgiver har påvirket muligheten til nye karriereveier og karriereavansement.

6.2 Forskningsspørsmål 2: *Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?*

Vi vil fortsette analysen ut fra sosiale nettverk og organisasjonen som arbeidsgiver. Dette er forklaringer vi knytter til etterspørselssiden. Deretter ser vi på sosial kapital, motivasjon og humankapital, som er forklaringer vi knytter til tilbudssiden.

6.2.1 Hvordan påvirker sosiale nettverk i arbeidslivet karriereveien?

Samtlige av respondentene fortalte at de ikke hadde en bevisst plan om en lederkarriere. Som Liv uttalte: ”*Jeg vet ikke om jeg skal si at jeg valgte å bli det egentlig. Mer sånn tilfeldig. Jeg var heldig.*” (Liv, spm. 1A). I den videre analysen vil vi se om det er andre forklaringsmekanismer enn tilfeldigheter og flaks som kan belyse kvinnenenes karrierevei.

I empirien fikk vi beskrevet ledere og nære arbeidsrelasjoner med sterk tro på respondentenes potensial. Respondentene fortalte om et nettverk av ledere, mentorer og hodejegere som oppfordret dem til å ta nye steg i karrieren, enten på den arbeidsplassen de var eller i andre virksomheter. For eksempel pekte Liv på sitt arbeidsnettverk som en avgjørende faktor for sin karrierevei. Hun henviste til sitt sosiale nettverk, både som bakgrunn til internt avansement og når hun fikk mulighet til å prøve nye arbeidsplasser. Marit viste også til hvordan tidligere ledere hadde utpekt henne som sin klare etterfølger. Det kan virke som at sosiale nettverk har fungert som en pådriver for karriereavansement. Dette er også i tråd med Balkundi og Kilduff (2005), som hevder at relasjoner er utslagsgivende for å klatre på karrierestigen. Det er grunn til å tro at disse relasjonene kan ha hatt avgjørende betydning for hvordan ansettelsesprosesser har utspilt seg.

I skildringene til kvinnene vi intervjuet fremsto *sosiale nettverk* som en *nøkkelpåkomponent i søkeprosessen*. Ifølge Fernandez og Weinberg (1997) har anbefalte søkere en signifikant fordel, da de kan få tilgang på kritisk informasjon i søkeprosessen. Eli henviste blant annet til

sitt politiske nettverk, både da hun fikk jobben som leder på Stiklestad Nasjonale Kultursenter og da hun ble leder i Enova: ”*Det at du har møtt mye folk i ulike sammenhenger har gjort at muligheter har åpnet seg.*” Det kan se ut som nettverket til Eli ga henne en betydelig fordel i begge ansettelsesprosessene. Hun fortalte om to tidligere relasjoner som begge oppfordret henne til å søke. Begge har vært og er innflytelsesrike personer med sterke navn, både i næringslivet og i politikken. Den ene var ordfører i Trondheim fra 1990 til 1998, mens den andre var arbeidsdirektør i samme tidsrommet, samt tidligere statssekretær ved statsministerens kontor på slutten av 1980-tallet. I tillegg satt begge som styreledere for de to arbeidsplassene hvor Eli ble ansatt. De hadde trolig stor innflytelse på den endelige beslutningen om hvem som skulle få jobben.

Rekrutteringen og ansettelsen av Karen som generalsekretær i Norges Fotballforbund kan sies å være av lignende karakter. Hun hadde ingen planer om å søke den jobben, da hun hadde for stor respekt for rollen, men endret mening da hun fikk tydelige signaler om at hun burde søke denne jobben. I tillegg til oppfordringen på forhånd, kan en anta at det har vært en eller flere personer, med beslutningsmakt, som har lagt til rette for at Karen fikk jobben da hun først søkte. Dette stemmer godt med det Granovetter (1973) omtaler som svake bånd. Dette kan være perifere relasjoner utenfor den nærmeste kretsen. Et større omfang av svakere forbindelser kan tilføre mer informasjon, samt informasjon av en annen karakter enn det sterke bånd og nettverk av mindre omfang kan gjøre. Omfanget av disse svakere båndene kan være spesielt viktig når det gjelder de mest ettertraktede lederjobbene og rekruttering av toppledere. Jobbene som respondentene har hatt siden de gikk inn i arbeidslivet kan sies å være attraktive stillinger, og analysen av sosiale nettverk tyder på at fordelene av å bli anbefalt kan spille en vesentlig rolle i rekrutteringsprosessen.

Det er ikke bare for de mest ettertraktede jobbene sosiale nettverk kan spille en vesentlig rolle. Med unntak av deres første ansettelse, viser alle til hvordan de har blitt oppfordret underveis i hele karriereløpet. Dette belyses godt av Vigdis: ”*Når jeg tenker tilbake så har alle jobbene vært sånn.*” Ut fra teori om mangfold i arbeidsstyrken, kan dette være et tegn på at arbeidsgiverne har vært klar over hvordan sosiale nettverk ofte er usynlig innvevd i ansettelsesprosesser (Seidel, Polzer og Stewart, 2000). Dette kan ha ført til at de har gått ut bredt for å finne den beste kandidaten, og for å unngå homososial reproduksjon. Vigdis ble blant annet ansatt som den første kvinnelige generalsekretæren i Norges Fiskarlag, selv om hun var den av de tre kandidatene som hadde kortest fartstid i virksomheten. Brass (1985) viser til

en form for mentorordning, der *ledere eller mentorer underbygger utviklingen av sosiale nettverk* hos den enkelte for å redusere homososial reproduksjon. Ut fra den foregående analysen kan det virke som respondentene har opplevd at de har hatt en slik mentorordning, enten formelt eller uformelt, og at de dermed kan ha blitt mer synlige i rekrutteringsprosesser.

En annen måte å tilrettelegge på for å få tilgang til sosiale nettverk utenfor lederens eller mentorens forbindelser, er å oppfordre til å påta seg styreverv. Frem til nå har vi drøftet hvordan sosiale nettverk som i hovedsak er sprunget ut av arbeidsplassene, har bidratt til karriereavansment. Det er naturlig å tenke at *styredeltakelse* også kan ha gitt stor *verdi i rekrutteringssammenheng*. Dette er en arena med mye beslutningsmakt, også med tanke på rekruttering av ledere på øverste nivå. Alle de kvinnene vi har intervjuet har hatt og har flere ulike styreverv. Dette har bidratt til å synliggjøre deres kompetanse, og kan dermed ha hatt positiv effekt for klatring på karrierestigen. Det er sannsynlig at respondentene også har blitt introdusert for nøkkelpersoner utenfor sin organisasjon via disse styrevervene. Det er dermed nærliggende å tro at styredeltakelse har stor verdi for utvikling av sosiale nettverk, og at dette kan være en avgjørende faktor når det gjelder å være synlig der beslutningene tas.

Ut fra den foregående analysen ser vi at sosiale nettverk bygger på interaksjon mellom personer, og at Kilduff og Tsai (2003) trolig har et godt poeng når de hevder at relasjoner kan identifiseres som like definerende elementer for en persons identitet som attributter. Den tyder på at deres deltakelse og store engasjement i arbeidslivet og i styreverv har ført til et større omfang av svake bånd og forbindelser. Disse har hatt betydning for videre karriereavansment.

6.2.2 Hvilken betydning har organisasjonen som arbeidsgiver for karriereveien?

I den foregående analysen så vi på hvordan sosiale nettverk og relasjoner er med på å forme en karrierevei. Nå ønsker vi å se på hvordan organisasjonen som arbeidsgiver kan løfte frem kvinnelige ledere. Det er rimelig å tro at de ulike organisasjonene de har jobbet for har hatt stor betydning for deres utvikling. Samtlige av våre respondenter pekte på sine jobbkollegaer som sine viktigste støttespillere i arbeidshverdagen. Dette vil vi drøfte nærmere i kapittel 6.2.3 (sosial kapital i arbeidslivet). I den videre analysen ser vi på hvordan det å bli gitt utfordringer, ansvar og tillit kan bidra til å utvikle en trygghet i jobben og selvtillit til å tørre å ta på seg større lederoppgaver. Vi vil også se på hvilken betydning medbestemmelse og tilrettelegging kan ha

for videre karriereavansement, og hvordan dette er med på å skape en viktig forutsetning for motivasjon.

Det som går igjen hos alle respondentene, er at de tidlig fikk ansvar for ulike arbeidsområder, og at de raskt ble forfremmet til posisjoner med lederansvar. Dette kan tolkes som et resultat av at de har utmerket seg med sterk faglig kompetanse og et stort engasjement. I den videre analysen vil vi se på verdien av det å *bli sett på arbeidsplassen*. Forskningsobjektene har fått ansvar og utfordringer, men samtidig opplevd en tillit og trygghet til å tørre å ta tak i, og stå i de utfordringene de har møtt. Dette har trolig ført til at kvinnene har *fått utnyttet sitt store engasjement*, noe som virker å være en viktig verdi hos alle. Samtlige følte at de hadde ledere med stor tro på deres kompetanse. Som Solveig påpekte: ”*Det var ei som trodde noe vanvittig på meg. (...) jeg var så utenfor komfortsonen.*” Hun ble gitt ansvar utover det som tyder på hennes stillingsinstruks, og viste til arbeidsoppgaver som å intervju justisministeren, kjøre medietrening, samt holde innlegg og foredrag for mennesker som både var eldre og hadde langt mer erfaring enn henne. Hun fikk prøve seg i ung alder, og hun opplevde at arbeidsplassen evaluerte henne i ledervurderinger. Fortellingen til Solveig er ikke unik, samtlige hadde lignende historier fra sine karriereløp. I tillegg beskrev de også om hvordan konstruktive lederevalueringer ga dem en trygghet i jobben, og en tro på at de mestret arbeidsoppgavene. Dette tyder på at ledelsen i disse organisasjonene tildelte kvinnene oppgaver som ga dem mulighet til å bygge verdifull erfaring. Ifølge Eagly og Carli (2007) er det nettopp dette som gjør at kvinner kan tilegne seg den kunnskapen de trenger for å avansere karrieremessig. Det handler om organisasjonsmessige tiltak som oppmuntrer til videre utvikling og til å ta enda større ansvar.

Lederevalueringene kan også sees som viktige tiltak på organisasjonsnivå for å øke jobb- og karrieretilfredshet. De kan bidra til faglig påfyll, samt gi en mulighet for utvikling. Dette er i tråd med McKeen og Burke (1991), som fant at faglig utvikling ga større trivsel og mer engasjement. Våre funn viser til faglig påfyll, trivsel og engasjement som viktige faktorer for større optimisme med tanke på karriereavansement, noe som bekrefter denne studien. Organisasjoner kan bevisst legge til rette ved å oppmuntre til lederutviklingsprogrammer og videreutdanninger. Kombinasjonen med å utøve fagekspertise og ha lederansvar kan ha påvirket deres karrieretilfredshet, men vi har ikke tydelige funn på dette.

Det er stor sannsynlighet for at respondentene har hatt jobber som har stilt høye krav til innsikt og analytiske evner. Lederutviklingsprogrammer og studier for faglig påfyll kan dermed sees på som svært viktig for å takle disse kravene (Colbjørnsen, 2013). Dokumentstudien vi har gjennomført viser at respondentene har deltatt på slike utviklingsaktiviteter. Dette kan ha hatt gitt dem inspirasjon og entusiasme, samt en forsterket opplevelse av tillit og støtte fra organisasjonen. Det kan også ha gitt de en følelse av at deres kompetanse er akseptert og verdsatt, noe Morrison, *et al.* (1990) og Morrison (1992) ser på som avgjørende for å klatre til topps. Som vi tidligere drøftet, mente samtlige at slike tiltak bidro til en trygghet i jobben. Dette er også i tråd med AFF-undersøkelsen, der 70 prosent av lederne uttrykte et behov for utviklingsaktiviteter, deriblant også toppledere (Colbjørnsen, 2013).

I tillegg til at respondentene har deltatt på utviklingsaktiviteter, kan det se ut som at de fra tidlig karrierestart har vært med på å drive utviklingen i organisasjonene de har jobbet for. Som Marit uttalte: *”At jeg får så sterkt være med på å drive utviklingen. (...) det å få være med å påvirke hva som skjer.”* Kvinnene beskrev hektiske arbeidshverdager, hvor de ofte hadde en følelse av å gå på tynn is. Som Karen uttalte: *”Jeg aner ikke hvor mange ganger jeg har vært på tynn is, og stort sett så bærer den, ikke sant.”* Dette gir et bilde av at en må tørre seg utpå selv, men at en samtidig vet at organisasjonen er der for å gi støtte og oppmuntring. Disse utfordringene har trolig krevd mye, men også gitt en rask karriereutvikling og en bratt læringskurve med tanke på å mestre arbeidsoppgavene. Tove M.D fanget dette godt da hun fortalte om da hun tok over som konstituert leder i RBK: *”Jeg ble litt kastet ut i det da jeg tok over (...) Ble kasta ut på dypt vann. Men det var utrolig lærerikt!”*

Tilsvarende opplevelser går igjen hos de andre respondentene, og disse ser ut til å ha gitt dem følelsen av tillit, mestring og medbestemmelse. Eli opplevde stor tillit fra sin overordnede da hun som fersk vararepresentant gikk rett inn og ledet industrikomiteen¹² på Stortinget da han var bortreist. Han henviste alle som tok kontakt til henne. Dette kan tolkes som et tydelig signal om tillit og medbestemmelse, og hun påpekte at denne episoden har vært med å prege henne siden. Dette kan sees som en bevisst måte å aktivt motarbeide eksisterende fordommer. Ved at personer med makt, legitimitet og status har vist dem tillit, kan noe av deres status blitt overført til disse kvinnene, og til kvinner generelt. Dette kan i tillegg ha senket terskelen hos andre med samme mulighet til å påvirke maktforholdet mellom kvinner og menn. Videre kan det tenkes at

¹² i dag energi- og industrikomiteen

kvinnenes mulighet til å delta i viktige beslutningsorganer kan bidra til å redusere ikke-bevisste stereotypifiseringer, som vi drøftet i kapittel 6.1.4. Dette kan få positive konsekvenser for fremtidige kvinnelige søkere.

Støtte fra organisasjonen kan være viktig av flere årsaker enn dem vi har drøftet i det foregående. Å skulle kombinere familie-, jobb- og karriereforpliktelser kan både utgjøre et stressmoment og gi en interessekonflikt (McDonald og Korabik, 1991; Halrynjo og Lyng, 2010). Respondentene beskrev lange arbeidsdager og mye jobbing, men de fortalte også om organisasjoner som la til rette for at de skulle klare å håndtere denne jobb-familie-konflikten. Dette er i tråd med Richardsen, Mikkelsen og Burke (1997), som hevder at dette er nært knyttet til følelsen av karrieretilfredshet. Tiltak som hjemmekontor og at viktige møter ble lagt midt på dagen var eksempler på tilrettelegging. I tillegg utdypet flere at støtte rundt det å ha barn var viktig for deres veivalg i karrieren. Som Tove N. uttalte: *”Viktig for mine veivalg var en spennende mulighet, samtidig som jeg fikk bedre rammebetingelser rundt det med barn.”* Respondentene har fått barn på ulike tidspunkt fra midten av 1980-tallet og helt frem til 2005. Permisjonsordningene har variert i denne perioden, men det kan tenkes at politiske tiltak, blant annet den første fedrekvoten som kom i 1993, kan ha påvirket organisasjonene til å tilrettelegge enda bedre.

Organisasjoner bør tilrettelegge for at kvinner kan investere i sosial kapital. Eagly og Carli (2007) argumenterer for at personer med mye makt og legitimitet er avgjørende for dette. I forrige kapittel så vi at kvinnene hadde et sosialt nettverk, trolig med mye makt og legitimitet. Det er nærliggende å tro at dette har ført til bedre muligheter for å bygge sosial kapital. Som vi vil se i den videre analysen, tyder det på at kvinnene har mye sosial kapital, og at dette har hatt stor betydning for deres karriere.

Vi har i denne analysen sett hvordan organisasjonen som arbeidsgiver kan være med på å forme kvinners vei til toppen av karrierestigen. Det handler om å få utfordrende oppgaver, støtte, tillit og ansvar fra organisasjonen. Et resultat av dette er at respondentene har skaffet seg verdifull erfaring og dermed muligheten til å avansere karrieremessig. Dette har også ført til at de har fått brukt sin kompetanse og sitt engasjement. Vi har i tillegg sett hvordan ulike tiltak for å balansere jobb- og familiehverdagen kan være avgjørende for videre veivalg. Med utgangspunkt i tabell 2, B.1 ser vi at teoriimplikasjonene stemmer godt overens med våre funn.

I det neste avsnittet går vi tilbake til tilbudssiden med individuelle forklaringer på hva som kan ha fremmet respondentenes karrierevei.

6.2.3 Hvordan påvirker sosial kapital karriereveien i arbeidslivet?

I analysen foran presenterte vi verdien av sosiale nettverk for å klatre på karrierestigen. Når vi nå skal gå over til å drøfte verdien av sosial kapital med tanke på karriereutvikling, er det med overlapp til sosiale nettverk. Sosiale relasjoner i form av sosial kapital kan gi fordeler i rekrutteringssammenheng. Det handler om å være i nettverk med de riktige menneskene: ”*Det er ikke hva du vet, men hvem du kjenner*” (Woolcock, 2001). Nå vil vi se på hvilken verdi sosial kapital kan ha hatt for deres ønsker om og muligheter for egen karriereutvikling. I den påfølgende drøftingen velger vi å ta utgangspunkt i Putnams (1988) tredeling av sosial kapital; som summen av normer, tillit og nettverk.

Kjernefamilien ble tidligere presentert som en sammenbindende sosial kapital av stor verdi for respondentene *før de gikk inn i arbeidslivet*. Gjennom våre intervjuer fikk vi en forståelse av at dette er like aktuelt *i arbeidslivet*. Støtte og aksept fra den nære familien ble av flere beskrevet som avgjørende for å påta seg mer ansvar. *Familien* var deres *viktigste støttepersoner* og førsteprioritet i hverdagen. Det å søke aksept fra familien tolker vi som å overholde de normene som følger rollene som kone/samboer og/eller mor. Som medlem av en familie kan det forventes at beslutninger som tas også har innvirkning på andres liv. Som presentert i casebeskrivelsen av *Dagens toppleder* (kap. 2.2), er det noen flere kvinner enn menn som ikke lever i parforhold, og en mulig årsak pekes ut som utfordringen med å kombinere jobbkrav og ansvarsfordeling på hjemmebane. Det å søke aksept for nye og muligens større ansvar kan sees som et resultat av denne utfordringen. Utfordringen med å balansere kan løses ved å sikre støtte fra bakkemannskapet og klargjøre rammebetingelsene for familiehverdagen, og kanskje ved å endre ansvarsfordelingen hjemme. Som vi presenterte i empirikapittelet foran, hadde de fleste av respondentene også yrkesaktive menn. Dette førte til behov for en god logistikk for å balansere familielivet. I tillegg viste flere til støtten fra sin samlivspartner som viktig for å ha tro på seg selv og si ja til muligheter. Tilhørigheten til egen kjernefamilie var sterk hos alle. Medlemmenes aksept og støtte var en avgjørende faktor for å påta seg ansvar, og dermed også utslagsgivende for å klatre til topps. Som vi tidligere har forklart har sammenbindende sosial kapital en betydning for å klare seg i hverdagen, og er dermed av stor verdi (Putnam, 2000).

Samtlige av respondentene pekte også på medlemmene på arbeidsplassen som viktige støttespillere i arbeidshverdagen. Vi ble presentert for verdien av ledere, lederkolleger, ledergruppen og medarbeidere. *Dagens toppleder* (kap. 2.2) er beskrevet som samarbeidsorientert, opptatt av uformelle relasjoner, direkte kommunikasjon og flat struktur. Gjennom våre intervjuer fant vi klare likhetstrekk mellom denne beskrivelsen og våre respondenters historier. I kapittel 5.2.2, *Den relasjonelle lederen*, uttalte Solveig: ”Jeg tenker at jeg fortsatt er leder fordi jeg fortsatt har tillit. Og får tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb.” Deres sosiale relasjon med ledergrupper og medarbeidere kan forstås som et behov for tillit og støtte i jobben, noe de pekte på som viktig i hele karriereløpet. Ved å samhandle på tvers av jobber de har hatt, bygger de bro i mellom sosiale relasjoner. Som et resultat kan en forvente økt sosial kapital, og det er naturlig å forvente positive effekter av dette i videre arbeid og karriereutvikling. Ved å ha posisjonert seg strategisk og etablert sosiale relasjoner med de riktige menneskene, kan en for eksempel oppleve raskere karriereavansement. I kapittel 2.2 viste vi til en undersøkelse som sier at gode relasjoner til medarbeiderne reduserer jobbstress (Richardsen og Matthiesen, 2013). En kan ut fra dette forvente en enklere balansering av arbeids- og privatliv ved gode relasjoner i jobben. Respondentene bekrefter dette ved å vise til en positiv effekt av samhold og samarbeid på arbeidsplassen når de møtte utfordringer.

I tillegg til dette er det naturlig at alle arbeidsplasser har et sett med sosiale normer. Deltakelse i sosiale nettverk på arbeidsplassen gir bedre oversikt over og forståelse av disse normene, og dermed hvordan en kan tilpasse egen arbeidsstil. Totalt sett forstår vi sosial kapital på arbeidsplassen til å ha positiv betydning. Det kan se ut som at sosiale relasjoner kan bidra til at en blir tryggere i jobben, tilpasser sin arbeids- og lederstil etter selskapets normer, og posisjonerer seg bedre for videre karriereutvikling. Når dette er sagt, fikk vi ikke et inntrykk av at denne tilpasningen gikk på bekostning av respondentenes verdier og prinsipper. De pekte heller på fordelene med å kunne tilpasse seg slik de selv så det var hensiktsmessig, og som de ville for å føle selvtillit og yte godt.

Flere av kvinnene pekte på andre kilder utenfor arbeidsplassen som har vært en støtte gjennom karrieren. Her viste noen til formelle relasjoner, mens andre viste til mer uformelle relasjoner som har hatt betydning for dem i deres daglige små og store utfordringer. De uttrykte glede av å ha samtalepartnere utenfor egen virksomhet med tilstrekkelig kunnskap til å kunne sette seg inn i de aktuelle problemstillingene. Her oppfattet vi at det var snakk om personer innen samme fagfelt eller i tilsvarende lederposisjoner som de kunne ha stor nytte av å prate med. I tillegg

viste flere til medlemskap i både formelle og uformelle nettverk. Det gjaldt blant annet GroNett, Trondheim Finansforum, TENK, ”Det Litterære Selskap”, ”Løpende kvinner” og andre uformelle nettverk. Flere omtalte disse som en viktig sosial arena og en mulighet for faglig påfyll. Slike relasjoner av kvalifiserte utenforstående kan gi verdifull støtte til å håndtere krevende spørsmål i tillegg til å gi verdifull sosial kapital. Selv om slike relasjoner også kan ha strategisk effekt, vil vi hevde at respondentene ikke så på disse primært som strategiske ressurser. Det handler mer om verdien av å utvikle seg som menneske og leder, samt å føle tilhørighet til personer i en kontekst som ligner deres egen.

Med utgangspunkt i den foregående analysen, oppfatter vi sosial kapital til å ha stor betydning for respondentenes karriereutvikling. De beskrev aksept og støtte fra kjernefamilien som et fundament for deres valg og handlinger. Det å føle støtte og tillit var også et avgjørende element i jobbsammenheng for å påta seg mer ansvar. I tillegg ble ulike sosiale relasjoner nevnt som viktige. Vi forstår disse som viktig for faglig påfyll, samt behovet for en samtalepartner.

6.2.4 Hvilke forutsetninger er viktige som motivasjon til å lede?

Våre respondenter har per i dag hatt ledende stillinger i flere år. Flere klatret raskt i hierarkiet på sine arbeidsplasser, og fikk større ansvarsområder. I denne analysen vil vi se på hvilke forutsetninger som har ligget til grunn for kvinnenenes motivasjon til å velge en lederkarriere. Her vil vi, som i kapittel 6.1.2 (motivasjon i fasen før arbeidslivet), ta utgangspunkt i menneskets behov for tilhørighet, kompetanse og autonomi (Deci og Ryan, 1985).

Vi har tidligere drøftet hvilken betydning sosial kapital har for karriereutviklingen. Respondentene presenterte støtte både på og utenfor arbeidsplassen, og at dette hadde vært av stor verdi for deres karrierer. Dette kan oppfattes som en støtte som har vært motiverende for karrieren ved at de følte tillit fra omgivelsene. I denne analysedelen vil vi se nærmere på verdien av tilhørighet til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. I teorien presenterte vi hvordan tilfredshet var sterkt forbundet med det å ha en meningsfylt jobb (Rønning, *et al.*, 2013). Denne forbindelsen kan også analyseres ut fra vår empiri, basert på intervjuene. Da vi stilte respondentene spørsmålet om hva de hadde forsaket ved sin jobbkarriere, viste samtlige til at de hadde *ofret av egen fritid*, men samtidig at dette var noe de ville gjort igjen. Flere presenterte *arbeidet som spennende og givende*, og som et sted der de fikk brukt sitt engasjement. Dette *engasjementet* kan en anta kommer fra en opplevelse av at de finner *mening i arbeidet*. Dette

kan tyde på at respondentene har søkt seg til sektorer og selskaper med oppgaver i tråd med deres indre driv. Dette er i samsvar med Thorsrud og Emerys (1969) psykologiske jobbkraav om behovet for nyttige og verdifulle arbeidsoppgaver. Ved å oppleve mening i arbeidet, kan vi forvente høyere tilfredshet, som respondentene pekte på som en kilde til sterk arbeidsvilje. Vi kan forstå et indre engasjement som motiverende og førende for å påta seg mer ansvar, en kilde til sterkere arbeidsvilje og dermed til raskere karriereutvikling.

Baumeister og Leary (1995) viser til behovet for å utføre oppgaver av betydning for andre. Som en naturlig følge av det å ha lederansvar ved sin arbeidsplass, kan det se ut som at dette også er tilfellet for våre respondenter. Vi har allerede presentert respondentene som sterkt relasjonelle, med omsorg og engasjement for sine omgivelser. Dette kom også frem gjennom det de tenkte om det å ha en utadrettet rolle overfor andre kvinner i arbeidslivet. Flere beskrev et bevisst forhold til det å være en mulig *rollemodell*. De delte sine tanker om det å være en av få kvinnelige toppledere, samt viktigheten av å bli mer synlige. I likhet med den støtten de har opplevd underveis i sin egen karriere, viste flere til et ønske om å være et tilsvarende bidrag for andre, uavhengig av kjønn. Vi kan forstå kvinnelige ledes bidrag og støtte til unge kvinner som et resultat av at de ønsker å få flere kvinner til å påta seg topplederposisjoner. Det er grunn til å tro at en posisjon som rollemodell også kan motivere til å ta de riktige valgene for egen karriere og i lederstillinger. Det er mulig å se personlig engasjement som en sterk motivasjon for egen karriere, men også som et bidrag til andres karriereutvikling.

Da vi gjennomførte intervjuene, innledet vi med å spørre om deres viktigste grunner til å bli leder. Her viste flertallet til *ønsket om å påvirke*. Vi fikk presentert behov for å *være med der det skjer*, strukturere kaos, gjøre en forskjell, bestemme og å ha en innflytelse. Dette kan vi tolke å være i overensstemmelse med menneskets basale behov for autonomi. Respondentene presenterte et ønske om handlingsrom for å bestemme og ha makt i eget arbeid, noe topplederposisjoner oppfyller. Behovet for autonomi kan også presenteres langs karriereløpet. Som vi beskrev i teorien om sosiale nettverk (etterspørselsforklaringer), kan for eksempel ledere ha et viktig ansvar med tanke på å gi sine ansatte utfordringer og ansvar for eget arbeid, noe som er i overensstemmelse med empowerment-teorien. Dette ble bekreftet av våre respondenter, som viste til flere tilfeller av støtte og tillit ved å bli gitt større ansvar i løpet av karrieren. Vi fikk en forståelse av handlingsrom og trygghet i et åpent og støttende miljø som mulige bidrag til videre karriereutvikling.

Sett i sammenheng med behovet for handlefrihet, kan vi også forvente behov for kompetanse til å *mestre* oppgaver og ansvar. Her knytter vi inn kompetanse som det tredje av menneskets basale behov. *Mestring* kan betraktes som en viktig forutsetning for motivasjon til å påta seg utfordringer, som er nødvendig for karriereutvikling. For mestringsfølelse beskrev vi et behov for tilstrekkelig kompetanse til å håndtere oppgavene, samt tilknytning til en sosial kontekst. Vi har allerede pekt på at respondentene er tilknyttet sosiale nettverk. De har blitt vist tillit og ansvar, også utover forventede arbeidsoppgaver. De uttrykte blant annet ønske om utfordringer og utvikling i jobben som førende for veivalg i karrieren. Utfordringer i arbeidshverdagen ble av flere kategorisert som en kilde til egen utvikling, uavhengig av utfallet. I tilfeller hvor utfordringene kunne virke for store, fikk kvinnene erfare at de likevel kom seg gjennom og mestret situasjonen, og med dette kunne innstille seg på nye og krevende utfordringer. I tillegg har alle tatt videreutdanning i løpet av karrieren. Vi tolker det slik at våre respondenter har søkt kontinuerlig utvikling både gjennom utdanning og i praksis på arbeidsplassen, og med det økt sin samlede kompetanse. Respondentene fremstår som motiverte for selvutvikling, noe vi oppfatter som førende for å mestre arbeidsoppgaver og ta på seg videre ansvar på karriereveien.

Kvinnene vi intervjuet fremsto som svært motiverte, og flere av fortellingene viste direkte til de aspektene vi har drøftet i denne analysen. Vi ser at engasjement og tilhørighet til arbeidet, muligheten til å påvirke, samt nødvendig kompetanse gir motivasjon til å ta på seg et større ansvar, og dermed et incentiv til å avansere karrieremessig.

6.2.5 Hvordan kan humankapital påvirke karriereveien til kvinnelige toppledere?

Vi vil nå se kort på betydningen av humankapital *etter oppstart i arbeidslivet* for å kvalifisere for karriereavancement. Det kreves mye investering i egen karriere for å nå toppen av karrierestigen. En topplederposisjon betyr en enorm arbeidsinnsats, noe som gjør denne investeringen omfattende. Forskning tyder på at færre kvinner søker seg til de stillingene som gir nødvendig kompetanse og erfaring for å kvalifisere for karriereavancement (Halrynjo og Lyng, 2010). De viser til forklaringer som at kvinner tar større ansvar på hjemmebane, og at velutdannede kvinner oftere reduserer sin stilling i arbeidslivet. Respondentene beskrev hektiske livssituasjoner, men at de fungerte best når de var fornøyde. Logistikktiltak og støtte fra familie og nærmiljøet var nødvendig for å håndtere dette.

Med utgangspunkt i vår øvrige analyse, er det grunn til å tro at respondentene både har hatt viljen og bakkemannskapet som trengs for å skaffe seg kompetanse og erfaring. Det kan se ut som dette har bidratt til å gjøre dem aktuelle for videre lederstillinger. Deres valg om å ta videreutdanning *etter at de gikk inn i arbeidslivet* kan forstås som et ønske om å videreutvikle sin kompetanse. En kan anta en sammenheng mellom dette og påvirkningsmulighetene de har fått på sine arbeidsplasser, noe som er i tråd med funnene til Colbjørnsen (2004). Dette kan ha ført til større engasjement og en mer attraktiv jobbsituasjon, som har gjort at de har valgt å bli værende i sine lederjobber, og dermed tilegnet seg nødvendig humankapital for videre karriereavansment.

6.3 Oppsummering og konklusjon

6.3.1 Oppsummering av forskningsspørsmål 1: *Hva er med på å fremme en lederkarriere før oppstart i arbeidslivet?*

Basert på vår analyse og drøfting av teori og empiri i fasen *før oppstart i arbeidslivet*, er det flere forhold vi anser for å ha stor verdi, og som kan ha hatt innvirkning på deres veivalg. Fellestrekket hos samtlige av respondentene var følelsen av støtte i oppveksten, samt tilhørigheten til aktive og engasjerte familier. Vi oppfatter familien og andre nære relasjoner som å ha en identitetsforsterkende effekt som vi forstår som retningsgivende for valgene de har tatt. Dette har trolig også påvirket deres valg om å ta utdanning. I lys av etterspørselssiden, gjorde dette dem trolig mer attraktive på arbeidsmarkedet. Vi velger å se dette som avgjørende forhold som kan ha fremmet en lederkarriere *før de gikk inn i arbeidslivet*.

6.3.2 Oppsummering av forskningsspørsmål 2: *Hva er med på å fremme en lederkarriere i arbeidslivet?*

I likhet med 6.3.1 fant vi flere forhold som vi anser for å være av stor betydning. Med utgangspunkt i vår analyse av forskningsspørsmål 2, ser vi etterspørselssiden som mye mer aktuell. Vi forstår betydningen av sosiale nettverk og relasjoner som et like viktig element for videre karriereavansment som respondentenes egne attributter. Vi vurderer utfordrende oppgaver, støtte, tillit og ansvar fra organisasjonen som avgjørende for karriereutvikling. I tillegg ser vi det som viktig at organisasjonen tilrettelegger for å kunne kombinere en jobb- og familiehverdag.

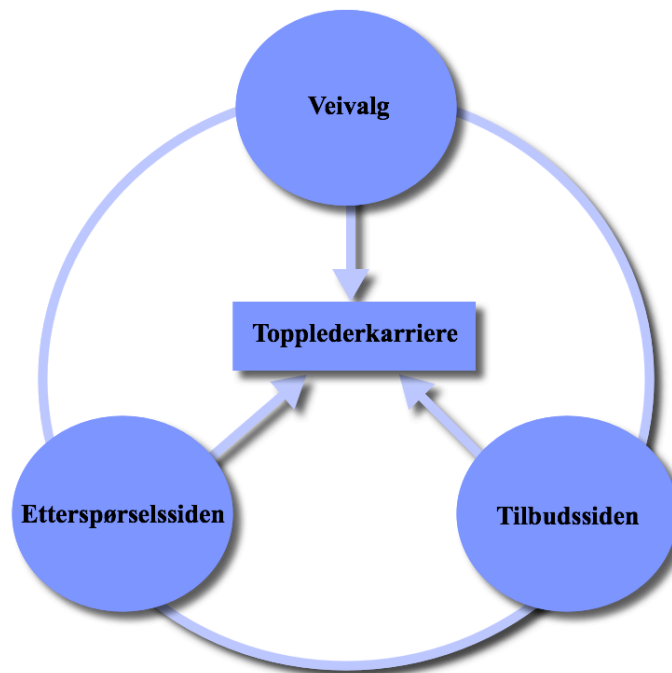
Samtidig fant vi aspekter knyttet til tilbudssiden som har hatt betydning for respondentenes karriereutvikling. Vi vurderer aksept og støtte fra kjernefamilien som et fundament for deres valg og handlinger. I jobbsammenheng vurderer vi miljøet som avgjørende, og ser at behovet for tillit og støtte fra kollegaer var vesentlig for å påta seg mer ansvar og flere utfordringer. Dette tolker vi som et viktig grunnlag for å tilegne seg nødvendig kompetanse og erfaring for å klatre på karrierestigen. Basert på vår analyse og drøfting av fasen *i arbeidslivet*, er det nærliggende å tro at dette har hatt innvirkning på respondentenes vei til toppen.

7. Konklusjon

7.1 Kvinnelige toppledere – har dette vært en bevisst karrierevei eller er det mer tilfeldig?

Vi har i denne avhandlingen gjennomført en todimensjonal analyse for å se på hvilke etterspørsel- og tilbudsforklaringer som har påvirket karriereveien til våre respondenter. Temaet vi har tatt for oss er komplekst, og funnene viser at det er en rekke forhold som har betydning for karriereavansment. Vi mener teoriene utfyller hverandre godt, samt at de gir et nyansert og mangfoldig bilde av respondentenes vei til toppen. I tillegg har vi benyttet oss av en eklektisk tilnærming i valg av teorier når det gjelder forskning på kvinner i topplederposisjoner. Dette kan bidra med økt innsikt i hva som fremmer en lederkarriere og tilføre forskningsfeltet ny kunnskap.

I vår overordnede problemstilling spør vi om kvinnenenes karrierevalg kan sees som et resultat av bevisste, strategiske valg eller om det er tilfeldigheter som har ført dem til topps. Ingen av respondentene hadde en ambisjon eller et uttalt mål om å bli toppleder, men fortalte om en karrierevei basert på muligheter som hadde dukket opp underveis. Vi finner dermed at deres karrierevei ikke kan reduseres ned til kun tilfeldigheter. Vi forstår respondentenes lederkarriere som et resultat av deres livshistorie, både fra fasen *før de gikk inn i arbeidslivet* og fra fasen *i arbeidslivet*. Vi oppfatter samspillet mellom våre funn i forskningsspørsmål 1 og 2 som førende faktorer for deres karrierer, og har laget en modell for å illustrere dette:



Figur 1: Samspillet som fremmer en lederkarriere

Modellen illustrerer en topplederkarriere som et samspill mellom veivalg, etterspørselssiden og tilbudssiden. Med utgangspunkt i vår tidligere analyse og drøfting, er det mye som tyder på at disse virker tilbake på hverandre i en kontinuerlig prosess gjennom karriereløpet. Basert på dette konkluderer vi med at det er andre forklaringsmekanismer enn tilfeldigheter som kan belyse respondentenes karrierevei. Kvinnene har ikke planlagt eller fokusert på å bli toppleder, men fulgt sitt engasjement og sine interesser, og tatt utfordringer når de har fått muligheten. De har blitt sett, og de har blitt gitt utfordringer og ansvar underveis, noe som har bidratt til å realisere og opprettholde motivasjonen til å forfølge en karriere som krever tøffe prioriteringer.

7.2 Avsluttende betraktninger: Vår avhandling i lys av teori om kjønn og ledelse

Utgangspunktet for denne avhandlingen har vært å gjøre en analyse og drøfting i et ledelsesperspektiv. Vi har sett på ulike teoretiske forklaringsmekanismer for å beskrive karriereveien til våre elleve respondenter. Vi har hovedsakelig vært opptatt av deres personlige erfaringer som ledere, men samtidig ser vi at kjønn er en dimensjon i ledelse. Vi innledet casebeskrivelsen med å gi en beskrivelse av *Norge, kvinner og likestilling*, og i teorikapittelet så vi på teori om kjønn og ledelse som kan belyse likestillingsparadokset. Dette har ligget som et bakteppe for avhandlingen. Vi ønsker derfor å avslutte med en betraktning i lys av teori om kjønn og ledelse.

Likestillingsparadokset belyses på flere måter, og som vi innledet med i teorikapittelet, er det gjort mye forskning på mulige forklaringsmekanismer. Humankapital (Becker, 1985), lederstil (Childress, 1986; Blum og Smith, 1988) og tradisjonelle yrkesvalg (Billing og Alvesson, 1989; Cox og Harquail, 1991) er ofte nevnt som individuelle forklaringsmekanismer. På den andre siden er det mye forskning som argumenterer for at strukturelle forhold er av avgjørende betydning for hvem som sitter i topposisjoner i samfunnet (Kanter, 1977; McKeen og Burke, 1991; Morrison, *et al.*, 1990; Halrynjo og Lyng, 2010).

De strukturelle forholdene forklares som barrierer som hemmer kvinners karriereavansement, og viser til færre muligheter, mindre makt, og mangel på rollemodeller og mentorer, i tillegg til mangel på utviklende oppgaver og ansvar. Dette omtales ofte som glasstaket (Morrison, *et al.*, 1987). Vi har argumentert for at dette ikke fanger opp kompleksiteten og mangfoldet av utfordringer som kvinner møter i sin lederkarriere, og at en *labyrinth* er en bedre metafor. I og med at respondentene har lyktes og i dag sitter som toppledere, har vi argumentert for at labyrinthen gir et bilde på at det er mulig å klatre til topps. Den kan i tillegg fange opp de utfordringene en møter gjennom hele karrieren. Det interessante for vår avhandling, er at det tidlig kom frem at veldig få av respondentene har følt på *barrierer og utfordringer* knyttet til det å være kvinne og toppleder. Deres labyrinth besto ikke av diskriminerende holdninger og fordommer eller undervurdering av kompetanse, innsats og prestasjoner. De manglet heller ikke utfordrende oppgaver, ansvar og tilrettelegging. De utfordringene som ble beskrevet var typiske lederutfordringer som økonomiske problemer i selskapet, nedbemanning og oppsigelse. Glasstaket ble nevnt et par ganger, men vi tolket dette mer i lys av temaet for oppgaven enn ut fra deres egen karrierevei. Alle så på seg selv som leder, og ikke som representant for kvinnekjønnen. Samtidig virket de svært bevisste på sin rolle som en av få kvinner i topplederposisjoner, og var opptatt av verdien av en mangfoldig toppledelse. Vi har bevisst valgt å ikke analysere eller drøfte hvordan de har påvirket sine organisasjoner med sitt ”kvinnelige” lederskap. Hovden, Kvande og Rasmussen (2011) mener dette er en kjønning av ledelsesforskningen, og at dette kan bidra til å reprodusere forståelsen av kjønn som en viktig forskjell i ledelse. Vi er enig i dette.

I vår analyse og drøfting har vi forsøkt å gi en bredere forståelse av hvordan etterspørsels- og tilbudssiden kan fungere i samspill som mulig forklaring på karriereveien til kvinner i topplederstillinger. I likhet med Becker (1985) tyder våre funn på at humankapital er en av flere

forklaringer med vesentlig betydning. Dette gjenspeiles også i funnene i AFF-lederundersøkelsene (Rønning, *et al.*, 2013). Samtidig viser vi til funn på organisasjonsnivå som tyder på at strukturelle mekanismer og praksiser har fungert som springbrett mer enn som barrierer for våre respondenters karrierevei. I lys av teori om kjønn og ledelse, tyder våre funn på at perspektivene supplerer hverandre, og at det ikke finnes et enkelt tiltak som kan redusere mannsdominansen i topledelsen.

7.3 Noen refleksjoner

Vårt formål med denne avhandlingen er ikke å lage en oppskrift på hvordan kvinner når toppen av karrierestigen. Vi ønsker å gi et bidrag til kunnskap som kan være nyttig for å få flere kvinnelige toppledere. Vi har vært opptatt av deres personlige erfaringer som ledere, og ikke som kvinnelige ledere. I skriveprosessen har vi ofte diskutert muligheten for å bruke uttrykket toppleder i stedet for kvinnelig toppleder, da vi ikke har ønsket å underbygge diskursen der kvinnelige ledere blir representanter for sitt kjønn. Vi endte opp med å bruke kvinnelig toppleder for å forenkle og for å få tekstflyt. Vår tolkning er at de er ledere med en tydelig kjønnsidentitet. De knytter dimensjonen kvinne til seg selv som individ, og ikke til sitt lederskap.

7.4 Kritikk av avhandlingen

I denne avhandlingen har vi kun intervjuet kvinner som har nådd toppen av karrierestigen. Seleksjonsbias vil dermed være til stede. Dette vil si vi er ganske sikre på våre funn, men at utvelgelsesprosedyren kan ha påvirket funnene. Våre konklusjoner om at få har følt på barrierer og utfordringer som kvinnelige ledere, kan verifiseres og styrkes ytterligere med videre forskning. Her kan en gjerne ta med et utvalg kvinner som representerer større variasjon. For eksempel kan en intervju kvinner som var nær toppen, men som ikke nådde helt opp. Et annet alternativ er å intervju kvinner med sterk lyst å nå toppen og tilsynelatende bevisste karrierer, men som ikke har lyktes. En annen innvending ved avhandlingen er retrospektivbias; dårlige minner slettes med tiden og svarene kan ha vært påvirket av etterrasjonalisering. I tillegg gjelder våre konklusjoner i en norsk kontekst. Det kan være interessant om de kan utvides til andre, sammenlignbare land, for eksempel i Skandinavia. Vi kommer også med forslag til videre forskning i neste avsnitt.

7.5 Videre forskning

Som vi presenterte i 3.5.3, ønsker vi med denne avhandlingen å generalisere våre funn som et bidrag til forskningen på fenomenet kvinnelige ledere. Vi valgte et bredt fokus med respondenter på tvers av bransjer. For øvrig har vi i løpet av forskningsprosessen fått kjennskap til noen bransjer hvor kjønnskjevheten i toppledersjiktet er mer utpreget, deriblant advokatbransjen. Vi ser for oss disse bransjene som aktuelle felt for videre og mer dyptgående forskning, og hvor denne avhandlingens gyldighet kan undersøkes på spesifikke felt. I vår avhandling har vi også vist til betydningen av nettverk og sosial kapital for respondentenes karriereutvikling. Her ser vi en mulighet for videre forskning på hvilke nettverk som kan ha hatt større og mindre betydning, for eksempel ved å innhente empiri fra personer med ansvar for rekruttering til ledende stillinger. Til slutt vil vi vise til frykten for å bidra med kjønnsfokusert ledelsesforskning som selvoppfyllende profeti (Storvik, 1999). Et av våre forskningsmål var å unngå og ”kjønne” våre funn, til tross for at vårt fokus har vært kvinnelige toppledere. Vi ser for oss muligheten for å gjøre en tilsvarende studie på mannlige toppledere, gjerne med de samme teoriene. Hvis en slik studie skulle vise tilsvarende funn, kan dette være med på å synliggjøre hvilken betydning kjønn faktisk har for å kunne få og mestre lederstillinger.

8. Referanser

- Balkundi, P. og Kilduff, M. (2005) The ties that lead: A social network approach to leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(6), s. 941-961.
- Baumeister, R. F. og Leary, M. R. (1995) The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), s. 497-529. doi: 10.1037/0033-2909.117.3.497.
- Becker, G. S. (1965) A Theory of the Allocation of Time, *The Economic Journal*, 75(299), s. 493-517. doi: 10.2307/2228949.
- Becker, G. S. (1985) Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor, *Journal of Labor Economics*, 3(1, Part 2), s. S33-S58. doi: 10.1086/298075.
- Becker, G. S. (1993) *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3. utg. Chicago: The University of Chicago Press.
- Berger, P. L. og Luckmann, T. (1971) *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Billing, Y. D. og Alvesson, M. (1989) Four ways of looking at women and leadership, *Scandinavian Journal of Management*, 5(1), s. 63-80. doi: 10.1016/0956-5221(89)90006-7.
- Birkelund, E. G. og Petersen, T. (2012) Det norske likestillingsparadokset (s. 144-163): Gyldendal. doi: 10.13140/2.1.2677.6649.
- Blau, F. og Kahn, L. (2016) The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations, *NBER Working Paper Series*, s. 21913. doi: 10.3386/w21913.
- Blum, L. og Smith, V. (1988) Women's mobility in the corporation: a critique of the politics of optimism, *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 13(Spring 88), s. 528-545.
- Brass, D. (1985) Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization, *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 28(2), s. 327.
- Burke, R. J. og McKeen, C. A. (1995) Work and career experiences and emotional well-being of managerial and professional women, *Stress Medicine*, 11(1), s. 51-60. doi: 10.1002/smi.2460110107.
- Burt, R. S. (1992) *Structural holes : the social structure of competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Childress, G. P. (1986) Myths and realities of women in management, *Organization Development Journal*, 4, s. 44-48.
- Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Colbjørnsen, T. (2013) Norske ledere i et nytt århundre - hva skjer? I: Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0. Bergen: Fagbokforl., cop. 2013, s. 27-46.
- Cox, T. H. og Harquail, C. V. (1991) Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female MBAs, *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), s. 54-75.
- Deci, E. (1975) *Intrinsic Motivation*. Springer US.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US : Imprint: Springer.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L. og Vansteenkiste, M. (2004) Self-determination theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology, *Ricerche di Psicologia*, 27(1), s. 23-40.
- Eagly, A. og Carli, L. (2007) Women and the Labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review*, 85(9), s. 62-71.

- Eide, D. og Lindberg, F. (2006) På søk etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning : konsistens ifølge ontologisk hermeneutikk. Oslo: Cappelen akademisk, c2006, s. 155-187.
- Eisenhardt, K. M. og Graebner, M. A. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), s. 25-37.
- Fangen, K. (2010) *Deltagende observasjon*. 2. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Fernandez, R. og Weinberg, N. (1997) Sifting and sorting: personal contacts and hiring in a retail bank, *American sociological review*, 62(6), s. 883-902.
- Forbes, D. P., et al. (2006) Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), s. 225-248.
- Forrester, R. (2000) Empowerment: Rejuvenating a potent idea, *Academy of Management Perspectives*, 14(3), s. 67-80. doi: 10.5465/AME.2000.4468067.
- Freud, S. (1933) *New introductory lectures on psycho-analysis*. Authorized translation. London: Hogarth Press.
- Frogg, N. og Kallerud, B. (1999) *Toppleder og kvinne : perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Gibson, D. E. (2004) Role models in career development: New directions for theory and research, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), s. 134-156. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00051-4.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1995) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforl.
- Goldin, C. (2014) A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter †, *American Economic Review*, 104(4), s. 1091-1119. doi: 10.1257/aer.104.4.1091.
- Granovetter, M. S. (1973) The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), s. 1360-1380. doi: 10.1086/225469.
- Granovetter, M. S. (1995) *Getting a job : a study of contacts and careers*. 2nd ed. utg. Chicago, Ill: University of Chicago Press.
- Halrynjo, S. og Lyng, S. T. (2010) Fars forkjørersrett - mors vikeplikt? ; karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 51(2), s. 249-329.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. og Teigen, M. (2015) Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier, *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01-02), s. 111-136.
- Hansen, M. N. (1997) Sosiale nettverk, rekrutteringskanaler og lønn i det norske arbeidsmarkedet, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 38, s. 171-195.
- Hoel, M. (1997) *Fra stat til marked : en analyse av kjønnsforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hovden, J., Kvande, E. og Rasmussen, B. (2011) Gender and the production of elites in the Nordic countries: new directions in research, *Gender in Management: An International Journal*, 26(6), s. 408-418. doi: 10.1108/17542411111164902.
- Hvinden, B. (2005) *Sosial kapital : klargjøring av ulike perspektiver på sosial kapital, kunnskapsstatus, funn og forskningsbehov, forslag til en videre satsing på forskning om sosial kapital i Norge*. Norges forskningsråd.
- Haavind, H. (2000) *Kjønn og fortolkende metode : metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kilduff, M. og Tsai, W. (2003) *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Kvale, S. (1997) *Interview : en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forl.
- Kvale, S., et al. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og lede : dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Launsø, L. og Rieper, O. (2000) *Forskning om og med mennesker : forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskningen*. 4. utg. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Lægred, P. (1989) *Rekrutteringspolitikk i sentraladministrasjonen*. Bergen: LOS-senteret.
- Martinsen, Ø. L. (2015) *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- McDonald, L. M. og Korabik, K. (1991) Work Stress and Social Support Among Male and Female Managers, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8(4), s. 231-238. doi: 10.1111/j.1936-4490.1991.tb00566.x.
- McKeen, C. A. og Burke, R. J. (1991) Work Experiences and Career Success of Managerial and Professional Women: Study Design and Preliminary Findings, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8(4), s. 251-258. doi: 10.1111/j.1936-4490.1991.tb00569.x.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Morrison, A. M., et al. (1987) *Breaking the glass ceiling : can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Morrison, A. M., et al. (1990) Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, 45(2), s. 200-208. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.200.
- Morrison, W. o. V. V. (1992) NEW SOLUTIONS TO THE SAME OLD GLASS CEILING, *Women in Management Review*, 7(4). doi: 10.1108/09649429210014360.
- NOU 2008:6 *Kjønn og lønn*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltningen.
- NOU 2012:15 *Politikk for likestilling*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Nyeng, F. (2006) Hvem tolker og hvem omfortolker? : konstruksjonen av økonomiske data i pragmatisk belysning, med vekt på forbrukerstudier. Oslo: Cappelen akademisk, c2006, s. s. 24-62.
- Putnam, R. D. (1988) Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games, *Int Org*, 42(3), s. 427-460. doi: 10.1017/S0020818300027697.
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling alone : the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Reskin, B. (2002) *Rethinking Employment Discrimination and Its Remedies*.
- Richardsen, A. M., Mikkelsen, A. og Burke, R. J. (1997) Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway, *Scandinavian Journal of Management*, 13(2), s. 209-218. doi: 10.1016/S0956-5221(96)00038-3.
- Richardsen, A. M. og Matthiesen, S. B. (2013) I førersetet, men stresset? : om arbeidsbelastning og stress blant norske ledere. Bergen: Fagbokforl., cop. 2013, s. 125-150.
- Ringdal, K. (2013) *Enheter og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.

- Rubin, H. J. og Rubin, I. (2005) *Qualitative interviewing : the art of hearing data*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000a) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), s. 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000b) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), s. 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, R., et al. (2013) *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Scott, A. M. E. (1994) *Gender Segregation and Social Change: Men and Women in Changing Labour Markets*. Oxford University Press.
- Seidel, M.-D. L., Polzer, J. T. og Stewart, K. J. (2000) Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations, *Administrative Science Quarterly*, 45(2), s. 1.
- Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction*. 2nd ed. utg. London: Sage.
- Skjeie, H. og Teigen, M. (2003) *Menn imellom : mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skjervheim, H. (1996) *Deltakar og tilskodar og andre essays*. 2. utg. Oslo: Aschehoug.
- SSB (2016a) Nøkkeltall for utdanning. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/utdanning/nokkeltall/utdanning>.
- SSB (2016b) Indikatorer for kjønnslikestilling. Grunnlagstall for hele landet. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/likekom>.
- SSB (2016c) Fakta om likestilling. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling--285535>.
- Storvik, A. E. (1999) *Hvem passer som toppleder i staten? : lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, A. E. (2006) Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten, *Sosiologisk tidsskrift*, 14(03), s. 219-253.
- Teigen, M. og Wiers-Jenssen, J. (1996) *Ansettelsesprosesser i tre statlige virksomheter : betydningen av kvalifikasjoner, kjønn og intern praksis*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Teigen, M. (2014) Kjønnssdeling på langs., i Reisel, L. T., M. (red.) *Kjønnssdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 48-64.
- Teigen, M. (2015a) *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer: Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovkrav om kjønnsbalanse*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Teigen, M. (2015b) *Virkninger av kjønnskvotering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Thorsrud, E. og Emery, F. E. (1969) *Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness., *Administrative Science Quarterly*, 42(1), s. 35-67.
- WEF (2016) *The Global Gender Gap Report 2016*. Geneve, Switzerland: World Economic Forum.

- Wennes, G. (2006) Jakten på den avhengige variabel : om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ. Oslo: Cappelen akademisk, c2006, s. s. 88-123.
- Winther Jørgensen, M. og Phillips, L. (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforl. Samfundslitteratur.
- Woolcock, M. (2001) The place of social capital in understanding social and economic outcomes, *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), s. 11-17.
- Yukl, G. (2012) *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.
- Østbakken, K. M. (2016) Likestilling og verdiskaping : om kvinners yrkesdeltakelse og dens betydning for økonomisk vekst.

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Ledelse og hvordan du ser på ledelsesjobben din:

1A: Vi vil gjerne at du tar frem det du synes er de viktigste grunnene til at du har valgt å bli leder.

1B: Hvordan har du kommet dit du er i dag? Har det vært en bevisst karrierevei?

1C: Når du ser deg tilbake, tenker du likevel at det ligger en plan der eller et mønster?

1B: Du har nå vært leder i (antall år), hva er de viktigste grunnene til at du fortsatt er leder?

1C: Hvem er de viktigste støttepersonene i lederjobben din?

1D: Hva med da du var helt fersk? Hadde du noen spesielle støttepersoner da?

2A: Har du i løpet av din lederkarriere møtt på noen spesifikke utfordringer som du husker godt, og hvordan håndterte du dem? (Her kan du gjerne utdype litt mer)

2B: Hva har du eventuelt lært av det, eller hva har det betydd for din utvikling som leder?

2C: (Navn) Betyr det egentlig noe at du er kvinne? Oppfatter du deg selv som leder eller kvinnelig leder?

2D: Du er kvinne i en verden med flest menn på toppen, på hvilken måte kommer det til uttrykk?

2E: Hvis andre skal beskrive deg som leder, for eks. medarbeiderne dine. Hvordan vil de beskrive deg?

2F: Enn hvis vi spør sjefen din? Hvordan vil (navn) beskrive deg? Det er vel styrelederen?

Utvikling og karriere frem til i dag. Viktige forklaringer på, eller faktorer som har gjort at du har lyktes så godt i din karriere.

3A: Er det for eksempel noe i oppveksten din og tidlige utvikling som du mener har vært særlig viktig for at du har kommet dit du har? For eksempel foreldre, besteforeldre, søsken, eller andre viktige personer i oppveksten, eller bestemte forhold som stimulerte deg og var viktig for utviklingen din?

3B: Ser du forbindelseslinjer fra oppveksten din til det å ha gjort en lederkarriere?

3C: Er det noen forbindelseslinjer til ditt lederskap? Og med det mener jeg hvordan du er som leder.

4: Hvilke ting har avgjort dine veivalg? Vi er opptatt av om det er skilleveier, kritiske punkter eller hendelser, støttepersoner eller lignende som har vært betydningsfulle eller avgjørende for at du kom videre og kom dit du er nå?

5: Vi har jo allerede vært innom støttespillere, men nå vil gjerne hør om du har hatt noen rollemodeller som du har sett opp til, og som har inspirert deg til å bli leder? Det kan være både før og nå.

6: Er det noe du har forsaket når du har valgt en jobbkarriere som du har gjort? I tilfelle hva?

7: Hvordan har du balansert mellom jobb, familie, venner og fritidssysler?

Likestilling i arbeidslivet. Vi har et paradoks i Norge når det kommer til likestilling. Vi er topp tre i arbeidslivet, men på toppledernivå er vi nummer 58 i verden.

8A: Kan du kommentere det her? Og har du noen tanker på hvorfor dette er slik?

8B: Hva mener du er forklaringen på at det er så få kvinner i det øverste ledersjiktet med resultatansvar?

9A: Har du noen erfaringer du kunne tenke deg å dele med tanke på å rekruttere flere kvinner til lederstillinger?

9B: Hva synes du er gode tilnæringsmåter for å få flere kvinnelige ledere?

9.2 Beskrivelser av respondentenes nåværende arbeidsplass

Tall og informasjon hentet fra proff.no, samt gjennom intervju

Marit Collin – adm. direktør	
Selskap	Kantega
Bransje	IT-bransjen
Etablert	2003
Antall ansatte	115
Omsetning (2016)	113 393 000 kr
Antall år som toppleder i selskapet	8 år
Selskapets styre	
- Leder	Terje Aleksander Haug
- Kjønnfordeling totalt	1 kvinne, 4 menn

Bente Wold Wigum – fylkesdirektør (toppleder i en virksomhet som inngår i et større konsern)	
Selskap	NAV
Bransje	Offentlig administrasjon
Etablert	1995
Antall ansatte	448
Antall år som toppleder i selskapet	11 år

Berit Rian – adm. direktør	
Selskap	Næringsforeningen i Trondheimsregionen
Bransje	Foreninger og forbund
Etablert	1862
Antall ansatte	27
Omsetning (2016)	20 894 000 kr
Antall år som toppleder i selskapet	9 år
Selskapets styre	
- Leder	Eli Arnstad
- Kjønnfordeling totalt	5 kvinner, 5 menn

Liv Malvik – daglig leder	
Selskap	Grilstad Marina AS
Bransje	Eiendomsutvikling
Etablert	2007
Antall ansatte	16
Omsetning (2016)	272 679 000
Antall år som toppleder i selskapet	6 år
Selskapets styre	
- Leder	Ole Birger Giæver
- Kjønnfordeling totalt	5 menn

Solveig Finboe – regiondirektør (toppleder i en virksomhet som inngår i et større konsern)	
Selskap	Manpower Midt- og Nord-Norge
Bransje	Arbeidskrafttjenester
Etablert	1965
Antall ansatte	8318 (i hele konsernet)
Omsetning (2015)	1 966 500 000
Antall år som toppleder i selskapet	9 år
Selskapets styre	
- Leder	Maalfrid Brath
- Kjønnfordeling totalt	3 kvinner, 1 mann

Eli Arnstad – konsernbanksjef	
Selskap	SpareBank1 SMN
Bransje	Fond/legat som støtter veldedige og allmenntilretteleggende formål (bank)
Etablert	2006
Antall ansatte	-
Omsetning	N/A (gavefond)
Antall år som toppleder i selskapet	5 år
Selskapets styre	
- Leder	Svein Sivertsen
- Kjønnfordeling totalt	2 kvinner, 1 mann

Vigdis Harsvik – direktør (toppleder i en virksomhet som inngår i et større konsern)	
Selskap	Innovasjon Norge Sør-Trøndelag
Bransje	Finansiering
Etablert	2003
Antall ansatte	576 i hele konsernet, 30 i Trondheim
Omsetning	1 670 464 000
Antall år som toppleder i selskapet	13 år
Selskapets styre	
- Leder	Per Otto Dyb
- Kjønnfordeling totalt	5 kvinner, 6 menn

Tove Nedreberg – adm. direktør	
Selskap	Adresseavisen
Bransje	Mediebransjen
Etablert	1767
Antall ansatte	241
Omsetning	607 470 000
Antall år som toppleder i selskapet	17 år
Selskapets styre	
- Leder	Per Axel Koch
- Kjønnfordeling totalt	3 kvinner, 3 menn

Karen Espelund – fylkesdirektør for kultur og kommunikasjon	
Selskap	Sør-Trøndelag fylkeskommunen
Bransje	Kommunalt
Etablert	1995
Antall ansatte	3500
Omsetning	N/A (offentlig)
Antall år som toppleder i selskapet	7 år

Tove Moe Dyrhaug – daglig leder	
Selskap	Rosenborg Ballklub
Bransje	Idrett
Etablert	1917
Antall ansatte	30 ansatte og 30 spillere
Omsetning	230 146 000
Antall år som toppleder i selskapet	6 år
Selskapets styre	
- Leder	Ivar Koteng
- Kjønnfordeling totalt	2 kvinner, 5 menn

Alexandra Bech Gjørv – konsernsjef	
Selskap	SINTEF
Bransje	Forskning og utvikling
Etablert	1950
Antall ansatte	1328
Omsetning	1 951 105 000 kr
Antall år som toppleder i selskapet	3 år
Selskapets styre	
- Leder	Walter Hafslø Qvam
- Kjønnfordeling totalt	4 kvinner, 5 menn