

Eline Nilsen Wiktil

Det hjelper ikke å underkjenne betydningen av kjønn

En kvalitativ studie om kvinnelige ledere i finans

Masteroppgave i Sosiologi

Veileder: Ulla Forseth

Juni 2022

Eline Nilsen Wiktil

Det hjelper ikke å underkjenne betydningen av kjønn

En kvalitativ studie om kvinnelige ledere i finans

Masteroppgave i Sosiologi
Veileder: Ulla Forseth
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å få innsikt i hvordan kvinnelige ledere opplever sin arbeidshverdag i en bransje som lenge har hatt en mannsdominert ledelse. Prosjektet er et samarbeid mellom meg og en av Midt-Norges største finanskonsern, Sparebank 1 SMN. Dette studie baserer seg på en sosialkonstruktivistisk posisjonering, og i tråd med et kvalitativt design er det utført individuelle intervju av åtte kvinner som har lederposisjoner på ulike nivå og områder i Sparebank 1 SMN. Disse kvinnene kommer fra forskjellige deler av banken, og deres erfaringer analyseres i sammenheng med teori og tidligere forskning om kjønn som noe som kan «gjøres», og strategier som benyttes for å håndtere å være i mindretall. Det teoretiske grunnlaget brukes for å støtte opp funnene fra prosjektet mitt, og selv om det finnes utallige studier om den samme tematikken, viser mine funn at det fortsatt er svært relevant å forske videre på kvinners muligheter i arbeidslivet. Analysen av datamaterialet mitt viser at selv om kvinnene er i mindretall har de et ambivalent forhold til likestillingstiltak, og de fleste av dem ønsker ikke at kvinner skal bli kvotert inn i stillinger da det er for stor risiko for at deres kredibilitet blir svekket som følge av det. Samtidig forteller de kvinnelige lederne at de ikke erfarer å ha like muligheter som sine mannlige kollegaer, og opplever det som problematisk for eget karriereløp. Kvinnene forteller om en arbeidskultur som jeg, på bakgrunn av min sosiologiske kompetanse og teoretiske bidrag, mener er en dominerende maskulin kultur. Videre identifiserer jeg strategier som kvinnene bruker for å håndtere at de er i mindretall, hvordan de forstår seg selv og sine kollegaer i et kjønnsperspektiv, samt hvordan mulighetsstrukturen i banken påvirker de valgene kvinnene tar med tanke på familie og karriere.

Jeg argumenterer for viktigheten av at vi i Norge ikke sier oss fornøyde ettersom vi er et av verdens mest likestilte land. Det er for lett å tenke at vi av den grunn er i mål, når det i realiteten fortsatt et stykke igjen. Enn så lenge så har ikke kvinner og menn like muligheter, og jeg diskuterer blant annet hvorfor det er problematisk at en maskulin arbeidskultur blir normsettende for ledere av både det mannlige og kvinnelige kjønn. Videre diskuterer jeg hvordan det skaper ulik mulighetsstruktur for kvinner og menn, og argumenterer for at kvinner taper konkurransen i karriereklattring dersom de ikke følger de maskuline normene. Jeg mener derfor det er viktig å anerkjenne at kjønn har betydning for mulighetene en får, og bedrifter må derfor jobbe aktivt og målrettet for at sikre likestilling blant kvinnelige og mannlige ledere.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to gain insight into how female managers experience their everyday work in an industry where the management has been male dominated for a long time. The project is a collaboration between me and one of Trondheim's biggest banks, Sparebank 1 SMN. This study is based on the paradigm of social constructivism and a qualitative design, where the data is from individual interviews with eight women who work as managers at different levels and areas in Sparebank 1 SMN. The women thus come from various parts of the bank and their experiences are analysed along with theory and previous research on gender as something that can be "done", and strategies used to manage the positions as a minority. The theoretical basis supports the findings from my project, and although there are countless studies on the same topic, my findings show that it is still relevant to continue to research women's opportunities in working life. The analysis of my data material shows that even though women are in the minority, they have an ambivalent relationship with gender equality measures, and most of them are happy that the bank doesn't have affirmative actions because they are scared that it will weaken their credibility at work. At the same time, the female leaders say that they do not feel that they have the same opportunities as their male colleagues, and they recognise it as problematic for their own career. The women talk about a work culture that I, based on my sociological competence and theoretical contribution, believe is a dominant masculine culture. Furthermore, I identify the strategies that the women use to handle being a minority amongst mainly male managers. I also identify how the female managers understand themselves and their colleagues in a gendered perspective, and how the opportunity structure in the bank affects the choices women make in terms of family and career.

I argue how important it is that we Norwegians doesn't settle just because we are one of the world's most equal countries. It is too easy to think that we therefore are at the finish line because the reality is that there is still more that must be done for gender equality. So far, women and men do not have equal opportunities, and I discuss why it is problematic when a masculine work culture is the setting the norms for managers of both genders. Furthermore, I discuss how it creates a different opportunity structure for women and men, and I argue that women are losing the competition in career climbing if they don't follow the masculine norms. I therefore believe it is important to recognize that gender has meaning for the which opportunities one gets, and I argue that companies must therefore work actively and purposefully to ensure equality between female and male leaders.

Førord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mine seks år som student ved NTNU. Det har vært en lang reise fra jeg som fersk student startet på sosialantropologi i 2016. Det året lærte jeg viktigheten ved å være i stand til å se verden gjennom andre briller enn de vi er vant til, men den viktigste lærdommen var likevel anerkjennelsen av hvor stor betydning mine egne brilleglass har hatt for hvordan jeg oppfatter verden. Det ble dermed med det ene året på sosialantropologi, og de fem siste årene har blitt brukt til å tilegne meg noe av det brede spektre med sosiologisk kunnskap. Sosiologistudiet vekket et engasjement i meg, så selv om studietiden til tider har vært både hard og slitsom, har jeg ikke vært i tvil om at det er sosiolog jeg vil bli. Det er derfor rart å nå sitte her og vite at jeg snart krysser mållinja. Når jeg skriver dette er masteroppgaven nesten ferdig, og veldig snart kan jeg si at jeg har mastergrad i sosiologi. Dette ville derimot ikke vært mulig hadde det ikke vært for all hjelpen jeg har fått underveis.

Først må jeg rette en takk til de kvinnelige lederne som tok seg tid til meg og mine spørsmål. Dette prosjektet har vært helt avhengig av andres erfaringer og fortellinger, og uten deltakerne hadde ikke dette prosjektet blitt slik det nå er. I tillegg til deltakerne var jeg i startfasen av prosjektet så heldig å få hjelp og råd fra to andre kvinner med tilknytning til banken, og jeg vil derfor takke dem for deres engasjement for prosjektet. Jeg vil også takke Sparebank 1 SMN for at jeg har fått innsyn i deres organisasjon, og spesielt til min kontaktperson på HR som har hjulpet meg med å rekruttere deltakere og svare på spørsmål som har dukket opp underveis.

Også min veileder, Ulla Forseth, fortjener en stor takk for all hjelpen hun har gitt. Ulla, jeg er evig takknemlig for all tiden du har brukt på meg. Jeg har satt pris på alle svarene jeg har fått maks fem minutter etter at jeg sendte spørsmålet, og alle gangene du har satt av god tid til veiledning, selv når du egentlig ikke har hatt tid. Det har hatt spesielt stor betydning for meg at du har hatt en så genuin interesse for mitt prosjekt. Ditt engasjement har gjort det mer spennende for meg å arbeide med oppgaven, og det har vært en ekstra motivasjon for skrivingen.

All hjelpen jeg har fått rundt selve oppgaven har gjort at jeg sitter med en masteroppgave jeg kan være stolt av, men uten gode folk rundt meg hadde den ikke eksistert. Jeg vil derfor takke mine medstudenter, og spesielt dere som har delt plass med meg på lesesal 9447 og gjort det siste halvåret både morsommere og koseligere. Til slutt vil jeg takke mine gode venninner som alltid stiller opp for meg og hjelper meg å forstå at det går bra til slutt. Takk for at dere har lest gjennom oppgaven og gitt tilbakemeldinger, og for alle telefonsamtalene, meldingene og besøkene - jeg setter utrolig stor pris på alt dere gjør for meg!

Eline Nilsen Wiktil
Trondheim, juni 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1. Innledning	6
1.1 Prosjektets bakgrunn og aktualitet	7
1.2 Avgrensning og problemstilling	10
1.3 Om banken	11
2. Teori	13
2.1 Kjønn som noe vi gjør	13
2.2 Konstruksjoner av kjønn	14
2.3 Kjønn som symbol og element for sosial reproduksjon	15
2.3.1 Nye kvinneliv – hierarki og strategi	16
2.3.2 Kvinnealibi	17
2.3.3 Å gjøre homososialitet i en patriarkalsk kjønnsorden	18
2.4 Fem kjønnede prosesser i organisasjoner	19
2.5 Muligheter og begrensninger blant kvinner i finans	21
2.6 Forskningsspørsmål	22
3. Metode	23
3.1 Design, posisjonering, og metode	23
3.2 Intervjuguidens utforming	24
3.3 Utvalg og rekruttering	24
3.4 Gjennomføring av individuelle intervju	25
3.5 Behandling av data	27
3.5.1 Teoriens rolle	28
3.6 Forskningsetiske betraktninger	29
3.7 Datamaterialets kvalitet	30
3.7.1 Pålitelighet	30
3.7.2 Gyldighet	31
3.7.3 Generalisering	32
4. Analyse	33
4.1 Likestillingens idealer og realiteter	33
4.2 Behovet for tiltak	36
4.3 Viktigheten av gode, kvinnelige forbilder	41
4.4 Å (u)synliggjøre sitt kjønn	42
4.5 Forsiktige kvinner og brautende menn	46
4.6 Morsrollens som pauseknapp på karrieren	47

5. Diskusjon	51
5.1 Maskulinitet som normsettende kultur	52
5.2 Kvinnenes strategiske valg	54
5.3 Betydningen av kjønn i arbeidslivet	58
6. Avslutning	61
6.1 Hovedfunn	61
7. Videre forskning	65
8. Litteratur	67
Vedlegg	71
Vedlegg 1: Intervjuguide	71
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltakerne	73
Vedlegg 3: Vurdering, NSD	76

1. Innledning

I Trondheims Søndre gate 4 befinner hovedkontoret til Sparebank 1 SMN seg. Jeg står på utsiden og ser på fasaden, og det slår meg hvor godt det gamle bygget er bevart og hvor flott den nyere delen står til det gamle. Jeg går inn hovedinngangen og som forventet er innsiden minst like stilig; her har blant annet den populære kaféen Hevd fått plass i nesten hele del av første etasje. Selv om det er tidlig på dagen er det flere som benytter seg av stedet for å spise frokost og drikke kaffe. Likevel er det trappetrinnene som går opp en halv etasje, til bankens resepsjon, som fanger min oppmerksomhet. Den lille trappa har fargede trinn i forskjellige rødtoner, blå, grønn, gul og oransje, og hvert steg representerer et av FNs bærekraftsmål. Det sjette trinnet er farget i en sterk rød farge og bærer teksten «5 likestilling mellom kjønnene», samt symbolet for likestilling. Jeg følger trappen videre opp og på høyre side av resepsjonen blir jeg igjen møtt av en trapp som bærer samme budskap. Slik fortsetter det videre opp gjennom bankens lokaler, trappene er dog ikke lengre bekledd i farger og tekst, men ved siden av dem står det esker som er stablet oppå hverandre. Slik som trappetrinnene er eskene i forskjellige farger og bærer forskjellige bærekraftsmål, trolig for å minne bankens ansatte og besøkende på hva banken både står og jobber for.

Noen etasjer opp er det en slags lounge som tilhører bankens konferansesenter; her er det flere mindre sittegrupper, men i midten av rommet ser jeg et langt bord som dekker store deler av loungens areal. Her kan bankens mange ansatte og besøkende sitte og snakke sammen, men selv blir jeg stående og beundre de mange maleriene som henger på veggene i rommet. Selv om maleriene ser ut til å henge litt tilfeldig, er det mye som tyder på at plasseringen er nøye gjennomtenkt. Selv jeg som på ingen måte kan kalle meg en kunstkjenner skjønner jeg fort at dette er en samling av høy verdi. Etter at jeg har sett nærmere på bildene blir jeg oppmerksom på at det ikke bare er disse maleriene som er på utstilling, i tillegg huser banken mange flere malerier, samt skulpturer, installasjoner og tekstilarbeid. Det er likevel en annen ting som virkelig fanger min interesse, for i den gråmalte kjelleren er det kirkeruiner fra middelalderen. På veggene henger det informasjon og bilder om hvordan det var før i tiden, og glassmontre viser fram forskjellige funn fra utgravningen.

1.1 Prosjektets bakgrunn og aktualitet

Fortellingen på forrige side er noen av inntrykkene jeg fikk fra mitt første besøk hos Sparebank 1 SMN. Jeg følte jeg ble kjent med banken gjennom de illustrerte inntrykkene, for mens trappene fortalte meg at banken er opptatt av bærekraft, fortalte kunsten meg at de er opptatt av å fremme og berike lokal kultur, samtidig som kjelleren viste meg at banken også er opptatt av å bevare historiske elementer. Jeg fikk mye ut av å besøke banken, men det var ikke på eget initiativ. Som en del av masteremnet i sosiologisk teori hadde emneansvarlig, og nå min veileder, Ulla Forseth, skaffet masterkullet 2022 en invitasjon til å besøke Sparebank 1 SMNs hovedkontor. Hensikten var at vi skulle lære mer om konsernets virksomhet og arbeid for en bærekraftig framtid, og selv sette det i et sosiologisk perspektiv. Selv om klimaaspektet stod i fokus, diskuterte vi også andre tematikker som blant annet likestilling og mangfold. Spørsmål som «hvordan forholder banken seg til kjønnsfordeling av ansatte?», «forholder banken seg til kjønnskvolter, og en fordeling både i kjønn og etnisitet?», «er kjønn et aspekt dere betrakter i ansettelsesprosessen?» ble stilt under besøket, og jeg la merke til at svarene vi fikk var vage. Det skal nevnes at de som tok imot oss ikke hadde ansvarsområder som gikk på denne tematikken, og de var naturligvis derfor mer tydelige når vi snakket om deres spesialområder. Da Ulla i ettertid av besøket presenterte muligheten for samarbeid med banken ble jeg minnet på hvordan samtalen rundt bankens arbeid for likestilling hadde trigget min nysgjerrighet. Videre ble vi som ønsket et samarbeid satt i kontakt med banken, og i etterkant av møtet ble det klart for meg hva jeg ønsket å undersøke og skrive om. Mitt bilde av finansbransjen da, som jeg tror jeg delte med mange, var velstående, dresskledde menn i et arbeidsmiljø preget av testosteron og maskulinitet – trolig noe påvirket av en rekke amerikanske filmer om finanskrisen, og den norske serien *EXIT*. Jeg begynte derfor å lese om kvinner i den norske finansverden, og statistikken viste meg at dette ikke nødvendigvis var en korrekt fremstilling av bransjen ettersom omtrent halvparten av ansatte i finans er kvinner. I 2021 var 46 prosent av finansnæringens ansatte kvinner, mot 54 prosent menn (Finans Norge, u.å).

Hvorfor er det da slik at de dresskledde mennene har for mange blitt bildet på finansnæringen? Noen vil kanskje tenke at utjevningen har skjedd nå, og at det tidligere bare har vært menn. Det er nok ikke tilfellet, snarere tvert imot. Statistikk fra 2001 til 2021 viser at det har vært en jevn nedgang i kvinneandelen i finansnæringen, fra 52 prosent til de nå 46 prosentene (Finans Norge, u.å.). Én årsak til nedgangen er en konstant omstrukturering av banknæringen, og dermed har den lenge vært i endring. På 1970-tallet ble det utviklet automatiske tellemaskiner, direkte innskudd av lønn ble vanlig og bankgirosystem ble tatt i bruk for å betale regninger, noe som

førte til en endring i hvordan bankarbeid ble utført (Forseth, 2001: 175). Videre ble det på 1990-tallet inngått nye strategiske allianser på både nasjonalt og internasjonalt plan, og som en del av det begynte bankene å tilby nettbaserte tjenester, som igjen førte til en endring i arbeidsmåtene og hvem som utførte oppgavene (Forseth og Dahl-Jørgensen, 2002: 95). Finans Norge (2019) påpeker at nedgangen blant annet skyldes at arbeidsoppgaver som har vært rutinemessige, eller som gikk på direkte og følelsesbasert kontakt med kunden, har nå blitt automatisert og digitalisert. Denne type arbeid ble typisk utført av kvinner, og slik kan omstruktureringen fra 70- og 90-tallet være med på å forklare nedgangen av kvinnelige ansatte. En annen forklaring på nedgangen er at omstruktureringen og digitaliseringen også har ført til et større behov for ansatte med kompetanse innenfor teknologi og digitalisering, og disse yrkene har hovedsakelig bestått av mannlige ansatte (Finans Norge, 2019). Det nedgangen forteller oss er at kvinner tradisjonelt har hatt stillinger som kan automatiseres og digitaliseres, mens menn har hatt høyere, «uerstattelige» stillinger. Dermed kan det tenkes at de dresskleddede mennene er bildet på *ledelsen i finansnæringen*. Det er nemlig her den mannlige dominansen blir tydelig, og tall fra 2019 viser at kun 25 prosent av administrerende direktører i finansnæringen er kvinner, og 35 prosent i andre [mindre] lederstillinger (Finans Norge, u.å.).

At det er mangel på kvinner i ledelse er ikke noe nytt, eller noe som bare eksisterer i finansnæringen. Det har lenge vært et problem at kvinner ikke trer inn i de øverste stillingene, og det er utført en rekke studier for å forsøke å finne forklaring(er). Én forklaring er *familieforpliktelser* som viser til at kvinner opplever flere begrensninger enn menn i arbeidssituasjonen på grunn av sine forpliktelser overfor familien. En annen forklaring fokuserer på prosesser hvor kjønnsbestemte forestillinger er med på å opprettholde kjønnskjevheter (Teigen, 2019: 56). I mitt prosjekt er blant annet *homososial reproduksjon* og *organisasjonssammensetting* benyttet som forklaring, og disse vil bli presentert i neste kapittel. En annen populær forklaring som er mye brukt av andre forskere er teorien om *glasstaket*. Teorien er brukt som en metafor på de usynlige barrierene kvinner møter på i sammenheng med å oppnå toppstillinger i arbeidslivet (Teigen, 2019: 54). Den er derimot mye omtalt og omdiskutert - det stilles spørsmål ved hva som inngår i de usynlige barrierene, og det har vært flere forsøk på å definere hvilke kriterier som må være til stede. I tillegg er spørsmålet om kvinner møter på barrierer i større grad enn menn, og om det i det hele tatt finnes et *glasstak* (Teigen, 2019: 55). Både metaforen og flere av de andre forklaringene kan være nyttig å ha i bakhodet for å forstå rekruttering av nye toppledere, som for eksempel da det nylig ble ansatt ny sentralbanksjef. I Dagens Næringsliv publiserte Kristine Kotte-Eriksen (2022) et innlegg og

påpekte hvordan sentralbanksaken viser hvorfor kjønnsbalanse i topplederstillinger tar tid: «Én toppkvalifisert kandidat av hvert kjønn er ikke nok – helt andre krefter rår over hva som er beste kandidat. [...]. Det er ikke mangel på kvalifikasjoner som hindrer kvinner i å nå toppen, det er maktmekanismene i ansettelsesprosessen.» (Kristine Kotte-Eriksen, 2022). Hun mener det ikke hjelper å motivere kvinner til å «bli modigere» eller «tørre mer» når systemet er bygget opp av og for menn; en må identifisere mekanismene som ligger til grunn. Det være seg usynlige barrierer, homososial reproduksjon, organisasjonssammensetting eller en blanding av flere mekanismer. Magnus Botnedal (2022) er enig i at menn favoriseres som kandidater til toppjobber, han påpeker at de uformelle møtene som hadde funnet sted i forkant av ansettelsesprosessen er problematiske, fordi det er i disse møtene maktdynamikken får fritt spillerom, ofte med få eller ingen kvinner til stede. Han mener kvinner er sjanseløse dersom menn får bestemme fritt, for det er urealistisk å forvente at menn frivillig skal gi fra seg muligheten til økt makt. Et annet relevant element ved saken er hvordan de to sluttkandidatene ble fremstilt av media. Et veldig tydelig eksempel på dette ble vist under Dagsrevyen 11. januar da NRK hadde oppsummert CV-ene til kandidatene og satte de opp mot hverandre på følgende måte:

Ida Wolden Bache (1973)

- Mastergrad i økonomi
- Doktorgrad i samfunnsøkonomi
- Forskningsassistent (1998)
- Visesentralbanksjef (2020)

Jens Stoltenberg (1959)

- Mastergrad i samfunnsøkonomi (1987)
- Konsulent, SSB (1989-1990)
- Statssekretær, Miljøverndept. (1990-1991)
- Nærings- og energiminister (1993-1996)
- Finansminister (1996-1997)
- Statsminister (2000, 2005-2013)
- Generalsekretær, NATO (2014)

(Replika av NRKs framstilling)

NRKs framstilling av Stoltenbergs CV var mye mer utfyllende, mens måten de framstilte Wolden Baches CV fikk det til å se ut som hun var forskningsassistent fram til hun ble visesentralbanksjef i 2020. Etter mye kritikk for at Wolden Bache ble fremstilt som en akademiker uten noe praktisk erfaring ble NRK nødt til å rette opp i sine feil, og i den nye framstillingen hadde de lagt til fire av de viktigste rollene Wolden Bache hadde hatt i mellomtiden. På kritikken svarte NRK at de ønsket å unngå for mye tekst på skjermen, og at de

selv mente de totalt sett presenterte en god framstilling fordi de la til mer av Wolden Baches CV muntlig (Barka, 2022). Det er likevel påfallende at det var teksten hos den mer ukjente, kvinnelige kandidaten som ble nedprioritert i fremstillingen, mens arbeidserfaringen til den kjente Jens Stoltenberg ble presentert mye mer detaljert. Dette er et eksempel på hvordan maskulinitet og aktualitet blir løftet fram som av høyest verdi i samfunnet, og kan forstås ut i fra Raewyn Connells (2005:77) begrep *hegemonisk maskulinitet* som sier noe om hvordan (en type) maskulinitet blir akseptert som en legitim ordning for å garantere menns dominans over kvinner. Hva som faktisk avgjorde bestemmelsen i denne saken er verken jeg eller andre utenforstående i stand til å si noe om, men det er likevel viktig å merke seg hvordan kvalifikasjoner og presentasjoner blir kjønnnet og hva som blir trukket fram som betydningsfullt. Det er viktig å sette spørsmålsteget ved slike prosesser, selv i dette tilfellet hvor det til slutt endte med at jobben gikk til Wolden Bache etter at Stoltenberg trakk seg fra stillingen.

1.2 Avgrensning og problemstilling

Det er altså ikke noe nytt at det er mangel på kvinner i lederstillinger, og i et stort felt med mange innfallsvinkler har det vært nødvendig å avgrense prosjektets fokusområde og hva jeg finner mest interessant i lys av tematikken. Innledningsvis har fokuset ligget på hva som hindrer kvinner fra å få topplederstillinger, men det jeg kanskje synes er mer interessant er å fokusere på de kvinnene som har fått det til. De som tilsynelatende har jobbet mot statistikken og som er en del av mindretallet i lederposisjoner i finansnæringen. Jeg ønsker å undersøke hvordan det er for kvinnelige ledere å være i mindretall, hvordan de håndterer det, og hvilke erfaringer de har knyttet til å være kvinne i et maskulint arbeidsmiljø. Videre er det interessant hvilke kjønnede forståelser som finnes i banken og hvilken betydning disse har for de kvinnelige ledernes arbeidshverdag. Jeg har derfor formulert følgende problemstilling:

«Hvordan opplever de kvinnelige lederne i Sparebank 1 SMN å være i mindretall, og hvordan erfaringer har de fra et maskulint arbeidsmiljø?»

For å besvare min problemstilling vil jeg benytte meg av teorier om hvordan kjønn kan forstås som noe som «gjøres». Jeg vil også benytte meg av Joan Ackers (1990) teori om fem prosesser som reproducerer kjønnede strukturer i organisasjoner, samt Rosabeth Kanter (1993) teori om kjønn som *tokens* og element for sosial reproduksjon. Disse vil presenteres i kapittel to, sammen med tidligere forskning på feltet om kvinner i menns organisasjoner (Kvande og Rasmussen, 1993), konstruksjoner av kvinnelighet i tradisjonell verkstedindustri (Iversen og Opdahl Mo,

1999), samt Holgerssons (2013) videreutvikling av Kanters (1993) begrep om homososial reproduksjon, Cecilies Thuns (2018) bruk av begrepet kvinnealibi og en rapport fra institutt for samfunnsforskning (2019) om kvinners karrieremuligheter i finans. I kapittel tre blir mitt forskningsdesign og mine metodiske valg presentert, samt hvordan prosessen rundt datainnsamlingen har vært og en egen vurdering av datamaterialets kvalitet. Det fjerde kapitlet utgjør én av to hoveddeler i prosjektet, og jeg vil her presentere og analysere funnene fra datainnsamling opp mot teori og tidligere forskning for å svare på forskningsspørsmålene. I prosjektets andre hoveddel blir innholdet i analysen diskutert og benyttet for å svare på den overordnede problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedfunnene fra prosjektet, besvare problemformuleringen og dele mine tanker om videre forskning.

1.3 Om banken

Ettersom Sparebank 1 SMN har hatt en sentral rolle i dette prosjektet vil jeg presentere deres virksomhet og noen av deres fokusområder. La oss gå tilbake til 1823 da en gruppe velstående menn i Trondheim gikk sammen for å starte en sparebank for å bygge opp lokalsamfunnet. De inspirerte andre i flere deler av regionen til å gjøre samme, og dette var begynnelsen på det vi i dag kjenner som Sparebank 1 SMN. Nå er de «Midt-Norges ledende finanskonsern» og er «ledende bank i Trøndelag og på Nordvestlandet, samtidig som [de] har kunder over hele landet» (Sparebank 1 SMN, u.å.a). Med sin lange historie har den altså vokst fra å være en liten bank for Trondheims befolkning, til å bli regionens ledende bank og finanskonsern. Selskapene som inngår i konsernet er Eiendomsmegler 1 Midt-Norge, Sparebank 1 Regnskapshuset SMN, Sparebank 1 Finans Midt-Norge, Sparebank 1 Markets og konferansesenteret i Sparebank 1 SMN (Sparebank 1 SMN, u.å.b), mens banken har 65 kontorer i regionen og hovedkontoret er plassert midt i Trondheim sentrum (Sparebank 1 SMN, 2022, s.11). Det er lett å kjenne igjen hovedkontoret, som er delt mellom den gamle, ærverdige bygningen fra 1882 som beskrives som «en romantisk palassbygning inspirert av både fransk og veneziansk renessanse» (Trondhjems historiske forening, u.å) og et flott nybygg. Sammen blandes det tradisjonelle og det moderne på en spektakulær måte. Videre er de en del av Sparebank 1-alliansen som består av 13 selvstendige sparebanker spredt utover landet, men som samarbeider om en felles plattform og merkevare (Sparebank 1 SMN, u.å.c). For Sparebank 1 SMN har det vært viktig å bevare det ildsjelene jobbet mot for snart 200 år siden, og derfor er lokalsamfunnet den største og viktigste eieren deres. Av den grunn har lokalsamfunnene som de er en del av krav på sin rettmessige del av bankens overskudd, noe som innebærer at pengene skal brukes på formål som gjør stedene enda bedre, også kalt samfunnsutbytte. Samfunnsutbyttet bidrar hvert år til

små og store formål for å gjøre Midt-Norge bedre og mer bærekraftig. *Sosialt ansvar* og *bærekraft* er to viktige fokusområder for Sparebank 1 SMN både lokalt, men også nasjonalt og globalt. Konsernet legger derav vekt på inkludering og mangfold for å bidra «til flere perspektiver og et mer dynamisk og innovativt arbeidsmiljø» (Sparebank 1 SMN, u.å.a) og «jobber aktivt for å sikre likestilling og unngå diskriminering i alle deler av arbeidsforholdet, fra stillingen lyses ut til arbeidsforhold avsluttes» (Sparebank 1 SMN, 2022, s. 26). Slik som hovedkontoret representerer, sier dette meg at banken er opptatt av å bevare det tradisjonelle samtidig som det gis plass til det nye og moderne.

2. Teori

I dette prosjektet har teori og tidligere forskning vært med på å sette rammene i undersøkelsen om kvinnelige ledere i finans. I dette kapitlet skal jeg presentere hver enkelt del som til sammen danner det teoretiske rammeverket. Først en gjennomgang av hvordan en kan forstå kjønn som noe som kan «gjøres» med utgangspunkt i West og Zimmermans «Doing gender» (1987), samt hvordan forståelse av kvinnelighet konstrueres i mannsdominerte yrker (Iversen og Opdahl Mo, 1999). Deretter følger en presentasjon av Ackers (1990) fem dimensjoner for hvordan kjønnete strukturer (re)produseres i organisasjoner, etterfulgt av Kanter (1993) forklaring om kjønn som symbol og faktor for sosial reproduksjon. Den tidligere forskningen jeg har benyttet meg av kan forstås som en videreutvikling og bruk av teoriene forstått i en norsk (og svensk) kontekst, og er flettet inn blant teoriene.

2.1 Kjønn som noe vi gjør

Det er mange måter å tilnærme seg forståelsen av kjønn på. Hvor noen fokuserer på menn i kontrast til kvinner, fokuserer andre på seksualitet eller kjønn forstått alene (Mortensen et al., 2008: 20). Jeg har i dette prosjektet valgt å fokusere på en forståelse hvor kjønn er noe som kan «gjøres». I «Doing Gender» argumenterer West og Zimmerman for at kjønn ikke kan bare må forstås fra et biologisk standpunkt, men at kjønn er noe som blir utført av menn og kvinner. Å gjøre kjønn skjer gjennom sosial aktivitet med andre og gjennom interaksjonen kommer «naturlige» maskuline og feminine uttrykk fram. På den ene siden er det individene som gjør kjønn, men det er den situerte handlingen utført sammen med andre som gjør at de kjønnete uttrykkene blir produsert og vedlikeholdt. Dermed blir kjønn både et resultat av og en begrunnelse for ulike sosiale ordninger, og videre et middel for å legitimere grunnleggende skiller i samfunnet (West og Zimmerman, 1987: 126). Individene uttrykker kjønn gjennom samhandling og hverdagslige aktiviteter, og de kan kjenne seg igjen i andres oppførsel. Å gjøre kjønn blir på denne måten en aktivitet hvor individer forsøker å tilpasse sin atferd på bakgrunn av normative forestillinger om holdninger og aktiviteter som passer deres kjønnskategori (West og Zimmerman, 1987: 127). Kjønn er noe individer gjør til enhver tid, og West og Zimmerman mener det ikke er noe som bare skjer her og der i interaksjonen med andre, eller noe vi kan velge når skal vises og ikke – man vil alltid bli oppfattet som mann eller kvinne (West og Zimmerman, 1987: 130). Selv om vi har en annen kjønnsforståelse nå enn de hadde på slutten av 80-tallet, mener jeg dette er et relevant poeng å ta med da mennesker fortsatt er opptatte av å plassere mennesker innenfor kjønns kategorier. Forskjellen er bare at vi nå har flere «bokser» å plasseres inn i, og slik vil kjønn aldri være irrelevant (West og Zimmerman, 1987: 130).

Ettersom vi alltid «gjør» kjønn blir det viktig å klare å tilpasse markeringen av kjønn på en slik måte som situasjonen eller anledningen krever. West og Zimmerman understreker at man kan «gjøre» kjønn ved å utfordre de normative maskuline eller feminine forestillingene, men for å lykkes innebærer det å håndtere forskjellige situasjoner på en «kjønnspassende» måte, eller i hvert fall «kjønnsupassende» måte som er forsvarlig for situasjonen (West og Zimmerman, 1987: 135-136).

Ifølge West og Zimmerman (1987) er kjønn altså noe en gjør på et individuelt nivå, men det betyr likevel ikke at en er fri til å bestemme helt selv hvordan det gjøres. Den sosiale settingen legger føringer hvor hva som er passende kjønnatferd, hva som ikke er det, og for å bli anerkjent av andre er en nødt til å ta normene til etterretning. Det er likevel litt spillerom for hva som er aksepterte kjønne uttrykk, og de varierer fra situasjon til situasjon. Videre kan en bryte med normene og fortsatt «gjøre» kjønn, men da på en måte som ikke er for vikende fra normen. Teorien blir i dette prosjektet benyttet for å vise hvordan de kvinnelige lederne «gjør» kjønn på sin maskuline arbeidsplass, og hvordan de utfordrer de normative feminine forestillingene. Det finnes også andre som har utfordret slike normative forestillinger, og i neste delkapittel presenterer jeg hvordan kvinnelighet kan konstrueres slik at det passer inn og godtas i et maskulint yrke.

2.2 Konstruksjoner av kjønn

Anne Iversen og Tone Opdahl Mos publiserte i 1999 «Kampen om definisjonene – konstruksjoner av kvinnelighet i tradisjonell verkstedindustri», hvor de så på hvordan både kvinnelige og mannlige industriarbeidere hadde skapt en forståelse av *kvinnelighet*. Artikkelen viser til at industriarbeidere er forstått som noe maskulint, hvor arbeidet er forbundet med såkalt «mannsarbeid» for menn som jobber med andre menn. Fokuset til Iversen og Opdahl Mo ligger derimot på kvinner som befinner seg i disse tradisjonelt maskuline arbeidsområdene. I feltarbeidet ble de bevisst på to oppfatninger om betydningen av kjønn, den ene hvor kjønnene ble tilegnet ulike kvaliteter og den andre hvor kjønn er ubetydelig. De motstridende oppfatningene ble utgangspunktet for å studere *kvinnelighet* som et prosessuelt fenomen. Iversen og Opdahl Mo (1999) benytter seg blant annet av Lindgrens verk om den hverdagslige interaksjonen for å forklare hvordan de mannlige industriarbeidernes sjargong blir et premiss for samværet i arbeidsdagen. For å bli integrert i miljøet blir kvinnene nødt til å delta med samme språk eller verre, hvis ikke blir de «overkjørt». Samtidig har kvinnene en effekt på sjargongen blant mennene i form av at mennene har en vennligere tone. Funnene viser altså at

kjønnene har ulike strategier for å forhandle hvilke regler som skal være gjeldende på arbeidsplassen. Videre viser funnene at det blir viktig for kvinnene å fremheve et kjønnsnøytralt bilde av seg selv for å få mulighet til å delta i den eksisterende kulturen. Iversen og Opdahl Mo (1999) fant også at flere kvinner likevel fant måter å understreke sin kvinnelighet på, til tross for uformelige arbeidsklær og verneutstyr. Dermed blir betydningen av kjønn motstridende, da det i noen situasjoner blir viktig for kvinner å usynliggjøre kjønn for å passe inn i den mannlige kulturen, ettersom det er mennene som sitter med definisjonsmakten på hva som er riktig atferd. På den andre siden blir *kvinnelighet* synliggjort og det blir definert hvilken type *kvinnelighet* som er akseptert på verkstedet – den tøffere, atypiske kvinneligheten som ikke truer arbeidets harde omdømme. Iversen og Opdahl Mo (1999) oppsummerer funnene med at industriarbeid kan forstås som kjønnsnøytral, men bare dersom de kvinnelige arbeiderne er eksepsjonelle. Dermed blir kvinnene i verkstedindustrien *tokens* for de tøffe kvinnene, og ikke hele kjønn. Begrepet *tokens* ble presentert av Rosabeth Moss Kanter, og en nærmere forklaring vil bli gitt i neste delkapittel, samt begrepet hennes om homososial reproduksjon.

2.3 Kjønn som symbol og element for sosial reproduksjon

Boka «Men and Women of the Corporation» ble utgitt i 1977 og har siden vært godt brukt i forsøk på å forklare den vedvarende mannlige dominansen i topplederstillinger. Kanter (1993) belyste hvordan det er ulike mulighetsstrukturer for kvinner og menn. Dette kan vi kjenne igjen fra Ackers funn om organisasjonslogikk. Videre så Kanter på hvordan kvinners arbeidsliv ble påvirket av hvor mange andre kvinner de jobbet med. Kanters funn viste at kvinner som jobbet med få kvinner og mange menn fikk status som *tokens* – de ble symbol for hele sitt kjønn. Med dette kommer tre effekter hvor den første er synlighet og handler om at kvinner som *tokens* kan oppleves å være på utstilling. Den andre er kontrast eller polarisering mellom *tokens* og majoriteten som tydeliggjør forskjellene, og kan skape mer press for *tokens* å ikke gjøre feil, men være konforme. Den tredje effekten er at *tokens* blir møtt med stereotypiske egenskaper (Kanter, 1993: 210). Kvinner som jobber i mer kjønnsbalanserte miljøer, blir i større grad ansett som egne individer og dermed vurdert basert på sine individuelle egenskaper, og ikke bare kjønnstypiske egenskaper slik de med *tokens*-status blir (Kanter, 1993: 207-209). Ikke bare er det problematisk at kvinner som er i minoritet blir representanter for hele sitt kjønn, men det er også et problem at kvinner ikke får de samme mulighetene som menn.

Kanter så at når kvinner var i mindretall påvirket det deres interaksjonsmuligheter på for eksempel møter, uformelle lunsjer eller planleggingsmøter med sjefen fordi mennene

henvendte seg til dem som var lik seg selv (Kanter, 1993: 206). Også mange organisatoriske studier viser at ledere i en rekke situasjoner foretrekker arbeidere som er sosialt like seg selv, og vil hjelpe dem med å komme videre (Kanter, 1993: 47). Slike tendenser går under begrepet *homososial reproduksjon*, og er en essensiell forklaring i Kanters verk. Hun forklarer hvordan ledere har en tendens til å vokte makt og privilegier for dem som passer inn, også forstått som de fra «sitt eget slag» (Kanter, 1993: 48). Teigen (2019) forklarer homososial reproduksjon som psykologiske mekanismer som gjør at de fleste synes det er mest behagelig å omgi seg med dem som ligner seg selv, men det er nok ikke bare psykologiske preferanser som spiller inn. Kanter (1993: 68) mener organisatoriske faktorer bidrar til å fremme sosial homogenitet som et utvalgs-kriterium for ledere, og dermed blir det vanskeligere for kvinner å bli valgt som leder, da det er menn som rekrutterer. Selv om begrepene er brukt som forklaring på mannlig dominans siden slutten av 1970-tallet viser de seg stadig som relevante, og i de tre neste delene skal jeg presentere hvordan denne amerikanske teorien kan være like gjeldende i nyere, skandinavisk kontekst.

2.3.1 Nye kvinneliv – hierarki og strategi

På starten av 1990-tallet ble boka «Nye kvinneliv: kvinner i menns organisasjoner» utgitt, med Eline Kvande og Bente Rasmussen som forfattere. Utvalget består av kvinnelige sivilingeniører som hadde brutt med kjønnsbarrierer ved å ta en høyere hierarkisk stilling i en mannsdominert bransje. Videre viser funnene hvordan organisatoriske prosesser «ordner» kvinner og menn etter kjønn, med teoretisk hjelp fra blant annet Kanter. De fremhever hvordan prosessene motvirker kvinner i mannsdominerte yrker slik at de ikke får samme muligheter i arbeidet som menn. Det er to deler av boka som jeg ønsker å trekke fram som særlig relevante for dette prosjektet. Den ene handler om hvordan hierarkiske organisasjoner, som Sparebank 1 SMN, fremmer kontrollmulighetene gjennom verdier som stabilitet og forutsigbarhet. I hierarkiske organisasjoner er makten begrenset til de som sitter i sentrale lederposisjoner, og de har også makten til å definere normer og verdier i organisasjonen. En sentral struktur vil også reproducere kulturen, og forandringer vil ikke være funksjonelle så lenge omgivelsene og oppgavene ikke forandrer seg. Motstanden mot forandring er spesielt uheldig for kvinner i ledende stillinger i mannsdominerte organisasjoner, fordi de presenterer noe nytt og annerledes og kan dermed bli møtt med skepsis eller avvisning. Det er nemlig typisk for slike organisasjoner at tradisjonelle og stereotypiske forestillinger om kvinners egenskaper og egnethet står sterkt, og holdningene vedvarer dersom kvinner ikke slipper til (Kvande og

Rasmussen, 1993: 159-161). Slik blir kvinner usynliggjort som fagpersoner og mister med det muligheter ettersom de kun blir synlige som sitt kjønn.

Den andre delen som jeg anser særlig relevant for mitt studie handler om hvilke strategier kvinner i mannsdominerte yrker bruker for å nøytralisere betydningen av kjønn og for å bli akseptert som kvinne (Kvande og Rasmussen, 1993: 173). For utenforstående framstår de først og fremst som forskjellige fra kvinner flest, og mange av dem føler det selv. Kvinnene bruker ofte kjønnsnøytraliserende strategier ved å underspile de kvinnelige verdiene og fremheve det som gjør de forskjellige fra andre, mer «tradisjonelle» kvinner. Dette for å oppfattes som «en av gutta» og dermed bli behandlet likt som dem (Kvande og Rasmussen, 1993: 174-175). Kvande og Rasmussen (1993) finner tre strategier som kvinnene bruker for å bli tatt alvorlig og en del av yrket som kvinnelig fagperson. Den første strategien er å underordne seg den tradisjonelle kjønnsarbeidsdelingen. Den andre strategien er å akseptere underordningen, men anerkjenner den likevel ikke som gjeldene for seg selv da de ønsker å ha status som «liksom-menn». Med en slik status vil de da ikke regnes som kvinner som må underordnes. Den tredje strategien er å ikke akseptere de tradisjonelle underordningene og utfordre mannsmakten. Videre finner Kvande og Rasmussen (1993) fire former av tilpasning for å kombinere motsetningene mellom sitt arbeid og kjønn, og to av formene gjelder for kvinner som også kombinerer det med å være mor. Dersom kvinnene ønsker barn og blir gravide, vil det være vanskeligere for dem å opprettholde oppfatningen av dem som «en av gutta» fordi de kjønnede markørene vil bli for tydelige (Kvande og Rasmussen, 1993: 177). Disse to formene for tilpasning har Kvande og Rasmussen (1993) kalt de *Kompenserende* og *Utfordrerne*. Førstnevnte referer til kvinner som ikke ønsker å delta på menns premisser og heller trekker seg tilbake fra arbeidet for å fokusere på familien, mens *Utfordrerne* setter derimot spørsmålstegn ved yrkets verdier og kultur. Også de kritiserer premissene slik som *De kompenserende*, men de deltar derfor på egne premisser istedenfor å trekke seg tilbake.

2.3.2 Kvinnealibi

I artikkelen «Å «bære» sitt kjønn. Kjønnen organisasjonskultur innenfor realfag» ser Cecilie Thun på hvordan det er å være i mindretall som kvinne i academia, hvordan kjønnsmerking utføres i harde og myke forskningsfelt og hvilke strategier som brukes for å håndtere «slitsomme» episoder. Thun (2018) benytter seg også av begrepet *kvinnealibi* for å diskutere hvordan kjønn blir en kategori som overskygger kvinners individuelle kompetanse, og må dermed forstås i kontekst av Kanters begrep om *tokens*. Kvinnene blir brukt som symbol på sitt

kjønn og i tråd med det blir de ofte bedt om å stille opp vegne av instituttet slik at det utad ser bra ut. Selv om kvinnene mener at det er bra å synliggjøre kvinner i slike posisjoner, vil de alltid lure på om de blir spurt på grunn av sin kompetanse eller om det er for å være et *kvinnealibi*. Dermed blir det en paradoksal kategori fordi det på den positive siden blir et uttrykk for økt bevissthet om kjønnsbalanse, mens en negativ effekt er at de kvinnelige forskerne ikke blir anerkjent for sin kompetanse, men sitt kjønn (Thun, 2018: 126). Dermed er det interessant å undersøke om de kvinnelige lederne, som ofte blir spurt om å stille opp på ulike arrangementer, opplever at de blir spurt som alibi for Sparebank 1 SMN, eller om de selv ikke opplever det slik som deltakerne i Thuns studie gjorde. *Tokens* og *kvinnealibi* henger tett sammen, men slik jeg har forstått det handler *kvinnealibi* i hovedsak om hvordan kvinner blir brukt som et alibi for å representere likestilling og mangfold utad, mens *tokens* handler om hvordan kvinner i mannsdominerte bransjer blir en representasjon for alle kvinner, hovedsakelig innad i organisasjonen. Dermed blir *kvinnealibi* en videreutvikling av *tokens* fordi symbolikken knyttet til kvinner i mindretall ikke bare er gjeldende på arbeidsplassen, men også i det offentlige.

2.3.3 Å gjøre homososialitet i en patriarkalsk kjønnsorden

I likhet med Thun har også Charlotte Holgersson (2013) tatt i bruk et av Kanters begrep, og bygget videre på det. På bakgrunn av egen doktorgradsavhandling har Holgersson sett hvordan homososialitet reproduseres under rekruttering av toppstillinger. Studiet er utført i Sverige, hvor den gjennomsnittlige toppsjefen i næringslivet er en svenskfødt, middelaldrende mann fra en høyere sosial klasse. Holgersson bygger på Kanters begrep om *homososial reproduksjon*, men benytter selv seg av begrepet *homososialitet* som innebærer at menn orienterer seg mot andre menn innenfor en patriarkalsk kjønnsorden. I likhet med Kanter er denne preferansen for menn et resultat av preferanse for makt, og Holgersson mener derfor at makt må forstås som kjønn. Holgersson presiserer likevel at man ikke kan forstå kjønn som eneste faktor, men at andre sosiale forhold som klasse, etnisitet, rase og seksualitet må også tas i betraktning. Altså bidrar ikke homososialitet kun til en patriarkalsk kjønnsorden, men også til andre sosiale maktforhold. Funnene hennes tyder på at homososialitet blir gjort på to måter. Den ene er å (re)definere kompetanse, og den andre er gjennom hierarki. Å (re)definere kompetanse omfatter å definere kriterier for hva som er akseptert slik at hva foretrukne mannlige kandidater gjør blir viktig, og hva kvinner gjør blir mindre viktig. Videre omfatter det å definere kriterier for skikkethet slik at middelklasse-mannen blir norm, mens kvinner får et annet sett av kriterier. Til slutt omfatter det å redefinere det som tidligere har blitt ansett som feil hos foretrukne

mannlige kandidater slik at de ikke er diskvalifiserende. Å gjøre homososialitet gjennom hierarki innebærer at eldre menn definerer kompetanse, samt identifiserer, lærer opp og velger yngre menn - som har gjort seg tilgjengelig og synlig ved å ikke utfordre hierarkiet, følger normen, men likevel bidrar med ny og verdifull kompetanse. Med disse to måtene av homososialitet reproduseres en bestemt type mannlige ledere og det opprettholdes en spesifikk maskulin lederkultur (Holgersson, 2013: 463). Holgerssons funn, og tidligere forskning, tyder likevel på at homososialitet er en ubevisst praksis som er en del av organisatoriske strukturer og kulturer (2013: 464). Både Kanters *homososiale reproduksjon* og Holgerssons *homososialitet* kan sees i sammenheng med Joan Ackers (1990) fem dimensjoner, som viser hvordan strukturer i organisasjonen blant annet bidrar til at menn tar beslutninger som setter i gang kjønnsdeling. Neste del vil ta for seg disse dimensjonene.

2.4 Fem kjønnede prosesser i organisasjoner

Joan Acker ga i 1990 ut artikkelen «Hierarckies, Jobs, Bodies: A theory of Gendered Organizations» hvor hun påpekte en manglende forståelse av kjønn i organisasjoner. Selv om artikkelen ble utgitt i USA for over 30 år siden er det mange elementer som fortsatt står seg like godt i dag. Hun analyserer organisasjoner som kjønnede prosesser og beskriver hvordan både kjønn og seksualitet har blitt maskert gjennom en kjønnsnøytral og aseksuell diskurs. Selv presenterer hun hvordan kjønn, kropp og seksualitet er en del av kontrollprosesser i arbeidsorganisasjoner (Acker, 1990: 140). Acker trekker fram hvordan det er problematisk at menns oppførsel og perspektiv blir ansett som en kjønnsnøytral standard, og det blir dermed ikke tatt høyde for at menn og kvinner påvirkes ulikt av organisasjoner (Acker, 1990: 142). Acker mener at kjønn må forstås som en integrert del av de prosessene man finner i organisasjonen, og at man må anerkjenne at kjønn er med på å skape mønster for fordeler og ulemper, utnyttelse og kontroll, handling og følelser, mening og identitet (Acker, 1990: 146). Dette mener hun skjer på følgende fem måter:

Arbeidsdeling: den første dimensjonen innebærer ulike inndelinger basert på kjønn, som arbeidsdeling, plassering i det fysiske rommet, maktskiller og institusjonaliserte midler som opprettholder skiller i arbeidsmarkedet, familien og staten. Det er store variasjoner i omfanget av kjønnsdeling og tilhørende mønster, men det er nesten alltid menn i de høyeste posisjonene og som har organisatorisk makt. Selv om det ofte er ledernes beslutninger som setter i gang deling av kjønn, er det organisasjonens strukturer og praksiser som opprettholder dem, selv når teknologi og arbeidsprosesser skaper endringer og nye former (Acker, 1990: 146).

Kulturelle symboler: den andre dimensjonen omhandler symboler og bilder som forklarer, uttrykker, forsterker og noen ganger motsetter seg nevnte inndelinger. Dette kommer til uttrykk gjennom språk, ideologi, populær- og høykultur og pressen. Et eksempel på dette, som Acker trekker frem, er bemerkningen av at bildet av «topplederen» eller «bedriftslederen» er et bilde av vellykket, kraftfull maskulinitet (Acker, 1990: 146).

Interaksjon: den tredje dimensjonen er interaksjoner mellom kvinner og menn, kvinner og kvinner, menn og menn, og inkluderer alle de mønstrene som konstruerer dominans og underkastelse. Samtaleanalyse viser at kvinner og menn oppfører seg forskjellig med tanke på avbrytelser, turtaking og bestemmelse av diskusjonstemaer, noe som skaper og opprettholder kjønnsulikhet i dagligdagse samtaler (West og Zimmerman, 1983, i Acker, 1990: 147). Organisasjonsstudier viser samme fenomen: menn er aktører, mens kvinner er emosjonell støtte (Hochschild, 1983, i Acker, 1990: 147).

Individuell identitet: den fjerde dimensjonen omhandler prosesser som produserer kjønnede deler av den individuelle identiteten, som i organisasjonssammenheng kan være bevissthet om eksistensen av de tre første prosessene, og dermed påvirker valg av passende arbeid, språkbruk, klær og presentasjon av seg selv som kjønnet medlem av en organisasjon (Reskin og Roos, i Acker, 1990: 147).

Organisasjonslogikk: den femte dimensjonen tar for seg hvordan kjønn er involvert i grunnleggende, pågående prosesser som skaper sosiale strukturer i for eksempel familielivet, men også i komplekse organisasjoner. Derav handler den siste prosessen om organisasjonslogikk, som tar for seg hvordan hierarkiske strukturer blir legitimert i organisasjoner. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom materielle former som arbeidsregler, arbeidskontrakter og retningslinjer (for ledelse). Acker argumenterer for hvordan disse materielle formene fremmer en kjønned organisasjonslogikk, selv om det blir framstilt som noe kjønnsnøytralt. Dette argumenterer hun blant annet med at det ifølge organisasjonslogikk må være samsvar mellom ansvaret, jobben, kompleksiteten og den hierarkiske posisjonen – en stilling på lavere nivå må ha like lavt nivå av kompleksitet og ansvar, og det er som oftest kvinner som innehar slike stillinger. I tillegg tilsier organisasjonslogikken at to jobber på forskjellige hierarkiske nivåer ikke kan være ansvarlig for samme utfall dersom en leder delegerer sin oppgave til noen på lavere nivå, og gjør at arbeiderens hierarkiske nivå ikke vil heves fordi oppgaven fortsatt er lederens ansvar. Så selv om jobber og hierarkier i teorien er abstrakte kategorier, og ikke kjønned, mener Acker at det ikke er tilfellet da noen må fylle disse jobbene, og dermed kan de ikke være abstrakte, ukjønnede kategorier (Acker, 1990: 147-149).

2.5 Muligheter og begrensninger blant kvinner i finans

Teoriene og den tidligere forskningen som er blitt presentert så langt er benyttet for å vise til de teoretiske bidragene. Det har også vært viktig for meg å se på tidligere, men ny, forskning fra finansnæringen for å kunne sammenligne funnene med mine egne. På oppdrag fra Finansforbundet utarbeidet *CORE – Senter for likestillingsforskning* en studie om kjønnsforskjellene i finansbransjen. Studiet er så blitt oppsummert i rapporten «Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke?» som ble publisert i 2019 med et mål om å bidra med ny kunnskap om finansverdens kultur og verdisetting av kompetanse og ansvar. Målet var også å gi innsikt i kvinners karrierevalg, muligheter og begrensninger, og hvilken betydning barn og omsorgsansvar hadde på dette. Bakgrunnen for studiet var tall fra 2017 som viste at selv med en jevn kjønnsfordeling i finans, med 53 prosent mannlige heltidsansatte og 47 prosent kvinnelige heltidsansatte, var det en skjevfordeling i topplederstillingene (Halrynjo, Kjos og Torjussen, 2019: 13-16). Det var dermed behov for mer kunnskap om de strukturelle logikkene og mekanismene som bidro til denne skjevfordelingen, og det ble dermed fokuset i studiet. Rapporten, skrevet av Sigtona Halrynjo, Hannah Løke Kjos og Sahra Ali Abdullahi Torjussen, er basert på 30 dybdeintervju med kvinner og menn fra ulike forretningsområder innen forretningsbank og forsikring (Halrynjo, Kjos og Torjussen, 2019: 27-28). Rapporten viser at noen områder i finansbransjen er mannsdominerte, mens andre er kjønnsbalanserte eller kvinnedominerte områder, og gjennom deltakernes fortellinger identifiserte de noen kjennetegn ved og skillelinjer mellom disse forretningsområdene. De fant blant annet at de mannsdominerte områdene hadde høyere arbeidspress, større arbeidsmengde, mindre fleksibilitet og forutsigbarhet enn de kjønnsbalanserte eller kvinnedominerte områdene (Halrynjo, Kjos og Torjussen, 2019: 29). Funnene tyder på at de «tøffeste» jobbene som krever mest typisk er utført av menn, mens «lettere» arbeid typisk er utført av kvinner.

Dette henger sammen med funnene om at de kvinnelige og mannlige ansatte ikke hadde de samme forutsettingene for å lykkes i arbeidslivet på grunn av de ulike rollene og den ujevne ansvarsfordelingen i hjemmet. For å lykkes i de mer krevende arbeidsområdene var det avgjørende å ha noen som tok seg av oppgavene i hjemmet (Halrynjo, Kjos og Torjussen, 2019: 38). Rapporten identifiserte at mange kvinner satte karrieren på pause for å prioritere familielivet, nettopp fordi de ikke hadde samme «bakkemannskap» som menn hadde og dermed blir det vanskeligere for kvinner å gjøre toppkarriere i finans. (Halrynjo, Kjos og Torjussen, 2019: 60). I tillegg til dette identifiserte Halrynjo, Kjos og Torjussen også *homososial reproduksjon* som forklaring til kjønnsforskjeller i karriereløpet, som allerede er godt forklart.

2.6 Forsknings spørsmål

I innledningen presenterte jeg prosjektets problemformulering, som har snevret inn og satt rammene for prosjektets innhold. For å kunne besvare problemstillingen har jeg, på bakgrunn av teoriene og den tidligere forskningen som nå er presentert, utviklet tre forskningsspørsmål;

1. Hvordan reflekterer de kvinnelige lederne om konsernets likestillingstiltak, og er det behov for tiltak?
2. Hvordan håndterer de kvinnelige lederne å være i mindretall?
3. Hvordan påvirker bankens mulighetsstruktur de kvinnelige lederne?

Spørsmålene er benyttet for å strukturere min analyse av hovedfunnene i dette prosjektet, og spørsmålene vil derfor bli besvart i kapittel 4.

3. Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for mitt forskningsdesign og mine metodiske valg. Først vil jeg redegjøre for min vitenskapsteoretiske posisjonering, deretter valg av dybdeintervju som metode. Videre vil jeg gå gjennom prosessen med å finne og rekruttere deltakere, og deretter hvordan jeg tilnærmet meg og gjennomførte datainnsamlingen. Jeg har valgt å presentere det i denne rekkefølgen fordi dette er prosesser som i mitt tilfelle har gått parallelt med hverandre, noe jeg senere vil komme tilbake til i hvert enkelt punkt. Jeg skal også redegjøre for behandling av innsamlet datamateriale, og teoriens rolle i min abduktive tilnærming. Avslutningsvis blir forskningsetiske hensyn presentert, samt datamaterialets gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet.

3.1 Design, posisjonering, og metode

Forskningsdesignet, altså undersøkelsesprosedyrene, for dette prosjektet er innrammet av et kvalitativt design. Forskningsdesignet for dette prosjektet ble valgt først, da en kvalitativ tilnærming ligger hjertet mitt nærmest. Det er trolig fordi jeg liker best å snakke med folk og høre andres tanker om og erfaringer rundt forskjellige fenomen. Det er generelt en tendens at forskning med et feministisk perspektiv velger kvalitativ metode ettersom kvinneforskere ofte ønsker å forstå kvinners livssituasjon (Thagaard, 2018: 42). Videre har jeg valgt å posisjonere dette prosjektet i et sosialkonstruktivistisk paradigme, altså et *verdenssyn* (oversatt fra Creswells & Creswells begrep *worldview*) hvor man tenker at individer forsøker å forstå den sosiale verden ved å danne subjektive meninger av egne erfaringer. De subjektive meningene formes ved interaksjon med andre, men også gjennom historiske og kulturelle normer som påvirker individets liv (Creswell & Creswell, 2018: 8). Som forsker er det et mål å i størst mulig grad basere seg på deltakerens erfaring av tematikken, og det er derfor sentralt å utforme åpne og generelle spørsmål slik at deltakerne selv kan fortelle sin versjon av situasjonen. Likevel er det viktig for forskeren å huske på de historiske og kulturelle normene som rammer inn konteksten til informanten (Creswell & Creswell, 2018: 8), og at det av den grunn kan oppleves ulikt for forskjellige deltakere. I et forskningsprosjekt blir det derfor viktig å fange den dobbelte karakteren av samfunnet, både de objektive faktaene og de subjektive meningene (Sohlberg & Sohlberg, 2019: 312). Blant forskere med et feministisk fokus er sosialkonstruktivisme populært, da det ofte blir forsket på hvordan feminitet og maskulinitet er sosialt konstruert, og hvordan sosialt kjønn er blitt brukt som prinsipp for å organisere samfunnet (Sohlberg & Sohlberg, 2019: 310). Med dette prosjektet ønsker jeg, i tråd med en sosialkonstruktivistisk forståelse, å få et innblikk i deltakernes erfaringer av å være i mindretall i en kjønn

organisasjon. Jeg ønsker også å se deres erfaring i kontekst av de rammene som er satt av dem selv, kollegaer og samfunnet for øvrig.

For å få dette innblikket i deltakernes erfaring ønsket jeg å benytte meg av intervju som metode. Intervjuer kan gi forskere kunnskap om fortiden, nåtiden og framtiden gjennom deltakerens tidligere erfaringer, nåværende situasjon og refleksjoner rundt framtiden (Skilbrei, 2019: 65). I utgangspunktet hadde jeg sett for meg å intervju to og to sammen, slik at samtalen skulle føles mer naturlig og at deltakerne kunne spille på hverandres fortellinger. En intervjusetting med flere deltakere kan også gi kunnskap om gruppens dynamikk og kultur (Skilbrei, 2019: 69). Jeg skjønnte derimot raskt at parintervju ville bli vanskelig å koordinere, i tillegg til at kvinnene ikke kjente hverandre og deres arbeids i så stor grad som jeg først antok – og dermed ville det kanskje vært mer unaturlig å sette de sammen. Jeg bestemte meg for å heller gjennomføre individuelle intervju, som har som fordel at den individuelle fortellingen og fortolkningen kommer tydeligere fram enn den hadde gjort med flere til stede (Skilbrei, 2019: 67).

3.2 Intervjuguidens utforming

I følge Thagaard (2019) er utgangspunktet for et vellykket intervju at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i deltakerens situasjon ved å ha gode kunnskaper om konteksten. Dette er viktig for å kunne stille de «riktige» spørsmålene. For å sikre at jeg i intervjuprosessen stilte relevante og sentrale spørsmål, utformet jeg en intervjuguide. Spørsmålene baserte seg på litteratur jeg hadde lest tidligere og råd fra veileder. I tillegg ble jeg satt i kontakt med to kvinner som kjente banken godt, og de ga meg mange gode råd til hva jeg burde spørre om. De tok seg også tid til å se over guiden min og hjalp meg med spørsmål som enten ble omformulert eller kuttet. Intervjuguiden (vedlegg 1) besto av følgende fire overordnede tema: «rekruttering», «arbeidsområder og oppgaver», «kultur» og «sosialt aspekt». Jeg ønsket med disse temaene at deltakerne skulle reflektere over egne erfaringer knyttet til ansettelsesprosessen, arbeidshverdagen, utførelsen av egen rolle og den sosiale settingen i banken. Jeg hadde også formulert åpningsspørsmål for å bli bedre kjent med deltakeren og for at samtalen skulle virke så naturlig som mulig (Kvale, 2009: 164). For at intervjuet ikke skulle ende brått la jeg til noen avslutningsspørsmål som på en naturlig måte rundet av samtalen.

3.3 Utvalg og rekruttering

Det kvalitative forskningsdesignet, i tillegg til dette prosjektets størrelse, førte til et begrenset utvalg. Det har derfor vært svært viktig at utvelgingsprosessen har vært hensiktsmessig for

prosjektets problemstilling, og derfor valgte jeg et strategisk utvalg (Thagaard, 2019: 54). At prosjektet baserer seg på en case gjorde det noe lettere å avgrense utvalget, da et kriterium naturligvis ble at deltakerne måtte jobbe som ledere i Sparebank 1 SMN, i tillegg til at de måtte være kvinner. Gjennom prosessen hadde jeg vært litt usikker på hvilket nivå de skulle være på. Opprinnelig ønsket jeg å intervju kun mellomledere, men dette var noe jeg gikk bort fra da jeg innså at det kunne være like interessant å snakke med ledere på ulike nivå da de kunne ha forskjellige erfaringer og fortellinger. Med utgangspunkt i disse strategiske kriteriene var det bankens HR-avdeling som rekrutterte deltakere for meg, og jeg ble satt i kontakt med åtte kvinnelige ledere på forskjellige nivå, som alle hadde både resultat- og personalansvar. Jeg hadde blitt tipset om noen deltakere som kunne gi unike innsyn fra sine felt, men det var ikke alle som svarte på henvendelsen – i så fall ble det ikke videreformidlet til meg. Når det kommer til antall deltakere er det i kvalitativ forskning ofte ikke bestemt på forhånd, men det er en vurdering man må ta underveis (Skilbrei, 2019: 166). Jeg hadde et estimert antall på åtte til ti deltakere, da jeg så for meg at det ville være et godt utgangspunkt for datamaterialet til denne type prosjekt. Størrelsen på materialet vil være noe avgrenset basert på prosjektet størrelse, men det avhenger også av hvor rike data en genererer, og om nye data bidrar til kunnskapen som søkes. Etter hvert vil man gjerne oppleve å nærme seg et «metningspunkt», altså at dataen verken gir særlig ny variasjon eller skaper grunnlag for ny kunnskap (Skilbrei, 2019: 168). Etter det femte intervjuet begynte jeg å tenke på dette «metningspunktet», jeg følte da at jeg begynte å få god, rik data og det var da jeg bestemte meg for at åtte deltakere ville være nok for dette prosjektet. Jeg ga derfor beskjed til min kontaktperson på HR at hun kunne avslutte rekrutteringen. Det at HR fant deltakere for meg har definitivt gjort prosessen lettere, men det kan også ha betydning for utvalget jeg ble sittende med. Det er dermed nødvendig å stille spørsmål om utvalget viser det *typiske* i banken, altså om utvalget representerer bredde og variasjon, eller om det er valgt ut *spesielle* (Thagaard, 2019: 58) for å fremme bankens interesser. Selv opplever jeg at utvalget representerer det *typiske* i banken, da deltakerne jobber på ulike nivå i forskjellige områder i banken, og dermed representerer bredde og variasjon. I tillegg føler jeg at de snakket åpent og ærlig om sine opplevelser og erfaringer.

3.4 Gjennomføring av individuelle intervju

Selve intervjuene ble gjennomført fra slutten av januar til starten av februar 2022 og de aller fleste ble gjennomført fysisk. Tre av intervjuene ble derimot gjennomført på Microsoft Teams da deltakerne ikke befant seg i Trondheim. Å benytte seg av denne type

kommunikasjonsplattform i en intervjusituasjon er blitt mye diskutert. Personlig kontakt gir i utgangspunktet forskeren mye større mulighet til å gi tilbakemeldinger med ord og kroppsspråk, og på den måten vise at man har forståelse og er interessert i det deltakeren forteller. I tillegg bidrar fysisk kontakt til bedre muligheter til å tolke utsagnene ved å lese deltakerens kroppsspråk og uttrykksmåte, og dermed blir det lettere å vurdere om det er faktiske erfaringer som blir fortalt, eller om fortellingene justeres for å gi et mer positivt inntrykk (Thagaard, 2019: 110). Etersom jeg har benyttet meg av både ansikt-til-ansikt-intervju og digitale intervju føler jeg meg ganske trygg på at dette ikke har vært et problem under de tre digitale intervjuene, og jeg opplevde disse situasjonene som veldig like som de fysiske møtene. Å ha møter gjennom «Teams», «Zoom» og lignende er noe alle har blitt ganske vant med under pandemien, så jeg opplevde ikke at det var et problem for å bygge det personlige tillitsforholdet slik at deltakerne skulle være åpne om personlige og private temaer (Thagaard, 2019: 110). Det første intervjuet som jeg hadde ble gjennomført i en kafé tilhørende bankens hovedkontor, mens de resterende fire intervjuene ble gjennomført i møterom i på det nevnte hovedkontor. Før jeg startet intervjuene forsikret jeg meg om at de hadde fått lest prosjektets samtykkeskjema (vedlegg 2) som jeg hadde sendt ut på forhånd og at de godkjente bruk av lydopptaker, noe alle gjorde. Bruk av lydopptaker er ganske vanlig, da det gjør at man kan fokusere på intervjuets tema og dynamikk samtidig som ordbruk, tonefall og pauser blir registrert (Kvale & Brinkmann, 2015: 205). Lydopptaker hjalp meg altså med å ha fullt fokus på deltakerens fortellinger og derav komme med gode oppfølgingsspørsmål under selve intervjusituasjonen, i tillegg til at jeg i ettertid har hatt muligheten til å gå tilbake og lytte til hva som eksakt ble sagt. Hvert intervju, og dermed også lydopptak, bestod av omtrent 80 minutter semistrukturerte samtaler som hovedsakelig baserte seg på spørsmålene i intervjuguiden, men også med noen fruktbare digresjoner.

Etter et par intervjurunder oppdaget jeg at det ble nødvendig å revidere intervjuguidens innhold og rekkefølge. Skilbrei (2019) anser dette som nyttig for å få frem hva som frembringer relevant kunnskap for å besvare problemstillingen. Som nevnt bestod samtalene av fruktbare digresjoner, og noen av disse ønsket jeg å ta med videre i de andre intervjuene. Jeg oppdaget også etter hvert at det var noen spørsmål som ikke var så relevante, og de ble derfor fjernet eller omformulert, som «kan du fortelle om hvordan møter legges opp?» og «hva har skjedd med relasjonene mellom kollegaer under korona?». For meg var det viktig å hele tiden gå tilbake til intervjuguiden og se hvilke endringer jeg kunne gjøre for å sikre at intervjuene ble både gode, men også effektive slik at de ikke tok for mye av deltakernes ellers travle arbeidshverdag.

3.5 Behandling av data

Etter hvert som jeg samlet inn data, startet jeg behandlingen av materialet. Jeg hadde et ønske om å komme meg gjennom intervjuene ganske raskt etter de var gjennomført for å huske mest mulig av situasjonen, og eventuelt gjøre justeringer på intervjuguiden dersom jeg oppdaget noe i gjennomgangen av lydopptakene. Jeg innså derimot ganske kjapt at dette var urealistisk, og valgte å heller fokusere på innsamlingen først og så behandle datamaterialet i ettertid. Da intervjuene var gjennomført begynte jeg å transkribere alle, deretter kodet jeg dem og til slutt samlet jeg kodene i kategorier. Å transkribere er ifølge Kvale og Brinkmann ikke helt problemfritt fordi det er en fortolkningsprosess hvor forskjellene mellom talespråk, og nedskrevet tekst kan skape en rekke problemer. Jeg måtte være aktsom når jeg transkriberte fordi jeg kunne risikere å fjerne eller endre elementer fra den fysiske samtalen, og dermed skape kun en konstruksjon av den faktiske samtalen. På den andre siden kan det bli lettere å få oversikt over datamaterialet dersom det blir strukturert i tekstform (2015: 204-206). For å bevare samtalen på best mulig måte, og dermed også sikre et mest mulig detaljert materiale inkluderte jeg alt som ble sagt, inkludert tenkepause, nøling, kremting, fnising/latter og stotring. Dette var dog noe jeg kanskje var mer nøye på når jeg transkriberte de første fire kontra de siste fire, for etter hvert ble det lettere å forstå hva som kom til å bli relevant og ikke. Selve språket i transkripsjonene ble normalisert. Det ble altså transkribert på bokmål, men spesielle dialektord ble beholdt (Tjora, 2017: 174). Dialekter handler ikke bare om hvordan man uttaler ordet, men også hvordan man bygger opp en setning. Jeg valgte derfor å kun gjøre om ordene til bokmål og ikke setningsoppbyggingen, i frykt for at det skulle endre betydningen av det som ble sagt. En normalisering av språket kan fungere som en anonymisering (Tjora, 2017: 174), noe som var hensiktsmessig i mitt tilfelle. Ved å transkribere slik har jeg både ivaretatt deltakernes anonymitet og mest mulig av samtalens gang.

Da alle intervjuene var transkribert var neste steg koding. Jeg valgte å benytte meg av programvaren NVivo for å få en god oversikt i et materiale som til slutt ble ganske stort. I programmet lagde jeg empirinære koder som ligger tett på det deltakeren sa (Tjora, 2017: 197). Jeg ønsket å lage koder som ikke var for store, men heller ikke for snevre, noe som kan være en liten utfordring når man lager empirinære koder. Poenget med empirinære koder er at de skal ligge tett på utsagnet og skal ivareta det helt spesifikke i materialet, og kodene blir derfor ofte svært tallrike (Tjora, 2017: 197-198). Dette var ikke noe jeg nødvendigvis ønsket for eget materiale, da det for meg fort kan bli uoversiktlig. Dermed ble noen av kodene bestående av sitater som ikke nødvendigvis tok for seg nøyaktig det koden het, men gjorde det lettere for

meg når jeg senere skulle analysere funnene fordi de var samlet under et kodenavn som var lett å huske grunnet sitt særpreg. Et eksempel på dette er at koden «en gjeng som møtes til frokostkaffe på fredager» ikke bare handlet om det, alle uformelle møter i jobbsammenheng ble plassert i denne koden. Jeg gikk deretter gjennom kodene og så etter hva de hadde til felles, og bemerket meg at det var syv hovedkategorier: «barn», «likhet», «rollemodell», «bevissthet», «stå mot», «tiltak» og «kjønnsforståelse». Dette gjorde også at jeg fikk et overblikk over tematikkene som gikk igjen og som var mest aktuell for meg å ta med meg videre i analysen. Etter hvert enkelt intervju og underveis i prosessen med transkribering og kodingen hadde jeg notert meg ting jeg hadde særlig bemerket meg, for eksempel hvordan deltakerne hadde en kvinneforståelse som ikke samsvarte helt med deres presentasjon av seg selv, og ut fra kategoriene og notatene valgte jeg meg tre tematikker som jeg ønsket å fokusere på. Jeg valgte derfor å formulere noen forskningsspørsmål som jeg strukturerte analysen etter, ettersom jeg hadde ganske god oversikt over hva jeg ønsket å svare på. I arbeidet med analysen har jeg valgt å bruke sitater som tydelig viser funnene, men ettersom intervjuene har vært veldig samtalepreget har det ikke i alle tilfeller vært enkelt å finne slike «rene» sitater, da samtalen ofte hoppet mellom temaene, eller at det er summen av det som blir sagt som gjenspeiles i funnene. Jeg vil derfor si at på en måte er det tilfeldig hvem sine sitater jeg har valgt å ta med, samtidig som noen har forklart seg tydeligere enn andre og dermed har de blitt referert til flere ganger, mens andre ikke. Etter analysen var skrevet ferdig ble jeg nødt å revidere forskningsspørsmålene litt slik at de passet til analysen som var gjort.

3.5.1 Teoriens rolle

I dette prosjektet har jeg valgt en abduktiv tilnærming, som innebærer at analysen av data kan bidra til utvikling av nye teoretiske perspektiver, samtidig som den teoretiske bakgrunnen gir innspill til å utvikle en forståelse av datamaterialet (Thagaard, 2018: 184). Induktiv og deduktiv tilnærming kan oppleves som en mer steg-for-steg-prosess, men med en abduktiv tilnærming beveger man seg hele tiden fram og tilbake mellom teori og data (Tavory & Timmermans, 2014, s. 4). Jeg hadde et ønske om et empiridrevet prosjekt, men etter råd fra veileder fikk jeg et større ønske om å stille godt forberedt til datainnsamlingen. Jeg valgte derfor å lese meg opp på tematikken på forhånd slik at jeg i større grad kunne spissformulere spørsmålene til deltakerne. Derfor har nok for både Kanter (1993) og Acker (1990) påvirket hvordan noen av spørsmålene ble formulert. I tillegg til å lese meg opp før intervjuene, leste jeg også teori og tidligere forskning samtidig som jeg bearbeidet datamaterialet. Jeg synes for eksempel det var interessant hvordan kvinnene i materialet mitt fortalte at de ofte ble spurt om å stille på paneler og andre

arrangementer for å representere kvinner på en slik arena. Da jeg leste meg opp på tilfeller av dette fant jeg Cecilie Thuns (2018) artikkel om blant annet *kvinnealibi*, som har vært et godt bidrag til analysen. Selv om teoriene har fungert som hjelpemiddel i hele prosessen, har jeg likevel vært nøye på at det ikke skulle være styrende for materialet. Det har vært like viktig for meg å se hva empirien forteller meg, heller enn å lete etter funn som bekrefter teoriene.

3.6 Forskningsetiske betraktninger

Etttersom jeg har benyttet intervju som metode er det også essensielt å gå gjennom de etiske betraktningene som er knyttet til å gjennomføre en slik metode. Intervjumetoden er et menneskelig samspill og det er derfor naturlig at deltaker påvirkes av dette, og kunnskapen som produseres påvirker hvordan vi oppfatter situasjonen. Derfor er det flere moralske og etiske spørsmål knyttet til dette. Vi har blant annet et etisk ansvar for hvordan vi behandler data fra intervjusituasjonen og bruker det i analysen (Thagaard, 2018: 113). Noen av de etiske spørsmålene en møter på som forsker er dekket av etiske retningslinjer. Det kan for eksempel være informert samtykke, som betyr at deltakerne skal informeres om undersøkelsens overordnede formål og hovedtrekk. De skal også informeres om mulige risikoer og fordeler ved deltakelse (Kvale og Brinkmann, 2015: 104). I starten av prosjektet utformet jeg et samtykkeskjema (vedlegg 2) som sammen med intervjuguiden ble meldt inn til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Gjennom skjemaet, som deltakerne fikk i forkant av intervjuene, ble de informert om prosjektet og deres rettigheter.

Et annet viktig punkt i samtykkeskjemaet tar for seg konfidensialitet og anonymisering. I et slikt tilfelle som mitt, hvor jeg intervjuer personer på deres arbeidsplass, har det vært svært viktig å presisere at alt de sier til meg er konfidensielt, og det skal ikke deles dersom deres anonymitet ikke kan bevares. Av den grunn har anonymiseringen av deltakerne vært en viktig jobb, og selv da har jeg ikke tatt lett på ansvaret jeg har for fortellingene jeg sitter med (Thagaard, 2018: 207). Flere av deltakerne ga inntrykk av at det var viktig for dem at de og deres fortellinger ble anonymisert, trolig fordi de er i mindretall på arbeidsplassen sin. Jeg valgte å ikke anonymisere konsernet, men heller utgi minst mulig informasjon om de som har deltatt. Det er både for å bevare deltakernes anonymitet utenfra, men det har vært minst like viktig for meg at det ikke skal være gjenkjennbart for andre innen konsernet. Grunnen til at jeg valgte å ikke anonymisere konsernet var fordi jeg visste at flere ansatte (utenom deltakerne) hadde hørt om prosjektet, og dersom jeg skulle anonymiserte bedriften ville det hovedsakelig vært for at ansatte ikke skulle vite at det om deres arbeidsplass. Dette tar meg videre til en annen

etisk betraktning som er det faktum at konsernets HR-avdeling rekrutterte for meg, og hadde dermed fullt innsyn i hvem jeg har snakket med. Av disse grunnene har jeg valgt å ikke oppgi deltakernes alder, stillingstittel eller hvilket ledernivå de er på. Istedenfor å gi de fiktive navn har jeg valgt å kalle de «LX». L er en referanse til deres stilling (leder), og X er et tilfeldig valgt tall fra 1 til 8 (antall deltakere). Selv om jeg aldri vil kunne sikre full anonymitet kan jeg i hvert fall sikre at sitat og lignende ikke blir knyttet til individuelle deltakere.

3.7 Datamaterialets kvalitet

Et viktig punkt i et metodekapittel er datamaterialets kvalitet, og kan vurderes på mange måter (Skilbrei, 2019: 87). Jeg har valgt å bruke begrepene pålitelighet og gyldighet for å diskutere materialets kvalitet, selv om jeg også kunne brukt begrepene reliabilitet og validitet. De er mer preget av kvantitativ forskning, og selv ønsket jeg å bruke «hverdagsbegrepene» (Kvale, 2015: 275). I tillegg til pålitelighet og gyldighet kan man diskutere datamaterialets generaliserbarhet for å si noe om dets kvalitet. Jeg skal nå gå nærmere inn på hver enkelt av dem.

3.7.1 Pålitelighet

Materialets pålitelighet handler om en kritisk vurdering av prosjektet i form av at forskningen er utført på en pålitelig og forsvarlig måte. Forskerens rolle har mye å si for om forskningen er utført på en troverdig og tillitvekkende måte (Thagaard, 2018: 187), og kanskje enda mer forskerens bevissthet rundt egen rolle. Materialets pålitelighet er knyttet til spørsmålet om et prosjekts resultat kan bli reproduisert av andre forskere på andre tidspunkt (Kvale, 2015: 276). I kvalitativ forskning er vi innforstått med at en forsker aldri kan være fullstendig nøytral, og det blir derfor viktig å redegjøre for egen posisjon og engasjement knyttet til prosjektet fordi det vil påvirke forskningsarbeidet fra start til slutt (Tjora, 2017: 235). Som nevnt i teoriens rolle har tidligere forskning og teori vært med meg hele veien, og det har trolig påvirket hvordan jeg har gått fram i denne forskningsprosessen. Det har avgjort hvilke spørsmål jeg har valgt å ha med, hvilke svar jeg valgte å følge opp og hva jeg har fokusert på i analysen og diskusjonen. Jeg tror likevel at siden dette er noe jeg har vært bevisst på, og jeg har vært mye mer åpen for andre elementer gjennom hele prosessen, enn hvis jeg ikke reflekterte over det. Som nevnt har det vært viktig for meg å ikke bare henge meg opp i teorier og tidligere forskning, men også å fokusere på det deltakerne og materialet har fortalt meg.

Et annet element som kan ha påvirket datamaterialet i dette prosjektet er mitt kjønn. Kjennetegn som kjønn har stor betydning for hvordan deltakerne oppfatter forskeren, og i mange tilfeller

vil det være lettere å få kontakt med deltakere av samme kjønn som en selv (Thagaard, 2018: 82). Det faktum at jeg er en kvinne som snakket med andre kvinner kan ha gjort at jeg har fått unikt innpass hos deltakerne ved at de har fortalt ting de ikke nødvendigvis ville fortalt til en mannlig forsker. Selv om jeg er en del yngre enn de fleste deltakerne og ikke har en såkalt «voksenjobb» enda, hadde jeg basert på mine egne erfaringer en felles forståelse med de om hva de snakket om og kunne ofte relatere. Å være av samme kjønn som deltakerne er derimot ikke utelukkende bra, da det noen ganger kan det lønne seg å være en «utenforstående» for å få fram sider som ellers hadde blitt tatt for gitt (Thagaard, 2018: 107). I dette prosjektet har jeg følt at jeg har hatt en felles forståelse med deltakerne i form av å være kvinne, men jeg har også følt at deltakerne til tider snakket til meg som en «utenforstående» ettersom de var klar over at jeg var en student i 20-årene. For å styrke prosjektets pålitelighet har jeg som forsker forsøkt å være så transparent som mulig, ved å gi en detaljert beskrivelse av forskningsstrategiene og metodene som er benyttet, slik at hvem som helst kan vurdere forskningsprosessen trinn for trinn (Thagaard, 2018: 188). Jeg har også reflektert over betydningen av et eget kjønn i prosessen, og noen av mulighetene og begrensingene som kan ha vært medvirkende til materialet jeg endte med (Thagaard, 2018: 82).

3.7.2 Gyldighet

Materialets gyldighet stiller spørsmål ved tolkningene forskeren kommer fram til (Thagaard, 2018: 189). Det settes spørsmålstegn ved om svarene man finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmålene som ble stilt (Tjora, 2017: 232) og om prosjektets metode i det store er egnet til å undersøke det den er ment til å undersøke (Kvale, 2015: 276). Det er derfor naturlig å skulle diskutere eget valg av metode. Man skal være forsiktig med å tro at man har en feilfri metode, og ifølge Burawoy (2013: 257) er det en trussel til datainnsamling å ikke klare og se metodens svakheter. En kjent kritiker av intervju som metode er Paul Atkinson (2015), som mener at intervju ikke er sterk nok til å stå for seg selv. Dette fordi en ikke kan ha full tillit til intervjudata ettersom det baserer seg kun på samtale. Av den grunn, mener Atkinson, at man ikke får mulighet til å undersøke de hverdagslige formene for sosial organisering og handling da informasjonen gis i et vakuum berøvet for det sanselige og materielle fra virkeligheten. Videre hevder Atkinson også det blir lagt for mye vekt på tolkning av deltakernes personlige fortellinger og erfaringer, og at man går glipp av ferdighetene som deltakerne benytter seg av i hverdagslivet. Ettersom jeg selv er innenfor et sosialkonstruktivistisk paradigme og er opptatt av nettopp deltakernes personlige fortellinger og hvordan de forstår den sosiale verden, opplevde jeg det ikke som et problem at mitt materiale kun baserer seg på samtaler.

Jeg har derimot hatt i bakhodet at ved å bruke intervju som metode kan deltakerne velge hvordan de ønsker å presentere seg selv, og hvilke følelser de skal spille på (Aktinson, 2015: 95). I dette prosjektet kunne en konsekvens av å kun stole på «praten» vært at deltakerne kun valgte å fortelle om de gode erfaringene av å være kvinnelig leder i en mannsdominert bransje. Dette var noe jeg kjente litt på i starten av et par intervjuer, men etter hvert som praten gikk åpnet disse deltakerne seg mer opp og jeg fikk fortellinger fra flere sider av saken. Å velge rett metode i forskning er viktig, men ifølge Tjora (2017) er den viktigste kilden til høy gyldighet at forskningen pågår innenfor faglige rammer som er forankret i annen relevant forskning. Som forskere må vi forholde oss bevisste til aktuelle teorier, perspektiver og tidligere forskning som er benyttet innenfor samme tema, og anvende denne kunnskapen i eget arbeid (Tjora, 2017: 234). Jeg har fremhevet egne funn ved å anvende teorier og tidligere forskning som belyser prosjektets tematikk, og det har dermed gitt et godt utgangspunkt for å diskutere deltakernes fortellinger. Det har også gitt et godt utgangspunkt for å styrke prosjektets gyldighet, ettersom jeg har vært åpen og tydelig om de teoretiske innspillene som har preget oppgaven. På denne måten får andre muligheten til å vurdere relevansen og presisjonen i mitt arbeid.

3.7.3 Generalisering

Generalisering er som nevnt en annen måte å vurdere datamaterialets kvalitet på, og handler om hvorvidt funnene kun gjelder for dette prosjektet, eller om det kan overføres til andre personer, kontekster og situasjoner (Kvale, 2015: 289). Selv om individuelle intervjuer er gjennomført en-til-en, er målsettingen at man skal kunne trekke konklusjoner fra datamaterialet og vise hvordan funnene kan være gjeldende for flere. Altså skal datamaterialet ha en overføringsverdi slik at man kan peke på prosesser, sammenhenger og kategorier som er gjeldende for flere (Skilbrei, 2019: 65). En form for generalisering er en *naturalistisk generalisering* som baserer seg på personlige erfaringer og gir forventninger heller en formelle forutsigelser (Kvale, 2015: 290). Dersom man er transparent i alle deler av forskningen gir man andre mulighet til å vurdere om funnene er overførbare til andre kontekster (Tjora, 2017: 239). Dette er et mål jeg har jobbet mot, og det har vært viktig for meg at andre kan lese denne oppgaven uten tvil om hvilke valg som har blitt tatt og hvorfor jeg har valgt å gjøre det på den måten jeg har. Jeg har derfor forsøkt å være transparent i alle deler av dette prosjektet.

4. Analyse

I dette kapitlet skal jeg presentere mine hovedfunn fra datamaterialet. Analysen baserer seg i all hovedsak på empirien, men er strukturert etter forskningsspørsmålene som er formulert med utgangspunkt i tidligere forskning og teori. Slik henger empiri, teori og tidligere forskning sammen, og derfor er en kombinasjon av dem brukt i analysen for å svare på mine forskningsspørsmål:

1. Hvordan reflekterer de kvinnelige lederne om konsernets likestillingstiltak, og er det behov for dem?
2. Hvordan håndterer de kvinnelige lederne å være i mindretall?
3. Hvordan påvirker bankens mulighetsstruktur de kvinnelige ledere?

4.1 Likestillingens idealer og realiteter

Som vist innledningsvis rapporterer konsernet selv at de aktivt jobber for å sikre likestilling og unngå diskriminering gjennom hele arbeidsforholdet, fra stillingsutlysning til avsluttet arbeidsforhold. Ifølge årsrapporten for 2021 innførte konsernet forrige år noen nye tiltak for å sikre mangfold blant søkere. Et av tiltakene som ble innført er at hver stillingsutlysning skal gjennom en «kvalitetssjekk» for kjønnsnøytralt språk slik at stillingen er like appellerende for både menn og kvinner. Videre er det et mål om at både kvinner og menn skal være med til sluttrunden. Et annet tiltak er gjennomgang av deres profil utad, og ifølge årsrapporten brukes det nå bilder som representerer mangfold og informasjon om konsernets holdning til og arbeid for mangfold har blitt lettere tilgjengelig (Sparebank 1 SMN, 2022, s. 26). Jeg mener konsernet derfor ønsker å visuelt fremheve at de er opptatt av likestilling. Utad setter konsernet likestilling og mangfold i fokus gjennom offentlige stillingsannonser, bilder og dokumenter. Fortellingen min viser også hvordan hovedkontorets ansatte og besøkende blir møtt med konsernets visuelle fokus på likestilling. En av dimensjonene til Acker (1993) tar for seg kulturelle symboler og hvordan de forklarer og forsterker kjønnskille i organisasjoner, ofte med menn i fokus og kvinner i bakgrunnen. Slike symboler kommer til uttrykk gjennom språk, ideologi og i media. De kan derimot også motsette seg en kjønnskjev inndeling, og med konsernets nye tiltak vil de kulturelle symbolene gjøre nettopp det. Videre i rapporten står det også at retningslinjer mot diskriminering er oppdatert og gjort tilgjengelig på konsernets nettside. Disse retningslinjene finner jeg derimot ikke. Jeg har også sendt mail til min kontakt på HR om de har noen konkrete retningslinjer eller prosedyrer de følger, noe som skulle bli undersøkt – men fikk aldri tilbakemelding på det (om det var en forglemmelse eller ei vet jeg ikke). Det er tydelig at banken har likestilling som ideal, og det har derfor vært interessant å undersøke hvordan de jobber for

likestilling i realiteten. Når det kommer til kvinnene som deltok i dette prosjektet var alle ansatt før 2021, så dersom de nye tiltakene har tredd i kraft var dette etter kvinnene ble ansatt i deres nåværende stillinger. På spørsmål om de trodde det var noen likestillingstiltak knyttet til deres ansettelse svarte nesten alle nei, mens de resterende sa de ikke visste. De fikk også spørsmål om hva de synes om likestillingstiltak generelt, og hva eventuelle tiltak burde innebære. Basert på deres tanker og refleksjoner om temaet har jeg valgt å dele de inn i tre grupper:

I **den første gruppen** har jeg plassert de deltakerne som gir uttrykk for at det ikke er nødvendig med tiltak i det hele tatt. Denne gruppen er redd for at likestillingstiltak skal føre til at de ikke skal få tilstrekkelig kredibilitet i arbeidet sitt, og at ansettelsen skal bli bortforklart med at de er kvotert inn. På spørsmål om L1 skulle ønske at banken hadde noen tydelige tiltak i rekrutteringsprosessen, svarer hun følgende:

Nei, egentlig ikke. Og det er mer fordi at jeg har vært veldig sånn tydelig på at, ehm, det er massevis av flinke damer og mannfolk, men at man får jobbene ut ifra kvalifikasjoner og ikke kjønn. Så jeg tenker at jeg er veldig glad fordi ... jeg håper egentlig at det ikke var noen tiltak fordi jeg håper jeg fikk jobben basert på kvalifikasjoner og ikke kjønnsmessig da. (L1)

L1 er opptatt av at det var hennes kvalifikasjoner som førte til at hun fikk lederstillingen, at hennes kjønn ikke skulle ha noe betydning for avgjørelsen. Hun ønsket derfor ikke at det skulle være likestillingstiltak i ansettelsesprosessen. Også L8 mener at man i en ansettelsesprosess skal velge den kandidaten med mest kunnskap og ferdigheter, uavhengig av kjønn. Min forståelse av denne gruppa er at de ønsker å usynliggjøre sitt kjønn slik at de kan oppfattes som en del av majoriteten og vurderes likt som sine mannlige kolleger, og ikke som *tokens*. Dette samsvarer med tidligere funn hos Holgersson (2013) og Kvande og Rasmussen (1993) som så at kvinner i mannsdominerte yrker mente at deres kjønn ikke hadde betydning i deres arbeid. Selv om jeg har valgt å plassere dem i denne gruppen tyder utsagnene derimot på at for L1 og L8 er likestillingstiltak ensbetydende med kjønnskvoltering, men de er ikke nødvendigvis imot tiltak som kjønnsnøytral tekst i stillingsutlysninger.

I **den andre gruppen** har jeg plassert de som mener at det ikke er behov for konkrete tiltak, men at det må være fokus rundt og bevissthet om likestilling. Flere av kvinnene var i likhet med L1 tydelige på at de ikke ønsket å bli kvotert inn, men de så likevel behovet for å rette fokuset mot å få flere kvinner inn i lederstillinger.

Jeg mener ikke at man skal ha et eget opplegg for damene. Det som jeg tror på, eller det blir vanskelig for de damene da som blir valgt, på grunn av at et eget løp for eksempel. Men jeg tror det er veldig viktig at man setter sånne bevisste mål da, og kommuniserer at her ønsker vi likestilling og vi forstår at det er ulike måter å utøve en rolle på, og den typiske mannlige måten er kanskje ikke den eneste måten, anerkjenne det da, er greit tror jeg. Jeg tror ikke det løser ... det blir ikke likestilling uten at noen, eh, forteller at det har vi som mål. Det løser seg ikke av seg selv, men det betyr ikke at man trenger å favorisere et kjønn framfor et annet kjønn, tror jeg. (L7)

Kvinnene i denne gruppen mener at en jevn fordeling blant kjønnene ikke vil komme av seg selv, men mener heller ikke at tydelige tiltak er veien å gå for å få det til. L7 mener det ikke burde være et eget løp for kvinner, og er bekymret for at likestillingstiltak vil skape en distanse mellom kjønnene. Hun mener at dersom arbeidsplassen for eksempel hadde hatt et nettverk for kvinner ville det vært rart, og kunne potensielt produsert et skille mellom kjønnene. Hun ønsker heller at det skal være «mer sånn bevisstgjøring på ledernivå om hvordan du skal klare å tilrettelegge for at noen skal tørre å gå en retning» ved å for eksempel muliggjøre for fleksible arbeidshverdager eller oppmuntre til utvikling i medarbeidersamtaler. Samtidig mener L7 at det er «hver enkelt ansatts ansvar å ta den muligheten de får», og at kvinner må legge inn den innsatsen som kreves for å få like muligheter som mennene. Utsagnet tyder på at konkrete tiltak ikke er nødvendig, for dersom man innordner seg den normative kulturen og får status som «liksom-menn» (Kvande & Rasmussen, 1993), vil man også få like muligheter som mennene. Likevel er de bevisste på at en skjev kjønnsfordeling eksisterer, men at det er nok å snakke om og fremme kjønnsbalanse for å skape endring. Slik jeg forstår denne gruppen er de blitt «en av gutta», og som en del av å bevare medlemskapet blir det dermed viktig at kvinner ikke skal få muligheter eller tilbud som menn ikke har tilgang til.

Den tredje gruppen mener det ikke er nok å rette fokuset på likhet for kjønnene, altså er det ikke nok å bare snakke om likestilling, men det må være konkrete retningslinjer og prosedyrer for å sikre likestillingen i arbeidslivet.

Altså, jeg skjønner jo det at du skal få jobben fordi du er best kvalifisert, samtidig så er det noe med å tvinge den som sitter i den posisjonen å skal ansette noen, til å ta hele perspektivet. Også er det noe med, med, det som forskningen viser, det er jo det at stillingsteksten kan gjøre at noen blir ekskludert, at det er for maskuline ord eller det er, man kan kjønnsnøytralisere enn del ord som gjør at det er flere som antar, eller man ser at det kan bli flere kvinnelige søkere da, der det oftest er flere menn. (L3)

Både L3 og L5 trekker fram teksten i en stillingsutlysning som et direkte tiltak for å få flere kvinner til å søke på jobben. Ved å fjerne maskuline ord, som resultatorientert, og heller bruke ord som appellerer til begge kjønn vil man få flere kvinnelige kandidater å velge mellom. Dersom man til syvende og sist skal ende opp med den beste kandidaten er det jo desto viktigere at alle aktuelle kandidater har søkt på stillingen, uavhengig av kjønn. Kjønnsnøytralt språk i utlysningstekster er jo et tiltak som ifølge årsrapporten nå er innført i konsernet, men jeg forstod det på deltakerne som at dette ikke er noe som er blitt aktivt tatt i bruk enda. Det som kanskje skiller denne gruppen mest fra gruppe to er at gruppe tre mener at i en sluttrunde så skal mangfold være et kriterium:

Nei, jeg tror at det er mange sider av det. Jeg tror på at, sånn, i det store og det hele så tror jeg at et team som består av både kvinner og menn og med litt forskjellig alder og forskjellig erfaring er en styrke, er man for like så tenker man for likt og utfordringer blir at man får ikke, man får ikke like gode resultater, så i det store bildet så tror jeg på at diversitet i seg selv gir bedre resultater, og for meg er det en god nok grunn til at man skal tenke diversitet i rekruttering da, eh, sånn at, i en prosess der man har to like kandidater, så skal diversitet være et kriterie da, og så skal det på en måte ikke gå utover at man skal velge den beste kandidaten. Men best er jo veldig mange dimensjoner, og hvis en kandidat som på papiret og faglig sett er noe svakere, men som gjør at et team totalt sett vil prestere bedre, så vil jeg si at det er den beste kandidaten. (L4)

Kvinnene i gruppe tre anerkjenner at det er flere sider ved en ansettelse, og mener at den beste kandidaten ikke er den som har den mest imponerende CV-en, men den som i tillegg til å være godt kvalifisert også bidrar til mangfold i gruppa. Også de andre kvinnene forteller at mangfold av kjønn, alder, erfaring og etnisitet er viktig for gruppen, men min forståelse er at gruppe tre er de eneste som mener man må jobbe aktivt for å sikre mangfoldet i gruppen. De mener at det noe må gjøres for at en endring skal skje. Ifølge gruppe tre må konsernet og de ansatte anerkjenne prosessene som reproducerer kjønnsforskjeller, og det er dermed ikke nok å prate om likestilling som et mål. Det må være en helhetsvurdering i hver ansettelsesprosess, fra start til slutt. På bakgrunn av samtalene om dette temaet har jeg tolket det slik at disse kvinnene ikke er opptatte av å usynliggjøre sitt kjønn, men jobber heller for at kvinner skal få lik verdi som menn.

4.2 Behovet for tiltak

Hva kvinnene tenker om likestillingstiltak generelt er nok tett knyttet opp mot om de selv har kjent på et behov for det. Kvinnene forteller om et arbeid som krever mye tid, og på spørsmål om arbeidsoppgavene ofte går utover fritiden svarer L1 følgende:

Ehm, ja jeg tenker at jeg jobber mye mer enn 8-16 ja, det gjør jeg. Det er en litt, litt livsstil, det er det ingen tvil om! Så, men det er man jo litt sånn inneforstått med når man tar på seg en lederstilling også.

L1 forklarer lederjobben som en livsstil fordi hun jobber utover åtte til fire, som har blitt en slags standardisert arbeidsdag i det norske arbeidsmarkedet, men at hun har vært innforstått med at det er det en slik posisjon krever og dermed godtar premissene. Deltakerne opplever at det er like forventninger til mannlige og kvinnelige ledere, og at det ikke er en kjønnsdeling når det kommer til timer de bruker på arbeidet. Videre forteller de om en arbeidsplass som tilrettelegger for alle sine ansatte, og at de stort sett har en fleksibel arbeidsdag. Til tross for lange arbeidsdager har de altså selv mulighet til å styre når arbeidet blir utført. De forklarer at arbeid som kan utføres individuelt, som å lese seg opp på nytt stoff, svare på mail, lage presentasjoner eller andre ting som må forberedes som oftes gjøres etter klokken fire. Gjerne på kveldstid etter at de har lagt barna eller fått unna andre hverdagslige ting. De forteller også at møtene sjeldent er satt opp slik at de går utover den vanlige arbeidsdagen, noe blant annet L3 er veldig opptatt av å passe på når hun også setter opp møter.

[N]år det gjelder min egen avdeling så setter jeg dem opp litt innenfor rammene og, fordi det er gjerne folk som har levering til barnehage, eller, som har problem, selv om arbeidsdagen i utgangspunktet startet 8 så har de problemer med å være her akkurat klokka 8, så tar vi dem gjerne 0830 eller ja, sånn at folk har sjans til å komme seg på arbeid i hvert fall, og så har jeg egentlig ikke noe problem med min avdeling, de jobber timene sine, men det er nok autonomi til at trenger du litt slakere på morgenen så har du mulighet til det da, eller om du trenger det på ettermiddagen, det er jo helt det samme, menne, da styrer dem litt arbeidsdagen selv i forhold til den biten. (L3)

I avdelingen til L3 har de en kjernetid på 09-15, og det er gjerne innenfor denne tidsrammen at møtene foregår slik at alle har mulighet til å være med fra start uavhengig av livssituasjon. Utover det kan de ansatte selv bestemme når de vil jobbe, og L3 opplever det som en god løsning. I «Kvinner og karriere i finans» finner de at en fleksibel arbeidshverdag er en nødvendighet for å kunne kombinere karriere og familieliv, spesielt for kvinner. Ettersom Sparebank 1 SMN muliggjør for en fleksibel arbeidshverdag for deltakerne, er det ikke sikkert de kjenner et stort behov for likestillingstiltak knyttet til dette aspektet. Det er derimot ikke mulig å ha en slik fleksibilitet i alle områdene i banken, og dette forteller L6 om sitt arbeid:

Vi prøver å holde oss mellom åtte til fire, men noen ganger strekker ikke tiden til, og mye, altså når vi har samlinger og sånt så går jo hele døgnet nesten, eller ikke på natta da, men da er det jo ... eller reiser, ehm, nå har det jo ikke vært noe mye av det, men da går det jo hele tiden. Så, eh, men vi må tilpasse oss kundene, og vi prøver å styre det

også, men av og til så er det slik at det haster og da må man bare, da må man bruke kveldene, [...] Men, vi har kjernetid ni til tre. [...] Så har det vært enkelte år det har vært mye jobb i ferie. Jeg har avbrutt ferie ... hvis det dukker opp ting med kunder så kan det være ... det er heldigvis veldig sjeldent, men det har jeg også måtte gjort, og det har andre måtte gjort også. (L6)

Avdelingen til L6 har også en kjernetid mellom ni og tre, men uttrykker at det ikke alltid er like lett å holde møter og slikt innenfor disse rammene. Med et arbeid som består av mange samlingsbaserte møter som varer over flere dager og som innebærer at hun må være på arbeid når kundene trenger det er det ikke lett å styre dagene. For L6 har ikke bare arbeidet hennes gått utover den standardiserte arbeidshverdagen, men også ferier, fordi det har krevdes av henne å være tilgjengelig. Funnene til Halrynjo, Kjos og Torjussen (2019) tyder på at denne typen arbeid, hvor de ansatte er konstant tilgjengelig, er et mannsdominert forretningsområde. Så selv om de andre kvinnene forteller om en fleksibel arbeidsplass, tyder funnene på at dette ikke gjelder for alle. L6 forteller at de i avdelingen har mulighet til å styre mye av arbeidstiden selv, men jeg tolker det slik at de ikke har like stor frihet som de andre deltakerne gir uttrykk for, fordi de må i større grad være tilgjengelige til «enhver tid». Kvinnene forteller som nevnt at de opplever at det er forventet det samme av dem som sine mannlige kollegaer, men dersom det er forskjellige forventninger knyttet til områder som fra før er kjønnet, kan det tilsi at bare noen områder tilpasser seg en arbeidstaker som har andre forpliktelser utenfor arbeidet.

Kvinnene opplever også at de blir behandlet likt som menn, og at de enten har flere eller like muligheter som sine mannlige kollegaer. L4, i likhet med flere av de andre kvinnene, forklarer at hun ofte blir valgt ut til å stille opp på paneler og lignende fordi hun bringer «en del ulike dimensjoner på banen i forhold til diversitet», da resten som regel er menn i førti-femti årene. Selv om L4 selv reflekterer over at hun kanskje blir valgt fordi hun representerer en motsetning til de andre, og blir et *kvinnealibi* eller en *tokens*, så anser hun ikke det som noe problematisk, men fokuserer heller på mulighetene det gir. I tillegg til mulighetene L4 får ved å være et *kvinnealibi* vil også hennes tilstedeværelse gi en større bevissthet rundt kjønnsbalanse. Likevel er det mange som opplever at de mister muligheter ved å være *kvinnealibi* eller *tokens*, fordi fokuset ligger på kjønnet og ikke kompetansen de har (Thun, 2018: 135; Kanter, 1993). Flere av deltakerne i prosjektet er derimot opptatte av å ikke fokusere på de negative sidene, for dersom en leter etter problemer vil en også finne dem. L2 forteller at hun ikke lar kjønnet sitt være en begrensning for hva hun kan være med på, og har ingen problemer med å invitere seg selv på kaffe eller øl med de mannlige kollegaene. Likevel ser hun at mennene som gjerne har

jobbet lenge sammen naturligvis trekkes til hverandre, og at denne tendensen kan være problematisk for kvinner:

Å liksom ha bedre prosesser på ting gjør at det ikke blir sånn «gutteklubben grei» som driver og rekrutterer sine egne. Og det er det som er litt, og det tror jeg er sånn som sprer seg utad og hvis at nei det er så veldig mannsdominert, det er ikke snakk om at damer får mulighet i det og det firmaet, ja da søker ikke damer heller. (L2).

Selv om kvinner ikke skal la seg begrense av sitt kjønn er det også viktig at menn åpner opp klubbene sine og ikke bare rekrutterer de som er like seg selv. «Gutteklubben grei» er en etablert metafor for typiske «kompismiljø» innenfor styrer og andre høye posisjoner i næringslivet, og har vært kjent for at kvinner ikke har sluppet inn og blitt inkludert. Flere av de kvinnelige lederne forteller at dette fortsatt er et problem i konsernet, at de mannlige kollegaene har sosiale sammenkomster som kvinnene er ekskludert fra. De påpeker at selv om møtene er på fritiden er det «jo rart om de ikke snakker jobb også da, så er det på en måte en informasjonskilde [kvinnene] er utenom» (L3). Ved å ekskludere kvinnene fra de uformelle møtene tar de også fra dem informasjon som er relevant for deres arbeid. L8 forteller at når hun hadde en mannlig leder kunne hun merke at en del av hennes mannlige kollegaer fikk fordeler:

Jeg hørte for eksempel at en annen kollega [...] hadde vært på skitur og heisatur med noen kunder som jeg på en måte ikke var invitert til, som kvinne da. At det kun hadde vært menn da, på det arrangementet. (L8)

Det er altså ikke bare de sosiale møtene blant kollegaer som kvinnene har opplevd å bli ekskludert fra, men L8 har også opplevd å ikke bli invitert til møter med kunder på grunn av sitt kjønn. Slike klubber er ikke bare problematiske fordi kvinner uteblir fra informasjonsutveksling, men også fordi en ser at mennene rekrutterer innenfor klubbene sine. På spørsmål om hvorfor det er kjønnete forskjeller i de ulike områdene i finans svarer L7:

Nei det kommer av at det er menn som rekrutterer menn. Tror jeg. Det kan ikke være noen annen forklaring tenker jeg, det er sånn *tenker*, ja, det er veldig trygt å gå etter han mannen i lyseblå skjorte og dressjakke, for da føler du at det speiler jo deg selv, og forventer at han oppfører seg som seg selv. Jeg tror det har noe med det å gjøre. Og det er derfor det er viktig at man kommuniserer fra ledelsen at man har et, ja, både mangfold og likestillingsforventning da. Uten å tvinge gjennom noe, så tror jeg at det blir en endring hvis man sier at man forventer noen ting. (L7)

Det er en trygghet for mennene å rekruttere en som er lik seg selv, fordi de da vet hvilken medarbeider de får. L7 beskriver mennene som nærmest uniformerte med lyseblå skjorter og

dressjakke, og hvordan de søker til andre i samme uniform. Slik kan den lyseblå skjorta forstås som et symbol på likhet blant menn. Dette er også i tråd med forklaringen om *homososial reproduksjon* som beskriver hvordan menn trekker mot andre menn i situasjoner hvor menn dominerer (Kanter, 1993; Teigen, 2019: 58). Dette understreker hvorfor homososial reproduksjon ikke bare må forstås som psykologiske mekanismer, men også som organisatoriske strukturer. L7 mener det er viktig å motarbeide slike mekanismer, men som en del av gruppe to mener hun heller ikke at det skal være en påtvunget endring. Selv om teorien hovedsakelig er brukt for å forklare hvordan menn trekker til menn, kan den også forklare hvorfor folk flest trekker til dem som ligner seg selv – også kvinner. Også flere av de kvinnelige lederne kunne kjenne seg igjen i at det er både trygt og godt å ha noen som er lik seg selv:

[D]et er litt annerledes å diskutere med [L3] enn det er med min gamle leder da, sånn, fordi at man kanskje ser ting litt mer likt eller ... men samtidig så er det ikke bare at jeg vil ha et sånt ekkokammer, for vi utfordrer jo hverandre og reflekterer og, bare den tryggheten. Man vil jo hverandre vel, vi ser jo på i hvert fall noen ting ganske likt, ja. Selv om vi også er forskjellige, hehe. Og ser verdien i å diskutere ting da, for det opplever jeg kanskje litt med den ledergruppa at, i og med at det er mange godt voksne menn som har masse erfaring og slikt, så er dem kanskje litt sånn, om vi bruker masse energi på å endre dem ... det er jo ikke et poeng. Eh, så det er litt sånn, dem er litt mer ... jeg opplever dem kanskje til tider litt satt, eller litt sånn, ja. Og de har jo funnet sin måte å gjøre ting på, ikke sant. Men, jeg og [L3] får til å diskutere sånn, hm, ja nye ting, «har du hørt på den podcasten her» og ja, sånne ting, så du har liksom noen å diskutere litt sånn, ja, både fag og hvordan skal man løse utfordringer med personalledelse og, ja. Ganske mye forskjellig egentlig, så det har jeg hatt stor glede av. Og det tror jeg kanskje er en mangelvare rundt omkring, om det er lite ... i og med at det er få kvinnelige ledere, så, eller mangel ... men, ja. Jeg tror at det kan gjøre det litt vanskeligere da, for dem som har lyst til å ta litt mer ansvar, eller, ja. (L5).

L5 føler på en trygghet av å ha en annen kvinnelig leder på sitt «lag» og forteller at selv om de er like er de også forskjellige, og hun har stor glede av å få en sparrepartner å diskutere med når hennes mannlige kollegaer blir for satt i sine måter. Også L3 forteller om en «veldig berikelse å få en sånn kvinnelig medkollega da», og hun har tidligere følt seg litt alene i ledergruppa ettersom hun har vært eneste kvinne. I likhet med L5 forteller L3 om betydningen av å ha noen man kan trekke til og sparre med - om det er for å snakke med noen man kjenner godt og stoler på om en diskusjon som oppstod på et ledermøte, eller å gå gjennom et innlegg man skal ha på et senere møte. Både L3 og L5 forteller at selv om dette er noe de også kunne gjort med en mannlig kollega oppleves det mer naturlig og lettere å invitere en kvinnelig kollega. Forskning viser at slike tendenser som oftest er ubevisste prosesser (Holgerson, 2013: 464), men kvinnene i dette prosjektet er svært bevisste på slike prosesser, og for dem har det

vært viktig at det under deres lederskap ikke skal være tilfeller hvor menn ekskluderes fra informasjonsutveksling. Det er viktig for dem å jobbe aktivt mot disse tendensene slik at de ikke får fortsette, og kanskje spesielt blant menn blir det viktig å bevisstgjøre prosessene om en endring skal skje. L5 mener at gamle mannenettverk som «gutteklubben grei» ikke er i stand til å se at kvinner kan kle høye posisjoner, og dermed vil en mann på 60 år velge en som ligner på seg selv når han skal rekruttere en medarbeider. Kvinnene sees ikke som kompetente og vurderes derfor ikke ut ifra samme kriterier, fordi eldre menn definerer kriteriene for å passe de som er mer lik seg selv, og på den måten opprettholdes den maskuline lederkulturen.

Den maskuline lederkulturen gjør også at noen av de kvinnelige lederne ikke føler at de har samme muligheter som sine mannlige kollegaer. L5 forklarer at siden det nesten bare er menn som sitter i de øverste stillingene, og ettersom banken ikke har noen tydelige mål knyttet til likestilling føler hun at hun har mye mindre sjanse til å få disse stillingene. For henne er det vanskelig å tro at banken kommer til å øke den kvinnelige andelen i de øverste stillingene uten å jobbe bevisst mot det, og dermed føler hun ikke at hun har de samme mulighetene. Det er altså ikke bare integrerte prosesser i organisasjonen eller mulighetsstrukturen som gjør at kvinnene ikke føler at de har samme muligheter som sine mannlige kollegaer, men det er også viktig for dem å se at andre kvinner innehar høye stillinger for at de selv skal tenke at muligheten er der.

4.3 Viktigheten av gode, kvinnelige forbilder

I tillegg til at det er behov for likestillingstiltak, forteller funnene oss dermed viktigheten av å ha gode, kvinnelige forbilder. Som L3 forteller er det en mangel på kvinnelige ledere, og dermed blir det vanskeligere for de kvinnene som enten er det eller ønsker å bli det. Ikke bare er det viktig for de kvinnelige lederne å ha andre som er lik seg selv på teamet, men det er kanskje enda viktigere for kvinner i firmaet å se at det er muligheter oppover i systemet. L2 mener at i et likestillingsperspektiv er det viktigste å ha noen gode kvinnelige forbilder i organisasjonen som man kan se opp til, og som viser at det går helt fint å være dame i finansverdenen. Ved å ha flere damer i høye lederstillinger sender det signaler til kvinner i organisasjonen at det er muligheter for dem også. Det er viktig for å se at kvinner lykkes og det kan være en trigger for andre. Som nevnt kan det være positivt med *kvinnealibi* da synliggjøring av kjønn er viktig for å vise at kvinner har en plass innenfor bransjen (Thun, 2018: 126), noe L8 også påpeker:

Jeg tror at vi som er kvinnelige ledere må være mye mer bevisste på å vise oss fram da, det hørtes litt spesielt ut, men for dem andre kvinnene da, i finans, fremsnakke hvordan det er å være det, og på en måte ufarliggjøre det de eventuelt sitter og tenker på, og være veldig direkte [...] på at du kan oppleve sånn og sånn, men det kan jo skje i alle yrker det, og hvor som helst, men sånn stort sett så er det helt ufarlig å være kvinne og leder. (L8)

Dersom de kvinnelige lederne deltar på forskjellige arrangementer og viser seg fram som *kinnealibi*, vil det kunne hjelpe andre kvinner med å se at det er fullt mulig for kvinner å være ledere i en mannsdominert bransje som finans. Derfor er det viktig at det befinner seg kvinnelige ledere i alle nivåer, slik at også ledere på lavere nivåer ser at det er mulig å nå toppen selv også som kvinne. Flere av de kvinnelige lederne mener det er like viktig å jobbe strukturert og målbevisst i talentutvikling av ansatte, slik at man også har kvalifiserte, kvinnelige kandidater når lederstillingene skal besettes. Som leder blir det viktig å ha en kjønnsstankegang i bakhodet fra start, for at også kvinnelige talenter skal vokse opp. Dersom konsernet har som ambisjon om kjønnsbalanse på toppnivå er det ikke nok å se på «nivået rett under konserndirektøren. For dit kommer du ikke med en gang på en måte, det tar litt tid, erfaring, før du har jobbet deg opp til å være der da» (L7). Videre understreker L5 at det ikke hjelper å bare ansette eksterne damer til de høyere stillingene, for det vil gi et signal til de allerede kvinnelige ansatte at selv om en jobber på for organisasjonen vil en uansett ikke kunne nå opp til de øverste stillingene. Ved slike tilfeller vil rollemodellens positive effekt svekkes, og kan istedenfor få en negativ effekt blant kvinnene i konsernet.

4.4 Å (u)synliggjøre sitt kjønn

De kvinnelige lederne forteller om en arbeidsdag hvor de ofte er i mindretall, og at de i den sammenhengen både har blitt brukt som, og tatt på seg å være konsernets *kinnealibi*. Som en av få kvinner blir de ofte representanter for sitt kjønn, eller såkalte *tokens*. På den ene siden kan *tokens* bli mer synlige og få oppmerksomhet rettet mot seg fordi de skiller seg ut (Kanter, 1993: 210), noe blant annet L2 hadde kjent på tidligere. Hun fortalte hvordan det var lettere å gjøre noe ut av seg og bli lagt merke til da hun var en kvinne blant ti menn, men når de var fem kvinner og ti menn ble hun bare en av dem. På en annen side blir de med *tokens*-status stereotypisert og anerkjent i hovedsak for sine kjønnsstypiske egenskaper (Kanter, 1993: 209). Flere av kvinnene forteller at de har opplevd at menn blir overrasket når de oppdager at kvinnene vet hva de snakker om, eller at de har lang fartstid i bransjen. Kvinnene har flere måter å håndtere det å være i mindretall på, både ved å synliggjøre og usynliggjøre betydningen av sitt kjønn. Flere av kvinnene uttrykker at det er viktig for dem å synliggjøre sin individuelle

identitet gjennom for eksempel klær, samtidig som de er opptatt av å oppfattes som anstendige og ordentlige. Under samtalene ble det tydelig for meg at selv om konsernet ikke har formelle uniformer finnes det tydelige kleskoder for de ansatte, og det skilles mellom hva som er akseptert for menn og hva som er akseptert for kvinner. Mens det for menn er nok å ha på seg dongeri-/dressbukse, lyseblå skjorte og eventuelt en dressjakke, er det for kvinner forventet at man skal være mer striglet: «du kan jo ha på deg bukse og dressjakke som dame også, men så er det gjerne normen at du skal ha kjole på en måte, eller du skal være litt, ja, litt annerledes.» (L3). Ifølge Acker (1990) er det prosesser som påvirker kvinnenenes, og mennenes, valg av passende klær, og det er disse prosessene som produserer kjønnede deler av individuelle identiteter. Slik opprettholdes en forståelse om at kvinnene skal være annerledes fra mennene, samt spillereglene for hva kvinner og menn kan ha på seg. Mennene synliggjør sitt kjønn og følger de maskuline normene ved å bruke den symbolske lyseblå skjorta. Kvinner på sin side er forventet å markere kjønnnet sitt med kjoler eller flotte bluser og skjørt eller dressbukse, samtidig som de skal passe på at det er ikke for utringet eller for kort. L2 forteller:

Jeg har alltid vært ganske business-kledd hvis man skal kalle det det da. Det er vel fordi at jeg ønsker at det skal signalisere en form for integritet, kompetanse, trygghet i rollen, eh, ja. Går aldri i korte skjørt, går aldri veldig utringet.

Finans er forbundet med noe ordentlig og anstendig, og for kvinnene er det ikke bare viktig at klærne synliggjør deres identitet, men også deres kompetanse. L2 ønsker at hennes klær skal representere henne som en kompetent og profesjonell fagperson. Alle kvinnene var enige om at det var ikke akseptert å komme på jobb med for dyp utringing, eller for kort skjørt. Flere fortalte om tilfeller hvor andre kvinner hadde møtt opp i slike antrekk, og det hadde skapt reaksjoner fra både kvinner og menn. De fortalte også at dersom en møter opp i et slikt antrekk vil de ikke bli tatt seriøse i arbeidet sitt, da fokuset kun vil ligge på hva de har på seg. Det virket på dem som at menn hadde mye lettere spilleregler når det kom til klær, fordi den lyseblå skjorta og dressbuksa blir deres uniform. Funnene forteller meg at det er mye mer på spill for kvinner, og at de må passe på at de «gjør» sitt kjønn på en passende måte for situasjonen. Selv om utringning og korte skjørt kan være uttrykk for feminitet er det ikke akseptert i denne situasjonen. Deltakerne kler seg på en slik måte som er akseptert og innenfor kjønnsnormen, og jeg mener derfor at det kan argumenteres for at kvinnene godtar sin status som *tokens* ettersom de er konforme til normene som er satt.

En stor del av kvinnes arbeidsdag består av møter med teamet sitt og med andre ledere. Samspillet mellom kollegaer er ifølge Acker (1990) en av de fem integrerte prosessene i en organisasjon som er med på å skape kjønnsforskjeller. Interaksjon følger mønstre som konstruerer dominans og underkastelse. (Acker, 1990: 147). Hun viser til hvordan kjønne oppfører seg forskjellig i samtaler, og mine funn viser at det som regel er eldre menn som tar størst plass ved mødebordet, som har mest taletid og dermed får fremmet sine synspunkt og saker mest. Deltakerne forteller selv at det ikke er kjønn som er avgjørende i slike situasjoner, men vektlegger erfaring som forklaring. Dersom kjønn i utgangspunktet ikke er forklaringen har vi likevel sett at kvinner ikke har fått like muligheter som menn til å opparbeide seg erfaring, og dermed vil det være menn som har mest erfaring og som tar ordet oftest. Av den grunn mener jeg at vi må forstå slike samhandlinger som begrunnet i kjønn, og vi kan ikke akseptere erfaring som begrunnelse da det vil være med på å opprettholde kjønnsforskjellene. Iversen og Opdahl Mo (1999) gir også interaksjonen stor betydning i sitt arbeid, med spesielt fokus på samspillet mellom kvinner og menn. Funnene deres viser at omgangstonen på verkstedet er tøff og direkte, og som et premiss for samværet må kvinnene svare med samme mynt eller verre for å bli inkludert i kulturen. L5 forteller at hun ved flere tilfeller har opplevd å få unødvendige kommentarer fra menn, blant annet om hvordan hun ser ut. Hun forteller at de ofte har blitt kledd som komplimenter, men det er ikke noe de ville sagt til sine mannlige kollegaer. Noen kommentarer har også blitt presentert som en vits, og selv om hun synes det er ubehagelig, er det vanskelig å si ifra:

Så, det har vært noen sånne [kommentarer] også, som jeg synes har vært ugrei, men vanskelig å pinpointe da, for at «nei, det er jo bare spøk», eller, og så kan man bare «hehe», le det bort. (L5).

Kommentarer som pakkes inn i komplimenter eller vitser er vanskelige å si ifra om, fordi det er kanskje ikke så lett å peke på hva som gjorde spøken eller komplimentet ubehagelig. Det er også vanskelig fordi personen som sa det trolig ikke mente noe vondt med kommentaren, men likevel er det en grunn til at det skjer. L5 forklarer at hun ved i slike situasjoner velger å la det ligge fordi hun ikke orker – «pick your battles» (L5) forklarer hun. Det er ofte lettere å godta sjargongen enn å skulle forklare hvorfor slike kommentarer ikke er ønskelige. Å si ifra kan også gi en opplevelse av å bli fremmedgjort, fordi man ikke godtar premissene satt av mennene og en kan dermed miste sitt innpass i kulturen. Samtidig har L7 gode erfaringer med å si ifra når menn kommenterer hva hun har på seg eller gir andre kjønnede komplimenter: «Jeg er jo ganske god på å si ifra, hvis jeg synes det er teit det de gjør, så har det noe med måten du reager på, jo

mindre opplever man av sånne rare atferder.» Ved å si i fra om at hun ikke godtar mennenes sjargong tydeliggjør hun ovenfor dem at slik atferd ikke er ønskelig, og det endrer hvordan mennene samhandler med henne. For L7 er det ikke noe problem å si ifra da hun siden studietiden har vært i mindretall blant menn. Hennes strategi er å si i fra med humor og ikke på en streng måte, og hun opplever ikke noen konsekvenser av å ikke godta premissene. Mens Iversen og Opdahl Mos (1999) funn tyder på at de kvinnelige industriarbeiderne må godta omgangstonen for å være inkludert i kulturen, viser funnene mine noe annet (Det kan være fordi premissene er tydeligere i verkstedindustrien, og fordi det har gått 20 år siden studiet ble utført).

L2 har også opplevd å få kommentarer fra menn - blant annet forventes det at kvinnene skal rydde opp på kjøkkenet - men forteller at mennene da blir latterliggjort «for det er ingen kvinnfolk som tolerer å bli snakket litt sånn nedverdiggende til, å bli bedt om å hente kaffe og rydde opp etter mannfolk, det fungerer bare ikke.» (L2). Selv om noen menn i konsernet viser tendenser til stereotypiske holdninger, er det ikke noe som godtas av kvinnene og de sier klart i fra dersom de blir utsatt for slike kommentarer. De fleste uttrykte at de sa i fra dersom de opplevde å få ubehagelige kommentarer, og i andre situasjoner hvor de var uenige i det som hadde blitt gjort eller sagt, som for eksempel å bli ekskludert fra møter. Flere av kvinnene fortalte om situasjoner hvor de hadde blitt ekskludert fra møter, og at de i ettertid ga tydelig beskjed til de det gjaldt om at de selv følte de burde vært en del av møtet. På spørsmål om L1 hadde opplevd å bli utelatt fra møter svarte hun:

Ja, det har jeg. [...] det kan være at jeg mener det er relevant at jeg er med i det møtet, og det diskuteres ting som jeg er leder for, kan det jo være. Men så kan det jo være at andre har en annen oppfattelse av det. Ehm.. Så det er jo... sånn er livet da. Men, jeg tenker at da tar jeg det ofte opp da, at jeg mener at her burde jeg vært en del av den diskusjonen, ehm, det har jo.. det er relevant at jeg også får komme med mine innspill til resten av gruppa [...] det er ikke alltid man er fornøyd med alle avgjørelser som blir tatt. Det er det ikke, men jeg er ikke redd for å si ifra, og så.. og så tåler jeg også å høre et nei da, og at man er uenig. (L1)

L1 fortalte at det hendte at det oppstod situasjoner hvor hun ikke har blitt invitert til møter som hun selv mener hun skulle vært en del av, ettersom hennes ideer og tanker også er relevante for diskusjonen. Hun forteller at hun har ved flere anledninger tatt det opp med de som hadde hatt møtet, og har ikke vært redd for å si ifra når slike ting har skjedd. Det er likevel ikke gitt at de kvinnelige lederne tør å si i fra dersom de blir dårlig behandlet, for det er krevende å stå i slike situasjoner, og som L6 forklarer handler det om «å være tøff nok til å ta det». Det er ikke for

hvem som helst å si ifra; en må klare å stå i situasjonen det frembringer og eventuelle reaksjoner det måtte gi.

4.5 Forsiktige kvinner og brautende menn

Et viktig funn i dette materialet var hvordan de kvinnelige lederne forstår kjønn. Kvinnene hadde en veldig klar forståelse rundt kvinnelighet og hvilke egenskaper det bærer med seg, og det gikk igjen hos samtlige av dem. De forklarer kvinner som ærekjære, detaljerte og kvalitetsbevisste, mens menn forklares som avslappet med en innstilling om at «godt nok er bra nok», og de har stor tro på egne ferdigheter. L1 forklarer at kvinner er opptatt av at det skal være kvalitet i alt vi leverer fra oss, og slik blir det en forståelse om at kvinner er forsiktige og ikke tar sjanser slik menn gjør. Menn forklares som mer rett på sak, de er ikke redde for å si fra eller krever (kanskje til og med mer enn) det de har rett på. Funnene viser hvordan deltakerne oppfatter forsiktighet og grundighet som feminine uttrykk, mens dristighet og målbevissthet blir forstått som maskuline uttrykk. For meg virker det derimot som de ikke plasserer seg selv innenfor sin egen forståelse av kvinner. Flere av kvinnene har uttrykt at de ikke føler seg som andre, «tradisjonelle» kvinner:

Ehm, men så, jeg tror ikke at jeg er en sånn typisk dame, for jeg, jeg blir med på den utepilsen med gutta, så jeg tror det er veldig hva man gjør det til selv også, hvilken type person man er. Jeg lar ikke det at jeg er dame stå i veien for slike ting, ikke i det hele tatt. [...] Så, men jeg er ganske sånn uredd type da, så jeg vet ikke om jeg er det beste eksemplet, sant, eheh. (L2)

L2 forteller at hun føler seg annerledes enn andre kvinner og forklarer at hun er en uredd type, som da strider mot kvinnes forståelse om at kvinner er forsiktige. Kvinner som jobber i mannsdominerte yrker er vant til å være «en av gutta» og for mange blir det viktig å underspile kvinnelige verdier, og tydelig markere deres forskjellighet fra andre (Kvande og Rasmussen, 1993: 175). Jeg har identifisert hvordan deltakerne har usynliggjort sitt kjønn på denne måten. Samtidig må de passe på at de ikke usynliggjør sitt kjønn for mye, for da kan det skape reaksjoner igjen. Utførelsen av kjønnete uttrykk må passe for situasjonen og må ikke bli fjern fra den normative standarden: «Men jeg tror man skal være litt bevisst på det, for jeg tror om man er hun damen på jobben som bare henger med mannfolkene hele tiden, så blir man litt skult på av damene igjen da» (L2). Kvinnene blir nødt til å balansere mellom å få status som «liksom-mann» (Kvande og Rasmussen, 1993), samtidig som de må passe på at de ikke blir så «mann» at de ikke blir godtatt av andre kvinner lengre. Det blir derfor viktig å finne en balanse

slik at de fortsatt er innenfor en normativ feminin forestilling. L5 forteller at hun skiller seg fra de «forsiktede kvinnene»:

[S]å det er jo kanskje fordi at man er litt sånn mann i hodet at det har funket også da, og at man, ja, har nødt til å ha litt ben i nesa også da, egentlig. Eh, skill ut det som egentlig ikke er relevant, kan ikke ta ting personlig da, så, ehm, har gjort en mer robust underveis vil jeg tro. Ehm, men hvis jeg skulle valgt da, bedre å jobbe med masse menn enn masse damer, fordi det blir litt sånn, agh, synes det blir veldig mye sånn indirekte eller at man skal pakke inn veldig, veldig, ja [...] Vi damer er litt mer sånn forsiktig, til tider, men ikke nødvendigvis, eh, tror ikke ... eller jeg tror ikke jeg oppfattes som en veldig forsiktig, men jeg tror sånn jevnt over så, flere damer som kanskje er litt mer forsiktig med å sterke meninger, eller i plenum eller ... kanskje (L5)

Det er interessant at L5 forteller at hun selv tenker at hun er litt mann i hodet, at en er nødt til å ha ben i nesa og ikke la andres kommentarer gå inn på seg. Selv foretrekker L5 å være «en av gutta» og føler det er lettere å samhandle med menn enn kvinner. Hun distanserer seg selv fra forståelsen av kjønn hvor kvinner er forsiktige. Utsagnet tyder for meg på at det er noen egenskaper som er nødvendig for å passe inn. For å ha en lederstilling er de nødt til å være kvinne på en måte som skiller seg fra den forsiktige kvinnen. I likhet med funnene fra Iversen og Opdahl Mos (1999) arbeid kan det altså virke som det er en forståelse av kvinne som passer for de «tradisjonelle» kvinnene, men disse kvinnene utfører kvinnelighet på en akseptert måte som tillater kvinnene å være både kvinne og leder i finans.

4.6 Morsrollens som pauseknapp på karrieren

Som en del av å være kvinne innebærer det for alle deltakerne å være mor, og for mange med (små) barn er det en krevende rolle å kombinere med rollen som leder. L6 forteller om et par perioder i livet hvor hun var veldig sliten på grunn av mye stress og et høyt tempo på jobb, i tillegg hadde hun små barn og en mann som også jobbet mye. Hun forteller at hun da ble nødt til å legge fra seg ting på hjemmebane og få avlastning ved å kjøpe alt av tjenester: «vasking, sengetøyskift, stryke skjorte, pusse sølv, stryke duker til jul, altså jeg har kjøpt ALT». Dette var et valg hun gjorde for å kunne bevare det lille av fritid hun hadde til kvalitetstid med barna, og tenker selv at det ikke hadde gått uten den hjelpen hun kjøpte seg. L6 føler ikke at næringslivet evner å tilpasse rollene «småbarnsmor» og «leder» til å være fullt kombinerbare, slik «småbarnsfar» og «leder» er. Funnene til Halrynjo, Kjos og Torjussen (2019) tyder på at en er helt avhengig av å ha «bakkemanskapet» i orden for å kunne holde fortet hjemme. Ifølge L6 kan menn lettere kombinere disse rollene ettersom de ofte har koner som ikke jobber fulltid og som tar hovedansvaret hjemme, mens det er i de færreste tilfellene at en kvinne har en mann

som jobber deltid – de har gjerne menn som også har høy stilling. Det er kanskje derfor at det for menn sjeldent er noe spørsmål om å kombinere livet som småbarnsfar og karrieremann, men er noe kvinner stadig møter på. Kvande og Rasmussen (1993) fant at en gruppe kvinner, «de kompensere», opplevde arbeidssituasjonen sin som mannsdominert og innrettet på menns livssituasjon og dermed ekskluderende for kvinner. Mens disse kvinnene protesterte ved å melde seg fullstendig ut av mennenes konkurranse, vil jeg si at kvinnene i mitt materiale kun satte konkurransen på pause til de var klare for å delta med samme kapasitet som mennene.

L2 forteller at det ville vært tøft å kombinere en småbarnsperiode som leder, og at det derfor er lettere å ta på seg en slik rolle når barna har blitt større og mer selvstendige.

L2: Men så er det litt det med, hvis jeg hadde vært i en småbarnsperiode akkurat nå så hadde ikke jeg søkt på den jobben jeg har i dag, for det hadde kommet til å bli veldig krevende å kombinere, så jeg tror nok at det er lettere å ta slike stillinger når man er litt ferdig med det mest krevende da [...]. [D]et tror jeg gjelder lederstilling generelt i hvilket som helst yrke, for jeg tror nok at det er, man må være litt fleksibel, må stå på litt ekstra, det er ikke en 8-16 jobb å være leder. Og da hvis man da har barn i barnehage, og ja, små barn som krever mye oppfølging så tror jeg det er krevende, men altså alt er mulig, men jeg ser i hvert fall for min egen del at det er mye enklere å takke ja til en slik stilling fordi jeg har mulighet til å styre hverdagen min mye selv.

L2 ønsket ikke selv å ha en lederposisjon mens barna var små, men ser likevel at det kan være mulig å kombinere. Med eldre barn (eller ingen barn) har man en helt annen fleksibilitet også i arbeidet, og man kan i delta på for eksempel kundearrangement og ledersamlinger som går utover kveldene eller varer en helg uten at man føler at man prioriterer bort andre av den grunn.

L6 erfarer at mødre møter på flere dilemmaer i hverdagen, som å prioritere et ekstremt viktig møte eller et barn som skal til legen, enn fedre gjør, og at mødre i større grad må sjonglere rollene sine. Også L8 forteller om en krevende småbarnsperiode, og at det kan være tøft å kjenne at «man bærer totalt sett på litt mye ansvar», spesielt når barna er syke er prioriteringen vanskelig og man sitter med en konstant dårlig samvittighet for å ikke strekke til på noen av arenaene. Tradisjonelt sett har fedre kunnet legge igjen farsrollen hjemme, fordi mødre ofte har vært den som har tatt seg av oppgaver som å være hjemme med sykt barn eller følge opp legetimer. Dersom det alltid er kvinnene som ofrer sin arbeidstid for å ta seg av slike oppgaver er det naturlig at det også forplanter seg en forståelse om at kvinner er mindre tilgjengelige og fleksible enn menn, som igjen kan påvirke hvem som blir valgt når det kommer til ansettelse, ansvarsfordeling og forfremmelse i arbeidet. L3 fortalte om en gang hun skulle ansette en ny

person til sin avdeling, og valgte å gå for den kandidaten hun mente var best, det til tross for at kandidaten var gravid. For L3 var det et åpenbart valg og forteller at selv om hun måtte vente til kandidaten var ute av permisjon var det verdt det, for hun hadde fått «DEN personen». Videre fortalte hun at i senere tid var det «jo banker som ikke tok henne til intervju som har forsøkt å hente hun inn etterpå, så tenker hun «nei, det er ikke aktuelt», for det er, det er akkurat det der, ja, «dere hadde sjansen» på en måte.» (L3). Basert på sitatet kan det altså tyde på at andre banker ønsket ikke å ansette denne kvinnen når hun var gravid, men når hun var ferdig med permisjon og var ute i arbeid igjen var plutselig interessen for henne der. Slik jeg forstod det så var dette en kvinne som hadde etablert seg i arbeidslivet før hun ble gravid, så det var trolig ikke mangel på erfaring som gjorde at de andre bankene ikke var interessert tidligere.

Noen av deltakerne opplever derimot at dette er i endring, at de yngre mennene ønsker å i større grad ta del av barnets liv – også det som foregår i arbeidstiden. Ifølge dem har menn og kvinner blitt flinkere til å dele opp oppgaver og tar like mye ansvaret i hjemme, som dermed gir kvinnene et større handlingsrom i sitt arbeid, fordi de får en større frihet. L1 hadde tidligere vært i permisjon med barn nummer to og hun hadde da blitt enig med sin mann om at de skulle dele mer av fellesperioden med andre barnet. Med første barn hadde L1 tatt mest, men med barn nummer to endte de med å dele permisjon likt mellom seg. Den like fordelingen i deres hjem kan være en forklaring på hvorfor L1 selv ikke opplever at det er en tøff tid, slik andre deltakerne forteller om.

L1: «Jeg er jo småbarnsmamma og har et familieliv og aktiv hverdag ellers liksom. Og er glad i å være sosial med venner, og trener en del selv, så jeg føler at jeg fint klarer å kombinere det selv om jeg jobber en del.»

L1 opplever nemlig ikke at det er et problem å kombinere rollene som leder og småbarnsmor, og hun føler selv at hun har tid til å være aktiv og sosial i tillegg til disse to krevende rollene. Dette kan sees i lys av tilpasningsformen som Kvande og Rasmussens (1993) beskriver blant *Utfordrerne*. L1 har en sterk identifisering til sitt arbeid, og deltar i mennenes konkurranse på egne premisser slik at hun også kan balansere et familieliv.

5. Diskusjon

Ifølge Global Gender Gap Index (World Economic Forum, 2021) er Norge et av de mest likestilte landet i verden, og mange land jobber seg mot vår plassering. Indeksen er ment til å måle kjønnsbaserte forskjeller knyttet til tilgang på ressurser og muligheter, og hvert år måles utviklingen med utgangspunkt i fire dimensjoner:

- Økonomisk deltakelse og muligheter
- Utdanningsoppnåelse
- Helse og overlevelse
- Politisk myndiggjøring

Videre er indeksten ment til å følge arbeidet som landene gjør for å fjerne forskjellene over tid. Rapporten fra 2021 viser at Norge er det tredje mest likestilte land, etter Island og Finland, av totalt 156 land som har blitt målt etter de samme dimensjonene. Vi skal likevel være forsiktige med å si oss fornøyde med dette, spesielt om vi snur blikket og ser på tallene som viser at forskjellene i økonomisk deltakelse og muligheter har økt siden 2020. Andelen kvinner på arbeidsmarkedet har også gått ned i forhold til menns andel dette året, og parallelt med nedgangen har kjønnsfordelingen av deltidsarbeidere økt da flere kvinner har gått ned i stilling. En annen faktor som har økt kjønnsforskjeller på arbeidsplassen er at andelen kvinnelige ledere har gått ned med over 1 prosent dette året (World Economic Forum, 2021). Dermed er arbeidet for likestilling fortsatt svært viktig, og en må fortsatt jobbe for at kjønnene har like muligheter til å nå topposisjoner. Tallene snakker for seg selv, men også mine funn viser at kvinner ikke opplever å ha like muligheter som sine mannlige kollegaer, og de har blitt nødt til å lære seg strategier for å håndtere og tilpasse seg som mindretall. I dette kapitlet ønsker jeg å løfte deltakernes opplevelser opp og diskutere betydningen av disse funnene. Jeg vil også vise hvordan funnene kan sees i en større samfunnsmessig sammenheng – og hvorfor de bør gjøres det. Jeg har strukturert diskusjonen etter tre overordnede temaer som jeg anser som høyst aktuelle. I den første delen diskuteres hvorfor det er problematisk at maskulin kultur setter normen for både kvinner og menn, og derfor vil menn alltid stille sterkere. I den andre delen diskuterer jeg hva de kvinnelige lederne gjør for å håndtere å være i mindretall, og hvilke muligheter de har tilgang til eller går glipp av. I diskusjonens siste del diskuterer jeg hvorfor det er viktig å anerkjenne betydningen av kjønn i arbeidsliv, og hvorfor det er nødvendig å jobbe aktivt for likestilling.

5.1 Maskulinitet som normsettende kultur

Gjennom tidene er det menn som hatt lederposisjonene i finansnæringen, og det er derfor ikke unaturlig at arbeidsplassen fortsatt bærer preg av et maskulint miljø. Den maskuline forståelsen er trolig så inkorporert at den vedvarer til tross for at det har blitt vanligere med kvinner i lederposisjonene. Den ideelle byråkratiske organisasjonen har lenge blitt forstått som naturlig maskulin, og har vært preget av en maskulin rasjonalitet som er upersonlig, apatisk, individualistisk og med en hierarkisk tankegang. Den maskuline rasjonaliteten forklares i lys av at menn har blitt sosialisert til å være slik, mens kvinner har ikke gått gjennom samme sosialisering (Kvande, 2007: 34-36). Finansnæringen er en av de bransjene som har vært preget av en slik idealistisk organisasjonsforståelse, noe som gjenspeiles i at dresskledde menn har blitt symbolet på finansnæringen. Gjennom prosjektet har jeg identifisert en dominerende maskulin kultur blant lederne i Sparebank 1 SMN. De kvinnelige lederne er enda i mindretall på arbeidsplassen og funnene mine viser at de har tatt i bruk forskjellige tilpasningsformer for å håndtere situasjoner som oppstår som følge av dette, og hva de gjør for å klare og konkurrerer på lik linje med «gutta». Maskulinitet har altså vært normsettende for arbeidskulturen og kvinnene har derfor sett seg nødt til å (ned)justere sitt kjønn for å bli anerkjent som en del av gjengen, og selv om det er noe de gjør i varierende grad er det noe alle gjør på minst et punkt. Denne justeringen er ikke nødvendigvis noe kvinnene gjør bevisst, men kan forstås som noe de gjør i frykt for å skille seg ut.

Det er problematisk dersom det kun er en maskulin væremåte som er anerkjenner som riktig, for kvinnene vil alltid komme til kort i en konkurranse hvor konkurrentene hovedsakelig er menn. Fra vi var små ble vi møtt med kjønnede forventninger og forskning viser at små barn har en dyp forståelse for disse forventningene og de lærer seg tidlig hva som er kulturelt og sosialt akseptert som rett og gal oppførsel med tanke på deres kjønn. Videre kan det knyttes noen kjønnede stereotypier til hvordan små barn leker, gutter beskrives som konkurransedrevet som tar stor plass i leken, mens jenter beskrives som inkluderende og samarbeidsvillige (Chapman, 2016: 1273). Menn har med andre ord blitt lært opp til å være brautende og konkurransedyktige, og er dermed i stand til å tilpasse seg kulturen i mannsdominerte yrker uten å kompromisere med forventninger knyttet til deres kjønn. Kvinnene på sin side må enten bryte med normene som er satt for deres kjønn ved å usynliggjøre sine feminine uttrykk, eller følge de kjønnsbestemte forventningene i det maskuline arbeidsmiljøet og dermed bryte med den normative feminine forståelsen. Slik vil kvinnene enten bli anerkjent for sitt kjønn, eller som arbeider, men sjeldent som kvinnelig arbeider. Dersom de får anerkjennelse som både

kvinne og arbeider er det gjerne i en negativ forstand i form av utsagn som «Tenk at du som kvinne fikk det til». Det har dannet seg en formening om at *kvinne* og *arbeider* ikke er forenelige med hverandre i slike mannsdominerte yrker, og av den grunn kan kvinner bare anerkjennes som en av delene. Holgersson (2013) forklarer at slike situasjoner oppstår fordi menn frykter at kvinners deltakelse i mannsdominerte yrker vil underkjenne yrkets tøffe status, og det skapes et behov for å opprettholde en forståelse om at det såkalte «mannearbeider» er krevende og ikke egnet for den alminnelige kvinnen. Kvinner som skiller seg fra en tradisjonell kvinneforståelse ved å vise mer maskuline uttrykk blir derimot godtatt, men kun som arbeider.

Selv om kvinnene benytter seg av strategier for å oppfattes som kjønnsnøytrale påpeker West og Zimmerman (1987) at en alltid vil oppfattes ut i fra sitt kjønn og er ikke noe en bare kan legge fra seg i ønskede situasjoner. Derfor er det spesielt problematisk med de uformelle nettverkene som kvinner ikke blir invitert til. «Gutteklubben grei» har eksistert lenge, og det er klare eksempler på hvordan de holder sammen, rekrutterer hverandre og tar beslutninger som skulle vært gjort i formelle møter. Når rekruttering skjer gjennom uformelle, maskuline nettverk, blir det vanskelig for kvinner å komme seg til topps i organisasjoner. Spesielt dersom det ikke er konkrete retningslinjer som hindrer slike «klubber» fra å holde på slik. Halrynjo et al. (2015) påpeker at mange av kvinnene fra deres utvalg, som alle hadde toppstillinger i næringslivet, var enige om at nettverk som «gutteklubben grei» er med på å opprettholde prosesser som skaper kjønnsulikhet da de er hemmer kvinners muligheter til å oppnå slike posisjoner. Halrynjo et al. (2019) fikk også historier om forventninger til maskulin atferd på arbeidsplassen, og også de fant at «gutteklubben grei» lever fortsatt i beste velgående. Acker (1990) beskriver hvordan organisasjoner oppfattes som abstrakte og kjønnsnøytrale, mens i realiteten er de formet av og for menn.

Menn har gjennom historien blitt presentert som universelt for mennesket, og det har lenge vært et problem at det antas at det som gjelder for menn også gjelder fra kvinner. Slik har mannen blitt sett på som norm, og dersom kvinnene ikke passer inn blir vi forstått som spesielle eller avvikende fra mennene (Korsvik & Rustad, 2018: 8). Kvinner vil derfor alltid ende opp som taperne dersom bedrifter lar den maskuline kulturen få være normsettende for arbeidsmiljøet. Dette er dog ikke bare et problem i mannsdominerte yrker eller arbeidsmiljø, men et generelt samfunnsproblem. Jeg mener derfor det er viktig å anerkjenne de kjønnede mekanismene som eksisterer, for vi lever i en verden som er designet for menn. Temperaturen i offentlige bygg er innstilt for menn, mobiltelefonene er designet for å passe i menns hender – til og med «Siri» på

telefonen og «Google» reagerer i større grad på mannlige stemmer fordi de er produsert og testet på menn (NRK, 2021; Plan Norge, u.å.). Disse eksemplene er noe banale, og selv om det er irriterende at jeg som kvinne må kle på meg ullunderskjorta for å ikke fryse på kontoret, hvor jeg sitter og roper inn i telefonen min som jeg så vidt klarer å holde rundt med en hånd, så er det noe jeg klarer å tilpasse meg med relativt få problemer. Verre er det at kvinner blir hardt skadet eller dør fordi sikkerhetsutstyr som bilbelte og skuddsikre vester er designet for menn. Også medisinsk kunnskap bygger på en tanke om at (den hvite) mannen er en universal standard, og derfor er det vanskeligere å stille diagnoser på kvinner og vite hvordan de reagerer på medisiner (Plan Norge, u.å.). Jeg mener derfor det er viktig at både menn og kvinner stiller seg kritisk til alt som betegnes som kjønnsnøytralt, men anerkjenner en lang historie hvor maskulinitet har vært forstått som normsettende.

5.2 Kvinnenes strategiske valg

Når den dominerende kulturen på arbeidsplassen er maskulin blir ikke det å *gjøre kjønn* bare en måte å uttrykke sin identitet på, men det benyttes også som et verktøy for å avgjøre hvilke forventninger en skal forholde seg til. Ifølge West og Zimmerman (1987) kan kjønn gjøres gjennom kjønnede uttrykk, og de mener uttrykkene må samsvare med normene som er satt for kjønn dersom en skal lykkes med å *gjøre kjønn*. Dersom det er målet blir det viktig å synliggjøre sitt kjønn, men å usynliggjøre det er også en måte å *gjøre kjønn* på. Det er tydelig at de kvinnelige lederne *gjør kjønn* på begge måtene som en strategi for å håndtere at de er i mindretall. Kvande og Rasmussen (1993) identifiserte tre mulige strategier blant kvinnene i sitt utvalg; disse kvinnene aksepterte enten å være underordnet menn, at andre kvinner en dem selv er det, eller aksepterte ikke underordningen for verken seg selv eller andre. Strategiene som Kvande og Rasmussen har identifisert kan gjenkjennes i dette prosjektet også, men bare på noen områder. Kvinnene i mitt utvalg har forskjellige grep for å håndtere å være i mindretall, og tilpasningsformene de benytter seg av virker å være situasjonsavhengig. Jeg vil derfor presentere en fjerde strategi:

4. Kvinnene anerkjenner at den tradisjonelle underordningen gjelder for både dem selv og andre kvinner, og aksepterer den til en viss grad. De godtar ikke menns stereotypiske kjønnsforståelse. De kan utfordre den dominerende maskuliniteten, samtidig som de ønsker å bli anerkjent som likeverdig og delta på lik linje med mennene. Derfor utfordres mannsmakten kun på individuelt nivå og ikke på strukturelt nivå.

På mange måter aksepterer de kvinnelige lederne at de er underordnet sine mannlige kollegaer, ettersom de ikke ønsker fordeler i form av likestillingstiltak, det til tross for at de ser at menn får flere muligheter enn dem selv. Videre forutsetter en lederjobb en arbeidsinnsats som er langt over normalarbeidstid, og kvinnene aksepterer de en arbeidshverdag som tar utgangspunkt i menns prioritering (Halrynjo et al, 2015). En forventning om uforutsigbare arbeidstimer og maksimal prioritet til jobben er oftere internalisert blant mannlige ledere, og deres suksess er knyttet til høyt stillingsnivå og villighet til å jobbe lange arbeidsdager (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). De kvinnelige lederne ønsker å investere like mye tid i sitt arbeid, men istedenfor for å bli sittende på kontoret hele dagen bryter de opp arbeidsdagen slik at de kan dra hjem og være med barna etter de er ferdig på skolen og før de legger seg. Ved å dele opp arbeidsdagen kan de delta likt med mennene, men på en måte som passer dem og deres prioriteringer. Et viktig funn som Colbjørnsen og Knudsen (2018) presenterer er at kvinner finner det lettere å skulle bruke mer tid på jobb etter at de er ferdig med småbarnsperioden.

Normen om lange arbeidsdager og maksimal prioritet til jobben er mer tvetydig for kvinner, fordi det også er forventninger knyttet til morsrollen og ansvar for sosiale relasjoner veier tyngre. Dette gjør at kvinnelige ledere venter med å få høye stillinger som krever mye investering i form av tid (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). Kvinnene forteller at de nå har en fleksibel arbeidsdag som gjør det mulig å møte forventningene til arbeidsmengde samtidig som de får tid med barn. Likevel fortalte nesten alle deltakerne at de avventet å gå inn i lederposisjonen til barna var store nok. Jeg vil derfor argumentere for at det normativt forventes mer av mødre enn fedre, og det er fortsatt en forståelse om at mor har hovedansvaret for barna og planlegging av familiens hverdag. Selv om menn hjelper til i mye større grad nå enn før er det fortsatt vanlig at kvinner opplever at de må ofre eller sette karrieren på pause til fordel for familielivet (Halrynjo et al., 2019). Å være mor er et sterkt feminint attributt som er umulig å usynliggjøre dersom en ønsker familie, og det blir vanskelig å forstås som en abstrakt og kjønnsløs arbeidstaker (Acker, 1990: 142). Dermed kan kvinnelige ledere også bli en trussel, da det motstrider organisasjonens status om kjønnsnøytral eller maskulin. Spesielt vanskelig er det dersom en ønsker å bære barnet selv, fordi det er en kroppslig endring som ikke kan skjules (Børve, 2007: 131). Dermed vil en graviditet bryte med den maskuline normen, og gjør det vanskeligere for kvinnene å bli anerkjent som likeverdige som mennene. En konsekvens av det er at gravide ansatte kan gå glipp av muligheter fordi det er en forståelse hva det innebærer å være mor kontra å være far. Selv er jeg et sted i livet hvor potensielle barn er blitt en naturlig del av venninnepratene, og en av disse samtale har virkelig satt seg hos meg. Venninnegjengen

diskuterte om vi ønsket barn eller ikke da hun ene sa «jeg har ikke så lyst til å bli mor, men jeg kunne godt tenkt meg å bli far». Alle skjønnte godt hva hun mente med utsagnet, og er godt bilde på hvordan foreldrerollen har en kjønnet forståelse. For mens kvinner mister muligheter og ikke klarer å delta med samme kapasitet, viser forskning at menn ikke forsinkes i sitt karriereløp av å ha små barn, og dersom de får barn og ikke tar permisjon øker de sine sjanser for å bli forfremmet (Halrynjo, 2015). Ifølge Halrynjo et al. (2015) blir kvinner som har barn under 10 år sjeldnere forfremmet, og en forklaring på det er jo trolig at kvinner avventer å gå opp i stilling til de har kapasitet til å delta på lik linje som menn. For noen er det ingen problem å være småbarnsforelder og leder ettersom arbeidsmarkeds- og familiepolitikk legger til rette for at ansatte i norske organisasjoner skal kunne kombinere jobb og barn. Familiepolitikken sikrer et godt barnehage tilbud, relativ kort arbeidstid, sjenerøse permisjonsordninger knyttet til fødsel, samt noen ukers foreldrepermisjon forbeholdt far gjort det enklere for mødre å arbeide og oppmuntre far til å ta mer ansvar i hjemmet. Flere forskere påpeker imidlertid at dette hindrer full likestilling mellom kvinner og menn, fordi lange permisjoner bidrar til å opprettholde et kjønnsdelt arbeidsmarked (Halrynjo et al., 2015). Morsrollen har stor innvirkning på kvinners karriereløp, og nesten ingen innvirkning på menns karriere. De kvinnelige lederne fra mitt utvalg valgte å vente, mens deres mannlige kollegaer som startet samtidig som dem har trolig fått enda høyere stillinger, fått mer erfaring og har et stødigere grunnlag i karrierestigen. Mens kvinnene har prioritert å være med familien tyder forskning på at mennene har investert mye tid i sin karriere. For å kunne utfordre menns makt fra start er kvinner nødt til å være likestilt i hjemmet, eventuelt å både ha nok ressurser og være villig til å ansette hjelp i hjemmet.

Nå som jeg har diskutert måtene de kvinnelige lederne aksepterer at de underordnes menn, har de også måter å utfordre den maskuline kulturen på. Kvinnene aksepterer ikke at mennene behandler dem annerledes, eller ekskluderer de fra formelle og uformelle møter. Slike situasjoner lar de det sjeldent passere. Videre utfordrer de kvinnelige lederne den maskuline kulturen ved å *gjøre kjønn*. Å vite når det er fruktbart å (u)synliggjøre sitt kjønn er en nødvendig del av denne strategien, og de må derfor ha en forståelse for hvilke måter og i hvilke situasjoner det er akseptert og hensiktsmessig å synliggjøre sitt kjønn. Jeg har identifisert at de kvinnelige lederne synliggjør sine feminine attributter når arbeidsoppgaver utføres i offentligheten, som deltakelse i paneler og andre arrangementer. I slike situasjoner er det viktig for dem å utfordre kjønnsordningen og vise at kvinnelige verdier er like gode og viktige som menns.

Både de kvinnelige og mannlige lederne *gjør kjønn* i sitt arbeid, og mye av det de gjør er ubevisste, internaliserte prosesser. På den andre siden finner vi bevisste prosesser, og hvordan en ønsker å presentere seg selv. Selv om mennene så og si har uniformer med sine lyseblåskjorter og dressbukse, er det nok bevisst valg bak klærne. Selv om det er den mørke dressen som lenge har vært et nøkkelsymbol og den klassiske formelle klesdrakten i næringsliv (Bolsø & Mühleisen, 2015: 226), mener jeg at også den mannlige «uniformen» som har blitt illustrert i dette prosjektet signalisere maskulinitet, disiplin og makt. For menn er det relativt lett å bli anerkjent som maskulin, autoritær og attraktiv og med de rette klærne og det rette håret kommer det så og si av seg selv. For kvinner er det derimot mye vanskeligere, for feminine uttrykk er ikke direkte koblet på autoritet slik maskulinitet er (Bolsø & Mühleisen, 2015: 226). Kvinner kan bruke strategi for å få status som «liksom-menn» og dermed også blir anerkjent som autoritær. En måte å gjøre det på er «å crossdresse til makten» som ifølge Bolsø og Mühleisen gjenkjennes av kort hår, diskré eller ingen sminke, ingen synlige smykker eller neglelakk, og fargeløs dress. «Å crossdresse til makten» betyr med andre ord at en følger de normative forventningene knyttet til maskulinitet. Det er derimot også mulig å bli ansett som autoritær og feminin. Dette kaller Bolsø og Mühleisen (2015) «å feminisere til makten» og innebærer å synliggjøre feminin autoritet med en klassisk kvinnelig frisyre, elegant kjole og enkle smykker. I stedet for å spille på autoritet som noe maskulint handler det om signalisere en tidløs kvinnelig autoritet som er betegnes som en typisk *overklassekvinnelighet*. Det var ingen tvil om at de kvinnelige lederne symboliserte *overklassekvinnelighet*, og jeg møtte ingen som forsøkte å crossdresse seg til makten.

Kvinnene tilpasser seg den maskuline kulturen ved å endre tilpasningsform etter situasjonen. Den fjerde strategien viser at kvinnene har funnet ut når det er hensiktsmessig å utfordre den maskuline normen, og når det er bedre eller nødvendig å tilpasse seg etter normen som er gjeldende. Kvinnene ønsker ikke at det skal være et tydelig skille mellom dem og mennene, men de har heller ikke behov for å bli forstått som «en av gutta». Jeg mener at de benytter seg av en strategi som gjør det mulig for dem å anerkjennes som både kvinne og arbeidere i et maskulint arbeidsmiljø. Ved å finne en balanse mellom synliggjøring og usynliggjøring av kjønnede uttrykk har de funnet en måte godtas av de normsettende mennene, samtidig som de møter de normative kjønnede forestillingene. Dermed er det også naturlig at mange av dem ikke ser behov for eller ønsker konkrete likestillingstiltak i banken, men strategien er ikke nok for å få like muligheter som mennene. Selv følte kvinnene at de ikke var «typiske kvinner», men det

har likevel ikke gitt dem innpass til «gutteklubben grei». Dermed er det fortsatt noen hindre som gjør at de ikke deltar på lik linje med mennene.

5.3 Betydningen av kjønn i arbeidslivet

Det er lett å si at en ikke tenker på kjønn som en faktor og at det ikke spiller en rolle for hvordan en blitt møtt og vurdert, men dersom en fornekte betydningen av kjønn er en heller ikke i stand til å se fordelene menn har og begrensningene kvinner møter på. Jeg mener vi kan slå fast at kjønn har stor betydning for de ansattes karrieremuligheter, og det er viktig å anerkjenne hvordan kjønne forskjeller skaper og opprettholder ulik mulighetsstruktur for kvinner og menn. Mangel på kvinnelige ledere har lenge blitt bortforklart med at kvinner ikke ønsker denne typen arbeid, men da mener jeg at det er desto viktigere å undersøke hva kommer av. For det er ikke at kvinner ikke er gode nok eller kapable for arbeidet. Det handler blant annet om å være i stand til å se at arbeidet er beregnet til menn. Som en del av det er det nødvendig å forstå forskjellen mellom *likebehandling* og *kjønnsdiskriminering*. *Likebehandling* referer til innholdet i arbeidet i form av oppgaver og vurdering av arbeidsutførelse. I sammenheng med *likebehandling* er det et ønske om å bli behandlet og vurdert på et kjønnsnøytral grunnlagt. *Kjønnsdiskriminering* referer til de sosiale sidene ved arbeidet, altså omgangsformer med kolleger, ledere og kunder. Ulike former for kjønnsordnende prosesser i samhandlingen mellom kvinner og menn viser hvordan stereotypiske holdninger blir brukt som en måte å opprettholde kjønnsforskjellene (Kvande & Rasmussen, 1993: 175-176).

Noen områder i banken er mer kjønn enn andre, så selv om noen opplever *likebehandling* på et område er det ikke gitt at det gjelder for alle deler av banken. Ettersom *kjønnsdiskriminering* referer til de sosiale sidene, er den mer flytende og tendenser på et område i banken kan også være gjeldende i andre deler. Det er derfor viktig å jobbe mot uformelle nettverk som «gutteklubben grei» hvor beslutninger tas i en setting hvor kjønnsdiskriminerende prosesser potensielt har fritt spillerom. Jeg mener også det er viktig at banken anerkjenner at kjønn spiller en rolle for deres ansattes karrieremuligheter, og det er derfor ikke nok å si at likestilling er viktig for Sparebank 1 SMN. Kvotering som tiltak er problematisk fordi det er en del motstandere som mener at kvotering fører til at kjønn blir et hinder for relevant fagkompetanse og erfaring. Det kan også ha negativ effekt på den som blir kvotert inn fordi kjønn tilegnes for verdi og drukner kandidatens faktiske kompetanse. Det er som oftest er snakk om å kvotere damer inn i mannsdominerte yrker, og kvotering kan potensielt være skadelig for kvinner da

det kan brukes for å underbygge deres bidrag. På den andre siden kan kvotering virke positivt inn fordi det medbringer ny innsikt og bidrag til gruppa (Sørensen, 2015: 253).

I dette prosjektet har jeg visst at både Kanter (1993) og Acker (1990) er gjeldende den dag i dag, og funnene mine dokumenterer at disse kjønnede prosessene fortsatt produserer forskjeller. Derfor mener jeg at det er behov for endring i måten ting gjøres på i dag. Andre mulige tiltak Sparebank 1 SMN kan gjøre er å melde seg inn i *Kvinner i Finans Charter* som har som mål å bidra til at andelen av kvinner i ledende posisjoner øker i Norges finansnæring. Som medlem forplikter bedriften seg til å sette konkrete mål for å kjønnsbalanse på ledernivå. Det innebærer å ha én leder som får ansvar for å følge opp arbeidet, publisere status og utvikling, og linke godtgjørelse til ledere til å oppnå målene (Finans Norge, u.å.) *SheIndex* er en annen variant med samme målsetting. Dersom Sparebank 1 virkelig ønsker å vise at de jobber for likestilling er dette en god mulighet til å fremme nettopp det, og det gir banken en mulighet til å blant annet følge med på konkurrerende bedrifters fremgang og status.

Noe av det viktigste arbeidet som gjenstår mener jeg er å vise hva kvinner med feminine attributter kan bidra med i et maskulint arbeidsmiljø. Det er viktig for likestilling at kvinners bidrag ansees som like bra og viktig som de egenskapene som betegnes som maskuline. Kvinner skal ikke måtte behøve å innrette seg en manns verden hvor maskulinitet er normen. Forskning viser at menn og kvinner har forskjellige lederstiler; menn er orientert mot kontroll, formell organisering og delegering av ansvar, mens kvinner er orienterte mot samarbeid, likeverd, kontakt og relasjoner. (Kvande, 2007: 33). Kjønn har altså betydning selv for lederstilen. De kjønnede forskjellene må anerkjennes og prises, og istedenfor å fokusere på om den ene er mer gjeldende for dagens organisasjoner enn den andre, burde fokuset heller være på hvordan disse to stilene potensielt kan påvirke hverandre og dermed bli enda bedre.

Det er viktig å sette seg konkrete mål og utarbeide retningslinjer som gjelder for alle ledere som rekruttere. Det må ansettes flere kvinner i ledende posisjoner, og derfor er det ikke nok å tenke at alle stiller likt uavhengig av kjønn. I «Hvorfor så kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier» var flertallet av de kvinnelige lederne som deltok i studie enige om at det burde være en aktiv rekrutteringspolitikk til toppledernivå, og det må bedriftene burde bevisstgjøre sine kvinnelige ansatte om karrierebygging. De mannlige lederne var også enige i dette. Halrynjo et al. (2015) påpeker at mange toppledere mener at bedrifter skal føre en offensiv strategi for å rekruttere kvinnelige ledere på både mellomnivå og toppledernivå. Å lære

kvinner om karrierbygging burde ikke bare skje internt i bedriften, men burde også gjøres på et overordnet samfunnsnivå. Dersom bedrifter begynner å rekruttere flere kvinner vil det også trolig øke antallet kvinner som søker seg til lignende jobber, som en effekt av *kvinnealibi*. Underrepresentasjon av kvinner i ledende posisjoner har også betydning for kvinner på lavere nivå. Å ha flere kvinnelige ledere øker sannsynligheten for at kvinner på lavere nivåer blir forfremmet, dette tyder på at en kjønnsbalansert toppledelse vil ha positiv ringvirkning for karrieremulighetene til kvinner som er på lavere nivå i organisasjonen, og generelt i næringslivet (Halrynjo et al., 2015). Det vil alltid være motstandere av likestillingstiltak, og det kan være vanskelig å vite at kjønnet hadde betydning for ansettelsen, men det vil alltid vær av betydning og menn har i alle de år benyttet seg av godene de har fått på bakgrunn av sitt kjønn. Det er raskt at det i et likestillingsperspektiv går over til «nå er det kvinnes tur», og det er ikke det jeg mener her. Jeg ønsker bare å påpeke at det er bakvendt å svekke kredibiliteten til kvinner som er kvotert inn, når «gutteklubben grei» har rekruttert hverandre uten at det har blitt påpekt at også slike prosesser gjør at mange kandidater med høy kompetanse og lang erfaring mister sin mulighet. Det skal nevnes «gutteklubben grei» har vært mer utsatt for kritikk de siste årene, og disse nettverkene slipper ikke like lett unna lengre.

6. Avslutning

I denne masteroppgaven har jeg intervjuet åtte kvinnelige ledere som har fortalt om deres erfaringer ved å jobbe i et maskulint arbeidsmiljø i Sparebank 1 SMN. Bakgrunnen for prosjektet var at jeg ønsket å undersøke hvorfor det er så få kvinnelige ledere i bransje som har nesten fullstendig kjønnsbalanse ellers. Jeg kunne undersøkt hva som gjorde at kvinner i finans ikke ønsket å bli ledere, men for meg var det mer interessant å høre fra kvinner som trosset statistikken og er ledere i et maskulint arbeidsmiljø. Formålet har derfor vært å besvare på følgende problemstilling:

«Hvordan opplever de kvinnelige lederne i Sparebank 1 SMN å være i mindretall, og hvordan erfaringer har de fra et maskulint arbeidsmiljø?»

Gjennom prosjektet har jeg fått innsikt i hvordan de kvinnelige lederne opplever sin arbeidshverdag, hva de tenker om å jobbe i et maskulint arbeidsmiljø og hvilke erfaringer de har fått. Til analysen formulerte jeg tre forskningsspørsmål med utgangspunkt i hovedfunnene fra egen empiri, tidligere forskning og teori:

1. Hvordan reflekterer de kvinnelige lederne om konsernets likestillingstiltak, og er det behov for dem?
2. Hvordan håndterer de kvinnelige lederne å være i mindretall?
3. Hvordan påvirker bankens mulighetsstruktur de kvinnelige ledere?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene har satt rammer for diskusjonen og analysen, og jeg vil nå presentere hovedfunnene i denne masteroppgaven. Avslutningsvis deler jeg tanker jeg har gjort meg om videre forskning.

6.1 Hovedfunn

Likestillingstiltak er alltid en spennende tematikk, da mange har en mening om det, inkludert deltakerne i dette prosjektet. Jeg identifiserte tre gjennomgående meninger om slike tiltak, og av åtte deltakere var fordelingen ganske lik. Den første gruppen ønsket ikke at det skulle være noen likestillingstiltak knyttet til egen ansettelsesprosess. De ønsker ikke at det skal være fokus på at de er kvinner, og vil heller bli vurdert på et kjønnsnøytralt grunnlag da de er redd for at tiltak som kvotering vil svekke kredibilitet i arbeidet deres. De prøver derfor å usynliggjøre sitt kjønn, slik at det ikke tilegnes betydning. Den andre gruppa mener at det burde rettes fokus på

likestilling, da de ser et behov for det. Samtidig ønsker heller ikke å få muligheter bare fordi de er kvinne. De er redd for at et det skal oppstå et skille mellom de mannlige og kvinnelige ansatte dersom det innføres konkrete likestillingstiltak. Den tredje gruppen mener det ikke er nok å rette fokus på likestilling, men det må settes konkrete mål og utarbeides retningslinjer som de ansatte i banken skal følge. Denne gruppa er også opptatt av at teamene skal bestå av mangfold, og derfor er det noe de er opptatt av når de selv rekrutterer. Det er da ikke snakk om å velge en kvinne bare fordi flertallet i teamet er menn, men at det skal legges til i den totale vurderinga fordi de mener det er viktig å få inn nye bidrag i gruppa for å få nyanserte diskusjoner.

Basert de kvinnelige ledernes meninger om likestillingstiltak presenterte jeg funn som kan tyde på at det er behov for flere konkrete likestillingstiltak. Kvinnene fortalte om lange arbeidsdager som de delte opp for å kunne tilbringe tid med barna før de la seg på kveldene. Fleksible arbeidsdager gjorde det lettere for dem å veksle mellom arbeid og familietid, men ikke alle opplevde like stor frihet rundt dette. Området en jobber i virker å være avgjørende for å den reelle gjennomføringen av fleksible arbeidsdag. Noen av område måtte være tilgjengelig for kunder til en hver tid, noe som gjorde det vanskeligere å koble av. Kvinnene opplevde selv at de hadde like muligheter som sine mannlige kolleger, og fikk av og til flere muligheter i form av å delta på paneler eller arrangementer som representant for kvinnelige ledere. De anså det kun som positivt at de fikk muligheten til å stille som *kvinnealibi* på vegne av Sparebank 1 SMN, og ønsket ikke å fokusere på negative sider. Selv om de fortalte at de opplevde å ha like muligheter som menn, kom det fram at det ikke var tilfellet. De har blant annet opplevd å bli ekskludert fra informasjonsutvekslingen til «gutteklubben grei». De fortalte om hendelser hvor mannlige kollegaer hadde dratt på turer sammen, både med og uten kunder, og de kvinnelige ansatte hadde ikke blitt invitert. Mangel på kvinner i toppen fører også til av kvinnene ikke føler de har samme muligheter som sine mannlige kollegaer, fordi sannsynligheten minsker når nåløyet er så trangt. At kvinner er i mindretall har også hatt betydning for kulturen på arbeidsplassen, som jeg identifiserte som dominerende maskulin.

Jeg analyserte dermed viktigheten av å ha gode kvinnelige forbilder i Sparebank 1 SMN, da det har stor betydning for de kvinnelige ansatte at de har noen som viser at det er mulig å klatre i karrierestigen, og at det er muligheter for dem også. Det blir trukket fram som spesielt viktig å ta vare på de interne kvinnelige ansatte, slik at unge talenter har noe å strekke seg etter og dermed kan utvikle seg. Av den grunn kan en ikke bare rekruttere kvinner eksternt, men også kvinner internt må rekrutteres til høyere stillinger. Selv om kvinnene ikke fortalte så mye om

hvordan de opplevde å være i mindretall, ble det tydelig for meg at de håndtere det ved å synliggjøre og usynliggjøre deres kjønn, og spesielt klærne ble en tydelig markør på hvordan kjønn har ulike forventninger knyttet til hva kan ha på seg. For kvinnene var det å fremstå som anstendige kvinner, og spesielt viktig var det å ikke ha for korte skjørt eller for dyp utringing, da dette var et tydelig brudd på forventninger knyttet til kvinnenes antrekk. Gjennom samtalene med kvinnene oppdaget jeg at de hadde en forståelse om kvinner som forsiktige og tilbakeholdne, mens forståelsen av menn var mer brautende og som krevde sin plass for å få det de ville. Selv følte jeg at kvinnene ikke forstod seg selv som forsiktig, og et par av de ga uttrykk for at det var mer menn i hodet enn kvinner. Avslutningsvis i analysen presenterte jeg funnene som viser at nesten alle kvinnene ønsket å gjøre seg ferdig med småbarnsperioden før de søkte seg til lederstillinger. De anså det ikke som overkommelig å kombinere perioden med småbarn og en lederposisjon som krever mye. Det var også noen som ikke anså det som problematisk å kombinere, eller som løste en hektisk periode med å ansette hjelp i hjemmet. Å kombinere foreldrerollen og lederrollen er hovedsakelig et kjønn problem, og kvinnene mener at fedre ikke møter på samme begrensninger som mødre gjør når de får barn. Kvinnene opplever at det ikke er lik mulighetsstruktur for kvinner og menn.

I diskusjonen har jeg argumentert for at det er problematisk dersom maskulinitet blir en normsettende kultur på en arbeidsplass hvor det også arbeider kvinner. Kvinnene blir da nødt til å enten bryte med normative forestillingen om feminitet og forsøke å bli «en av gutta», eller bryte med arbeidsplassens kultur. Uansett hva de velger å gjøre vil de uansett ende opp som taperne fordi de ikke vil klare å delta på lik linje med mennene som naturlig kan tilpasse seg kulturen uten særlig innvirkning på egen identitet. Kvinnene benytter tar strategiske valg for å sikre at de har innpass hos mennene uten at det viker for mye fra deres identitet. Med utgangspunkt i Kvande og Rasmussen (1993) tre strategier formulerte jeg en fjerde strategi som jeg så gikk igjen hos de kvinnelige lederne i mitt utvalg:

Kvinnene anerkjenner at den tradisjonelle underordningen gjelder for både dem selv og andre kvinner, og aksepterer den til en viss grad. De godtar ikke menns stereotypiske kjønnsforståelse. De kan utfordre den dominerende maskuliniteten, samtidig som de ønsker å bli anerkjent som likeverdige og delta på lik linje med mennene. Derfor utfordres mannsmakten kun på individuelt nivå og ikke på strukturelt nivå.

Strategien forklarer hvordan kvinnene tilpasser seg arbeidsplassen maskuline kultur ved å tilpasse seg etter situasjon. De kvinnelige lederne skiller mellom situasjoner hvor det er hensiktsmessig å utfordre den maskuline normen, og hvilke situasjoner som kan passeres. Kvinnene er redd for at det skal danne seg et skille mellom kvinnelige og mannlige ledere, og er derfor tilbøyelig til å tilpasse seg den maskuline normen i situasjoner hvor det er for risikabelt å utfordre den normsettende kulturen. De uttrykker likevel ikke behov for å oppfattes som en av gutta, og vil helst anerkjennes som en noe utradisjonell kvinne. Jeg mener at de kvinnelige lederne benytter seg av strategien for å finne balansen hvor deres feminine attributter kommer til uttrykk, men samtidig kan bli de vurdert som kjønnsnøytrale. Selv om denne strategien tyder på at de i stor grad får mange av de samme mulighetene som menn, er det fortsatt to faktorer som gjør at de ikke deltar på lik linje med mennene. Den ene er rollen som mor, som gjør det vanskeligere å bli anerkjent som maskulin eller kjønnsnøytral. Den andre faktoren er at kvinnene ikke regnes som «en av gutta» og blir derfor ikke inkludert i maskuline nettverk, dermed går de glipp av muligheter og informasjonsutveksling.

Som en siste del av diskusjonen diskuterer jeg hvorfor det er viktig at vi anerkjenner betydningen av kjønn. I en ideell verden hadde ikke kjønn hatt betydning for mulighetene og begrensningene kvinner og menn har, men det er ikke tilfellet og der er derfor viktig at vi snur ryggen til. Ettersom kjønn har stor betydning for kvinners karrieremuligheter, hjelper det ikke å bare rette fokuset på likestilling. Det må være konkrete tiltak og retningslinjer som sikrer at kvinner får like muligheter som menn, i alle sammenhenger. Dersom vi skal være i stand til å konkurrere med hverandre, kan vi ikke ta utgangspunkt i en tankegang om bare «equality», vi må også tenke «equity».

7. Videre forskning

I dette prosjektet har jeg sett på hvordan **kvinnelige** ledere i Sparebank 1 SMN opplever å være i mindretall og hvilke erfaringer de har fra et maskulint arbeidsmiljø, og selv om det har vært et svært interessant prosjekt har jeg et ønske om å kunne utføre studiet i en større skala. Funnene mine viser bare til en side av denne saken, og som videre forskning hadde det vært interessant å koble på flere parter fra Sparebank 1 SMN til dette prosjektet. Det hadde for eksempel vært givende å undersøke hvordan mannlige ledere opplever sin arbeidshverdag: har de gjort seg noen tanker om at de er i flertall på arbeidsplassen? Hvilke erfaringer har de fra et maskulint arbeidsmiljø? Har de en etablert forståelse av mannlighet på arbeidsplassen, og hvordan «gjør» de kjønn? Hva tenker de om likestillingstiltak, mener de at et behov for det? Ved å inkludere menns opplevelser og synspunkt ville det vært mulig å både sett på forskjeller og likheter mellom de kvinnelige og mannlige lederne, og slik ha et bedre utgangspunkt for å diskutere hva som er kjønnete mekanismer og ikke. De kvinnelige lederne hevdet at det er flere funn i dette studiet som ikke er kjønnsbestemt, der jeg har forsøkt å argumentere for hvorfor disse funnene er det. Ved å inkludere mannlige deltakere har det vært mulig å undersøke om de har samme opplevelser av arbeidsmiljøet som de kvinnelige lederne har delt, eller om det faktisk er kjønn som er avgjørende faktor. Det hadde også vært interessant å intervju ansatte på HR-avdelingen. Selv om jeg har hatt en kontaktperson i HR under dette prosjektet, ville formelle intervju av flere ansatte kunne gitt meg en større forståelse for likestillingsarbeidet som har blitt gjort, endringene som har skjedd og arbeidet som gjøres nå. I tillegg til å inkludere flere parter tror jeg også det hadde vært givende å anvende flere metoder, som for eksempel observasjon. Da hadde jeg fått mulighet til å observere arbeidsmiljøet uten at situasjonene er tolket og gjenfortalt av deltakerne. Gjennom rollen som fullstendig observatør kunne jeg vært «flue på veggen» i ledermøter og arrangementer, eller fulgt en kvinnelig leder i noen dager. Ved å kombinere intervjuer og observasjon hadde jeg kunne undersøkt om det er samsvar mellom det deltakerne forteller og faktisk gjør.

En annen mulig videre forskning hadde vært å utføre samme studie, men med et utvalg fra andre banker som DNB, Danske Bank, Nordea og Handelsbanken. I en slik videreutvikling av prosjektet hadde det vært interessant å gjøre de samme undersøkelse på kvinnelige ledere i de nevnte bankene. Dersom jeg hadde intervjuet deltakere fra hver bank, med den samme intervjuguiden som jeg formulerte til dette prosjektet, og undersøkt hvilke tiltak bankene har i sine organisasjoner så ville det vært mulig å se hva som skiller seg ut fra bank til bank og hva som er gjennomgående for alle bankene. Spesielt interessant hadde det da vært å sett om

bankene har de samme likestillingstiltakene, og eventuelt hva effekten av de forskjellige tiltakene er.

8. Litteratur

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Atkinson, P. (2015). *For Ethnography*. Sage
- Barka, E. H. T. (2022, 13. januar). Dagsrevyens bilde vekket harme - slik gjorde NRK opp for seg. *M24*. <https://m24.no/dagsrevyen-ida-wolden-bache-jens-stoltenberg/dagsrevyens-bilde-vekket-harme---slik-gjorde-nrk-opp-for-seg/437561>
- Bolsø, A. & Mühleisen, W. (2015). Framstillinger av kvinner kledd for makt. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 39(3-4), 224-245. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2015-03-04-04>
- Botnedal, M. (2022, 17. februar). Innlegg: Ja, menn favoriseres som kandidater til toppjobbene. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/innlegg/sentralbanksjefen/norges-bank/jens-stoltenberg/innlegg-ja-menn-favoriseres-som-kandidater-til-toppjobbene/2-1-1170158>
- Burawoy, M. (2013). Ethnographic fallacies: reflections on labour studies in the era of market fundamentalism. *Work, employment and society*, 27(3), 526-536. <https://doi.org/10.1177/0950017012460316>
- Børve, H. E. (2007). Gravide kropper: Norske kvinnelige arbeidstakere i det globale arbeidslivet. I Kvande, E. & Rasmussen, B. (Red), *Arbeidslivets klemme* (s. 129-145). Fagbokforlaget.
- Chapman, R. (2016). A case study of gendered play in preschools: how early childhood educators' perceptions of gender influence children's play. *Early Child Development and Care*, 186(8), 1271-1284. <https://doi.org/10.1080/03004430.2015.1089435>
- Colbjørnsen, T. & Knudsen, K. (2018) Underveis. Menns og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 59(2). 131-156. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-02-01>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative & Mixed Methods Approaches* (5. utg.). SAGE Publications.
- Dagsrevyen. (2022, 11. januar). Grafikk og samtale Norges bank [Innslag i Nyhetssending]. I Hvem er best egnet? (tittel på nyhetssending), *Dagsrevyen*. NRK. <https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/202201/>
- Finans Norge & Finans Forbundet (u.å.) *Likestillingsindikatorer for finansnæringen 2021*.

- Finans Norge & Finans Forbundet.
<https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/likestilling--mangfold/likestillingsindikatorer-2021.pdf>
- Finans Norge (u.å.) *Kvinner i Finans Charter*. Hentet 05 juni 2022 fra
<https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/arbeidsliv/mangfold-og-likestilling/kvinner-i-finans-charter/>
- Finans Norge (2019, 8. mars). *Fakta og myter om kvinner og menn i finans*.
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/03/fakta-og-myter-om-kvinner-og-menn-i-finans/>
- Forseth, U. (2001). *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work [Doktorgradsavhandling]*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Forseth, U. & Dahl-Jørgensen, C. (2002). Som logo. I U. Forseth og B. Rasmussen (Red.), *Arbeid for livet* (s. 93-101). Gyldendal Akademisk.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015) Hvorfor så kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-2). 111-136. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>
- Halrynjo, S., Kjos, H. L. & Torjussen, S. A. A. (2019). Kvinner og karriere i finans: får ikke, kan ikke eller vil ikke? (Rapport 2019: 7).
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2597048/Kvinner%20og%20karriere%20i%20finans.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Holgerson, C. (2013). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454-466. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Iversen, A. & Opdahl Mo, T. (1999). Kampen om definisjonene – konstruksjoner av kvinnelighet i tradisjonelle verkstedindustri. *Kvinneforskning*, 23(3), 14-21.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation* (2. utg.). BasicBooks.
- Kotte-Eriksen, K. (2022, 15. februar). Innlegg: Den beste kandidaten. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/innlegg/likestilling/kjonnbalanse/sentralbanksjefen/innlegg-den-beste-kandidaten/2-1-1168503>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Gyldendal Akademisk.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1992). *Nye kvinneliv – Kvinner i menns organisasjoner*. Ad Notam Gyldendal.

- Kvande, E. (2007). *Doing Gender in Flexible organizations*. Fagbokforlaget
- Korsvik, T. R. & Rustad, L. M (2018). *Hva er kjønnsperspektiver i forskning? Eksempler fra tverrfaglige forskningsområder*. Kilden.
- Mortensen, E., Egeland, C., Gressgård, R., Holst, C., Jegerstedt, K., Rosland, S. & Sampson, K. (2017). *Kjønnsteori*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- NRK (2021, 9. juni). *Vi er omringet av roboter som forskjellsbehandler*.
<https://www.nrk.no/sorlandet/mannssjavinistiske-roboter-og-kunstig-intelligens-1.15463177>
- Plan Norge (u.å.) *I en verden designet for menn, setter vi jenter først*. Hentet 27. mai 2022 fra
<https://www.plan-norge.no/slik-arbeider-plan/likestilling/girls-first>
- Reisel, L. & Teigen, M. (Red.). (2019). *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Gyldendal Akademisk.
- Skilbrei, M-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B-M. (2019). *Kunskapens former: Vetenskapsteori, forskningsmetode og forskningsetik*. Liber.
- Sparebank 1 SMN (u.å.a). *Om banken*. Hentet 04. februar 2022 fra
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken.html>
- Sparebank 1 SMN (u.å.b). *Om oss*. Hentet 04. februar 2022 fra
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss.html>
- Sparebank 1 SMN (u.å.c). *Om Sparebank 1-alliansen*. Hentet 26. mai 2022 fra
<https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Sparebank 1 SMN. (2022). *Årsrapport 2021*. Sparebank 1 SMN.
<https://aarsrapport.smn.no/2021/pdf/1/arsrapport-2021.pdf>
- Sørensen, S. Ø. (2015). Blå feminisme – feminisme for næringslivet? I Alsos, G. A., Bjørkhaug, H., Bolsø, A. & Ljunggren E. (Red), *Kjønn og næringsliv i Norge* (s. 246-259). Cappelen Damm Akademisk
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. The University of Chicago Press.
- Thagaard, T. (2015). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Thun, C. (2018). Å «bære» sitt kjønn. Kjønnets organisasjonskultur innen realfag. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 42(1-2), s.120-136. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2018-01-02-08>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk. Trondheims historiske forening (u.å). *Trondhjems Sparebank*. Hentet 15. mai 2022 fra <https://trondjemshistoriske.no/plaketter/plaketteroppsatte/trondhjems-sparebank/>
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), s.125-151. <https://doi.org/10.1177%2F0891243287001002002>
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide «Kvinnelige ledere i finans»

A. Åpningsspørsmål -

- Hva er din arbeidstittel, faglige område og stillingsbeskrivelse?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvor lenge har du jobbet i denne banken?
- Hva (og hvor) jobbet du med tidligere?

B. Rekruttering -

- Hva er det som gjorde at du ønsket din nåværende stilling?
- Kan du fortelle om hvordan rekrutteringsprosessen fungerte?
- Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen?
- Vet du om banken følger noen likestillingstiltak i rekrutteringsprosessen?
 - Hvis ja: Kan du fortelle hvilke tiltak det er?
- Hva synes du om slike likestillingstiltak generelt?
- Er tiltakene noe du er bevisst på når du selv rekrutterer?

C. Arbeidsområde og oppgaver

- Opplever du stor forskjell mellom de ulike faglige område (som HR, kommunikasjon, privatmarked)? (mtp. kvinnelige ledere)

-Kan du fortelle hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for deg?

-Går dine arbeidsoppgaver ofte utover din fritid?

-Hvilke forventninger er det til deg som leder?

-Opplever du at det er forskjell på dette mellom dine mannlige og kvinnelige kollegaer?

-Blir du noen gang spurt om å gjøre arbeidsoppgaver som er utenom din stillingsbeskrivelse?

-Dersom du skal rådføre deg om saker angående arbeidet, hvem henvender du deg til? Er det bevisst eller tilfeldig?

-Kan du fortelle om hvordan møter legges opp? Hvem setter opp møtene, er de til faste tider eller spontane, opplever du at møtene ofte påvirker din fritid?

-Hvem er det som tar ordet under møtene?

-Opplever du at du blir sett og hørt under møtene?

-Hva med pauser under møter - hvem trekkes du som oftes til?

- Hva er innholdet i disse pausesnakkene?

D. Kultur

- Har du opplevd å bli behandlet annerledes enn dine mannlige kollegaer?
 - Kan du fortelle om noen situasjoner, for eksempel hvor du har vært i mindretall (positiv/negativ)?
- Opplever du at du har like muligheter som dine mannlige kollegaer og på hvilken måte?
 - Hva tror du det kommer av?
- Er det kultur på arbeidsplassen for å løfte frem hverandre?
 - Kan du fortelle om et eksempel på dette?
- Er det noen personlige kostnader ved å være leder, hva legger man bort for å være det?
- Tenker du over hva du har på deg, og hva antrekket signaliserer?
 - Kan du ha på deg hva som helst, og likevel bli tatt seriøst- hvor går grensen? (både klær, men også tilbehør og sminke)
- Har du noen gang tenkt over hvordan mannlige versus kvinnelige kollegaer ter seg?

E. Sosiale aspektet

- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine kollegaer?
 - Er det noen grupper du føler mer tilhørighet til enn andre?
 - Samsvarer dette med hvem du føler mest lojalitet ovenfor?
 - Har du opplevd at det bare er noen som blir “invitert” til å være med både i de uformelle og formelle samtalene?
 - Kan du trekke frem en slik situasjon?
 - Har du opplevd å bli ekskludert fra møter eller samtaler du selv føler burde ha vært med på?
-
- Har hjemmekontor blitt mye benyttet under korona? Er dette noe alle har benyttet seg av?
 - Har du noen tanker om hvorfor det er slikt?
 - Hva har skjedd med relasjonene mellom kollegaer under korona?
 - (mangel på de spontane samtalene ved hjemmekontor)

F. Avslutningsspørsmål

- Hva tenker du om at har vært så få kvinnelige ledere i forhold til antall kvinnelige ansatte i finans generelt? (hvordan er det nå?)
- Er det noe du ønsker å tilføye om temaene som er tatt opp?
- Har du noen spørsmål til meg?
- Kan jeg sende deg en e-post om det er noe jeg lurer på i ettertid?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltakerne

Deltakelse i forskningsprosjekt knyttet til masteroppgave om Kvinnelige ledere i finans ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Formål

Det er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke likestilling blant ledere i finansverden, med en bank som case. Jeg ønsker å vite noe om hvordan kvinnelige ledere opplever sin arbeidshverdag i banken. I dette skrivet får du informasjon om prosjektets mål og hva deltakelse vil innebære for deg.

Det er et studentprosjekt, som innebærer analyse av data fra kvalitative intervjuer. Opplysningene samlet inn i oppgaven vil bare brukes til denne. Dersom det er aktuelt å bruke opplysninger til annet formål, som undervisning eller andre forskningsprosjekt, vil du bli kontaktet. Som masteroppgave er dette et studentprosjekt som skal oppfylle grunnleggende krav til vitenskapelig kvalitet og etikk.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er et prosjekt som setter søkelyset på likestilling i lederstillinger i finans. Jeg ønsker derfor å utføre dybdeintervju med kvinnelige ledere som er ansatt i banken jeg har som case. Du får derav spørsmålet om å delta i dette prosjektet fordi jeg tror du kan gi meg innsikt i unike erfaringer, tanker og refleksjoner rundt tematikken jeg ønsker å utforske.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du blir invitert til et intervju som varer ca. 60 minutter. Intervjudeltakelse vil innebære lydopptak av samtalen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har beskrevet i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon. Lydopptak vil bli tatt opp på diktafon, uten tilkobling til internett eller telenett. Etter opptak vil opptaket transkriberes av meg, og underveis vil opplysninger anonymiseres. Etter dette slettes lydopptaket. Det vil ikke være noen opplysninger som kan knyttes til deg som person i den ferdige masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2022. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og opptak være slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Dersom du føler at du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent Eline Nilsen Wiktil, tlf 48 207 539, elinew@stud.ntnu.no
- Veileder Ulla Forseth. ulla.forseth@ntnu.no
- NTNUs personvernombud: Thomas Helgesen, tlf 93 079 038, thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, tlf 55 58 21 17, personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen Eline Nilsen Wiktil,

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet likestilling i banken, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta som informant gjennom intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Vurdering, NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Prosjekttittel

Kvinnelige ledere i finans

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig

Ulla Forseth

Student

Eline Nilsen Wiktil

Prosjektperiode

15.09.2021 - 31.05.2022

Dato

06.01.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 06.01.2022 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 31.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
 - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
 - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
 - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

