

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn på kandidat: Rebecca Christiansen

Kvinner og menn som like og ulike
samtidig: konsekvensene av dobbeltsynet
på kjønn for kjønnsbalanse i ledelse

Dato: 15.05.17

Totalt antall sider: 122

Sammendrag

Formål: Undersøke konsekvensene av det Solberg og Wathne (2016) definerer som et dobbeltsyn på kjønn i næringslivet hvor kvinner og menn fremstilles som like og ulike samtidig. Kvinnelige ledere antas å være forskjellige sammenlignet med mannlige ledere fordi de er mer person- og relasjonsorienterte, mer plikttoppfyllende og resultatdrevet. Samtidig fremheves likhet ved å understreke at kvinner skal møte samme krav som menn.

Metode: En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode ble anvendt. Kvalitative intervjuer ble gjennomført med sentrale personer i næringslivet i Kristiansand. Deretter ble en kvantitativ spørreundersøkelse designet med fokus på dobbeltsynet på kjønn og strategi og tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse.

Resultater: Et sentral aspekt ved den kvalitative analysen var et fokus på ulikhet mellom kvinner og menn. Kvinner representerte spesielle bidrag i forhold til ledelse, noe som var knyttet til lønnsomhet for organisasjonen. Et sentralt aspekt ved den kvantitative analysen var et fokus på likhet mellom kvinner og menn. Kjønnene ble i stor grad vurdert som like på 15 områder som var knyttet til næringslivet. Fokus på likhet mellom kjønnene i organisasjoner som jobbet med å utvikle de ansatte var nøkkelen til større kvinneandel i toppledelsen. Det samme gjaldt strategisk arbeid med å forbedre kjønnsbalansen i ledelsen.

Implikasjoner: Resultatene fra dette forskningsprosjektet tilsier at organisasjoner som ønsker å jobbe med kjønnsbalanse i ledelse bør fokusere på likhet mellom kjønnene samt ha fokus på å utvikle de ansatte. Organisasjonen bør også implementere en strategi for kjønnsbalansert ledelse. Dobbeltsynet på kjønn innebærer spenninger mellom likhets- og forskjellsargumentet. Selv om kvinner oppfattes som ulike i forhold til ledelse, skal de behandles likt i forhold til krav og rettigheter.

Forord

Temaet for denne masteroppgaven er et dobbeltsyn på kjønn og hvilke konsekvenser dette har for andelen kvinnelige toppledere. Den er skrevet som en del av en mastergrad i samfunnsvitenskap med spesialisering i personalledelse (Human Resource Management).

Min interesse for temaet kvinner i toppledelse ble vekket da Sigve Brekke ble ansatt som konserndirektør i Telenor. I forbindelse med ansettelsesprosessen hadde Næringsminister Monica Mæland instruert styret om å lete grundig etter kvinner til stillingen. Til tross for dette var det tre menn som var med i sluttprosessen. Media avdekket også at flere godt kvalifiserte kvinner aldri ble kontaktet eller ble med i vurderingen (Mosveen, Skarvøy og Haugan, 2015).

Det er flere personer som har hjulpet meg i arbeidet med denne oppgaven. For det første vil jeg takke min veileder ved Nord Universitet Gry Brandser. Hun har bidratt med kritiske diskusjoner og gode innspill. Jeg vil også takke mine informanter som bidro med kunnskap og inspirasjon.

Jeg vil også rette en stor takk til Næringsforeningen i Kristiansandsregionen som hjalp meg med utsending av spørreskjemaet og veiledning underveis.

Til slutt vil jeg takke min samboer og familie som har bidratt med støtte i gode og utfordrende tider.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Formål.....	2
1.2 Problemstilling.....	3
2. Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Dobbeltsynet på kjønn.....	4
2.2 Likestilling som verdi.....	5
2.3 Fire måter å betrakte kvinner og ledelse på.....	6
2.4 Fra holdning til handling.....	10
2.5 Organisasjonsstruktur.....	11
2.6 Oppsummering og hypotese generering.....	12
3. Metode.....	14
3.1 Valg av metode.....	14
3.1.1. Mixed methods» forskning.....	15
3.1.2 Etikk.....	16
3.2 Kvalitativ forskningsdesign.....	17
3.2.1 Design.....	17
3.2.2 Utvelgelse av deltakerne.....	17
3.2.3 Intervjuene.....	18
3.2.4 Kodearbeidet.....	19
3.2.5 Min forforståelse.....	20
3.3 Kvantitativ forskningsdesign.....	22
3.3.1 Operasjonalisering av variablene.....	23
3.3.2 Utforming av spørreskjemaet.....	26
3.3.3 Rekruttering av deltakere og utsending av skjemaet.....	26
3.3.4 Input i SPSS og klargjøring til analyse.....	27
4. Kvalitet i forskningen.....	28
4.1 Kvalitativ kvalitet.....	28
4.1.1 Pålitelighet.....	28
4.1.2 Gyldighet.....	29
4.1.3 Generalisering.....	29
4.2 Kvantitativ kvalitet.....	29
4.2.1 Bred begrepsvaliditet.....	30
4.2.2 Smal begrepsvaliditet.....	30

5. Resultater	34
5.1 Kvalitative resultater	34
5.1.1 Portrett av deltakerne.....	34
5.1.2 Kristiansand og likestilling.....	35
5.1.3 Bevissthet og lønnsomhetsargumentet	36
5.1.4 Bevissthet og rekruttering	37
5.1.5 Bevissthet og det moderne arbeidsliv	38
5.1.6 Bevissthet og organisasjonsstruktur	39
5.1.7 Nettverk for kvinner	39
5.1.8 Likestilt arbeidsliv	40
5.2 Kvantitative resultater	41
5.2.1 Utforskning av variablene	41
5.2.2 Dobbeltsyn på kjønn og kvinneandelen i toppledelse	50
5.2.3 Dobbeltsyn på kjønn og marked- og verdilogikk.....	52
5.2.4 Dobbeltsyn på kjønn og strategi.....	54
5.2.5 Dobbeltsyn på kjønn og tiltak	55
5.2.6 Dobbeltsyn på kjønn og antall hierarkier	58
5.2.7 Oppsummering av kvantitative resultater	58
6. Diskusjon.....	60
6.1 Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for kvinneandelen i toppledelse?.....	61
6.1.1 Forskjellsargumentet	61
6.1.2 Likhetsargumentet	62
6.1.3 Konflikt mellom likhets- og forskjellsargumentet	65
6.2 Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med ulike verdisyn i organisasjonen?.....	65
6.2.1 Service- og tjenesteyting	66
6.2.2 Rettigheter	67
6.3. Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for strategisk arbeid for kjønnsbalanse i ledelse og eventuelle tiltak som implementeres?	68
6.4 Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med organisasjonsstruktur?.....	68
6.5 Kristiansand og verdilogikk	69
6.5 Kjønn som variabel	70
6.6 Fremtidig forskning.....	70
6.7 Konklusjon	72
Litteraturliste.....	73

Vedlegg

Vedlegg A: Tall fra SSB	76
Vedlegg B: Intervjuguide	77
Vedlegg C: Første syklus-koding	78
Vedlegg D: Andre syklus-koding	80
Vedlegg E: Spørreundersøkelse	88
Vedlegg F: SPSS kodebok	95
Vedlegg G: Utforskning av variabler	97
Vedlegg H: Hypotese 1	106
Vedlegg I: Hypotese 2 og 3	108
Vedlegg J: Hypotese 4	110
Vedlegg K: Hypotese 5	112
Vedlegg L: Hypotese 6	116

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1.1: Prosentandelen kvinner blant ledere fra 2008 til 2015 i de seks største byene i Norge	2
Figur 2.1: Fire måter å betrakte kvinner og ledelse på	7
Figur 3.1: Visualisering av sammenhengen mellom kategoriene i kvalitativ forskningsdesign	20
Figur 5.1: Kjønnsbalansen i toppledelsen i organisasjonene til deltakerne	42
Figur 5.2: Deltakernes vurdering av kvinner og menn som ulike eller like fordelt på 15 områder	43
Figur 5.3: Deltakernes vurdering av kvinner og menn som ulike eller like fordelt på 15 områder. Variabelen ble omkodet til en dikotom variabel	43
Figur 5.4: A) markedslogikk og B) verdilogikk	45
Figur 5.5: Strategi for å bedre kjønnsbalansen i form av A) klare mål, B) en skriftlig strategi og C) fokus på toppledelsen	48
Figur 5.6: Deltakernes vurdering av ulike tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse	49
Figur 5.7: Korrelasjon mellom kvinneandelen i toppledelsen og A) service- og tjenesteyting, B) rettigheter og C) karrierebygging	51
Figur 5.8: Forholdet mellom A) service- og tjenesteyting og B) rettferdighet og kvinneandelen i toppledelsen. Analysen kontrollerte for verdilogikk	53
Figur 5.9: Forholdet mellom A) service- og tjenesteyting og B) rettferdighet og kvinneandelen i toppledelsen. Analysen kontrollerte for strategi	55
Tabell 5.1: Kendalls korrelasjonskoeffisient tau mellom 15 områder hvor deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike eller like	44
Tabell 5.2: I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner? (Svarprosent)	46
Tabell 5.3: Kendalls korrelasjonskoeffisient tau mellom 15 områder hvor deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike eller like og A) kvinneandelen i toppledelsen, B) markedslogikk, C) verdilogikk og D) strategi	50
Tabell 5.4: Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom kvinneandelen i toppledelsen og service- og tjenesteyting og rettigheter. Effekten av verdilogikk er kontrollert for	53
Tabell 5.5: Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom kvinneandelen i toppledelsen og service- og tjenesteyting og rettigheter. Effekten av strategi er kontrollert for	54
Tabell 5.6: Krysstabeller mellom 12 tiltak for kjønnsbalansert ledelse og totalvurdering av kjønn som ulike eller like	56
Tabell 5.7: Oversikt over hypotesene og resultatet av analysen	58

1. Innledning

Arbeidsmarkedet i Norge er kjønnsdelt både horisontalt og vertikalt. Kjønnsdelingen er kalt det «norske paradokset» (Solbrække, 2006). Norge er verdensledende på likestilling, men har få kvinner på toppledernivå. CORE Kjernemiljø for likestillingsforskning gir hvert år ut et topplederbarometer (CORE, 2017). Av 1162 toppledere i de 200 største selskapene i Norge er 20 % kvinner. Det betyr at kvinner ikke har lik tilgang på makt, ressurser og status som menn i organisasjoner.

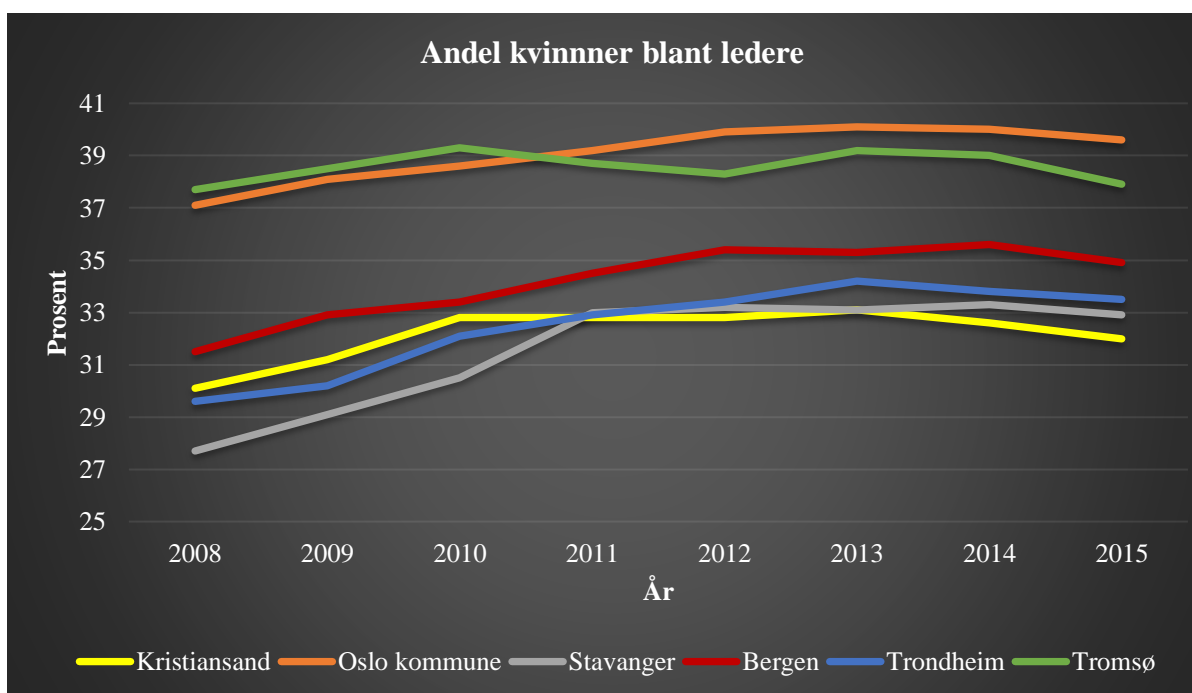
Likestilling i ledelse har vært på dagsorden lenge. Kjønnsbalansert ledelse er et uttrykk som delvis har erstattet ordet likestilling når det i dag er snakk om ledelse (Solberg og Wathne, 2016). Kjønnsbalanse er en variabel som vedrører fordelingen av kvinner og menn i ledelsesposisjoner. Med andre ord numerisk likhet mellom begge kjønn i ledergrupper. En sentral antakelse er at økt fokus på kjønnsbalansert ledelse vil medføre at flere og flere organisasjoner selv vil ønske å forbedre situasjonen. I den forbindelse kan organisasjonsinterne forhold være bestemmende for arbeidet med å forbedre kjønnsbalansen i toppledelse.

Teigen og Midtbøen (2015) skiller mellom et tilbudsideperspektiv og etterspørselsperspektiv. Tilbudsideperspektivet fokuserer på egenskaper, kjennetegn og interesser ved søkerne eller kandidatene. De mønstrene som finnes, forstås som resultat av individuelle valg. Etterspørselsperspektivet vektlegger derimot arbeidsgivers holdninger og handlinger som viktig for å forstå hvordan kjønnsdelte prosesser og strukturer skapes og opprettholdes. Oppmerksomhet i denne oppgaven rettes mot hva organisasjoner gjør for å bedre situasjonen. Det er altså et etterspørselsperspektiv som er innretningen i denne oppgaven.

I denne oppgaven vil jeg mer spesifikt undersøke konsekvensene av ulike holdninger til kjønn. Hvordan påvirker de ulike holdningene det strategiske arbeidet i organisasjoner med å få flere kvinnelige toppledere? Og hvordan påvirker oppfatninger av kjønn de ulike tiltak som utvikles og implementeres for å bedre kjønnsbalansen?

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til organisasjoner i Kristiansand. Regionen har utmerket seg med dårlig resultater på indikatorer for likestilling og har få kvinnelige ledere (Senter for likestilling, 2017). Media har satt søkelys på den lave kvinneandelen i forbindelse med ansettelsen av ny toppledergruppe i Politiet i Agder. Av en toppledergruppe på ti personer var det bare politimesteren som var kvinne. Argumentet som ble brukt var at det var for få kvalifiserte kvinnelige søkere (Olsbu, 2017).

Kristiansand hadde, sammenlignet med Oslo, Stavanger, Bergen, Trondheim og Tromsø, den laveste andelen kvinnelige ledere i 2015 (SSB, se vedlegg A). Figur 1.1 viser utviklingen i de seks store byene i tidsrommet 2008 til 2015. Kristiansand hadde en positiv utvikling mellom 2008 og 2010, men denne flatet ut og sank fra 2013 til 2015.



Figur 1.1: Prosentandelen kvinner blant ledere fra 2008 til 2015 i de seks største byene i Norge (SSB, se vedlegg A)

1.1 Formål

Målet med denne oppgaven er å undersøke hvilke konsekvenser et dobbeltsyn på kjønn – kjønn som likhet og kjønn som ulikhet – har for andelen kvinnelige toppledere i organisasjoner. Utgangspunktet mitt er en antagelse om at dobbeltsynet på kjønn reflekterer forskjellige holdninger til kvinner og ledelse og at slike holdninger innvirker på det strategiske arbeidet for kjønnsbalanse, dvs. har implikasjoner for tiltak og planer. Inspirasjonskilden for denne studien er forskning gjennomført av Solberg og Wathne (2016) som inntar et praktisk perspektiv i undersøkelsen av hvordan bedrifter kan oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Resultatene fra denne forskningen ble publisert i rapporten «*Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse*». I rapporten anbefalte forfatterne mer forskning på dobbeltsynet som de fant i sin undersøkelse.

Solberg og Wathne opererer med begrepene «verdilogikk» og «markedslogikk» som jeg også ønsker å gjøre bruk av i denne undersøkelsen. Markedslogikk innebærer et utstrakt fokus på effektivitet og økonomiske resultater, mens verdilogikk står for et fokus på menneskelig utvikling. Disse to logikkene er ikke gjensidig utelukkende og eksisterer gjerne sammen med hverandre. Disse begrepene reflekterer slik jeg ser det, verdisynet i en organisasjon.

1.2 Problemstilling

Min overordnede problemstilling er følgende:

Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for kjønnsbalanse i ledelse?

Denne problemstillingen vil jeg undersøke ved hjelp av et såkalt «mixed methods» forskningsdesign. Jeg har følgende underordnede spørsmål:

- Kan dobbeltsynet på kjønn gjenfinnes i kvalitativt og kvantitativt materiale?
- Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for kvinneandelen i toppledelse?
- Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med ulike verdisyn i organisasjonen?
- Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for om en organisasjon arbeider strategisk med kjønnsbalanse?
- Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for eventuelle tiltak som implementeres?
- Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med organisasjonsstruktur?

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Det er gjort mye forskning på kjønn og ledelse og forskningsfeltet er omfattende. Jeg vil i hovedsak fokusere på dobbeltsynet på kjønn som tidligere forskning har vist til. Diskusjonen rundt dobbeltsynet på kjønn tar utgangspunkt i nasjonal forskning, selv også den internasjonale litteraturen har drøftet tilsvarende spenninger (Billing og Alvesson, 1989; Alvesson og Billing, 2009).

2.1 Dobbeltsynet på kjønn

Solberg og Wathne (2016) beskriver i rapporten «*Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse*» et dobbeltsyn på kjønn på følgende måte:

«På den ene siden råder en oppfatning om at kvinnelige og mannlige ledere er ulike og kommer opp med ulike handlingsalternativ og representerer et mangfold. På den annen side at kvinner og menn er like og møtes med samme karrierekrav og et sett med lederkoder som skal praktiseres» (Solberg og Wathne, 2016, s. 62).

At det eksisterer et dobbeltsyn er en konklusjon forskerne trekker fra kvalitative intervjuer med Human Resources (HR)-ledere i forskjellige organisasjoner. I den konkrete undersøkelsen ble HR-lederne intervjuet om hvordan de arbeider med kjønnsbalansert ledelse.

En tilsvarende spenning har blitt funnet i Politiet hvor utviklingen har gått fra å fokusere på likestilling til fokus på mangfold (Andersen, Lilleaas og Ellingsen, 2017). Mangfoldsperspektivet innebærer det motsatte av likhetsbegrepet; både i semantisk forstand og som forskjellige verdier. Med mangfoldsbegrepet har man mulighet til å behandle individer forskjellige med hensikten at de skal ha like muligheter. Målet er å tilrettelegge for grupper som er reelt forskjellige. Med andre ord behandler man altså individer forskjellig, med hensikten at de skal ha like muligheter. Imidlertid var det ikke slik at et ønske om like muligheter førte til tilrettelegging i Politiet. Likestilling ble tolket som lik behandling uavhengig av kjønn. Det ble illustrert med Beredskapstroppen hvor kvinner ikke nådde opp fordi de ikke hadde gode nok kvalifikasjoner. Forfatterne mener derfor at det kan være en innebygd konflikt mellom likestillings- og mangfoldsbegrepene.

Hvis det er en konflikt mellom likhet- og ulikhetsdimensjonene i dobbeltsynet på kjønn er spørsmålet hvilke konsekvenser dette har. Spørsmålet jeg stiller i denne oppgaven er hvilke konsekvenser dobbeltsynet på kjønn har og hvordan det påvirker det strategiske arbeidet mot kjønnsbalanse.

2.2 Likestilling som verdi

Likhet og likestilling er tillagt stor verdi i Norge. Berit Sund (2015) hevder at

«equality is perceived as something that should be acknowledged and taken into consideration in the decisions we make and the behaviors we engage in, both inside the organization and in our private lives» (s.176).

Forskning viser også at det er stor oppslutning om likestilling blant norske toppledere. En spørreundersøkelse av Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015) viste at nesten alle topplederne var enige i at kvinner og menn burde være likt representert i næringslivets toppposisjoner ved lik kompetanse. Dette støtter Sunds (2015) argument om at likestilling er en viktig verdi i Norge.

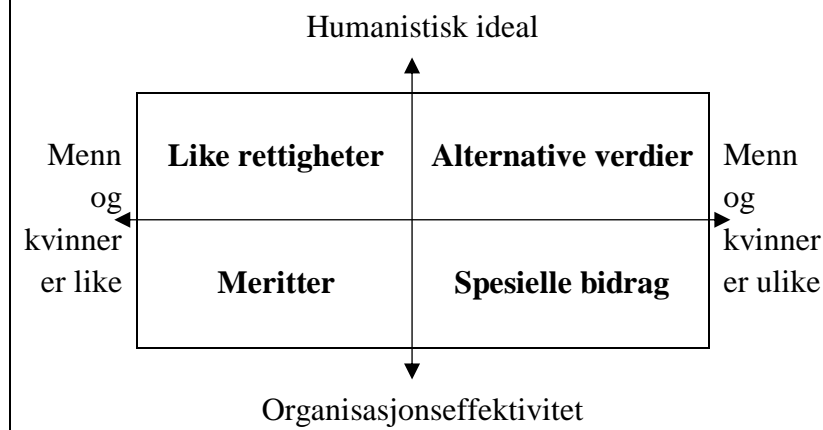
Likestilling som verdi reflekterer hva som er ønskelig og sosialt akseptabelt i Norge. Men likestilling som verdi må også ses i forhold til reell handling. Til tross for at det er stor oppslutning om verdien av likestilling i næringslivet er det ikke sikkert slike verdier materialiserer seg i praktisk realiteter. Når en toppleder skal ansettes kan det være andre hensyn og verdier som også viser seg å være mer sentrale enn likestilling. Det kan noen ganger være et stor sprik mellom idealer og praktiske realiteter. I denne sammenhengen kan det være relevant å vise til Argyris (1999, sitert i Solberg og Wathne, 2016) skille mellom «uttrykte teorier» og «bruksteorier». Uttrykte teorier er verdier vi baserer og forklarer vår egen atferd ut fra, mens «bruksteorier» er styrende for vår atferd og kan være uavhengig av uttrykte teorier. Sagt på en annen måte er uttrykte teorier de verdiene vi legger til grunn for våre handlinger, mens bruksteorier er de verdiene vi faktisk handler ut i fra. Mens uttrykte teorier er i stor grad bevisste, er bruksteorier ubevisste.

Overført til oppgavens problemfelt, kan likestilling være en uttrykt teori (et ideal) som ikke nødvendigvis er styrende for det praktiske arbeidet. Selv om lederne i undersøkelsen til Kitterød m.fl. (2015) var enige i at likestilling er en viktig verdi, hadde de forskjellige tilnærminger til å forbedre kjønnsbalansen i ledelse. Forskjellen mellom idealer og realiteter kom tydelig frem når årsaker og forklaringer til kjønnsbalansen ble presentert og når tiltak skulle prioriteres. Forskjellene ble med andre ord synlig når likestilling som uttrykt teori skulle anvendes som bruksteori (Kitterød m.fl. 2015; se også Andersen m.fl. 2017). Undersøkelsen viste også at kvinnelige og mannlige toppledere hadde ulike forståelse av hvordan organisasjonsinterne forhold virket hemmende eller fremmende på kvinners og menns karriereløp. Kvinnelige toppledere mente at organisasjonsinterne forhold var en større barriere for kvinner enn for menn. Flere kvinner enn menn mente at det var et problem at mye av rekruttering skjer gjennom uformelle nettverk. Hvordan likestilling manifesterer seg i praktisk handling, altså anvendes som bruksteori, kan være et resultat av hvilket syn man har på kjønn og ledelse.

2.3 Fire måter å betrakte kvinner og ledelse på

Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009) har utviklet en modell som reflekterer ulike oppfatninger av kjønn som har implikasjoner for likestillingsarbeidet. Deres modell spesifiserer fire måter å betrakte kvinner og ledelse på. De forskjellige betraktningssmåtene vil også ligge til grunn for forskjellige begrunnelser for tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Modellen til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009), vist i figur 2.1, baserer seg på to dimensjoner. Disse dimensjonene reflekterer ulike antakelser om kjønn og ledelse. Den ene dimensjonen sorterer argumenter etter hvordan de stiller seg til spørsmålet om kvinner og menn er grunnleggende like eller ulike. Dimensjonen samsvarer med et dobbeltsyn på kjønn. Den andre dimensjonen som gjelder sorterer argumentene som brukes for å øke andelen kvinner i ledelse, altså spørsmålet om man er opptatt av organisasjonseffektivitet eller humanistiske idealer, f.eks. likhet. Disse argumentene samsvarer med hovedargumentene som Solberg (2012) referer til som rettferdighet og effektivitet. De to dimensjonene kobles sammen i følgende fire kategorier:

Figur 2.1: Fire måter å betrakte kvinner og ledelse på.
Hentet fra Strand (2007, s. 372)



For hver av de fire kategoriene diskuterer Billing og Alvesson hvordan det argumenteres for kvinners lederskap. Poenget er at de ulike argumentasjonene har implikasjoner for praksis, altså for hvilke hindringer og muligheter som fremtrer ved å bruke de ulike «tankerammene» (Strand, 2007).

Utgangspunktet for like rettigheter-argumentet er at likestilling er et humanistisk ideal. Menn og kvinner oppfattes som like med hensyn til rettigheter, men møter ulike hindringer på arbeidsmarkedet som behandles fra et etisk synspunkt. Et sentralt spørsmål er hvordan organisasjonsinterne forhold og sosiale prosesser fører til at menn foretrekkes. Det kjønnssegregerte arbeidsmarkedet kan fra dette perspektivet betraktes som et resultat av kjønnsstereotype og konservative holdninger til hva som «passer seg» for kvinner og menn. Interesse for likestilling vil være begrunnet i moral og rettferdighetsprinsipper. Dersom kvinner er like godt kvalifiserte som menn, men allikevel taper i kampen om lederjobbene, betraktes ubalansen som en effekt av diskriminerende forhold som kan endres bl.a. gjennom å sikre rettigheter eller hindre kjønnsbetinget diskriminering. At kvinner ikke har de samme mulighetene som menn til en lederkarriere ses med andre ord som grunnleggende urettferdig.

Merittargumentet retter seg mot det irrasjonelle som hindrer en organisasjon i å utnytte talentene og la dem ta i bruk alle sine ressurser. Utgangspunktet er en antakelse om at kvinner

og menn er grunnleggende like og at man bør utnytte bredden i arbeidsstokken av hensyn til organisasjonseffektivitet. Ved å øke andelen kvinnelige ledertalentene utnytter man bedre ressursene i organisasjonen, noe som vil føre til bedre effektivitet og økt avkastning. Perspektivet er kjent innenfor næringslivet hvor det gjelder å rasjonelt utnytte personalressursene og motvirke gammeldagse kjønnsstereotyper som hindrer rasjonell drift. Ideelt sett skal kompetanse være det eneste relevante kriteriet for karrieremobilitet, noe som betyr at faktorer som kjønn, klasse, etnisitet, religion og lignende ses som irrelevant. Med andre ord er altså på effektivitet og økonomi, ikke på moral og rettferdighet. Dermed blir målet å jobbe mot irrasjonelle og gammeldagse holdninger når det gjelder ledelsesrekruttering.

Både for like rettigheter-argumentet og merittargumentet vil tiltak begrunnes ut fra at kvinner og menn er like. Begge perspektivene er interessert i å komme til roten av det som hindrer kvinners tilgang til lederposisjoner, førstnevnte ut fra rettferdighetshensyn, sistnevnte ut fra effektivitetshensyn. Hindringene identifiseres gjerne i strukturelle og kulturelle forhold, men også mer konkret i irrasjonale holdninger eller formelle regler og prosedyrer knyttet til rekruttering og avansement. Innenfor meritter-tankegangen er ofte ledelsen særlig viktig for likestillingen ettersom ledelsen har hovedansvar for å sikre at organisasjonen er drevet på en kostnadseffektiv måte. Mangelen på kvinner i ledelse betyr tap av talent – altså en ineffektiv utnyttelse av organisasjonens ressurser. Det er derfor i ledelsens interesse å takle utfordringen med kjønnsubalanse.

Mens de to nevnte perspektivene legger til grunn av kvinner og menn er grunnleggende likhet, bygger de neste to på en antakelse om at kvinner og menn er grunnleggende forskjellige. En sentral begrunnelse er at kvinner har andre erfaringer enn menn og at denne forskjellen har betydning for organisasjoners virkemåte. Spesielt bidrag-argumentet legger ofte til grunn at kvinner tilfører noe som bidrar til organisasjonseffektivitet, men baserer seg på at menn og kvinner er ulike eller forskjellige. Det argumenteres gjerne med at forskjellene mellom kvinner og menn er moderate og at kjønnene komplementerer hverandre som ledere. Det blir ofte argumentert med at kvinner hadde en annen «lederstil» som kan tilføre organisasjoner noe annet og nytt. Det antas at kvinner har «mykere» verdier enn menn og derfor er mer person, eller relasjonsorienterte (Drake og Solberg, 1995). Av den grunn vil kvinner bidra til endring ved at organisasjoner blir mindre hierarkiske og arbeidsmiljøet blir mer empatisk.

Dette argumentet har lenge stått sterkt i samfunnet. Alvesson og Billing (2009) knytter det til sosiale endringer og omstillinger i organisasjoner og arbeidsliv. Slike endringer har økt etterspørselen etter nye ledelsesstiler som passer bedre med egenskaper som tradisjonelt har vært knyttet til kvinner: Kommunikasjon, engasjement og tilknytting til arbeidsplassen er blitt viktigere enn rasjonell hierarkisk styring. Fra spesielle bidrag-perspektivet oppfattes det naturlig at forskjellige lederjobber krever forskjellige egenskaper. På bakgrunn av forskjellen vil noen lederoppgaver være bedre egnet for kvinner, mens andre passer bedre for menn. Spesielle bidrag-perspektivet legger til grunn at kjønnsnøytralitet ikke er mulig, men ønsker isteden å promotere forskjellen som kvinner representerer som et sette egenskaper som bidrar til effektivitet. Å promotere karriereveier for kvinner bygger på argumentet om at kvinners spesielle egenskaper gjør dem godt egnet til ledelse.

Til slutt et mer radikalt syn på det bidraget kvinner kan ha til ledelse og organisasjoner. Argumentet bygger på en forestilling om at de to kjønn er fundamentalt forskjellige. Her argumenteres det med at kvinner representerer alternative verdier. Likestilling begrunnes ut fra humanistisk ideal og baserer seg på at menn og kvinner er ulike. I likhet med spesielle bidrag-perspektivet bygger alternative verdier-perspektivet på at kvinner og menn er ulike. Forskjellene antas ikke her å være moderate, men fundamentale. I dette perspektivet argumenteres det med at kvinner og menn har ulike interesser, prioriteringer og verdier – en forskjell som har sin årsak i dypereleggende sosiale og kulturelle prosesser. Kvinner oppfattes som sosialisert til å ta vare på andre. Menn oppfattes som sosialisert til å være sterk, til å konkurrere og ta risiko. At flere kvinner enn menn arbeider innen helse- og omsorgssektoren kan fra dette perspektivet ses som resultat av omsorgsoppgaver er bedre tilpasset kvinners egenskaper og emosjonelle behov. Årsaken til at det er få kvinner i ledelse knyttes ofte til at kvinner mangler interesse for å inngå på menns premisser. På den annen side, er det viktig for kvinner å få beslutningsmakt for å påvirke organisasjoner til å bli mer «kvinnevennlige» og endre samfunn til å bli mer preget av kvinnelige verdier. Begrunnelse for flere kvinner i ledelse er å utvikle organisasjoner som også er tilpasset kvinners behov og interesse.

2.4 Fra holdning til handling

De ulike synene på kvinner og ledelse har implikasjoner for strategier og tiltak som utvikles for å bedre kjønnsbalansen i ledelse. Oppfatningen av kjønn kan altså være avgjørende for hvordan likestilling anvendes som bruksteori. Oppfatningen ligger til grunn for holdning som i denne sammenhengen kan defineres som en «disposisjon til å reagere følelsesmessige, kognitivt eller atferdsmessig» (Kaufmann og Kaufmann, 2003; sitert i Solberg, 2012, s.29). Ulike holdninger til kvinner og menn kan slik sett betraktes som en emosjonell komponent og representerer en del av organisatorisk kunnskap. Som antydning kan holdninger til kjønn være avgjørende for hvilken strategi og tiltak som implementeres for å bedre kjønnsbalansen. Dette kan illustreres ved hjelp av de to mest brukte argumentene i denne debatten. Mens rettferdighetsargumentet baserer seg på at kvinner og menn har like rettigheter til å oppnå lederstillinger og makt i samfunnet, er lønnsomhetsargumentet ofte styrt av et grunnleggende premiss om at kvinner og menn er ulike. Argumentet er at kjønnsbalanse er lønnsomt og bidrar til effektivitet fordi kvinner og menn tilfører organisasjonen ulike typer ressurser.

Hvilket argument man velger har også stor betydning for hvordan man skal vurdere en bestemt strategi eller tiltak. Thomas og Ely (1996; se også Håpnes og Iversen, 2000) viser hvordan et rettferdighetsargument fører til andre strategier og tiltak enn lønnsomhetsargumentet. Rettferdighetsargumentet fører til strategier basert på å telle antallet kvinner og menn. Ledelsesfilosofien baserer seg på at de ansatte skal ha samme rettigheter fordi de er like (Håpnes og Iversen, 2000). Målet i organisasjonene er å ha lik fordeling av kvinner og menn i ledelse. Mål og styringsverktøy implementeres for å oppnå dette. Andre tiltak kan inkludere mentorordninger og kompetansehevingsprogrammer (Thomas og Ely, 1996). Lønnsomhetsargumenter knyttes til tiltak rettet mot å utnytte ulikhet og mangfold. De ansattes mangfold gir grunnlag for fornying og produktutvikling (Håpnes og Iversen, 2000). Fokuset er å rekruttere personer med mangfoldsbakgrunn. Dette kobles gjerne sammen med tiltak internt for å motivere eksisterende ansatte til å forstå behovet kjønnsbalanse og mangfold (Thomas og Ely, 1996).

Hvilke tiltak som iverksettes og hvilken effekt de har henger altså sammen med hvilke holdninger organisasjonen har til kjønn. Måten man tenker om kvinner og ledelse kan være avgjørende for om man arbeider med å få flere kvinner inn i toppledelsen og eventuelt hvordan. Solberg og Wathne (2016) hevder derimot at flere holdninger og verdisyn kan sameksistere i det de kaller dobbeltsynet på kjønn. Spørsmålet blir dermed hvilke konsekvenser dobbeltsynet på kjønn har.

2.5 Organisasjonsstruktur

Hovedmålet med denne oppgaven er å forstå konsekvensene av dobbeltsynet på kjønn. Det er likevel grunn til å anta at organisasjonsform har betydning for kvinner og menns muligheter. Det har tradisjonelt sett vært størst forskjeller mellom kvinner og menn i organisasjoner med en hierarkisk oppbygning, noe som tilsier at organisasjonsform har betydning for holdninger til kjønn. Den hierarkiske strukturen med klare over- og underordningsforhold blir ofte brukt som forklaringsfaktor for den vertikale kjønnssegregeringen i organisasjoner. Noen forsker hevder at noen organisasjonsformer er mer egnet for kvinner enn for menn. Drake og Solberg (1995) skiller eksempelvis mellom statiske hierarkier og nettverksorganisasjoner, og argumenterer med at menn passer bedre i statiske hierarkier enn kvinner. I hierarkier med tydelige karrieretrinn vil menn ha lettere tilgang til lederposisjoner. I statiske hierarkier har alternative og avvikende verdier også lite plass. Fordi menn historisk sett har menn dominert og formet verdigrunnet i hierarkiske organisasjoner, har alternative verdier som kvinner oppfattes å ha, liten plass. Av den grunn vil maktstrukturen i disse organisasjonene reproduseres og gjøre det vanskelig for kvinner å nå opp.

Solberg og Wathnes (2016) funn samsvarer i noen grad med Drake og Solberg (1995). Deres funn indikerer kjønnsbalansen i toppledelsen er dårligere jo flere hierarkiske nivåer en organisasjon har. Det er ingen aspekter ved forskningen til Solberg og Wathne som forklarer hvorfor det er slik, men trolig har det noe å gjøre med mobilitetsstrukturen i hierarkiske organisasjoner (Kanter 1977; sitert i Alvesson og Billing, 2009). Kanter setter fokus på struktur med sin teori om mobilitetsstrukturen. I følge Kanter er en stillings innplassering på det interne arbeidsmarkedet i forhold til arbeidsoppgaver og kontaktnett avgjørende.

Mye av den norske forskningen på kvinner i toppledelse, fokuserer på landets største bedrifter. Et eksempel er CORE topplederbarometer (CORE, 2017) som ser på de 100 og 200 største bedriftene i Norge. Under antakelsen at antall hierarkier henger sammen med bedriftsstørrelse er det i disse organisasjonene vi kan forvente å finne den laveste kvinneandelen blant toppledere. Fordi tidligere undersøkelser i stor grad har tatt utgangspunkt i store organisasjoner, kan det være interessant å se på kjønnsbalansen i toppledelsen i små og mellomstore bedrifter. Er det sammenheng mellom organisasjonsform og dobbeltsynet på kjønn?

2.6 Oppsummering og hypotesegenerering

Hensikten med denne teoretiske gjennomgangen har vært å finne forskning og teorier som kan besvare hvilke konsekvenser dobbeltsynet på kjønn har for kjønnsbalanse i ledelse.

De fire perspektivene til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009) viser ulike argumenter og antakelser knyttet til kvinner i ledelse. De operer med et skille mellom oppfatninger av kvinner og menn som like eller ulike. Solberg og Wathne (2016) har vist at det er mulig å argumentere med at kvinner og menn som like og ulike samtidig. Spørsmålet er hvilke konsekvenser dette dobbeltsynet på kjønn har kvinneandelen blant toppledere. Hvordan virker argumentene og antakelsene inn på hvordan likestilling som «uttrykt teori» anvendes som «bruksteori» i form av strategi og tiltak?

Den andre dimensjonen til Billing og Alvesson reflekterer verdisyn til organisasjonen. Verdigrunnlaget må ses i sammenheng med om menn og kvinner betraktes som like eller forskjellige. Ulike verdigrunnlag kan ha konsekvenser for andelen kvinnelige ledere og kan samspille med dobbeltsynet på kjønn

På bakgrunn av dette utledes følgende hypoteser som vil testes gjennom kvantitativ metode:

Hypotese 1: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og andelen kvinnelige toppledere.

Denne hypotesen bygger på hovedproblemstillingen. Den undersøker konsekvensen av dobbeltsynet på kjønn for andelen kvinnelige toppledere. Fordi det ikke er mye forskning på dette dobbeltsynet er det vanskelig å si noe om retningen på forholdet.

Hypotese 2: Markedslogikk er korrelert med en vurdering av kvinner og menn som ulike

Hypotese 3: Verdilogikk er korrelert med en vurdering av kvinner og menn som like

Hypotese 2 og 3 omhandler verdisynet i en organisasjon. Hensikten med å bruke begrepene markedslogikk og verdilogikk er å gjenspeile de to hovedargumentene for å bedre kjønnsbalanse i ledelse: henholdsvis lønnsomhet og rettferdighet. Lønnsomhetsargumentet er tenkt å gjenspeiles i markedslogikk og dette argumentet baserer seg på forutsetningen at menn og kvinner er ulike. Rettferdighetsargumentet er tenkt å gjenspeiles i verdilogikk og dette argumentet baserer seg på forutsetningen at kvinner og menn er like. Derfor er retningen på forholdet i de to hypotesene spesifisert:

Hypotese 4: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og hvorvidt organisasjonen arbeider strategisk for å bedre kjønnsbalansen i ledelsen

Hypotese 5: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og spesifikke tiltak som implementeres for å bedre kjønnsbalansen i ledelsen

Disse to hypotesene fokuserer også på konsekvensene av dobbeltsynet på kjønn. Også her er det vanskelig å si noe om retningen på forholdet. I den neste hypotesen skiftes fokuset fra konsekvensene av dobbeltsynet på kjønn til forhold som kan virke medbestemmende på dobbeltsynet.

Hypotese 6: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og antall hierarkier

Hypotese 6 omhandler antall hierarkier. Tidligere forskning har vist at kjønnsbalansen i toppledelsen er dårligere jo flere hierarkier en organisasjon har (Solberg og Wathne, 2016). Derfor vil det være interessant å undersøke antallet hierarkier i forhold til dobbeltsynet på kjønn. Fordi det er et forhold mellom antall hierarkier og kvinneandelen i toppledelsen er det også grunn til å tro at det vil være et forhold mellom antall hierarkier og dobbeltsynet på kjønn.

3. Metode

I dette kapitlet skisseres fremgangsmåten og metodene jeg har brukt for å belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålet. Jeg vil først begrunne valget av metode og deretter redegjøre for min bruk av «mixed methods» forskning. Deretter vil jeg gjennomgå henholdsvis kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign.

3.1 Valg av metode

Jeg har valgt å gjøre bruk av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å finne svar på forskningsspørsmålet. Kvalitative metoder er velegnet for å forstå eller beskrive oppfatninger av et fenomen. Målet er å undersøke bredden i forståelsen av et fenomen. Ved bruk av kvalitativ intervjuer fikk jeg en solid kunnskap som var forankring i den lokale konteksten og spesifikke samfunnsforhold. Kvantitative metoder er velegnet for å undersøke årsakssammenhenger. Ofte er det snakk om å kartlegge utbredelser av et fenomen (for eksempel holdninger), eller avlese tendenser i et større tallmateriale samlet inn gjennom spørreundersøkelser. Kvantitativ metode gir altså data fra et bredere utvalgt informanter.

En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode ble valgt for å styrke muligheten til å besvare forskningsspørsmålet. Forskingen ble gjennomført i to trinn. Kvalitativ metode skaffet meg oversikt over et felt jeg hadde begrenset informasjon om. Ved å intervju sentrale personer fikk jeg en innsikt i temaer som var aktuell for videre analyse. Det ga meg et bedre grunnlag for å designe et kvantitativt måleinstrument. En kvantitativ spørreundersøkelse ble videre bruk for å utdype funnene. Det gjorde at jeg kunne nå flere personer. Det gjorde også at jeg kunne undersøke sammenhengen mellom variabler. Ved bruk av begge metodene fikk jeg ulike perspektiver og bidrag i forståelsen av et organisatorisk fenomen. Ved å integrere resultatene fra de ulike undersøkelsene fikk jeg en bredde og en spenning i analysen som ikke ville vært mulig med en enkelt metode. Kaarbø (2009) definerer denne fremgangsmåten som «utforskende kombinerte metoder». Formålet er å innhente kvalitative data for å utforske et fenomen. Deretter brukes kvantitative data for å forklare og utdype funnene videre.

3.1.1. Mixed methods» forskning

«Mixed methods» forskning eller kombinerte metoder baserer seg på en filosofisk tilnærming som er pragmatisk. Hensikten er ikke å erstatte kvalitativ og kvantitative tilnærminger, men å dra nytte av styrken og forminske svakheten ved begge (Kaarbø, 2009). Forskeren benytter de metodene som synes å være nyttige for å besvare problemstillingen. I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i Clark og Ivankovas (2016) konseptualisering av «mixed methods» forskning. Deres definisjon er som følger:

«A process of research in which researchers intergrate quantitative and qualitative methods of data collection and analysis to best understand a research purpose» (s.4)

3.1.1.1 Forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ metode

Et godt «mixed methods» forskningsprosjekt redegjør og drøfter forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Clark og Ivankova, 2016). For dette prosjektet var det følgende:

kvalitativ -> KVANTITATIV

Pilen i konseptualiseringen reflekterer en sekvensiell timing. Kvalitativ metode har vært etterfulgt av kvantitativ metode. Dette betyr også at forskningen har fått en klar kvantitativ vekt. Dette er reflektert i ved bruk av små og store bokstaver for henholdsvis kvalitativ og kvantitativ. Målet har vært å integrere både kvalitative og kvantitative resultater for å få bedre bredde og et mer detaljert bilde (Kaarbø, 2009)

Med bruk av flere metoder får jeg som forsker flere innfallsvinkler når jeg skal svare på problemstillingen. Mønstrene og resultatene fra en metode kan suppleres, bekrefte og motsies av funn fra en annen metode (Kaarbø, 2009). Personlig har «mixed methods» forskning utfordret meg på mange nivåer. Jeg har måtte stilt kritiske spørsmål til funnene og hvilke forutsetninger de bygger på.

3.1.2 Etikk

Enhver form for forskning er bundet av etiske retningslinjer. Forskningen skal ha en nytteverdi, samt at deltakernes integritet må sikres (McBurney og White, 2010). Deltakerne skal ikke utsettes for fare eller uforholdsmessig stress. I den kvalitative delen har nytteverdien vært knyttet til deltakernes integritet. Deltakerne ønsket å bidra til forskning som kunne føre til bedre kjønnsbalanse i regionen. Heller ikke deltakerne som svarte på spørreundersøkelsen var utsatt for uforholdsmessig stress. De kunne frivillig avslutte utfyllingen når de ønsket og ingen ubehagelige temaer ble tatt opp.

Forskningsprosjektet ble ikke meldt inn til personvernombudet for forskning. Jeg brukte meldeplikttesten og siden jeg svarte nei på alle spørsmålene var ikke prosjektet meldepliktig (NSD, ukjent dato)

Informert samtykke var viktig å de kvalitative intervjuene og det kvantitative spørreskjemaet. Begge metodene ble innledet med å informere deltakerne om forskningens formål. Deltakerne i de kvalitative intervjuene ble informert om at de kunne trekke sin deltakelse underveis og etter gjennomføringen av intervjuene. De ble godt anonymisert gjennom kodearbeidet. Alle deltakerne og eventuelle bedrifter de snakket om fikk pseudonymer. Lydfilen ble slettet etter transkriberingen. Deltakerne som svarte på spørreskjemaet hadde ikke anledning til å trekke sin deltakelse etter å ha gjennomført undersøkelsen. Jeg samlet ikke inn personidentifiserende informasjon som e-post og lignende.

3.2 Kvalitativ forskningsdesign

Den kvalitative metoden utnytter intervjuer av sentrale personer i Kristiansand. Målet var å finne ut hvor «skoen trykker» i forhold til kvinnelige ledere. Metoden ble valgt fordi jeg hadde begrenset oversikt over feltet i begynnelsen av forskningsprosjektet.

3.2.1 Design

Kvalitativt design må velges ut fra formålet med forskningen. Miles, Huberman og Saldaña (2014) skiller mellom løst og stramt kvalitativt design. Det kvalitative forskningsdesignet var preget av at det var et forprosjekt til kvantitativ metode. Derfor var designet relativt stramt. Målet med den kvalitative metoden var i stor grad fastsatt på forhånd.

3.2.2 Utvelgelse av deltakerne

Deltakerne ble rekruttert på bakgrunn av et kriterieutvalg (Tjora, 2012). Målet var å rekruttere sentrale personer i næringslivet som var aktive i debatten eller som daglig jobbet for kjønnsbalansert ledelse i sin organisasjon. Basert på dette kriteriet kontaktet jeg tre personer hvorav to av dem ble intervjuet. Den tredje personen var ikke tilgjengelig. For å rekruttere flere informanter brukte jeg snøballmetoden» (Tjora, 2012). Snøballmetoden innebærer at forskningsdeltakerne selv forslår nye deltakere. En svakhet er, som Miles m.fl. (2014) hevder, at snøballmetoden gir liten kontroll over utvalget. Fordi jeg hadde begrenset oversikt over feltet ble snøballmetoden likevel en naturlig måte å finne flere deltakere på. Jeg var nøye med å kun rekruttere deltakere som passet det kriteriet jeg hadde valgt. Utvalget må karakteriseres som homogent («homogeneous»; Miles m.fl., 2014). Deltakerne kjente hverandre og alle var opptatt av å skolere seg innen temaet kvinner og ledelse. En av styrkene ved utvalget var kjønns sammensetningen. Jeg hadde tre kvinner og en mann og det ga meg forskjellige erfaringer.

Snøballmetoden kan by på noen etiske utfordringer som jeg erfarte. Når deltakerne vet om hverandre fra før kan det bli vanskelig å garantere anonymitet. I min undersøkelse visste for eksempel de to første deltakerne om hverandre fordi de hadde snakket sammen før intervjuene.

Jeg synes imidlertid ikke dette problemet var så stort fordi temaet ikke berørte sensitive forhold. Deltakerne var tilsynelatende godt kjent med hverandres synspunkter.

3.2.3 Intervjuene

3.2.3.1 Intervjuguide

Målet med intervjuene var å undersøke faktorer og forhold påvirket andelen kvinnelige ledere. Temaene jeg berørte var likestillingssituasjon på Sørlandet, motivasjon og tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere, forklaringsfaktorer for kvinneandelen blant ledere og forholdet mellom likestilling og mangfold.

Når jeg skulle bestemme rekkefølgen på temaene i intervjuguiden vektla jeg å ha en begynnelse, en hoveddel og en avslutning (Tjora, 2012) (Vedlegg B). Intervjuguiden ble innledet med spørsmål rundt likestillingssituasjonen på Sørlandet. Hoveddelen av intervjuguiden ble sentrert rundt temaene motivasjon, tiltak og forklaringsfaktorer. I tillegg hadde jeg et spørsmål omkring likestilling og mangfold. Som avslutning spurte jeg om deltakerne hadde noe å tilføye som jeg ikke hadde spurt om.

3.2.3.2 Gjennomføring

Tjora (2012) vektlegger at det er viktig å gjennomføre intervjuene på en plass deltakerne føler seg trygge. For min del ble valget av lokasjon tatt av deltakerne. Noen av deltakerne tok selv initiativ til å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassens møterom. William valgte av praktiske årsaker å bli intervjuet hjemme.

Før intervjuet startet, fikk deltakerne utdelt et informasjonsark som beskrev hensikten med intervjuet og min kontaktinformasjon (Vedlegg B). I tillegg stod det at deltakerne kunne trekke seg fra intervjuet i ettertid. De samtykket også til at intervjuet ble tatt opp.

3.2.3.3 Transkribering

Målet med transkriberingen var å få en mest mulig korrekt gjengivelse av det deltakerne sa. Jeg vektla rådene til Nilssen (2012). Jeg satt inn pauser og markerte trykk på ord ved å understreke. Jeg transkriberte små uttrykk som «ja», «eh», og «mm». Ofte var det små variasjoner i disse

uttrykkene og lengden på ordene som ikke kom godt frem gjennom transkriberingen. Mine bekræftende lyder som «mm» og «ja» valgte jeg å utelukke fra transkripsjonen. Jeg følte det ville bryte flyten av deltakernes ord. Som verktøy i transkriberingen brukte jeg en applikasjon som spilte av lydfilen med redusert hastighet (Audipo, ukjent dato). Jeg transkriberte intervjuene på bokmål selv om deltakerne snakket dialekt.

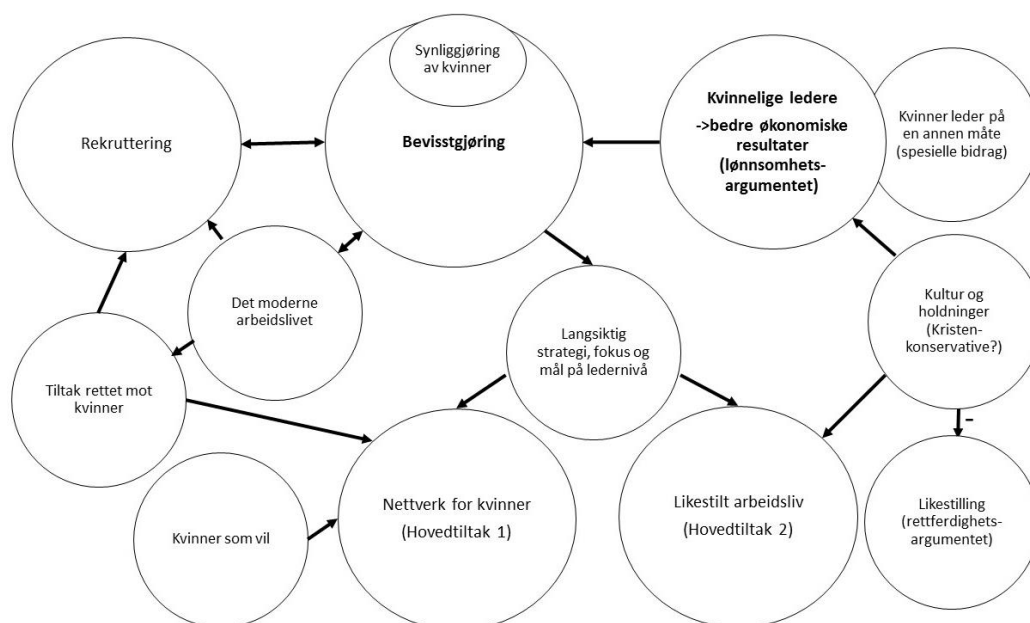
Underveis måtte jeg ta stilling til et etisk problem angående transkriberingen. To av deltakerne fortalte om ting de ikke ønsket skulle bli brukt i oppgaven, men som jeg hadde tatt opp på lydfilen. Jeg transkriberte ikke disse delene av respekt for deltakerne. Det medførte at den fortrolige informasjonen heller ikke ble benyttet i analysen.

3.2.4 Kodearbeidet

Kodearbeidet med gjennomført med bakgrunn i problemstillingen. Hovedfokuset var hvordan ulike holdninger til kjønn hadde konsekvenser for handling. Jeg var interessert i deltakernes forståelse av kjønn og hvilke argumenter de brukte for å øke kvinneandelen i ledelse. Jeg fokuserte på deltakernes oppfatning av årsakssammenhenger. Derfor ble kausalitet i kodearbeidet viktig («causation coding»; Miles m.fl., 2014). Hensikten var å kartlegge hvilke erfaringer deltakerne hadde og koblingene de gjorde.

Kodearbeidet fravek dermed fra en ren induktiv tilnærming. Materiale som jeg ikke anså for å være relevant ble ikke kodet i den første syklusen (vedlegg C). Først-syklus kodene var imidlertid veldig tekstnære («in vivo coding»; Miles m.fl., 2014). Det førte til at jeg var litt friere i den andre-sykluskodingen (vedlegg D). I denne prosessen jobbet jeg med kodene løsrevet fra den transkriberte teksten. Målet med andre-sykluskodingen var å utarbeide kategorier. Det ble gjort ved å samle koder som passet sammen og navngi dem.

Kategoriene ble raffinert ved å se om de hadde intern sammenheng eller burde splittes opp. Underveis i kodearbeidet noterte jeg tanker om sammenhenger og sentrale argumenter i parentes. Dette ble en styrke når jeg skulle se etter sammenhenger mellom kategorier. Jeg undersøkte materiale for å se om de sammenhengene jeg hadde notert meg stemte. Målet var å undersøke hvordan kategoriene hang sammen noe som jeg gjorde gjennom en visualisering vist i figur 3.1.



Figur 3.1: Visualisering av sammenhengen mellom kategoriene i kvalitativ forskningsdesign

Visualiseringen ble utviklet og endret underveis i kodearbeidet. Figuren var ikke ment som modell for resultatene. Jeg brukte den som et analytisk verktøy. Den hjalp meg til å se sammenhengen mellom variablene samt å stille spørsmål ved manglende sammenhenger. For eksempel er det ikke en sammenheng mellom «tiltak rettet mot kvinner» og «kvinner som vil». Derfor gikk jeg tilbake i materiale for å se om det eksisterte en slik sammenheng, men jeg kunne ikke finne en. Likestilt arbeidsliv var først rimelig isolert. Når jeg gikk gjennom materialet på nytt oppdaget jeg imidlertid flere tilknyttede kategorier.

3.2.5 Min forforståelse

Forskerens forforståelse er sentral i kvalitative analyser (Tjora, 2012). Jeg skrev forskningslogg som et verktøy (Nilssen, 2012). I en lengre periode hadde jeg engasjert meg i den offentlige debatten rundt temaet kvinner og ledelse. I den forbindelse har jeg skrevet flere kronikker som har blitt publisert i aviser. Alvesson og Billing (2009) mener at kjønnsforskning er et tema som krever stor grad av refleksivitet hos den som forsker. Det er fare for å legge personlige og forutinntatte føringer inn i forskning på kjønn dersom man ikke har en kritisk og spørrende

holdning til eget ståsted. Kronikkene kan i denne sammenhengen underlegges en refleksiv analyse.

I den første kronikken (Christiansen, 2017a) som ble publisert i Dagens Næringsliv skrev jeg om ansettelsen av toppleder i Husbanken. Statsråd Jan Tore Sanner ble anklaget for å endre en stillingsutlysning for å få anledning til å ansette en mannlig partikollega fra Høyre (Langved, Skard og Johansen, 2017). Når jeg i ettertid ser på kronikken med et distansert blikk oppdager jeg en interessant bevegelse i egen tenkning. I kronikken har jeg skrevet: «Jeg er ikke prinsipielt imot at menn ansetter menn selv om man skulle tro at verden var kommet lenger i 2017. Problemet med at menn ansetter menn handler om kompetanse.» Her har jeg altså beveget meg fra et etisk standpunkt i argumentasjonen for kvinner og ledelse og over til et mer meritokratisk argument (jf. Billing og Alvesson, se kapittel 2.1.3). Ubevisst har altså prøvd å tilpasse meg tankesettet til avisens lesere. Tankegangen min (eller kanskje myten jeg fulgte) var at lesere av Dagens Næringsliv ikke nødvendigvis var opptatt av etikk og moral, men trengte andre argumenter som går på lønnsomhet og kompetanse.

Den andre kronikken skrev jeg etter å ha deltatt på flere foredrag som var rettet mot kvinnelige ledere. Mange av foredragsholdere sa «vær deg selv» og oppfordret oss til tegning av livshjul og lignende. Jeg reagerte på at ingen diskuterte lederrollen i forhold til det å være kvinne. Tittelen på kronikken min ble derfor: «Vi trenger flere kritiske kvinner» (Christiansen, 2017b). En setning i den kronikken beskriver mitt syn på kjønn: «Jeg sier ikke at kvinner må bli mer som menn og slutte å snakke om reisen innover. Kvinner er ikke som menn og våre livserfaringer tilsier at vi må ha andre diskusjoner.»

I tråd med Billing og Alvesson kan setningen tyde på at jeg argumenterer ut fra standpunktet om at kvinner er annerledes enn menn. Dette argumentet brukte også alle deltakerne jeg intervjuet i den kvalitative metoden og utgjør en slags «common sense» i mange mediedebatter. Begge kronikkene reflekterer at jeg lot meg påvirke av meningene til deltakerne jeg intervjuet. Kronikkene blir dermed en reproduksjon av den sosiale virkeligheten jeg møtte i forskningsfeltet, selv om endret oppfatning også kan skyldes at jeg hadde opparbeidet meg mer kunnskap og brede innsikt i problematikken.

3.3 Kvantitativ forskningsdesign

Denne kvantitative metoden var en spørreundersøkelse knyttet til holdninger til kjønn, strategi og tiltak for kjønnsbalanse samt kvinneandelen blant toppledelsen i en organisasjon. Spørreundersøkelsen var en tverrsnittsundersøkelse som baserte seg på selvobservasjon (Skog, 2004). Det bestod av selvutviklede elementer samt elementer hentet fra tidligere forskning.

Det var flere grunner til å anvende kvantitativ metode for å belyse problemstillingen. Den først var at dobbeltsynet på kjønn er usynlig i en organisasjons operative hverdag. Ledere vil ikke ha et bevisst forhold til at de har et dobbeltsyn. Solberg (2012) argumenterer med at kvantitative dataanalyser kan være godt egnet til å få tak i kjønnsordnede subtile prosesser som deltakerne antakelig ikke er klar over eller ville vært i stand til å gjøre rede for.

Kvantitativ metode var derfor best egnet til å avdekke konsekvensene av dobbeltsynet på kjønn. Gjennom kvantitativ metode kunne jeg både analysere konsekvenser og andre forhold som påvirket dobbeltsynet. «Ved valg av kvantitative metoder kan det avdekkes relasjonsmønstre som er presise og utprøvbare» (Solberg, 2012, s. 130).

En kvantitativ tilnærming gjorde det mulig å sammenligne resultater på tvers av andre studier som hadde benyttet selvrapportering. Det var særlig viktig for meg fordi jeg kunne sammenligne resultatene fra Kristiansand med resultater fra utvalg innhentet nasjonalt. Derfor brukte jeg spørsmål designet og testet av andre forskere for å gjøre denne sammenligningen.

Kvinneandelen blant toppledelsen var valgt som avhengig variabel. Jeg hadde også følgende uavhengige variabler:

- Dobbeltsyn på kvinnelige ledere (ulik-lik)
- Verdisyn: verdilogikk eller markedslogikk
- Likestilling som ideal
- Strategi for kjønnsbalanse i ledelse
- Tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse
- Strukturelle forhold: antall hierarkier

3.3.1 Operasjonalisering av variablene

Nedenfor beskriver jeg hvordan de forskjellige variablene ble operasjonalisert

3.3.1.1 Den avhengige variabelen

Den avhengige variabelen var antall kvinner i toppledelsen. Jeg spurte deltakerne om hvor mange personer det var i den øverste toppgruppen i deres organisasjon og hvor mange av dem var kvinner. Antall kvinner i toppledergruppen ble operasjonalisert ved å dele antall kvinner i øverste ledergruppe med antall personer i øverste toppledergruppe. Prosentfordelingen av andelen kvinnelige ledere var en kontinuerlig variabel (Johannessen, 2009)

Solberg og Wathne (2016) valgte å gjøre den kontinuerlige variabelen om til en kategorisk variabel. De delte opp i tre deler: mannsdominert toppledergruppe med en kvinneandel fra 0 til 33 %, kjønnsbalansert toppledergruppe med en kvinneandel fra 34 til 67 % og kvinnedominert toppledergruppe med en kvinneandel fra 68 til 100 %. Jeg brukte denne kategoriske variabelen i univariat analyser.

3.3.1.2 Dobbeltsynet på kjønn

Mitt første forsøk på denne operasjonaliseringen var å lage spørsmål fra de fire betrakningsmåtene til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009): like rettigheter, meritter, spesielle bidrag og alternative bidrag. Jeg formet utsagn som var representative for hver betrakningsmåte. Denne operasjonaliseringen var veldig kjønnnet. Spørsmålene åpnet også for et stort tolkningsrom for deltakerne. Et av spørsmålene var for eksempel: «En typisk kvinne passer ikke til en topplederstilling.» Jeg skiftet derfor fokus til en operasjonalisering som baserte seg på de to dimensjonene i modellen til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009).

Den første dimensjonen var en operasjonalisering av dobbeltsynet på kjønn. Deltakerne måtte vurdere om kvinner og menn i deres organisasjon var ulike eller like på 15 områder som var knyttet til næringslivet. Noen områder hadde vært kjønnnet historisk. For eksempel har «familie» vært sterkt knyttet til kvinner. Enkelte områder har vært knyttet til noe maskulint som for eksempel «teknologi» og «strategisk tenkning». Andre områder har vært kjønnnet historisk, men er i dag kanskje kjønnsnøytrale som for eksempel «utdanning» og «utøving av ledelse».

Etter å ha valgt områdene, måtte jeg vurdere hvilken skala deltakerne skulle foreta vurderingen på. Ytterpunktene ville være «helt ulike» og «helt like», men jeg måtte avgjøre hvor mange punkter skalaen skulle ha og om den skulle ha et midtpunkt. Det ville vært vanskelig å tolke et midtpunkt mellom «helt ulike» og «helt like». Derfor valgte jeg en skala med 8-punkter.

Jeg brukte en nettside som genererte tilfeldige tall (Random, ukjent dato), for å bestemme rekkefølgen på områdene i spørreundersøkelsen. Listen over områder ble nummerert fra 1 til 15, og nummergeneratoren bestemte rekkefølgen.

3.3.1.2 Verdisyn

Jeg måtte også operasjonalisere den andre dimensjonen i modellen til Alvesson og Billing (1989) som var organisasjonseffektivitet og humanistisk ideal. Målet mitt var å finne forskning som operasjonaliserte noe lignende. Johannessen (2009) beskriver fordelene ved denne fremgangsmåten. Hovedfordelen er at man får et godt grunnlag for sammenligning med annen forskning hvis man bruker samme spørsmål og samme kategorier. Ofte kan man også validerte spørsmål som allerede er testet av andre forskere.

Jeg valgte å bruke Solberg og Wathnes (2016) operasjonalisering av det de definerte som verdilogikk og markedslogikk. Det var en enkel operasjonalisering med fire spørsmål. Verdilogikk var operasjonalisert med to spørsmål: «Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?» og «Hvor viktig er det i din organisasjon å ta et samfunnsansvar?». Markedslogikk var operasjonalisert med to spørsmål: «Hvor viktig er det i din organisasjon med økonomiske resultater?» og «Hvor viktig er det i din organisasjon hvilken tittel du har?».

Jeg brukte ordet «organisasjon» der Solberg og Wathne (2016) brukte ordet «bedrift». Alle fire spørsmål var målt med en 5-punkts skala: «1-ikke viktig i det hele tatt», «2-litt viktig», «3-nokså viktig», «4-viktig» og «5-svært viktig».

Jeg målte også deltakernes oppfatning av likestilling som ideal med spørsmålet: «I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner» (Kitterød m.fl., 2015). Deltakerne foretok vurderingen på en 5-punkts skala: fra «1-helt uenig» til «5-helt enig».

3.3.1.3 Strategi

Strategi ble også operasjonalisert basert på Solberg og Wathne (2016). Operasjonaliseringen bestod av tre spørsmål: «i hvilken grad er det i din organisasjon»... «et klart mål om å bedre kjønnsbalansen», «en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen» og «fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen». Deltakerne måtte vurdere dette på en 5-punkts skala: «1-ikke i det hele tatt», «2-i liten grad», «3-i noen grad», «4-i stor grad» og «5-i svært stor grad».

3.3.1.4 Tiltak for kjønnsbalanse

Tiltak for kjønnsbalanse ble operasjonalisert med utgangspunkt i Kitterød m.fl. (2015). De hadde operasjonalisert 12 tiltak der deltakerne måtte avgjøre tiltakets viktighet for å oppnå bedre kjønnsbalanse i ledelse. Tiltakene varierte fra fokus på organisasjon: «aktiv rekrutteringspolitikk til toppledernivå» og «krav til rapportering og synliggjøring av kjønnsbalanse på ledernivå», til fokus på individnivå: «bevisstgjøre kvinner om karrierebygging» og «jevne fordeler av foreldrepermisjon mellom mødre og fedre». Deltakerne måtte vurdere tiltakene på en 5-punkts skala: fra «1-helt uenig til 5-helt enig».

3.3.1.5 Antall hierarkier

En organisasjons strukturelle oppbygning anses for å være viktig for kjønnsbalansert ledelse og i den forbindelse ønsket jeg å måle antall hierarkier. Den strukturelle oppbygningen ble operasjonalisert ved å spørre hvor mange ledernivåer det var i organisasjonen (Solberg og Wathne, 2016).

3.3.1.6 Deltakernes demografi

Jeg måtte avgjøre hvilke egenskaper ved deltakerne jeg ønsket å måle. Kjønn var selvsagt en sentral variabel. Annen forskning har vist at kvinner og menn har ulike vurderinger når det gjelder spørsmål rundt kvinner i ledelse (Kitterød m.fl., 2015). Siste spørsmål var om deltakerne hadde lederansvar og eventuelt på hvilket nivå.

3.3.2 Utforming av spørreskjemaet

Skjemaet var pre-strukturert, det vil si at svaralternativene var oppgitt på forhånd (Johannessen, 2009). Alle de pre-strukturerte spørsmålene måtte besvares. Jeg inkluderte et åpent felt på slutten av skjemaet hvis noen av deltakerne hadde kommentarer til problemstillingen. Det var i tråd med formålet med denne oppgaven; en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode.

Spørreundersøkelsen ble utformet i SurveyXact (kjent dato). SurveyXact er et program jeg hadde tilgang til via Universitetet i Agder og det var godt egnet til å utforme og distribuere spørreundersøkelser. I SurveyXact var det mulig å randomisere kategoriene på spørsmål for hver deltaker. Jeg benyttet denne funksjonen i forhold til spørsmålet om hvilket kjønn deltakerne hadde. Dermed var det randomisert om deltakeren fikk «kvinne» eller «mann» opp som første svaralternativ.

Skjemaet bestod av 7 sider hvorav side 1 var en forside som forklarte hensikten med undersøkelsen (vedlegg E). Deltakerne fikk opplyst om anonymitet og hvem som ville få tilgang til svarene (min veileder og meg). På side 7 takket jeg deltakeren for samarbeidet og oppga min mailadresse for eventuelle spørsmål. Side 2 til 5 bestod av pre-strukturerte spørsmål og side 6 bestod av et åpent felt for valgfri besvarelse. Deltakernes demografiske spørsmål ble satt helt til slutt av skjemaet av den grunn at jeg ønsket opplysning om kjønn helt til slutt. Det var for å ikke tydeliggjøre deltakernes eget kjønn som kategori tidlig i undersøkelsen (McBurney og White, 2010).

3.3.3 Rekruttering av deltakere og utsending av skjemaet

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via Næringsforeningen i Kristiansandsregionen som en del av et nyhetsbrev til ca. 2500 personer. Basert på tidligere erfaring om distribusjon av undersøkelser via Næringsforeningen, forventet jeg lav svarprosent. Et alternativ for å øke svarprosenten er å inkludere en mulighet for gevinst, for eksempel at deltakerne er med i trekning av et gavekort. Jeg donerte 1 kr til Stine Sofies Stiftelse for hver besvarelse. Stiftelse ble valgt fordi organisasjonen har solid forankring i regionen.

3.3.4 Input i SPSS og klargjøring til analyse

De statistiske analysene ble gjennomført i SPSS versjon 24 (vedlegg F). Jeg fulgte en brukerveiledning for å importere svarene fra SurveyXact til SPSS (Universitetet i Agder, ukjent dato).

Oppsummert så hadde jeg følgende variabler for analyse:

- Kvinneandelen i toppledelsen: kontinuerlig variabel på forholdstallnivå
- Kjønnsbalanse i toppledelsen: kategorisk konstruert variabel (kapittel 3.3.1.1)
- Dobbeltsynet på kjønn: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Verdilogikk: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Markedslogikk: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Likestilling som ideal: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Strategi: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Tiltak: kontinuerlig variabel på ordinalnivå
- Antall hierarkier: kontinuerlig variabel på forholdstallnivå
- Deltakerens kjønn: kategorisk naturlig dikotom på nominalnivå
- Lederansvar: kategorisk variabel på ordinalnivå

Dobbeltsynet på kjønn, verdilogikk, markedslogikk, likestilling, strategi og tiltak er alle definert som kontinuerlige variabler fordi de har fem eller flere svaralternativ (Johannessen, 2009).

4. Kvalitet i forskningen

I dette kapittelet vil jeg diskutere kvaliteten til forskningen i forhold til relevant litteratur. Jeg starter med en diskusjon rundt kvalitativ kvalitet. Deretter flyttes fokuset til kvantitativ kvalitet.

4.1 Kvalitativ kvalitet

Tjora (2012) mener pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet må diskuteres i forhold til kvaliteten på kvalitativ forskning.

4.1.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om en intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet, og Tjora (2012) vektlegger særlig forskeren som en ressurs. Pålitelighet innebærer at man redegjør for egen posisjon og hvordan dette kan prege forskningsarbeidet. Refleksivitet er med andre ord en viktig egenskap i kvalitativ metode. Alvesson og Billing (2009) mener dette er særlig viktig i forskning som omhandler kjønn fordi det er lett å bruke kjønn som tolkningsramme der annen teori kan være relevant.

Refleksivitet har vært viktig i denne oppgaven. Jeg har prøvd å ha et klart forhold til mine egne antakelser og meninger. Gjennom en refleksiv analyse (se seksjon 3.2.5) har jeg blitt bevisst på hvor enkelt jeg har plukket opp meninger i feltet og gjort dem til mine egne. Derfor måtte jeg være bevisst mine egne forutinntagelser gjennom analysen. Modellen til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009) var et viktig verktøy.

Motstridende funn mellom kvalitativ og kvantitativ metode gjorde at jeg måtte være kritisk til funnene. Var det jeg som vektla eller tolket dem feil? Hadde jeg brukt forutinntagelser eller stereotyper gjennom analysen? Dette kritiske forholdet til funnene styrket påliteligheten. Det ble viktig for meg å knytte funnene til annen forskning.

4.1.2 Gyldighet

Gyldighet er hvorvidt forskningen finner svar på problemstillingen (Tjora, 2012). Gyldigheten bærer preg av at kvalitativ metode var et forprosjekt til kvantitativ metode. Problemstillingen var rettet mot kvantitativ forskning. Den fokuserte på konsekvenser av dobbeltsynet på kjønn, ikke nødvendigvis forståelse av det. Jeg fikk likevel trukket ut mange interessante aspekter som var tilknyttet problemstillingen. Målet med kvalitativ analyse var å se hvordan antakelser rundt kjønn påvirket andre kategorier. Jeg ville også se om jeg fant et dobbeltsyn på kjønn.

4.1.3 Generalisering

Moderat generalisering innebærer at forskeren beskriver hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige i (Tjora, 2012). Kristiansandsregionen er fokus i forskningsprosjektet fordi regionen har likestillingsutfordringer. Disse utfordringene blir derfor diskutert i analysen. Målet med analysene som ble gjennomført var en solid forankring i de lokale forholdene.

Utvalg er sentralt for moderat generalisering. Bruk av snøballutvalg kan være problematisk i henhold til Tjora (2012): «nettopp fordi slike utvalg består av folk som av ulike grunner gjør seg tilgjengelig for forskeren, blir det vanskelig å argumentere for moderat generaliserbarhet» (s. 213). Likevel anså jeg bruk av snøballutvalg som naturlig fordi jeg hadde begrenset oversikt over feltet. Jeg var imidlertid nøye med kun å rekruttere deltakere som passet kriteriene mine. Den kvalitative forskningens generaliserbarhet er imidlertid begrenset. Fokus har vært på forståelse av lokale forhold.

4.2 Kvantitativ kvalitet

Skog (2004) diskuterer kvantitativ kvalitet i form av begrepsvaliditet i smal og bred betydning. Smal begrepsvaliditet kartlegges med: «hvorvidt man har lyktes i å operasjonalisere det man egentlig ønsker å måle på en adekvat og pålitelig måte» (Skog, 2004, s.89-90). Bred begrepsvaliditet diskuterer hvordan undersøkelsen ble gjennomført og hvorvidt resultatene var generaliserbare ovenfor en populasjon.

4.2.1 Bred begrepsvaliditet

Spørreundersøkelsen ble inkludert i et nyhetsbrev som ble distribuert via Næringsforeningen i Kristiansand. Den lå også ute på foreningens nettside. Personer i næringslivet var undersøkelsens målgruppe fordi de hadde forutsetninger for å vurdere kjønnsbalanse i ledelse. Svarprosenten var på 1,3 %, noe som var veldig lavt.

McBurney og White (2010, s. 256) angir tre grunner for at enkelte ikke svarer: 1) de nekter å samarbeide, 2) de returnerer ikke spørreundersøkelsen og 3) de var ikke tilgjengelige. Frafallet kan skyldes at flere aldri leste nyhetsbrevet som spørreundersøkelsen ble distribuert med. Av den grunn kan frafallet ha vært tilfeldig fordelt. I så fall behøver ikke frafallet å utgjøre et problem (Solberg, 2012). En annen forklaring kan være at mottakerne unnlot å svare. Det er mulig at de anså undersøkelsen som irrelevant, eventuelt var uenige med hensyn til tema. Dersom frafallet skyldes at mottakerne var uenige i undersøkelsens formål, utgjør det et systematisk frafall. Det er vanskelig å vite hva den lave svarprosenten skyldes. Sannsynligvis var det flere årsakskombinasjoner. Basert på den lave svarprosenten kan jeg ikke generalisere funnene mine til en populasjon. Jeg har likevel valgt å presentere signifikansverdier da disse representerer den relative styrken mellom forklaringsvariablene.

4.2.2 Smal begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet i smal forstand er hvorvidt variablene målte konseptet de var tiltenkt å måle (Skog, 2004). Derfor må jeg diskutere operasjonaliseringen av variablene.

4.2.2.1 Dobbeltsyn på kjønn

Dobbeltsyn på kjønn ble operasjonalisert ved bruk av 15 områder der deltakerne måtte vurdere om kvinner og menn i deres organisasjon var like eller ulike. Deltakerne måtte svare på alle spørsmålene og dermed var det en fare at ukjønnede områder ble kjønnnet. Det var likevel mulig å gjøre vurderingene uten å tilegne området en sterk maskulin eller feminin verdi.

Ledelse kan brukes som et eksempel. Ledelse har historisk vært sterkt knyttet til maskulinitet, men denne tilknyttingen er i ferd med å endres i tråd med samfunnsutviklingen (Alvesson og Billing, 2009). Maskuline aspekter ved lederrollen, som styring og autoritet, reduseres.

Feminine aspekter fremheves som spesielle bidrag innen ledelse. Kvinner og menn omtales som ulike i utøvingen av ledelse, selv om konseptet ledelse ikke nødvendigvis er sterkt kjønnnet.

De 15 områdene kan ha vært for brede og ikke tilspisset nok slik at deltakerne ikke kunne unngå generaliseringer. Et alternativ kunne vært å utforme spesifikke situasjoner der deltakerne måtte vurdere om kvinner og menn er ulike eller like. Interesse og prioriteringer rundt familie kunne for eksempel ha vært operasjonalisert med følgende situasjon: «En leder i din organisasjon mottar en telefonsamtale klokken 15 på en fredag angående en krise som må håndteres umiddelbart. Samtidig må lederens barn hentes i barnehagen. Tror du kvinner og menn ville ha håndtert situasjonen ulikt eller likt? Strategisk tenking kunne vært operasjonalisert slik: «En leder i din organisasjon har en vanskelig beslutning å ta angående organisasjonens fremtid. Tror du kvinner og menn ville brukt ulikt eller likt vurderingsgrunnlag for å ta denne avgjørelsen?»

Fordelen ved den alternative operasjonaliseringen ville vært at situasjonene ville blitt gjenkjennelige og håndterbare. Imidlertid må man ta i betraktning at noen situasjoner ville vært mindre relevant for enkelte deltakere. Videre ville spørreskjemaet blitt betydelige lengre og mer arbeidskrevende å svare på. For å få en god operasjonalisering hadde det i tillegg vært nødvendig med flere situasjoner knyttet til et område.

De 15 områdene som ble brukt for å operasjonalisere dobbeltsyn på kjønn var relatert til noe positivt i arbeidslivet. En mulighet hadde vært å legge lagt til negative elementer som «(seksuell) trakassering», «mobbing», «korrupsjon», «maktmisbruk» og så videre. Disse elementene kan hindre kvinners karriere. Hvis du er utsatt for mobbing eller trakassering på arbeidsplassen kan det være vanskelig å vise seg frem for en potensiell lederkarriere. Disse negative elementene ble ikke trukket inn på grunn av etiske betraktninger.

4.2.2.2 Markeds- og verdilogikk

I spørreundersøkelsen var variablene markeds- og verdilogikk hentet fra Solberg og Wathne (2016). Det samme var spørsmålene som omhandlet strategi. Problemet med spørsmålene som ble benyttet er at de åpner for «ja-siing» (Johannessen, 2009). «Ja-siing» betyr at deltakerne svarer i tråd med det de tror er forventningene til forskeren eller samfunnet for øvrig. En vanlig strategi for å motvirke «ja-siing» er å endre meningen på noen av spørsmålene fra for eksempel positiv valør til negativ valør. Deltakernes svar ble gitt anonymt, og det kan ha sikret at svarene ikke ble endret for å reflektere sosiale forventninger.

Analysen av markeds- og verdilogikk var basert på ett spørsmål hver. For markedslogikk var spørsmålet: «Hvor viktig er det i din organisasjon med økonomiske resultater?». For verdilogikk var spørsmålet: «Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?». Det er fordeler og ulemper ved å operasjonalisere en variabel med ett spørsmål. Fordelen er at ett spørsmål kan redusere variasjonen i svarene, og dermed reduseres målefeil. I tillegg kan deltakerne bruke mindre tid på å besvare skjemaet. Ulempen er at det er vanskelig å operasjonalisere bredden i konsepter som verdilogikk og markedslogikk med kun ett spørsmål.

Markeds- og verdilogikk var ment som en operasjonalisering av den ene dimensjonen i modellen til Billing og Alvesson (1989; Alvesson og Billing, 2009). Den opprinnelige dimensjonen var basert på argumenter som brukes for å forbedre kjønnsbalanse i ledelse. Disse baserte seg på henholdsvis organisasjonseffektivitet eller et humanistisk ideal.

Jeg fant en alternativ måte å operasjonalisere denne dimensjonen i Kitterød m.fl. (2015). Deres deltakere måtte vurdere argumenter rundt kvinner og ledelse: «det vil bidra til bedre økonomiske resultater», «det vil bidra til bedre «risk management»», «det vil oppmuntre andre kvinner til å satse på karriere i næringslivet», «det vil gjøre en forskjell for hvordan selskapene drives», «det handler om like rettigheter for kvinner og menn» og «det gir den beste utnyttelsen av samfunnets ressurser».

Jeg valgte å utelukke bruk av denne operasjonaliseringen. Spørsmålene ber om en vurdering av kvinner og setter dermed kjønn sentralt i spørsmålsstillingen. Solberg og Wathne (2016) operasjonalisering av verdilogikk og markedslogikk var ikke knyttet til kjønn. Derfor valgte jeg å benytte den operasjonaliseringen.

4.2.2.3 Strategi

Strategi ble operasjonaliser med tre spørsmål: «et klart mål om å bedre kjønnsbalansen», «en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen» og «fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen» (Solberg og Wathne, 2016). Spørsmålet spesifiserer ikke at det er kjønnsbalanse i toppledelse deltakerne skal vurdere. Jeg spesifiserte i innledningen av spørreskjemaet at toppledelse var fokuset, men det er mulig at deltakerne ikke husket det da de skulle vurdere organisasjonens strategi.

«Fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen» kunne ha to betydninger. Den første var at toppledelsen har fokus på kjønnsbalansen. Den andre var fokus på hvordan toppledelsen er sammensatt og hvordan man kan oppnå kjønnsbalanse.

4.2.2.4 Tiltak

Operasjonaliseringen av tiltak er hentet fra Kitterød m.fl. (2015). Deres operasjonalisering listet 12 tiltak hvor deltakerne måtte vurdere hvor viktig tiltaket var for å oppnå kjønnsbalanse i ledelse. Måten spørsmålet var stilt på gjorde at tiltakene ikke nødvendigvis måtte være iverksatt. Spørsmålet ba om en vurdering av selve tiltaket og hvor viktig det vil være for å oppnå kjønnsbalanse. Tiltak var potensielle handlingsalternativer som deltakerne måtte vurdere. Jeg mente det var en fordel å operasjonalisere tiltak på denne måten. Bakgrunnen var at jeg ikke visste om det eksisterte tiltak i organisasjonene i Kristiansand.

5. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra henholdsvis kvalitativ og kvantitative analyse.

5.1 Kvalitative resultater

Jeg begynner med et portrett av deltakerne før jeg går over til en diskusjon rundt likestilling i Kristiansandsregionen. Regionen er sentral som kontekst for denne oppgaven. Deretter går jeg videre til å diskutere tiltak som benyttes for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse i Kristiansand.

5.1.1 Portrett av deltakerne

William var min første deltaker og han jobbet innen rekrutteringsbransjen. Han mente at den lave andelen kvinnelige ledere i regionen var et resultat av få kvinnelig søkere på lederstillinger:

«Vi skal jo ansette den beste, vi skal jo ikke ansette den beste dama. Vi skal ansette den beste kandidaten, og da blir det litt sånn, femti var det vel menn og fem kvinner, så (sukk), ja, så ender det veldig fort opp med at det blir veldig spedt med kvinner i toppledelse.»

Emma var min andre deltaker og hun var leder av en organisasjon for kvinner som jeg kalte ORG1. Emma fremhevet et likestillingsprinsipp:

«Det burde i utgangspunktet ikke vært noen problemstilling. Vi er 50 prosent kvinner og 50 prosent menn. Kvinner kommer opp og fram og går forbi menn når det gjelder utdanning.»

Det to siste deltakerne arbeidet i en organisasjon jeg kaller ORG2. Nora var leder for organisasjonen og hadde lang erfaring som leder. Hun fremhevet at det var lite som hadde endret seg med tanke på kvinnelige ledere i de årene hun selv hadde vært leder:

«Hvis du tenker historisk på hvordan det var da og hvordan det er i dag så er det jo fortsatt sånn at veldig mye av det jeg er med på Sørlandet i dag er gjennomsyret av at det er 70-80 % menn i den salen.»

Sara var min siste deltaker og hun jobbet for ORG2. Kvinner og ledelse hadde vært et gjennomgående tema i ulike jobber i hennes karriere hittil. Sara mente det var viktig at ORG2 satt tydelig fokus på denne tematikken:

«En forening som i en viss grad ble forbundet med noe konservativt, og på møter jeg hadde vært med på eller dekket tidligere var det også en klar hovedvekt av menn som deltok. Men nå er det ikke sånn lenger. Det har vært en endring som har skjedd over de siste årene. Og det er veldig bra og jeg tenker det er helt riktig at ORG2 er inne og tar en aktiv part i dette»

5.1.2 Kristiansand og likestilling

Kristiansand er en region som har store likestillingsutfordringer. Regionen kommer dårligere ut enn landsgjennomsnittet på alle likestillingsindikatorne til SSB (Senter for likestilling, 2017). Flere av deltakerne snakket om likestilling og holdninger i regionen. De fremhevet at regionen er kristenkonservativ. Men det var ulike meninger om dette var et problem eller ikke. For William var fremdeles kristenkonservatismen et problem og han knyttet dette til den høye andelen mannlige ledere. Det samme gjorde Sara. Hun knyttet en kristenkonservativ kultur til dårligere likestillingssituasjon i regionen. Emmas var uenig at kristenkonservative holdninger er et problem. Hun anerkjente at holdningene hadde eksistert men hun vil ikke fokusere på det: *«Det disregarder vi, det er ikke det som er problemet lenger».*

Kulturelle holdninger til kjønn og likestilling flettes sammen med mangelen på kvinnelige toppledere og påvirker mulighetene til kvinner som ønsker topplederjobber. Selv om regionen er en likestillingssinke er den også dynamisk. Det er flere tiltak som er implementert for å gjøre noe med situasjonen. Det har vært et særlig fokus fra myndighetenes side (Bråten, Jensen og Strand, 2014). Alle de fire personene jeg intervjuet hadde også som mål å gjøre noe med situasjonen. Deres mål var å påvirke samfunnet rundt slik at regionen får flere kvinnelige ledere.

Selv om deltakerne var enig at mangel på likestilling var en del av «sykdommen», var det ikke fokus på likestilling som var «medisinen». Faktisk var det ulike holdninger til likestilling hos deltakerne. Noen satt likestilling sentralt, mens for andre måtte fokuset være på kvinnelige ledere. Fokuset var rettet mot kvinnelige ledere for å få en problemstilling som var tilstrekkelig spisset.

5.1.3 Bevissthet og lønnsomhetsargumentet

Bevissthet rundt kvinner i ledelse var sentralt for alle deltakerne, både som forklaringsfaktor og som tiltak. Manglende bevissthet ble fremhevet som årsak til den lave kvinneandelen blant ledere. Dermed ble et viktig tiltak å øke bevisstheten. Det ble gjort på flere fronter. Den ene var å øke bevisstheten hos kvinner selv, gjerne ved bruk av kompetansehevede tiltak. Den andre var å øke bevisstheten i næringslivet generelt og hos ledere spesielt. Målet var å endre kulturen slik at flere kvinnelige ledere ble ansatt i topplederstillinger. Lønnsomhetsargumentet var veldig sterkt knyttet til bevissthet som tiltak. Lønnsomhetsargumentet ble brukt med mål om å øke bevisstheten omkring kvinner og ledelse i regionen. Forholdet kan illustreres slik:

Lønnsomhetsargument -> bevissthet

For å øke bevisstheten ble det arrangert konferanser og skrevet kronikker. Det var et mål å synliggjøre problematikken. Lønnsomhetsargumentet gikk i stor grad på at kvinner og mangfold i ledelse betyr bedre økonomiske resultater for bedriften. Det ble også referert til forskning som støttet dette.

Kvinner og mangfold i ledelsen var tenkt til å ha flere positive effekter enn bare økonomiske: miljømessig, på bedriftskulturen og på hvor attraktivt firmaet er å jobbe i. Argumentet går som følger: Mangfold fører med seg andre tankesett i ledelsen fordi det representerer en annen kultur enn den etablerte ledergruppen. Det fører til spennende diskusjoner og ledelsen er nødt til å tenke gjennom måten «ting alltid har blitt gjort på». Det fører igjen til at bedriften bedre forstår markedet den opererer i og kommer opp med de beste ideene (innovasjon).

Lønnsomhetsargumentet ble opphøyet over andre argumenter for kjønnsbalanse i ledelse: «*Om man ikke skulle gå for den filosofien av andre grunner så i hvertfall av økonomiske årsaker*». Lønnsomhetsargumentet var sterkt knyttet til argumentet at «kvinner leder på en annen måte». Kvinners spesielle bidrag ble ansett som å være mer pliktoppfyllende, flinkere til å følge opp, slippe folk frem og ha omsorg.

Et meritt-argument ble også dratt inn her: «*Hvis du bruker bare menn, så bruker du halve mulighetene. Bruker du kvinnene så har du 100 % å ta av. Du går glipp av en stor andel hvis du ikke velger å ta med kvinnene.*» Meritt-argumentet var ikke knyttet til en antakelse om kvinner og menn som like slik som i Billing og Alvessons modell (Billing og Alvesson 1989; Alvesson og Billing, 2009) Det var nettopp kvinnenes spesielle bidrag som gjorde at det var viktig å utnytte hele arbeidsstokken.

Deltakerne mente at økende bevissthet skulle føre til økende fokus på å forbedre kjønnsbalansen i ledelse. Dette skulle igjen kobles til strategisk arbeid i organisasjonene for å forbedre kjønnsbalansen i ledelsen. Den øverste leders holdning ble ansett som viktig. En handlekraftig leder skulle sørge for langsiktig og målrettet arbeid for å få flere kvinner i inn toppledelsen.

5.1.4 Bevissthet og rekruttering

Rekruttering var et sentralt aspekt som deltakerne diskuterte. Rekruttering som kategori hadde flere aspekter og var knyttet til bevissthet. For det første var det et fokus på hvorfor flere kvinner ikke søkte lederstillinger. Den lave kvinneandelen som søker lederstillinger var en sentral forklaringsfaktor for hvorfor menn som regel ble ansatt som toppledere. Det ene målet var å finne ut hvorfor det var slik. Forhold ved selve rekrutteringsprosessen ble påpekt som for eksempel at menn ofte ansetter menn (homososial reproduksjon). Det andre målet var et fokus på at kvinnene selv må ha den holdningen at de har lyst til å bli leder: *«Jenter som også må ta litt tak i seg selv, mange er for beskjedne, har ikke tro nok på seg selv, kanskje vil ikke for at det er for krevende, tørr ikke»*.

Forholdet mellom bevissthet og rekruttering var gjensidig og kan illustreres slik:

Bevissthet <-> rekruttering

Bevissthet skulle påvirke rekrutteringsprosessen. Det ble fremhevet at organisasjoner må bruke en unik tilnærming når de skal rekruttere kvinner. De må være attraktive for kvinner og utforme stillingsteksten på en annen måte. De må forstå hva som skal til for at en kvinne skal søke en stilling. Skjevheter i rekrutteringsprosessen ble fremhevet: Det er *«vanskelig å komme gjennom som kvinne med mindre det er et uttalt mål og veldig fram i bevisstheten deres»*

Rekrutteringsprosessen skulle også legge til rette for bevissthet rundt kvinner i ledelse. Tiltak for å synliggjøre kvinner ble ansatt som viktig. Et tiltak ble fremhevet som særlig sentralt. Tiltaket bestod i at i enhver rekrutteringsprosess skulle beste kvinnelige og beste mannlige kandidat være med i sluttprosessen. Det betydde at både en kvinne og en mann skulle inngå i den endelige vurderingen om hvem som skulle tilsettes i en stilling. Målet var å løfte frem kvalifiserte kvinner og synliggjøre dem i rekrutteringsprosessen.

5.1.4.1 Dobbeltsyn på kjønn i rekrutteringsprosessen

Et dobbeltsyn på kjønn kom frem i rekrutteringsprosessen. Det var tilknyttet prinsippet om at en kvinnelig og en mannlig søker alltid skulle være med i sluttprosessen. Problemet var imidlertid at kvinnelige søkere av og til ikke nådde et visst minimumsnivå når det gjaldt kompetanse. Målet var ikke å synliggjøre kvinner bare fordi de var kvinner, men fordi de hadde rett kompetanse. Dette illustrerer at kvinner ble møtt med de samme kravene i rekrutteringsprosessen selv om det ble fremhevet at kvinnelige ledere representerer spesielle bidrag (ulike). De skulle likevel vurderes etter samme standard som menn (like).

Både Teigen (2006) og Drake og Solberg (1995) problematiserer kompetanse som kjønnsnøytralt. Når kompetanse omtales som nøytralt og objektivt får argumentet stor tyngde. Ingen vil være uenig i at den best kvalifiserte bør ansettes. Problemet er at kompetanse er frakoblet kjønn. Dermed oppfattes også de vurderingene som ligger bak kompetansekrav som objektive og ikke subjektive verdivurderinger. En annen tilnærming til vurdering av kompetanse var å koble det til en helhetsvurdering: *«Hver for seg så betyr det ikke at den kandidaten de har valgt ikke er kvalifisert, det er han helt sikkert. Men de må se det totale bilde samtidig. Hvis det viser at kjønnsbalansen er veldig skjev, så bør de se nærmere på rekrutteringsprosessen.»* Denne helhetsvurderingen var koblet til kjønn. Det handlet ikke bare om individuell kompetanse, men også et totalbilde av organisasjonen, rekrutteringspraksisen og omgivelsene.

5.1.5 Bevissthet og det moderne arbeidsliv

Bevissthet kobles også opp mot det moderne arbeidsliv. Dette forholdet var gjensidig og kan illustreres slik:

Bevissthet <-> det moderne arbeidsliv

Det moderne arbeidsliv skaper et behov for en bevissthet rundt kjønnsbalansert ledelse. Kvinner og mangfold må ses i sammenheng med den kontinuerlige omstillingen mange organisasjoner står ovenfor. utfordringer inkluderer ny teknologi og digitalisering. Organisasjoner må være bevisst på kvinner og mangfold når de skal igjennom disse prosessene.

I tillegg brukes det moderne arbeidsliv som argument for å skape bevissthet. Det skal være umoderne å være gammeldags og konservativ. Moderne bedriftsledere legger til rette for kvinnelige ledere. Tilrettelegging ble også knyttet inn. Arbeidsgiver må tenke nytt rundt

tilrettelegging for kvinner som får barn. Tilrettelegging ses på som et verktøy for å skape en motivert og dedikert arbeidstaker. I det moderne arbeidsliv er det ikke bare kvinner som trenger tilrettelegging, det gjelder også for menn.

5.1.6 Bevissthet og organisasjonsstruktur

Bevissthet hang også sammen med organisasjonsstruktur. Deltakerne trodde at større bedrifter ville ha flere kvinner i toppledelsen fordi de ville ha en større bevissthet rundt problemstillingen. Denne bevisstheten var knyttet til en tro at større bedrifter ville ha arbeidsgiverpolitikk som reduserte diskriminering og førte til bedre kjønnsbalanse

Det er ikke nødvendigvis tilfellet. Christensen (2015) analyserte profileringen til tolv av de største bedriftene i Norge. Hun grupperte bedriftene etter hvor god kjønnsbalanse de hadde i ledelse og styrene og viser en variasjon i fokus på kjønnsbalanse. Det er ikke nødvendigvis slik at en stor bedrift også vil ha fokus på kjønnsbalanse og likestilling. National Oilwell Varco (NOV) var et av selskapene som inngår i Christensens analysen og selskapet er stort i Kristiansand. NOV var dårligst på kjønnsbalanse i ledelse og i styret og hadde heller ikke fokus på kjønnsbalanse og likestilling i sitt profileringsarbeid.

5.1.7 Nettverk for kvinner

Eqne nettverk for kvinner var ett av de to store tiltakene som ble diskutert. Det var uenighet hvorvidt nettverkene burde være for kvinner eller for begge kjønn. Formålene til etablerte nettverk var å få kvinner opp og frem i styre- og lederposisjoner i regionen. Kvinnene som meldte seg inn måtte ha høyere utdanning eller tilsvarende realkompetanse. I tillegg måtte kvinnene ha en lederstilling eller ha ambisjoner om å få det.

Et sentralt formål med nettverkene var at kvinner skulle støtte hverandre og ha en arena hvor de kunne diskutere problemer med likesinnede. Nettverkene var faglige og kvinnene skulle sette agendaen. Et annet formål var å heve kompetansen til kvinner med et særlig fokus på styrekompetanse. Målet var også å synliggjøre kvinner ved å bygge opp databaser over kvinner og kvalifikasjonene deres.

Det var også argumenter mot kvinnenettverk Hovedargumentet var at det var gammeldags, konservativt og umoderne at menn ikke hadde tilgang. I tillegg var argumentet at

kvinnenettverk ikke vil gi kvinner tilgang til arenaene hvor menn samles: «*Det er når vi tar hverandre på alvor og er sammen om utfordringene, det er da vi får det til*». En annen innvending var at arbeid for kjønnsbalansert ledelse får en annen tyngde når menn er involvert. Det blir menn som kritiserer menn for manglende tiltak og holdninger.

5.1.8 Likestilt arbeidsliv

Det andre tiltaket var et prosjekt kalt «likestilt arbeidsliv». Prosjekt som er styrt av fylkeskommune i Aust- og Vest-Agder og fokuserer på likestilling og mangfold i form av kjønn, etnisitet, seksuell orientering og funksjonsevne. 16 bedrifter deltar i et pilotprosjekt som har som mål å utvikle en sertifiseringsstandard for en likestilling- og mangfoldsbedrift.

Likestilt arbeidsliv knyttes til et spesielt behov for tiltak på Sørlandet. Det er en innrømmelse av det offentlige at likestillingssituasjonen ikke er god nok. For William handlet kvinner og ledelse om omdømmet på Sørlandet:

«Dette er en sak som på en måte drar oss ned i søla. Men hvis vi tok tak i den og gjorde noe med den, så det ble synlig, plutselig kunne snu opp-ned på hele bilde. Altså den mest dynamiske regionen det er Sørlandet når det gjelder dette med kvinnelige ledere og få kvinnelige ledere inn.»

5.2 Kvantitative resultater

I denne seksjonen presenteres resultatene av den kvantitative analysen. Jeg vil først begynne med å utforske de forskjellige variablene (vedlegg G). Hovedmålsettingen med analysen var å besvare hypotesene som ble generert (seksjon 2.6). Det valgte signifikansnivået var $p < .05$.

5.2.1 Utforskning av variablene

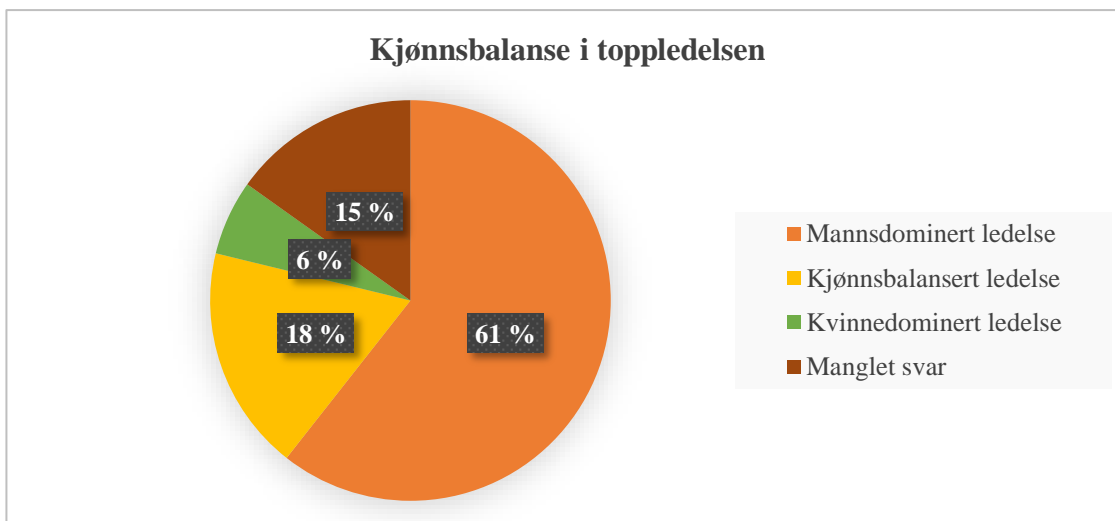
5.2.1.1 Deltakerne

Jeg mottok 33 svar hvorav 5 var ufullstendige. Det var 9 menn, 19 kvinner og 5 oppga ikke kjønn. Flertallet av deltakerne hadde ikke personalansvar: 36,4 % hadde ikke lederansvar og 18,2 % hadde fagansvar. 12,1 % hadde lederansvar tilsvarende toppledergruppe (nivå 1) og 18,2 % hadde lederansvar på nivå 2 eller lavere.

5.2.1.2 Kvinneandelen i toppledelsen

Den avhengige variabelen var kvinneandelen i toppledelse. Andelen varierte mellom 0 % og 100 %. Den gjennomsnittlige toppledergruppen var på 8 personer hvorav 1,7 var kvinner. Det ga en gjennomsnittlig kvinneandel i toppledergruppene på 21 %. Det stemmer godt overens med CORE topplederbarometer som fant en tilsvarende kvinneandel på 20 % (CORE, 2017).

Figur 5.1 viser at flertallet av deltakerne jobbet i en organisasjon hvor ledelsen var mannsdominert. Mannsdominert ledelse var definert som en kvinneandel mellom 0 % og 33 %. 21 % av deltakerne jobbet i en organisasjon der det ikke var kvinner i toppledelsen. Mindretallet jobbet i organisasjoner der ledelsen var kvinnedominert. 6 % av deltakerne jobbet i en organisasjon hvor det bare var kvinner i toppledelse. En gjennomgang av datagrunnlaget viste at disse 6 % jobbet i en organisasjon hvor det bare var en leder og lederen var kvinne.



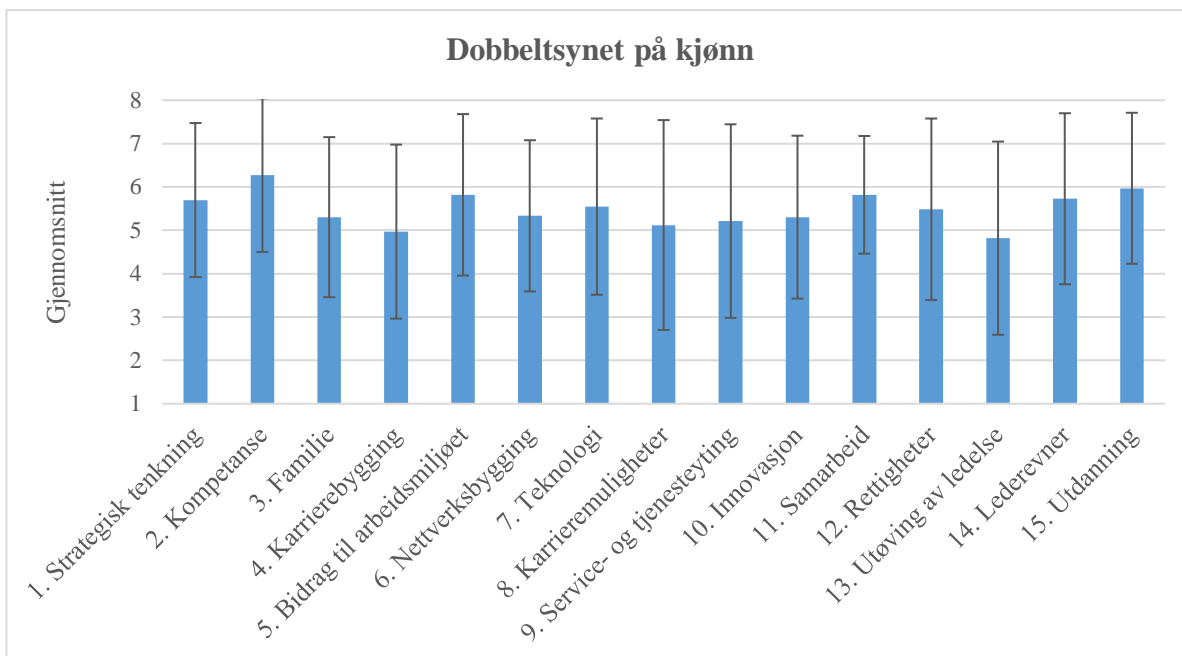
Figur 5.1: Kjønnsbalansen i toppledelsen i organisasjonene til deltakerne

5.2.1.3 Dobbeltsynet på kjønn

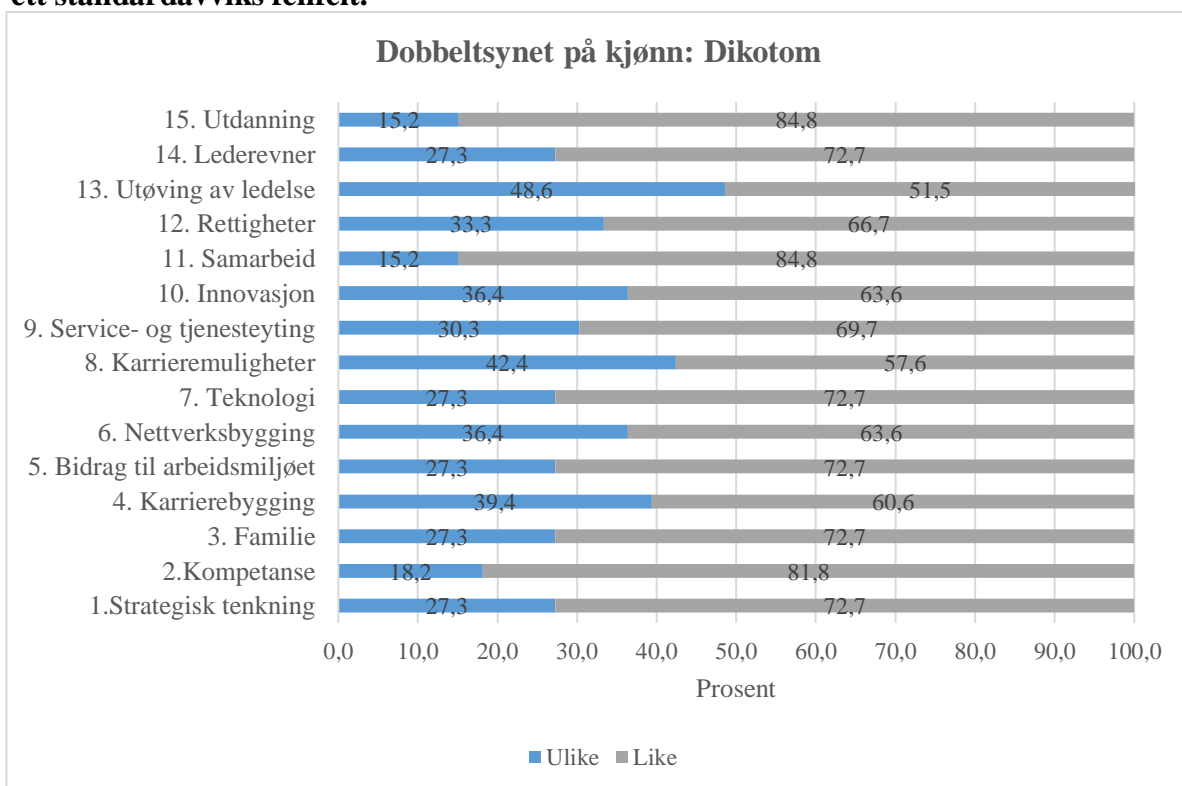
Dobbeltsynet på kjønn innebærer at menn og kvinner anses som like og ulike samtidig. Dette ble operasjonalisert med 15 områder hvor deltakerne måtte vurdere om kvinner og menn var ulike eller like. Et dobbeltsyn på kjønn var ikke tydelig i det kvantitative materialet. Figur 5.2 viser at deltakerne hovedsakelig vurderte kvinner og menn som like på de 15 områdene.

Figuren viser deltakernes gjennomsnittlige vurdering. Verdier mellom 1 og 4 representerer en vurdering av kvinner og menn som ulike, mens verdier mellom 5 og 8 representerer like. Flertallet av områdene hadde et gjennomsnitt på rundt 5. Dette innebærer at for de fleste områdene vurderte deltakerne kvinner og menn som relativt like. Feilfeltet viser ett standardavvik. Standardavviket innebærer at for mange av områdene kan den reelle verdien også være en vurdering av ulikhet.

Det var altså vanskelig å gjenskape dobbeltsynet på kjønn i dette kvantitative materialet. Jeg forsøkte en grovere inndeling ved å lage en dikotom variabel av de forskjellige områdene. Målet mitt var å undersøke variabelen videre. Jeg kodet en ny variabel slik at verdier 1 til 4 representerte ulike og verdier 5 til 8 representerte like. Også denne analysen, figur 5.3, viste at flertallet av deltakerne vurderte kvinner og menn som like på de fleste områdene. Unntaket var kanskje utøving av ledelse hvor omtrent halvparten av deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike og halvparten som like.



Figur 5.2: Deltakernes vurdering av kvinner og menn som ulike eller like fordelt på 15 områder. 1 representerer «helt ulike» og 8 representerer «helt like». Gjennomsnitt med ett standardavviks feilfelt.



Figur 5.3: Deltakernes vurdering av kvinner og menn som ulike eller like fordelt på 15 områder. Variabelen ble omkodet til en dikotom variabel.

Som en videre utforskning av variabelen gjennomførte jeg en korrelasjonsanalyse (vedlegg G). Ved lite data er Kendalls tau å foretrekke som korrelasjonskoeffisient (Field, 2014, s.278). Kendalls tau har ingen antakelser om normal distribuert data. Resultatene av analyse er vist i tabell 5.1.

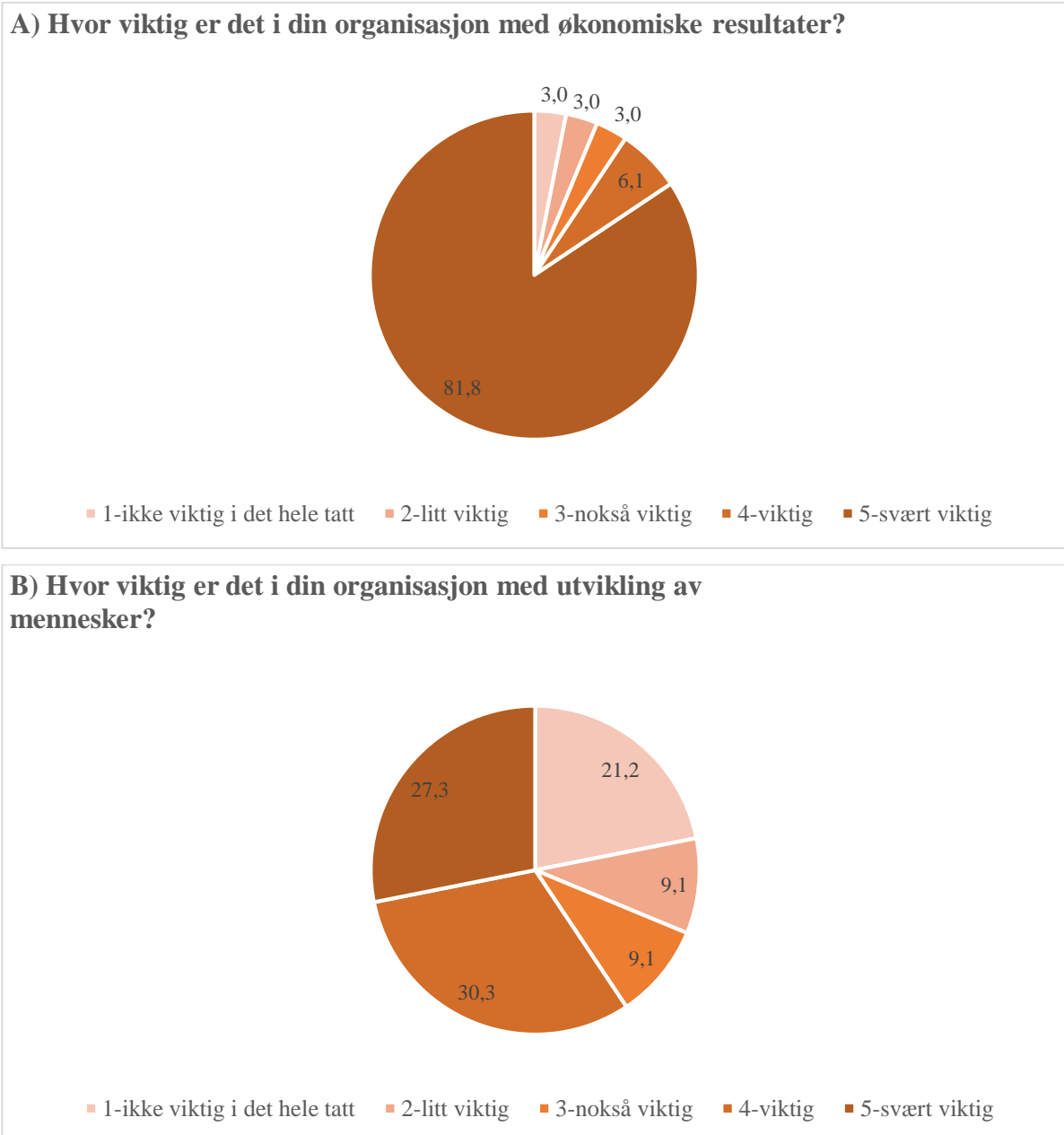
Tabell 5.1: Kendalls korrelasjonskoeffisient tau mellom 15 områder hvor deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike eller like. Signifikante korrelasjoner ($p < .05$) er fremhevet i grønt og merket med *

	15. Utdanning	14. Lederevner	13. Utøving av ledelse	12. Rettigheter	11. Samarbeid	10. Innovasjon	9. Service- og tjenesteyting	8. Karrieremuligheter	7. Teknologi	6. Nettverksbygging	5. Bidrag til arbeidsmiljøet	4. Karrierebygging	3. Familie	2. Kompetanse
1. Strategisk tenkning	.23	.33*	.23	.08	-.16	.27*	.13	.23	.37*	.30*	.27	.33*	.46*	.48*
2. Kompetanse	.50*	.50*	.08	.09	.01	.26	.04	.31*	.55*	.49*	.23	.45*	.38*	
3. Familie	.12	.49*	-.01	-.15	-.05	.14	-.02	.07	.38*	.51*	.23	.45*		
4. Karrierebygging	.16	.26	-.12	-.21	-.10	.10	-.01	.01	.35*	.46*	.11			
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	-.01	.23	.19	.42*	.19	.12	.42*	.29*	.27*	.13				
6. Nettverksbygging	.32*	.40*	.07	-.13	-.17	0	-.25	.11	.30*					
7. Teknologi	.42*	.48*	-.09	-.11	.09	.41*	.03	.23						
8. Karrieremuligheter	.29*	.20	.38*	.44*	.20	.56*	.47*							
9. Service- og tjenesteyting	-.16	.01	.41*	.46*	.26	.36*								
10. Innovasjon	.38*	.30*	.32*	.13	.13									
11. Samarbeid	.12	.12	.03	.42*										
12. Rettigheter	.02	.05	.44*											
13. Utøving av ledelse	.06	.32*												
14. Lederevner	.44*													

Alle signifikante korrelasjoner var positive. En positiv korrelasjon innebærer at deltakerne vurderte kvinner og menn som like på ett område og like på et annet. Et dobbeltsyn på kjønn ville vært synlig dersom korrelasjonene var negative. Da ville deltakerne vurdert kvinner og menn som like på et område og som ulike på et annet.

5.2.1.4 Marked- og verdilogikk

Marked- og verdilogikk var ikke gjensidig utelukkende i spørreundersøkelsen. Deltakerne kunne skåre samme verdi, lavt eller høyt, på begge spørsmålene. Figur 5.4 viser resultatene fra henholdsvis markedslogikk (A) og verdilogikk (B). I likhet med Solberg og Wathne (2016) finner jeg en overvekt av markedslogikk i organisasjonene. Økonomiske resultater var viktig eller svært viktig i 87,9 % av organisasjonene, mens utvikling av mennesker var viktig eller svært viktig i 57,3 %.



Figur 5.4: A) markedslogikk og B) verdilogikk. Verdiene i figurene representerer prosentandelen av deltakerne som oppga svaralternativet.

I denne undersøkelsen hadde deltakerne mindre grad av verdilogikk sammenlignet med Solberg og Wathne. For eksempel sa 51,3 % av Solberg og Wathnes deltakere at det var svært viktig med utvikling av mennesker, men kun 27,3 % av deltakerne i denne undersøkelsen svarte det samme. I tillegg var graden av markedslogikk større. 81,8 % svarte at var svært viktig med økonomiske resultater, sammenlignet med 66,1 % i undersøkelsen til Solberg og Wathne.

5.2.1.7 Likestilling som ideal

Likestilling som ideal ble operasjonalisert med en påstand hentet fra Kitterød, Teigen og Halrynjo (2015). Denne påstanden tolkes som oppslutning om likestilling og svarene analyseres i forhold til kjønn. Tabell 5.2 viser resultatet av denne analysen gjennomført på mitt materiale.

Tabell 5.2: I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner? (Svarprosent)

	helt uenig				helt enig	
	1	2	3	4	5	
Kvinner	5	0	0	16	79	
Menn	11	11	22	0	56	

Flertallet av deltakerne var helt enig i likestilling som ideal. Det var likevel store forskjeller mellom kvinner og menn. Mens 79 % av kvinnene var helt enig, var kun 56 % av mennene helt enig. Dette var større kjønnsforskjeller enn det Kitterød m.fl. fant: I deres utvalg var 70 % av mennene og 76 % av kvinnene helt enig i påstanden. Også på den andre enden av skalaen fant jeg forskjeller. 5 % av kvinnene og 11 % av mennene var helt uenige i påstanden. Kitterød m.fl. fant at 0 % av kvinnene og 2 % av mennene var helt uenige i påstanden. Dette betyr at oppslutningen om likestilling som ideal var mindre enn i utvalget til Kitterød m. fl.

5.2.1.6 Strategi

Strategi ble operasjonalisert med tre spørsmål hentet fra Solberg og Wathne (2016). Fokuset var på et klart mål, en skriftlig strategi og fokus på toppledelsen for å forbedre kjønnsbalansen. Figur 5.5 viser fordelingen av svarene på disse tre spørsmålene.

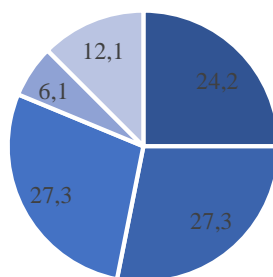
De fleste av deltakernes organisasjoner hadde ingen eller i liten grad et mål om å bedre kjønnsbalansen (52 %). Denne andelen var betydelig større enn andelen til Solberg og Wathne (24 %). Andelen organisasjoner hvor det i stor eller svært stor grad var et klart mål (18 %) var lavere sammenlignet med Solberg og Wathne (30 %).

De fleste av deltakernes organisasjoner hadde ingen eller i liten grad en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen (61 %). Dette stemte godt overens med Solberg og Wathne som hadde 59 % på samme punktet. En litt større andel i mitt utvalg hadde i stor eller svært stor grad en skriftlig strategi (18 %) sammenlignet med Solberg og Wathne (13 %).

I tillegg hadde organisasjonene i hovedsak ingen eller i liten grad et fokus på toppledelse for å bedre kjønnsbalansen (58 %). Solberg og Wathne hadde en betydelig lavere andel på dette punktet (32 %). Solberg og Wathne hadde også en større andel der det i stor eller svært stor grad var fokus på toppledelse (29 %) sammenlignet med mitt utvalg (21 %).

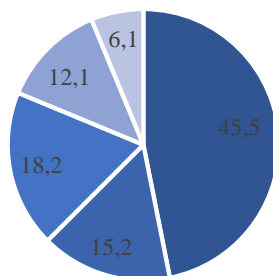
Oppsummert var det mindre strategisk arbeid i form av klare mål, en skriftlig strategi og fokus på toppledelsen for å forbedre kjønnsbalansen i mitt utvalg sammenlignet med Solberg og Wathnes.

A) I hvilken grad er det i din organisasjon et klart mål om å bedre kjønnsbalansen?



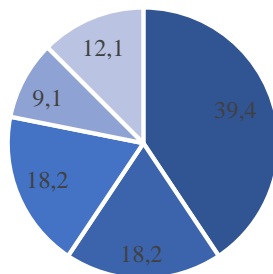
■ 1-ikke i det hele tatt ■ 2-i liten grad ■ 3-i noen grad ■ 4-i stor grad ■ 5-i svært stor grad

B) I hvilken grad er det i din organisasjon en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen?



■ 1-ikke i det hele tatt ■ 2-i liten grad ■ 3-i noen grad ■ 4-i stor grad ■ 5-i svært stor grad

C) I hvilken grad er det i din organisasjon fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen?

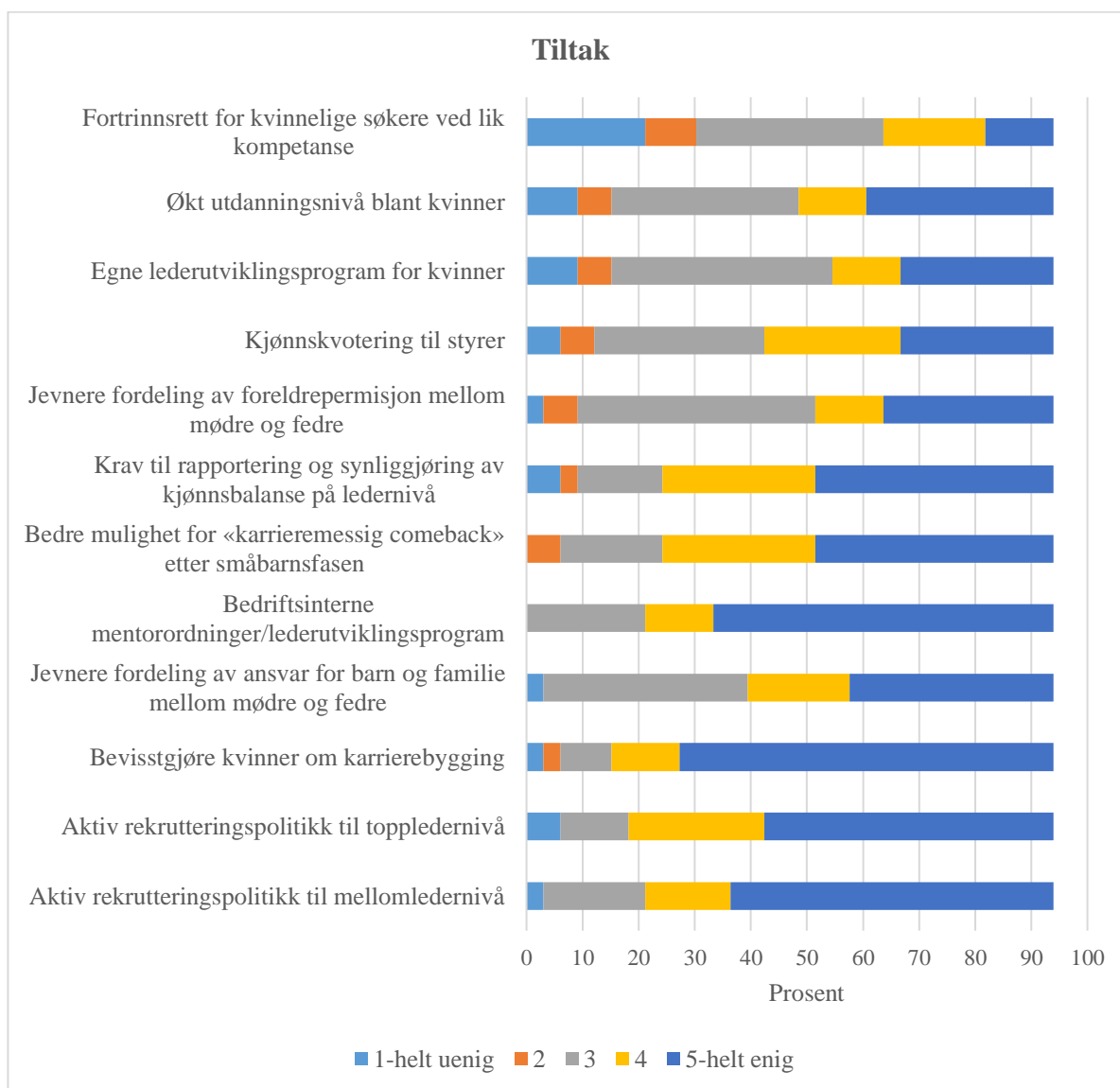


■ 1-ikke i det hele tatt ■ 2-i liten grad ■ 3-i noen grad ■ 4-i stor grad ■ 5-i svært stor grad

Figur 5.5: Strategi for å bedre kjønnsbalansen i form av A) klare mål, B) en skriftlig strategi og C) fokus på toppledelsen. Verdiene i figurene representerer prosentandelen av deltakerne som oppga svaralternativet.

5.2.1.7 Tiltak

Deltakerne vurderte 12 tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse hentet fra Kitterød m.fl. (2015) Figur 5.6 viser resultatet av denne vurderingen. For flertallet av tiltakene var majoriteten enig (svaralternativ 4 og 5) at tiltaket var viktig for å oppnå bedre kjønnsbalanse i ledelse. Deltakerne var mest enig i «bevisstgjøre kvinner om karrierebygging». Tiltaket deltakerne var minst enig i var «fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse».



Figur 5.6: Deltakernes vurdering av ulike tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse.

5.2.2 Dobbeltsyn på kjønn og kvinneandelen i toppledelse

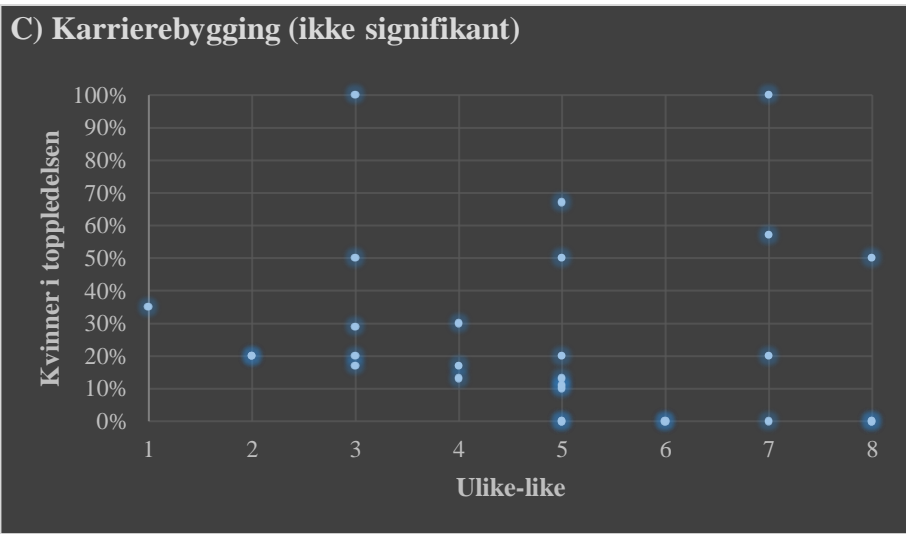
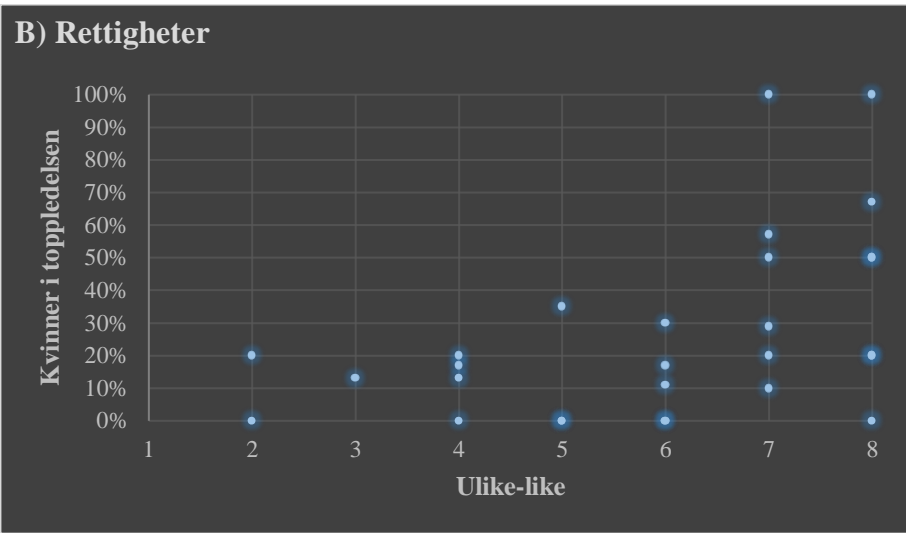
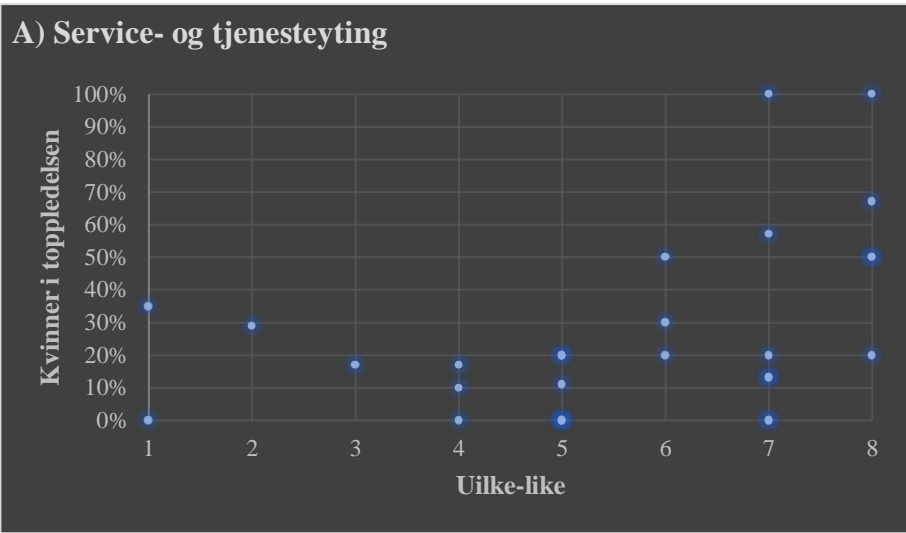
Hypotese 1 spesifiserte at det ville være et forhold mellom dobbeltsyntet på kjønn og andelen kvinnelige ledere. Et tydelig dobbeltsyn på kjønn ble ikke funnet i univariat analyse av variabelen. Jeg ønsket likevel å teste om deltakernes vurdering av likhet og ulikhet mellom kvinner og menn hadde betydning for andelen kvinnelige toppledere. Derfor gjennomførte jeg en korrelasjonsanalyse (vedlegg H). Jeg korrelerte de 15 områdene med kvinneandelen i toppledergruppen. Tabell 5.3 A viser resultatene.

Tabell 5.3: Kendalls korrelasjonskoeffisient tau mellom 15 områder hvor deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike eller like og A) kvinneandelen i toppledelsen, B) markedslogikk, C) verdilogikk og D) strategi. Signifikante korrelasjoner ($p < .05$) er merket med *

	A) Kvinneandelen i toppledelsen	B) Markedslogikk	C) Verdilogikk	D) Strategi indeks
1. Strategisk tenkning	-.09	-.04	0	.16
2. Kompetanse	-.14	-.02	-.13	-.08
3. Familie	-.18	.13	-.17	-.08
4. Karrierebygging	-.26	.14	-.26	-.25
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	.25	-.12	.21	.19
6. Nettverksbygging	-.13	.20	-.28*	-.11
7. Teknologi	-.19	-.15	-.31*	.29*
8. Karrieremuligheter	.12	-.11	.19	.19
9. Service- og tjenesteyting	.33*	-.15	.33*	.27*
10. Innovasjon	.06	-.17	.10	.12
11. Samarbeid	.23	-.35*	.23	.15
12. Rettigheter	.38*	-.25	.53*	.44*
13. Utøving av ledelse	.21	-.10	.30*	.42*
14. Lederevner	-.03	-.05	-.14	-.08
15. Utdanning	-.21	.01	-.09	.16

Det var to områder som var signifikante. «Service- og tjenesteyting» og «rettigheter» var positivt korrelert med kvinneandelen i toppledelsen (se figur 5.7 A og B). Det vil si at deltakernes vurdering av kvinner og menn som like innenfor service- og tjenesteyting var knyttet til større kvinneandel i toppledelsen.

Det medførte at hypotese 1 ikke kunne bekreftes. Det var likhetsdimensjonen i de to områdene som var positivt korrelert med kvinneandelen i toppledelsen. Dermed var det ikke dobbeltsyntet på kjønn som hang sammen med andelen kvinner i toppledergruppen, kun likhetsdimensjonen.



Figur 5.7: Korrelasjon mellom kvinneandelen i toppledelsen og A) service- og tjenesteyting, B) rettigheter og C) karrierebygging. 1 representerer helt ulike og 8 representerer helt like.

Karrierebygging var området som kom nærmest til å være signifikant negativt korrelert med kvinneandelen i toppledergruppen ($p = .08$) (se figur 5.7 C). Det er mulig korrelasjonen ville vært signifikant hvis datamengden hadde vært større. En signifikant korrelasjon ville betydd at en større kvinneandel blant toppledere ville vært tilknyttet en vurdering av kvinner og menn som ulike forhold til karrierebygging. Sammenfattet med den positive korrelasjonen mellom andelen kvinnelige toppledere og service- og tjenesteyting og rettigheter, ville dette vært en indikasjon på at det eksisterte et dobbeltsyn på kjønn.

5.2.3 Dobbeltsyn på kjønn og marked- og verdilogikk

Hypotese 2 og 3 omhandlet forholdet mellom marked- og verdilogikk og dobbeltsyn på kjønn. Selv om jeg ikke fant et dobbeltsyn på kjønn, ønsket jeg å undersøke sammenhengen mellom de 15 områdene og marked- og verdilogikk (vedlegg I). Tabell 5.3 B og C viser resultatene.

Hypotese 2 var at markedslogikk ville være korrelert med en vurdering av kvinner og menn som ulike. En negativ korrelasjon ville ha støttet hypotesen. Samarbeid var negativt korrelert med markedslogikk. Det vil si at organisasjonens økonomiske resultater var viktigere når deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike innen samarbeid. Hypotese 2 er derfor bekreftet for området samarbeid.

Hypotese 3 var at verdilogikk ville være korrelert med vurdering av kvinner og menn som like. En positiv korrelasjon ville ha støttet hypotesen. Verdilogikk var signifikant korrelert med fem områder: positivt med service- og tjenesteyting, rettigheter og utøving av ledelse og negativt med nettverksbygging og teknologi. Positive korrelasjoner innebar at utvikling av mennesker i organisasjonen var viktigere når deltakerne vurderte kvinner og menn som like med hensyn til service- og tjenesteyting samt rettigheter og utøving av ledelse. Dette støtter hypotesen.

Verdilogikk var også negativt korrelert med nettverksbygging og teknologi. Negative korrelasjoner innebar at utviklingen av mennesker i organisasjonen var mindre viktig når deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike innen nettverksbygging og teknologi. Resultatet støttet ikke hypotese 3 og den ble derfor avvist.

Service- og tjenesteyting og rettigheter var positivt korrelert med verdilogikk. Derfor ønsket jeg å gjennomføre en ny korrelasjonsanalyse (vedlegg I). I den nye analysen så jeg på forholdet

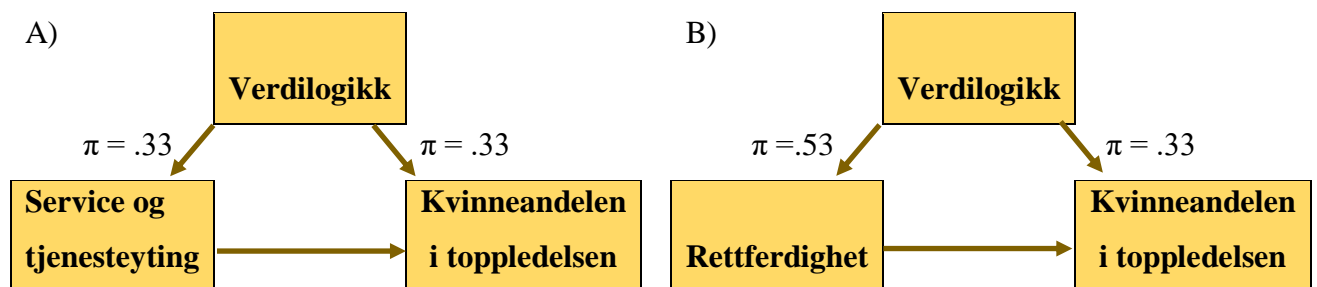
mellom service- og tjenesteyting og rettigheter og kvinneandelen i toppledelsen mens jeg kontrollerte for verdilogikk.

SPSS bruker kun Pearsons korrelasjonskoeffisient når man skal kontrollere for effekten av en variabel. Det var ikke ideelt på dette materialet, men jeg gjennomførte likevel analysen. Det var på bakgrunn av at Pearsons korrelasjonskoeffisient som regel gir en større effekt enn Kendalls tau (Field, 2014, s. 287). Jeg antok derfor at hvis forholdet ikke ble signifikant med Pearsons korrelasjonskoeffisient ville det ikke bli signifikant med Kendalls tau. Tabell 5.4 viser resultatet.

Tabell 5.4: Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom kvinneandelen i toppledelsen og service- og tjenesteyting og rettigheter. Effekten av verdilogikk er kontrollert for.

	Kvinneandelen i toppledelse	
	<i>r</i>	<i>p</i>
9. Service- og tjenesteyting	.34	.08
12. Rettigheter	.32	.11

Analysen viser at den signifikante effekten service- og tjenesteyting og rettigheter hadde på kvinneandelen i toppledelsen falt bort når analysen kontrollert for effekten av verdilogikk på begge variablene. Figur 5.8 illustrerer forholdet. Signifikansverdiene nærmet seg imidlertid grensen ($p < .05$). Derfor kan det være at forholdet hadde vært signifikant hvis mer datamateriell hadde blitt samlet inn. Dette gjaldt særlig service- og tjenesteyting.



Figur 5.8: Forholdet mellom A) service- og tjenesteyting og B) rettferdighet og kvinneandelen i toppledelsen. Analysen kontrollerte for verdilogikk.

5.2.4 Dobbeltsyn på kjønn og strategi

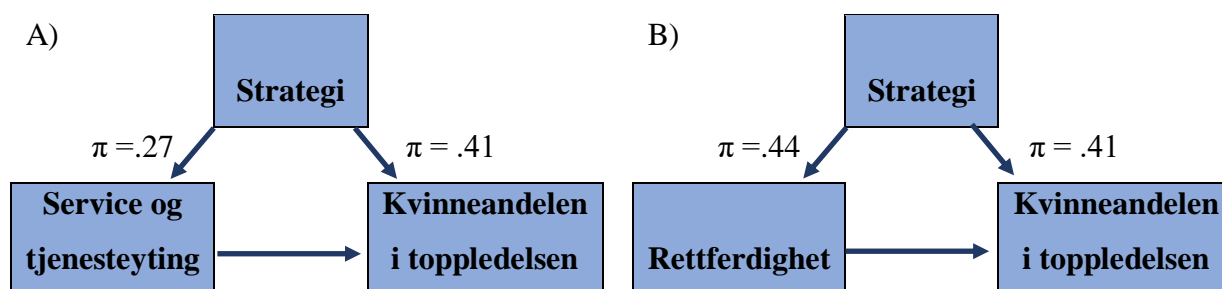
Hypotese 4 spesifiserte at det ville være et forhold mellom en forbedringsstrategi med hensyn til kjønnsbalanse i ledelse og et dobbeltsyn på kjønn. De 15 områdene ble korrelert med indeksen for strategi (vedlegg J). Indeksen ble konstruert ved å slå sammen tre spørsmål som spurte om et klart mål, en skriftlig strategi og fokus på toppledelsen. Det var fire områder som var positivt korrelert med indeksen for strategi: teknologi, service- og tjenesteyting, rettigheter og utøving av ledelse. Det betydde at strategi for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse var knyttet til en vurdering av kvinner og menn som like på de fire nevnte områdene.

Service- og tjenesteyting og rettigheter var positivt korrelert med strategi. Derfor ønsket jeg å gjennomføre en ny korrelasjonsanalyse (vedlegg J). I den nye analysen så jeg på forholdet mellom service- og tjenesteyting og rettigheter og prosentandelen kvinner i toppledelsen mens jeg kontrollerte for strategi. Tabell 5.5 viser resultatene.

Tabell 5.5: Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom kvinneandelen i toppledelsen og service- og tjenesteyting og rettigheter. Effekten av strategi er kontrollert for.

	Kvinneandelen i toppledelsen	
	<i>r</i>	<i>p</i>
9. Service- og tjenesteyting	.37	.06
12. Rettigheter	.34	.08

Analysen viser at den signifikante effekten service- og tjenesteyting og rettigheter hadde på kvinneandelen i toplededergruppen falt bort når analysen kontrollert for effekten av strategi på begge variablene. Figur 5.9 illustrerer forholdet. Signifikansverdiene nærmet seg imidlertid grensen ($p < .05$). Derfor kan det være at forholdet hadde vært signifikant hvis mer datamateriell hadde blitt samlet inn.



Figur 5.9: Forholdet mellom A) service- og tjenesteyting og B) rettferdighet og kvinneandelen i toppledelsen. Analysen kontrollerte for strategi.

5.2.5 Dobbeltsyn på kjønn og tiltak

Hypotese 5 spesifiserte at det ville være et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og eventuelle tiltak som implementeres for å bedre kjønnsbalansen i ledelse. For å teste denne hypotesen konstruerte jeg en indeks ut av de 15 områdene. Indeksen kalte jeg «ulik/lik» og den representerte summen av de 15 områdene. Indeksen kunne ha verdier mellom 15 og 120. Deretter lagde jeg en dikotom variabel ut av indeksen. Verdier mellom 15 og 60 representerte en vurdering av kjønnene som ulike. Verdier mellom 61 og 120 representerte en vurdering av kjønnene som like.

Jeg lagde også en grovere inndeling av deltakernes vurdering av tiltakene. Svaralternativ 1-2 ble gruppert sammen og betydde at deltakeren var uenig i tiltaket. Svaralternativ 4-5 ble gruppert sammen og betydde at deltakeren var enig i tiltaket. Det midterste svaralternativet (3) tolket jeg som at deltakerne var usikre på hva de skulle svare (Kitterød m.fl., 2015).

Jeg analyserte forholdet mellom deltakernes vurderinger av tiltakene og av kjønnene som ulike eller like gjennom krysstabeller. Kun fire deltakere vurderte kjønnene som ulike. Derfor kunne jeg ikke gjennomføre signifikanstester fordi forutsetningene for kji-kvadratet ikke var oppfylt. (Field, 2014, s. 723). Tabell 5.6 viser resultatene.

Hovedtendensen på tvers av krysstabellene var at deltakerne som var uenig i et tiltak vurderte kvinner og menn som like. Unntaket var for tiltaket «jevne fordeling av foreldrepermisjon mellom mødre og fedre» hvor en overvekt av dem som var uenig i tiltaket vurderte kjønnene som ulike. Flertallet av dem som mente kvinner og menn var like var enig i tiltakene eller usikre. Unntaket var tiltaket «fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse», hvor flertallet var uenig i tiltaket eller usikre.

Tabell 5.6: Krysstabeller mellom 12 tiltak for kjønnsbalansert ledelse og totalvurdering av kjønn som ulike eller like

1. Aktiv rekrutteringspolitikk til mellomledernivå

	Kvinner og menn som ulike		Kvinner og menn som like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	1	4 %
Usikker (3)	0	0 %	6	19 %
Enig (4-5)	4	100 %	20	77 %

2. Aktiv rekrutteringspolitikk til toppledernivå

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	2	7 %
Usikker (3)	1	25 %	3	11 %
Enig (4-5)	3	75 %	22	82 %

3. Bevisstgjøre kvinner om karrierebygging

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	2	7 %
Usikker (3)	0	0 %	3	11 %
Enig (4-5)	4	100 %	22	82 %

4. Jevnere fordeling av ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	1	4 %
Usikker (3)	1	25 %	11	41 %
Enig (4-5)	3	75 %	15	55 %

5. Bedriftsinterne mentorordninger/ledertutviklingsprogram

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	0	0 %
Usikker (3)	1	25 %	6	22 %
Enig (4-5)	3	75 %	21	78 %

6. Mulighet for karrieremessig «comeback» etter småbarnsfasen

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	2	7 %
Usikker (3)	1	25 %	5	19 %
Enig (4-5)	3	75 %	20	74 %

7. Krav til rapportering og synliggjøring av kjønnsbalanse på ledernivå

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	3	11 %
Usikker (3)	0	0 %	5	19 %
Enig (4-5)	4	100 %	19	70 %

8. Jevnere fordeling av foreldrepermisjon mellom mødre og fedre

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	1	25 %	2	7 %
Usikker (3)	1	25 %	13	48 %
Enig (4-5)	2	50 %	12	45 %

9. Kjønnskvotering til styrer

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	4	15 %
Usikker (3)	1	25 %	9	33 %
Enig (4-5)	3	75 %	14	52 %

10. Egne lederutviklingsprogram for kvinner

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	5	19 %
Usikker (3)	0	0 %	13	48 %
Enig (4-5)	4	100 %	9	33 %

11. Økt utdanningsnivå blant kvinner

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	5	19 %
Usikker (3)	1	25 %	10	37 %
Enig (4-5)	3	75 %	12	44 %

12. Fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse

	Ulike		Like	
	N	%	N	%
Uenig (1-2)	0	0 %	10	37 %
Usikker (3)	1	25 %	10	37 %
Enig (4-5)	3	75 %	7	26 %

5.2.6 Dobbeltsyn på kjønn og antall hierarkier

Til slutt så jeg på forholdet mellom dobbeltsynet på kjønn og antallet hierarkier (vedlegg L). Hypotesen spesifiserte at det ville være et forhold mellom dem. Jeg korrelerte «ulik/lik»-indeksen med antall hierarkier. Resultatet viste at det ikke var et signifikant forhold, $\pi = -.06$, $p = .66$. Hypotesen ble derfor avkreftet.

Det var heller ikke en signifikant korrelasjon mellom kvinneandelen i toppledergruppen og antall hierarkier, $\pi = .01$, $p = .95$, slik annen forskning finner (Solberg og Wathne, 2016) (vedlegg L).

5.2.7 Oppsummering av kvantitative resultater

Tabell 5.7 oppsummerer resultatene av de kvantitative analysene

Tabell 5.7: Oversikt over hypotesene og resultatet av analysen

<i>Hypotese 1: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og andelen kvinnelige toppledere.</i>	Avkreftet. Det signifikante forholdet mellom service- og tjenesteyting og prosentandelen kvinnelige ledere falt bort når det ble kontrollert for verdilogikk og strategi.
<i>Hypotese 2: Markedslogikk er korrelert med en vurdering av kvinner og menn som ulike</i>	Støttet for området samarbeid
<i>Hypotese 3: Verdilogikk er korrelert med en vurdering av kvinner og menn som like</i>	Avkreftet. Negativ korrelasjon med områdene nettverksbygging og teknologi avkrefter hypotesen.
<i>Hypotese 4: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og om det velges en strategi for å bedre kjønnsbalansen i ledelsen</i>	Støttet for områdene teknologi, service- og tjenesteyting, rettigheter og utøving av ledelse.
<i>Hypotese 5: Det er et forhold mellom dobbeltsynet på kjønn og eventuelle tiltak som implementeres</i>	Ikke testet. Tendensen var at deltakerne som vurderte kjønnene som ulike var uenig i tiltakene. Deltakerne som vurderte kjønnene som like var i hovedsak enig i tiltaket eller usikker.

*Hypotese 6: Det er et forhold mellom Avkreftet
dobbeltsynet på kjønn og antall
hierarkier/bedriftsstørrelse*

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene fra analysene gjennomført i kapittel 5. Målet er å integrere henholdsvis kvalitative og kvantitative funn, samt å diskutere dem i forhold til relatert forskning. Hovedhensikten med de gjennomførte analysene var å studere konsekvensene av et dobbeltsyn på kjønn.

Det første målet var å se om et dobbeltsyn på kjønn kunne gjenfinnes i kvalitativt og kvantitativt materiale.

Et veldig sentralt aspekt i det kvalitative materialet var forestillingen at kvinner representerte spesielle bidrag i ledelse. Det ble fremhevet at kvinner var mer pliktoppfyllende og resultatdrevet. Dobbeltsynet på kjønn kom frem når det var snakk om et spesielt tiltak rettet mot rekrutteringsprosessen. Tiltaket innebar at beste kvinnelige og beste mannlige kandidat alltid skulle vurderes i sluttprosessen. Problemet var imidlertid at beste kvinnelig kandidat ikke alltid oppnådde et minimums kvalifikasjonsnivå. Dette viser at selv når kvinners spesielle bidrag fremheves (ulike), må de fremdeles konkurrere etter like kompetansekrav som menn (like). Ulikheten får altså ikke konsekvenser for vurderingen av kompetanse.

Ulikhet var et sentralt aspekt av de kvalitative materialet, mens likhet var viktig i det kvantitative. Flertallet av deltakerne svarte at kjønnene var like når kvinner og menns tilknytning til næringslivet ble vurdert på 15 områder. Dobbeltsynet på kjønn var altså ikke tydelig i det kvantitative materialet.

Integrering av de kvalitative resultatene som fokuserte på ulikhet og de kvantitative resultatene som fokuserte på likhet indikerer et dobbeltsyn på kjønn. Det er likevel vanskelig å forklare hvorfor resultatene fra de to metodene er forskjellige.

En forklaring kan være forskjeller i utvalg. Det kvalitative utvalget representerte personer som var aktivt involvert med å forbedre kjønnsbalansen i næringslivet, og de hadde gjennomtenkte meninger som ofte var hentet fra forskning. Det kvantitative utvalget representerte vanlige arbeidstakere og ledere som ikke nødvendigvis hadde et bevisst forhold til kvinner i ledelse.

Det er også en mulighet at et dobbeltsyn på kjønn er tydelig i praktisk handling slik det var i det kvalitative materialet. Det samme gjaldt Solberg og Wathnes (2016) opprinnelige funn av dobbeltsynet. Det kom frem da de intervjuet HR-ledere rundt deres praktiske arbeid med å kjønnsbalansere ledelse.

Et annet alternativ er at det kvantitative datamateriale var for lite til å fange opp et dobbeltsyn på kjønn. Den negative korrelasjonen mellom karrierebygging og kvinneandelen blant toppledelsen var nesten signifikant. Dersom sammenhengen hadde vært signifikant, ville det vært en indikasjon på et dobbeltsyn på kjønn. Med andre ord ville kvinneandelen i toppledelsen vært større dersom deltakerne vurderte kvinner og menn som ulike innenfor området karrierebygging. Sammenfattet med en positiv korrelasjon mellom kvinneandelen blant toppledelsen og service- og tjenesteyting og rettigheter ville det vært et dobbeltsyn på kjønn.

6.1 Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for kvinneandelen i toppledelse?

Kvinner og menn som ulike i det kvalitative materialet og like i det kvantitative materialet var knyttet til to ulike argumenter for å øke kvinneandelen i ledelse. De to ulike argumentene hadde forskjellige effekter.

6.1.1 Forskjellsargumentet

Kvinner og menn som forskjellige var knyttet til kvinners spesielle bidrag (Billing og Alvesson 1989; Alvesson og Billing, 2009). Kvinner ble oppfattet som mer resultatdrevne, pliktoppfyllende og flinkere til å ivareta ansatte. Disse spesielle bidragene ble knyttet til bedre økonomiske resultater for organisasjonen, altså et lønnsomhetsargument. Det sentrale i lønnsomhetsargumentet er at kvinners ulikhet har betydning for organisasjonens virkemåte, gjerne fordi de er mer personorienterte og har andre «mykere verdier» enn menn (Billing og Alvesson, 1989; Alvesson og Billing, 2009).

Hensikten med å bruke lønnsomhetsargumentet var å øke bevisstheten rundt kvinnelige ledere i samfunnet og organisasjoner. Økt bevissthet skulle føret til strategisk arbeid for å forbedre kjønnsbalansen i toppledelsen. Sørensen (2011) beskriver at det er næringslivet selv som har transformert målet om kjønnsbalansen fra å handle om rettferdighet til å handle om effektivitet og lønnsomhet. Dette skjedde fordi debatten om kjønnskjevhet utspant seg samtidig med en av-maskulinisering av lederrollen. Nye organisasjonsformer gjorde at egenskaper som tradisjonelt hadde vært oppfattet som feminine i større grad ble etterspurt, og kvinner ble derfor oppfattet som lønnsomme ressurser. Sørensen (2011) beskriver videre hvordan lønnsomhetsargumentet var sentralt i arbeidet med å innføre kjønnskvoltering i styrer gjennom styrereformen. Lønnsomhetsargumentet førte til at kjønnskvoltering ikke bare handlet om likestilling, men også næringslivspolitik.

6.1.1.1 Svakheter ved forskjellsargumentet

Det er imidlertid mulig å kritisere forskjellsargumentet (Teigen, 2006). En kritikk baserer seg på at fremheving av forskjeller kan føre til en forsterket kodifisering av «det kvinnelige» og «det mannlige» (Teigen, 2006). Troen på kvinners spesielle bidrag kan føre til forventninger for enkeltkvinner til å vise holdninger og oppførsel som er i tråd med argumentet. På den måten møtes kvinner med krav om kjønnsbestemte væremåter og forventninger til å fremvise kjønnsstereotyp atferd.

Et relatert aspekt er at forskjellsargumentet kan gjøre det vanskelig for kvinner å nå toppledelse. Ikke bare møter kvinner de tradisjonelle kravene som også er stilt til menn. De må også møte forventninger som ligger i deres spesielle bidrag. Tiltaket som ble diskutert i de kvalitative intervjuene illustrerer dette. Kvinners spesielle bidrag var viktig, men samtidig skulle kvinner bedømmes etter samme kvalifikasjonskrav som menn. Dette kan medføre en dobbelbelastning for kvinner som ønsker lederkarriere. De må møte samme kvalifikasjonskravene som menn, samt demonstrere sin «verdi» og «nytte» som spesielle bidrag i organisasjonen.

Den neste kritikken er relatert til det å knytte likestilling til nytte. Forskjells- og lønnsomhetsargumenter virker inn på hvordan vi tenker og snakker om likestilling (Teigen, 2006). Fokuset flyttes til nytten av likestilling: hva menn og kvinner har å bidra med og hva vi kan tjene på likestilling. Kritiske refleksjoner og problematisering av det kjønnssegregerte arbeidsmarkedet blir nedtonet. Fokuset blir på hva underrepresenterte grupper kan bidra med i stedet for deres rett til deltakelse (Teigen, 2006).

6.1.2 Likhetsargumentet

Likhet var et sentral aspekt ved de kvantitative resultatene. Kvinner og menn ble i stor grad oppfattet som like på områdene som var knyttet til næringslivet. Solberg og Wathne (2016) fant også at kjønnsbalanse i toppledelse hang sammen med en tro på at menn og kvinners likestilte personlige egenskaper er viktig i en lederkarriere.

Er fokus på likhet mellom kvinner og menn bedre enn et fokus på ulikhet når det gjelder kjønnsbalanse i ledelse? Mine funn kan tyde på det. En større andel kvinnelige ledere ble funnet i organisasjons hvor kjønnene ble vurdert som like og fokuset var på utvikling av mennesker. Jeg anser at likhetsargumentets suksess baserer seg på to forhold: organisasjonskultur og endring.

6.1.2.1 Organisasjonskultur

«Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdisetning blant organisasjonens medlemmer og et klart uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon» (Strand, 2007, s. 182). Iboende i begrepet organisasjonskultur er et ønske om stabilitet. Organisasjonskultur gir de ansatte en felles forståelsesramme som er nyttig når organisasjonen i møter usikkerhet. Det er viktig å skape følelse av enhet for å gi et inntrykk av fellesskap, kontinuitet og sammenheng for organisasjonsmedlemmene (Strand, 2007).

Av den grunn fører organisasjonskultur med seg et fokus på homogenitet (Alvesson og Billing, 2009). Behovet for stabilitet og ønske om å redusere usikkerhet, gjør at likhet og konformitet mot en felles forståelsesramme blir viktig. Toleransen er lav for synspunkter og virkelighetsoppfattelse som ikke passer inn. Organisasjoner og ledelse har historisk vært skapt i forhold til maskuline verdier og derfor kan kvinner bli assosiert med avvik (Alvesson og Billing, 2009).

Jeg tror i denne sammenhengen at et fokus på likhet mellom kvinner og menn kan være en styrke. Hvis oppfatningen er at kvinner og menn er like, vil ikke kvinner representere noe avvikende i forhold til den etablerte organisasjonskulturen. I en organisasjon som fremhever likhet mellom kjønnene kan kvinner oppfattes som forutsigbare innen den felles forståelsesrammen.

6.1.2.2 Endring

Relaterte til organisasjonskultur er endring. Solberg og Wathne (2016) mener at å oppnå kjønnsbalanse i lederstillinger antakelig ikke er så ulikt andre typer organisatorisk utvikling. Den kvalitative analysen viste at fokus på kvinners spesielle bidrag knyttes sammen med et lønnsomhetsargument for å skape bevissthet i samfunnet, og særlig hos (mannlige) ledere. Fokuset flyttes fra likestilling til organisasjonseffektivitet- og lønnsomhet. Målet med denne bevisstgjøringen var å skape behov for endring i organisasjoner.

Hennestad, Revang og Strønen (2012) skiller mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Endring er betydelig mer vanskelig enn organisasjonsutvikling. Organisasjonsutvikling er små inkrementelle forbedringene innenfor rammen av det bestående. Organisasjonsendring innebærer en grunnleggende endring i forståelsesrammer, verdier, samhandlingsmønstre og struktur. Når kvinner fremstilles som ulike sammenlignet med menn

oppfattes ansettelsen av en kvinnelig toppleder som en større endring enn når kjønnene fremstilles som like.

Organisasjoner blir flinkere til å videreutvikle seg og raffinere det de holder på med (Hennestad m.fl., 2012). Inertia oppstår når organisasjonen er i utakt med omgivelsene og ikke klarer å absorbere de endringene av betydning. Lønnsomhetsargumentet er et forsøk på å skape inertia. Hensikten med argumentet er at organisasjonene oppfatter et stort press til å med å jobbe med å kjønnsbalansere toppledelsen. Dermed skapes et endringsbehov som fører organisasjonen inn i det Hennestad m.fl. kaller endringsrommet: et stadium mellom nå-situasjonen og ønsket fremtidig situasjon.

Endringsrommet er ukjent terreng og fører med seg usikkerhet. Endring krever at de ansatte må tenke og handle annerledes. Imidlertid blir ikke endringen like gripende når kvinner og menn anses som like. Det kan da være organisasjonsutvikling. Det krever ikke noe radikal endring av organisasjonen og en kvinnelig leder kan representere kontinuitet. Kvinnelige toppledere kan forstås i lys av de eksisterende fortolkningsrammene.

6.1.2.3 Svakheter ved likhetsargumentet

Kjønnsbalanse har lenge vært norsk likestillingspolitikk kanskje fremste målsetting (Teigen, 2006). Fokuset har i stor grad vært numerisk likhet, altså en 50-50 prosent fordeling av makt, innflytelse og ressurser mellom kvinner og menn. For eksempel fant Solberg (2012) at likestilling var begrunnet ut fra en vurdering av at kvinner og menn er like og at det bør være en demokratisk rettighet, samt at likestilling vil øke attraksjonen til bedriften.

Argumentet om at kvinner og menn i bunn og grunn er like kan problematiseres. Enkeltindivider kan fanges av likhetstankegangen og det individuelt handlingsrommet i organisasjonen reduseres. Thomas og Ely (1996) fant at likhetstankegangen førte til at enkeltindivider behandles som om de alle var av samme etnisitet, kjønn og nasjonalitet. Dermed påvirkes ikke organisasjonskulturen av mangfoldet. Organisasjonens kapasitet til å lære basert på mangfold reduseres også.

Hvis man blir for opptatt av numerisk likhet, kan man komme over i det Kuvaas og Dysvik (2012) definerer som hard Human Resources (HR): «det kvantitative, kalkulerende og businessorienterte ved HR og om hvordan de menneskelige ressursene på samme måte som andre ressurser må håndteres på en økonomisk rasjonell måte» (s. 24). Utviklingstankegangen

forsvinner dersom fokuset blir å telle mennesker. Dermed forsvinner også noe av suksessgrunnlaget for å øke kvinneandelen i toppledelsen.

6.1.3 Konflikt mellom likhets- og forskjellsargumentet

Andersen m. fl. (2017) finner en spenning og innebygd konflikt mellom likestillings- og mangfoldsbegrepet i Politiet. Deres funn kan være med på å illustrere dobbeltsynet på kjønn. Likhetsdimensjonen innebærer likebehandling: Kvinner og menn skal møtes med samme krav. Når kvinnene ikke når opp er det fordi de ikke innehar gode nok kvalifikasjoner.

Mangfold vektlegger forskjeller som noe positivt og samsvarer med ulikhetsdimensjonen i dobbeltsynet på kjønn og spesielle bidrag-perspektivet. Likevel fører ikke et fokus på mangfold til forskjellsbehandling i Politiet. Tilrettelegging og tiltak for inkludering av grupper som representerer et mangfold er ikke et alternativ. Dette illustrerer at argumenter som baserer seg på forskjeller og lønnsomhet har hatt begrenset praktisk gjennomslagskraft. Fairfax (2011; sitert i Teigen og Midtbø, 2015) mener at lønnsomhetsargumentet er utilstrekkelig for å skape endring, men at også rettferdighetsargumentet må tilbake i ligningen. Fairfax viser til at representasjonen av kvinner og etniske minoriteter i amerikanske styresaker bare har vært marginalt voksende til tross for det store fokuset på lønnsomhetsargumenter.

Tilsvarende konflikt er synlig i dobbeltsynet på kjønn funnet i det kvalitative materialet. Selv om kvinner representerte spesielle bidrag skulle de behandles likt som menn. Spesielle bidrag-perspektivet har derfor begrenset praktisk gjennomslagskraft. Andersen m.fl. (2017) mener forskjellsargumentets potensial ikke utnyttes: «Riktig anvendt kan det faktisk føre til en aktiv likestillingspolitikk der man anerkjenner forskjeller og finner tiltak som tilrettelegger for inkludering av grupper som er i reelt forskjellige posisjoner» (s. 68).

6.2 Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med ulike verdisyn i organisasjonen?

Likhetsdimensjonen i dobbeltsynet på kjønn hang sammen med verdilogikk i den kvantitative analysen. Likhet innen service- og tjenesteyting samt rettigheter var signifikant korrelert med kvinneandelen blant toppledere. Denne sammenhengen frafalt imidlertid når analysen kontrollerte for verdilogikk. Verdilogikk innebærer et fokus på utvikling av mennesker. Solberg

og Wathne (2016) fant at bedrifter med kjønnsbalanse i toppledelse hadde fokus på menneskelig utvikling.

Skillet mellom verdilogikk og markedslogikk tilsvarer det Kuvaas og Dysvik (2012) kaller myk og hard HR. Verdilogikk tilsvarer myk HR som: «er assosiert med forpliktelsesbasert HR, der tanken er at effektiv HR skaper en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd i hovedsak vil være selvregulerende og basert på tillit og fleksibilitet» (s. 24). Funnene i den kvantitative analysen, sammenholdt med funnene til Solberg og Wathne (2016) innebærer at det er en myk HR-tilnærming som tilknyttes en større andel kvinnelige toppledere. Det sentrale er fokus på utvikling av mennesker.

6.2.1 Service- og tjenesteyting

Koblingen mellom service- og tjenesteyting, verdilogikk og andelen kvinnelige toppledere må forklares. Service og tjenesteyting står sentralt i det postmoderne arbeidsliv og omhandler 75 % av sysselsettingen i Norge (Hennestad m.fl., 2012). Det er personalet i organisasjonen som er i kontakt med omgivelsene og kundene, og dermed blir individets kunnskap sentralt (Hennestad m.fl., 2012). I den sammenheng blir det viktig for organisasjonen å tiltrekke seg og holde på dyktige kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere er høyt utdannede personer som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dyktige ansatte stiller krav til sin arbeidsgiver, og fører til at myk HR og utvikling av mennesker blir sentralt.

Kvinner i ledelse er viktig i et postmoderne arbeidsliv fordi lederrollen til en viss grad blir av-maskulinisert (Alvesson og Billing, 2009). Egenskaper som autoritet og kontroll blir mindre viktig når man skal forvalte kompetanse i en organisasjon. Kunnskapsarbeiderne vil ikke underlegge seg kontroll og styring i like stor grad som tidligere. Derfor må andre ledelsesverktøy tas i bruk. Disse er gjerne knyttet til egenskaper som har vært assosiert med femininitet. Mellommenneskelige egenskaper blir sentrale for å skape forpliktelse til organisasjonen og dens mål.

Mangfold har også vært brukt som argument for å forbedre service- og tjenesteyting (Thomas og Ely, 1996). Kvinner står for en stor del av forbruket i samfunnet. Ved å få kvinner inn i organisasjoner vil man være bedre egnet til å forstå markedet kvinner utgjør.

Mine funn tilsier at forholdet er motsatt. En større kvinneandel i toppledelsen ble funnet i organisasjoner som fokuserte på utvikling av mennesker samt vurderte kvinner og menn som like innen service- og tjenesteyting. En mulig forklaring på dette forholdet kan finnes i anekdotisk bevis som sier at hvis man setter de ansatte først og fokuserer på deres utvikling, vil de ansatte igjen ta vare på kundene. Kuvaas og Dysvik (2012) referere blant annet til Southwest Airlines som setter de ansatte først gjennom jobbsikkerhet og fokus på utvikling; noe som igjen fører til at de ansatte tar godt vare på kundene.

6.2.2 Rettigheter

En større andel kvinnelige ledere ble funnet i organisasjoner som fokuserte på å utvikle mennesker samt vurderte kvinner og menn som like innen området rettigheter. I de kvalitative intervjuene ble det sagt at det var en selvfølge at det burde være lik fordeling mellom kvinner og menn i ledelse.

En vurdering av kvinner og menn som like innen rettigheter sammenkoblet med et fokus på menneske stemmer overens med like rettigheter-perspektivet (Billing og Alvesson 1989; Alvesson og Billing, 2009). Kvinner og menn bør ha like rettigheter i forhold til lederstillinger. Tiltak må rettes mot å motarbeide hindringene kvinner møter på vei mot toppen.

Imidlertid er det mulig med en annen tolkning som baserer seg på at deltakerne mener kvinner og menn allerede har like rettigheter i Norge (Drake og Solberg, 1995). Dette argumentet kan brukes hvis man mener at den lave kvinneandelen blant ledere er uproblematisk. Likestilling kan være en viktig uttrykt teori. Men fordi kvinner og menn har like rettigheter trenger man ikke å anvende likestilling som en bruksteori. Denne tolkningen støttes av at deltakerne som var uenig i tiltak for kjønnsbalansert ledelse mente at kvinner og menn var like.

6.3. Hvilke konsekvenser har dobbeltsynet på kjønn for strategisk arbeid for kjønnsbalansert ledelse og eventuelle tiltak som implementeres?

Strategi var også viktig for å bedre kjønnsbalansen i toppledelsen. I likhet med verdilogikk var strategi tilknyttet en vurdering av kvinner og menn som like innen service- og tjenesteyting og rettigheter. I de kvalitative intervjuene fremstod strategi som et viktig element. Hensikten med å øke bevisstheten rundt problemstillingen i samfunnet var at flere toppledere skulle arbeide strategisk med å få inn flere kvinner i ledergruppen.

Selv om toppledelsen sier at de ønsker kjønnsbalanse betyr det ikke alltid at det utformes strategi og tiltak som fremmer kjønnsbalanse i praksis (Solberg og Wathne, 2016). Det er topplederne som utformer en strategi som faktisk lykkes med å forbedre kjønnsbalansen i ledelsen. Det er altså topplederne som ikke bare uttrykker et ønske om kjønnsbalanse, men faktisk anvender det som bruksteori som lykkes.

Generelt sett var deltakerne som besvarte spørreskjemaet positive til tiltak for å forbedre kjønnsbalansen i ledelse. Deltakerne som var uenig i tiltakene som ble presentert, mente i hovedsak at kvinner og menn var like. Det kan indikere at de ikke hadde behov for å anvende likestilling som bruksteori fordi de mente likestilling allerede var oppnådd. Deltakernes som vurderte kvinner og menn som ulike var enten usikker eller enig i tiltakene som ble presentert. For tiltaket «fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse» var flertallet usikker eller uenig i tiltaket. En av deltakerne kommenterte: «*Kompetanse er en miks av veldig mange ting. Det er vanskelig å likestille to persons kompetanse, for deretter å forfordle kvinnen*». Kommentarer illustrerer kompleksiteten i rekrutteringsprosessen. Likestilling er ikke den eneste gjeldende verdien.

6.4 Henger dobbeltsynet på kjønn sammen med organisasjonsstruktur?

Organisasjonsstruktur ble målt ved hjelp av antall ledernivåer i den kvantitative spørreundersøkelsen. Imidlertid var det ikke et signifikant forhold mellom et dobbeltsyn på kjønn og antall ledernivå. Det var heller ikke et signifikant forhold mellom antall ledernivå og kvinneandelen i toppledelsen slik annen forskning har funnet (Solberg og Wathne, 2016).

I tillegg mente deltakerne i den kvalitative analysen at bedriftsstørrelse ville være viktig for å forklare kvinneandelen i toppledelsen. De mente at store bedrifter ville ha større kvinneandel i toppledelsen enn små- og mellomstore bedrifter. Dette ble begrunnet med at store bedrifter gjerne ville ha utformet en arbeidsgiverpolitikk som ville forebygge diskriminering. Politikken

var et resultat av at organisasjonen var nasjonal eller internasjonal og dermed fikk påtrykk ovenfra om å jobbe med kjønnsbalanse i ledelse.

Jeg har tre ulike fortellinger som er vanskelig å forene om hvordan struktur påvirker kvinneandelen i toppledelse. Det illustrerer at struktur er vanskelig å operasjonalisere og måle i forskning (Solberg og Wathne, 2016). Det kan være at det reelt sett ikke er et forhold mellom antall ledernivå og kvinneandelen i toppledelse i Kristiansand. De store organisasjonene har en politikk som fører til flere kvinnelige toppledere. Lavere oppslutning om likestilling og manglende fokus på kvinnelige toppledere gjør at kvinneandelen er lavere i små- og mellomstore bedrifter sammenlignet med resten av landet. Resultatet er at forholdet mellom antall ledernivåer og kvinneprosenten i toppledelsen kommer ut som ikke-signifikant.

6.5 Kristiansand og verdilogikk

Kristiansand har vært en sentral region i de kvalitative og kvantitative analysene. Regionen henger etter resten av landet når det gjelder likestilling. Deler av dette kan forklares med en arv etter kristenkonserverve holdning. Hvorvidt disse holdningene fremdeles har betydning, ble diskutert blant deltakerne jeg intervjuet. Noen mente at holdningene fremdeles er relevante, mens andre ønsket å flytte fokuset vekk fra kristenkonserverve holdninger.

De kvantitative analysene viste at oppslutningen om likestilling som ideal var lavere i Kristiansand sammenlignet med forskning gjennomført andre steder (Kitterød m.fl., 2015). I tillegg var det en lavere andel organisasjoner som hadde strategisk fokus på å forbedre kjønnsbalansen i ledelse. Deltakerne var imidlertid i stor grad positive til potensielle tiltak for å forbedre kjønnsbalansen. Unntaket var «fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse» hvor flertallet av deltakerne var negative til tiltaket.

Analysene viste også at organisasjoner i regionen hadde mindre fokus på utvikling av mennesker og mer fokus på økonomiske resultater enn sammenlignbar forskning (Solberg og Wathne, 2016). Utvikling av mennesker var et sentralt kjennetegn ved organisasjoner med større kvinneandel i toppledelse. Dette kan til dels forklare hvorfor Kristiansand har en lavere andel kvinner enn de andre store byene.

6.5 Kjønn som variabel

Forskningen som er gjennomført har brukt kjønn som variabel. Denne variabeltenkningen innebærer ifølge Alvesson og Billing (2009) at kjønnsforskjeller tas for gitt og biologisk kjønn gis prioritet. Alvesson og Billing mener at dette er problematisk. Det er ikke nødvendigvis slik at kategoriene «kvinne» og «mann» representerer noe enhetlig. Diskusjonen knytter seg til en grunnleggende konflikt innen kjønnsforskning mellom vektlegging av likhet eller forskjell (Lorentzen og Mühleisen, 2006). Den ene siden stammer fra et ønske om å synliggjøre kvinner og avdekke forhold som hindrer frigjøring og likestilling. Fokuset er at kvinner har noe til felles fordi de er kvinner. Den andre siden er skeptisk til muligheten av å operere med enhetlig begrep om kvinner og menn. Forskjellene innad i kategoriene synliggjøres og kvinners tvetydige eksistens fremheves.

Det vil likevel være mulig å hevde at kvinner har felles referanserammer i en bestemt kultur, samfunn eller historisk tidsrom (Alvesson og Billing, 2009). Fordelen ved å bruke kjønn som variabel er at analysen kan avdekke avskygninger, ubevisste og usynlige mønstre. Det innebærer imidlertid en forskningsmessig sensitivitet. Det er en fare for å tillegge kjønn for mye vekt i analyser.

Jeg mener imidlertid at et skille mellom biologisk kjønn og sosialt kjønn ikke alltid er hensiktsmessig. Mest sannsynlig bruker deltakere en blanding i sine vurderinger. Det kan være misvisende å bruke betegnelsen biologisk kjønn fordi det primært viser til fysiologiske og genetiske forskjeller og likheter (Solberg, 2012). Det var ikke nødvendigvis biologiske forskjeller og likheter som deltakerne tok utgangspunkt i når de svarte på spørreundersøkelsen. Deltakerne kan ikke løsrives fra den kulturelle konteksten og holdningene er også samfunnsskapte.

6.6 Fremtidig forskning

Fremtidig forskning anbefales å ta utgangspunkt i spesifikke situasjoner rundt kvinner og menn i ledelse. Det er i det spesifikke at dobbeltsynet på kjønn blir tydelig. Solberg (2012) anbefaler å ta utgangspunkt i handlinger fordi holdninger kan være vanskelig å måle. Handlinger ses på som resultatet av kjønnsubtile prosesser. I tillegg anbefales det å ta i bruk et bredt spekter av metoder. Ved å bruke flere metoder må man ofte se funnene i nytt lys og kritisk vurdere dem

ut i fra forutsetningene som ligger i metoden. Det gjør at forskere får et nytt og utfordrende forhold til forskningen som gjøres.

Fremtidig forskning anbefales også å ta i bruk metoder som er bedre egnet for å trekke kausale slutninger. Tidsserieundersøkelser er et eksempel (Skog, 2004) som vil gjøre det enklere å undersøke hvordan holdninger til kjønn ligger til grunn for handling. Et alternativ kunne vært å måle holdninger på et gitt tidspunkt og deretter måle andelen kvinnelige ledere ved et senere tidspunkt. Det ville gitt et bedre utgangspunkt for å trekke kausale slutninger.

Et forslag til videre forskning er å ta utgangspunkt i en eller flere organisasjoner. Politiet i Agder er en organisasjon som kunne vært aktuell. Politiet fikk mye medieoppmerksomhet når den nye ledergruppen ble offentliggjort. Til tross for sentrale handlingsplaner med fokus på mangfold i Politiet var det bare en kvinne i ledergruppen. Begrunnelsen var at det ikke var flere kvalifiserte kvinnelige søkere.

Mye av forskningen som undersøker kjønnsbalanse i ledelse tar utgangspunkt i ledere (Kitterød m.fl., 2015; Solberg, 2012; Solberg og Wathne, 2016). Det er problematisk kun å fokusere på ledere som sentrale aktører. Johannessen (2011) beskriver hvordan denne tankegangen bygger på en feilaktig antakelse om en leder som styrer en organisasjon med et distansert blikk. Ledere eksisterer ikke i isolasjon. Fra litteratur rundt endringsledelse vet vi også at ledernes ønsker og strategier ikke alltid får innpass nedover i organisasjonen. Ledere kan implementere en endring eller et tiltak, men det skal fortolkes av organisasjonsmedlemmene. Resultatet kan være annerledes enn det lederen forestilte seg. Organisasjoner er for komplekse til bare å undersøke ledernes synspunkter. Videre forskning bør derfor innta et bredere utgangspunkt.

Videre forskning bør også undersøke hva som skjer når en organisasjon bestemmer seg for å jobbe for kjønnsbalansert ledelse. Vi har kunnskap og teorier om hvorfor kvinner er i mindretall i toppledelse. Vi har også kunnskap om hva som skal til for å lykkes med å kjønnsbalansere toppledelsen. Vi mangler imidlertid kunnskap om den spenningen mellom de to punktene. En av mine informanter sa at «bedriftene føler det på kroppen», men hva konkret betyr det?

Hvorfor bestemmer en organisasjon seg for å forbedre kjønnsbalansen? Er det en brå avgjørelse, en gradvis utvikling eller en tilfeldighet? Er det avhengig av en person eller kollektiv innsats? Er det press utenfra eller innenfra som setter i gang organisasjonens innsats? Basert på funn i dette forskningsprosjektet vil et stikkord være det postmoderne

arbeidslivet. Litteratur rundt endringsledelse kan være et nyttig verktøy for å analysere hva som skjer når en organisasjon bestemmer seg for å jobbe for kjønntbalansert toppledelse. Hva er det som gjør at organisasjonen går inn i endringsrommet?

6.7 Konklusjon

Hovedfokuset i denne oppgaven har vært hva et dobbeltsyn på kjønn innebærer for kvinneandelen i toppledelsen. Resultatene må imidlertid tolkes med forsiktighet. På grunn av forskningens problemer med validitet er ikke resultatene generaliserbare ovenfor en større populasjon.

Det har vært vanskelig å påvise et syn hvor kvinner og menn oppfattes som like og ulike samtidig. Fremtidig forskning anbefales å ta utgangspunkt i konkrete situasjoner. Det ligger en konflikt i dobbeltsynet på kjønn. Kvinner og menn anses som ulike; likevel skal de møte de samme kravene for å oppnå en lederstilling. En potensiell konsekvens kan være at kvinner kan få det vanskeligere å nå lederstillinger. Først må de tilfredsstille kravene som ligger i likhetsaspektet: de må tilfredsstille de samme kompetansekravene som menn. I tillegg må de bevise sin nytte i form av spesielle bidrag til organisasjonen.

Resultatene av denne analysen, sammenhold med tidligere forskning og teori, indikerer hvordan organisasjoner bør jobbe for å forbedre kjønnsbalansen i toppledelsen. I tillegg til strategisk arbeid, er det viktig å ha fokus på utvikling av mennesker. Fokuset må gjerne kobles med en holdning at menn og kvinner er like. Krav ved det postmoderne arbeidslivet er sentralt for å skape bevissthet rundt kvinner og ledelse. Enkeltindivider og deres kompetanse blir bedriftens viktigste ressurs. Det postmoderne arbeidsliv gjør også at lederegenskaper som tradisjonelt har vært forbundet med kvinner blir mer aktuelle.

Litteraturliste

- Alvesson, M. og Billing, Y.D. (2009). *Understanding Gender and Organizations*, 2nd edition. London: SAGE Publications
- Andersen, L., Lilleaas, V.B. og Ellingsen, D. (2017). Hvordan endre en mannsbastion? Er kjønnslikestilling en bedre tilnærming enn mangfoldsperspektivet? *Tidsskrift for kjønnsforskning*, årgang 4 (1), s. 55-72.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational learning*, 2nd ed. Malden, Mass.: Blackwell Business
- Audipo (ukjent dato): <http://audipo-audio-speed-changer.soft112.com/>
- Billing, Y.D. og Alvesson, M. (1989). Four Ways of Looking at Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management*, vol 5 (1), p. 63-80.
- Bråten, B., Jensen, R.S. og Strand, A.H. (2014). Likestilling- og mangfoldstandard for virksomheter. Et forprosjekt på Agder. Fafo-rapport 2014:38.
- Christensen, M.E.L. (2015). Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering. I: Teigen, M. (red). *Virkningen av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal akademiske
- Christiansen, R. (2017a). Når menn ansetter menn. DN.no. Hentet 25.01.17 fra: <http://www.dn.no/mening/2017/01/22/2046/Innlegg/nar-menn-ansetter-menn>
- Christiansen, R. (2017b). Vi trenger flere kritiske kvinner. FVN.no. Hentet 22.03.17 fra: <http://www.fvn.no/mening/Vi-trenger-flere-kritiske-kvinner-699012b.html>
- Clark, V.P. og Ivankova, N.V. (2016) *Mixed Methods Research. A guide to the Field*. USA: SAGE Publications.
- CORE (2017). *Topplederbarometer 200*. likestillingsforskning.no. Hentet 15.03.17 fra: <http://likestillingsforskning.no/Topplederbarometer/CORE-Topplederbarometer>
- Drake, I. og Solberg, A.G. (1995) *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: Tano
- Fairfax, L.M. (2011). Board Diversity Revisited: New Rationale, Same Old Story? *North Carolina Law Review*, vol. 89, p. 855-886.
- Field, A. (2014). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4th edition. London: SAGE Publications.
- Hennestad, B.W., Revang, Ø. og Strønen, F.H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Håpnes, T. og Iversen, A. (2000). *Jeg fant, jeg fant!... Gode strategier i flerkulturelle bedrifter*. Sintef rapport.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, S.O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse. Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal.

- Kaarbø, E. (2009). Kombinerte metoder – et tredje paradigme i sykepleieforskningen? *Forskning nytt og nyttig*, årgang 3, s.242-245.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basingstoke
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Fagbokforlaget.
- Kitterød, R.H., Teigen M. og Halrynjo, S. (2015). Flere kvinner på toppen? Holdninger til likestilling blant toppledere. I: Teigen, M. (red). *Virkningen av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal akademiske
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Langved, Å., Skard, K. og Johansen, M. (2017). Endret utlysning – ansatte tidligere Høyre-topp. DN.no. Hentet 15.03.17 fra: <http://www.dn.no/nyheter/2017/01/13/1322/Politikk/endret-utlysning-ansatte-tidligere-hoyre-topp>
- Lorentzen, J. og Mühleisen, W. (2006). *Kjønnsforskning: en grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget
- McBurney, D.H. og White, T.L. (2010). *Research Methods*. 8th edition. Belmont, USA: Wadsworth.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. og Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. 3rd edition. California: SAGE Publications.
- Mosveen, E., Skarvøy, L.J. og Haugan, B. (2015). Telenor-kvinner ble aldri innkalt til intervju om konsernsjef-jobben. VG.no. Hentet 15.03.17 fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/telenor-kvinner-ble-aldri-innkalt-til-intervju-om-konsernsjef-jobben/a/23575363/>
- Nilssen, V. (2012). *Analyser i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- NSD (Ukjent dato). Må jeg melde prosjektet mitt? Hentet 30.11.16 fra: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Olsbu, E. (2017). Disse skal lede Agder-politiet. FVN.no. Hentet 15.03.17 fra: <http://www.fvn.no/nyheter/lokalt/Disse-skal-lede-Agder-politiet-696289b.html>
- Random (ukjent dato): <https://www.random.org/>
- Senter for likestilling (2017). Likestillingsmonitor Agder 2008-2015. Hentet 16.01.17 fra: <http://senterforlikestilling.org/wp-content/uploads/2017/01/Likestillingsmonitor-2008-2015-high.pdf>
- Skog, O.J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Solberg, A.G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Doktoravhandling forsvart ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo. No. 369.

- Solberg, A.G., og Wathne, C.T. (2016) Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?
AFI-rapport 2016:10
- Solbrække, K.N. (2006). Kjønn og arbeid. I: Lorentzen, J (red). og Mühleisen, W. (red).
Kjønnsforskning: en grunnbok. Oslo: Universitetsforlaget
- SSB (Ukjent dato). Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene. Hentet 16.01.17 fra:
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=likekom&CMSSubjectArea=befolkning&checked=true>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, B. (2015). Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway. Beta:
Scandinavian Journal of Business Research, vol 29 (2), p. 157-183
- SurveyXact (ukjent dato): <http://www.uia.no/bibliotek/hjelp-og-veiledning/surveyxact>
- Sørensen, S.Ø. (2011). Statsfeminismens møte med næringslivet. Tidsskrift for kjønnsforskning,
årgang 35 (2), s. 102-119
- Teigen, M. (2006). Kjønn og politikk. I: Lorentzen, J. (red) og Mühleisen, W. (red). Kjønnsforskning: en
grunnbok. Oslo: Universitetsforlaget
- Teigen, M. og Midtbøen, A.H. (2015). Kunnskap om kjønnsbalanse. I: Teigen, M. (red). Virkningen av
kjønnskvolter i norsk næringsliv. Oslo: Gyldendal akademiske
- Thomas, D.A. og Ely, R.J. (1996). Making the Difference Matter: A New Paradigm for Managing
Diversity. Harvard Business Review. September-October 1996, p. 79-90.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Universitet i Agder (ukjent dato). SPSS - importere datasett fra SurveyXact. Hentet 23.04.17 fra:
<http://www.uia.no/bibliotek/hjelp-og-veiledning/surveyxact/spss-importere-datasett-fra-surveyxact>

Vedlegg A: Tall fra SSB

Andel kvinner blant ledere (20-66 år) (prosent)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kristiansand	30,1	31,2	32,8	32,8	32,8	33,1	32,6	32
Oslo	37,1	38,1	38,6	39,2	39,9	40,1	40	39,6
Stavanger	27,7	29,1	30,5	33	33,2	33,1	33,3	32,9
Bergen	31,5	32,9	33,4	34,5	35,4	35,3	35,6	34,9
Trondheim	29,6	30,2	32,1	32,9	33,4	34,2	33,8	33,5
Tromsø	37,7	38,5	39,3	38,7	38,3	39,2	39	37,9

% forandring i andelen kvinner blant ledere							
	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Kristiansand	1,1	1,6	0	0	0,3	-0,5	-0,6
Oslo	1	0,5	0,6	0,7	0,2	-0,1	-0,4
Stavanger	1,4	1,4	2,5	0,2	-0,1	0,2	-0,4
Bergen	1,4	0,5	1,1	0,9	-0,1	0,3	-0,7
Trondheim	0,6	1,9	0,8	0,5	0,8	-0,4	-0,3
Tromsø	0,8	0,8	-0,6	-0,4	0,9	-0,2	-1,1

Vedlegg B: Intervjuguide

Informasjonsark

Masteroppgave ved Nord Universitet

Jeg skriver masteroppgave ved Nord Universitet under temaet kvinnelige ledere. Jeg er interessert i faktorer og forhold som bestemmer en organisasjons andel kvinnelige ledere. Jeg er også interessert i om mangfold og likestilling bør betraktes som en del av samme sak eller forskjellige saker.

Jeg gjennomfører nå en kvalitativ forstudie hvor jeg intervjuer sentrale personer i Kristiansand. Deretter vil jeg designe et spørreskjema som jeg ønsker å sende ut til en større andel bedrifter på Sørlandet.

Alle data vil behandles konfidensielt og kun deles med min veileder (Gry Brandser) ved Nord Universitet. Du vil bli anonymisert i den publiserte versjonen av masteroppgaven.

Har du spørsmål i etterkant av intervjuet eller ønsker du å trekke din deltakelse, vennligst kontakt meg:

Reb.Christiansen@gmail.com

Tlf: 48 20 18 53

Intervjuguide Børre

Historie: Hvordan vil du beskrive historien på Sørlandet?

Kan du ta meg gjennom en liten historisk gjennomgang, sett fra ditt perspektiv?

Har det vært en gradvis utvikling eller en brå utvikling?

Motiver: Hvilke motiver har dine kunder for å rekruttere kvinnelige ledere?

Tiltak: Hvilke tiltak bruker organisasjoner på Sørlandet for å øke andelen kvinnelige ledere?

Hvordan jobber kunden med å øke andelen kvinnelige ledere?

Hvilke tiltak implementerer de? Hvordan fungerer tiltakene?

Hvilke problemer møter kundene?

Hva tenker du gjør at noen lykkes og andre mislykkes?

Fremgangsmåte: Hvordan går du praktisk frem for å rekruttere flere kvinnelige ledere?

Kan du ta meg gjennom en rekrutteringsprosess når du skal se etter en leder

Hvordan vurderer du kompetansen til menn og kvinner?

Hva er problemene med å rekruttere flere kvinnelige ledere?

Hvor møter du eller kundene problemene?

Hvilke verdier ligger til grunn?

Tenker man på kvinner og menn som grunnleggende ulike eller like?

Forklaringsfaktorer: Hva tenker du forklarer en organisasjons andel kvinnelige ledere?

Hvorfor er andelen så lav?

Hva forklarer andelen kvinnelige ledere? (samfunn, organisasjon, struktur, kultur, individ)

Hvordan forklarer du andelen kvinnelige ledere?

Hvordan forklarer kundene dine andelen kvinnelige ledere i sine organisasjoner?

Hvilke råd vil du gi til organisasjoner ønsker å øke andelen kvinnelige ledere?

Likestilling og mangfold: Hva tenker du om likestilling og mangfold?

Er likestilling og mangfold samme sak?

Er det noe forskjell på å rekruttere kvinnelige ledere og ledere med minoritetsbakgrunn?

Er det noe annet du tenker jeg burde ha spurt om?

Vedlegg C: Første syklus-koding

Men det er en del sånn feller tror jeg, mange arbeidsgivere går i allerede i intervjufasen. Det, man bestemmer seg ganske fort i løpet av et intervju hvem man går for. Eh, og det er lett når en velger de som ligner på seg selv. Så hvis du sitter som mann eller menn der og rekrutterer, tenker jeg da er det litt vanskelig å komme gjennom som kvinne. Eh, med mindre det er et sånt uttalt mål og veldig fram i de sin bevissthet. Eh, så det er det ene liksom at menn sitter jo ofte i styrer eller i lederstillinger og rekrutterer og velger de som ligner på seg selv. De blir det menn. (37:23).

Det andre er jo at menn i så mye større grad, eh, overvurderer kanskje i mange tilfeller sine egne evner. I hvertfall er de ikke redd for å (pause) snakke varmt og skryte av sine egne evner. Man har jo en tendens til å falle for, (pause) eh, ikke nødvendigvis narsisser, men altså falle for de som virker fulle av selvtillit, de som er, eh, utadvendte og ekstroverte og, og, ja, forteller godt om sine egne egenskaper. Og det tror jeg menn i, eller det vet vi jo at i mye større grad er flinkere til det enn kvinner. (38:02)

Også tror jeg det handler litt om at, for at kvinner skal søke på stillinger så må de vite at de ikke bare er kvalifisert, men de er kanskje overkvalifiserte. Men hvis menn ser en stilling, lederstilling kanskje som er ledig og tenker at det ja, jeg kan, jeg kan fire av de syv kravene, ja, ja, jeg er mer enn godt nok kvalifisert så det andre lærer jeg meg bare. Så det er, der er det også en forskjell.

Så tror jeg arbeidsgiver må begynne å skjønne, og mange gjør det allerede, at du må tilnærme deg på en litt ulik måte. Si du som arbeidsgiver ser at vi har en skjev fordeling i ledelsen, vi må gjør noen interne grep, okay, hva skal gjør til for at en kvinne søker en stilling.

Veldig mange av de kvinnene som har søkt på lederstillinger som jeg vet om og det inkluderer litt meg selv, vi har gjort det fordi noen har oppfordret de til å søke. Som har da spesifikk blitt sett og sagt du, jeg har tipset om ditt navn inn til den stillingen eller du, jeg synes du skal søke på den der stillingen. Og det er noe rart, men da er det akkurat som du tenker å ja, men da er jeg kanskje kvalifisert til å søke på det, men da kan jeg søke på det. Dette slår ikke feil, det er utrolig mange av de jeg snakker med som har fortalt at det har skjedd. Eh, så det er det ene at man må forstå at man kanskje tilnærmer seg på en ulik måte hvis man rekrutterer.

Feller mange arbeidsgivere går i allerede i intervjufasen. Man bestemmer seg ganske fort i løpet av et intervju hvem man går for og da er det lett å velge de som ligner på seg selv. Vanskelig å komme gjennom som kvinne med mindre det er et uttalt mål og veldig fram i de sin bevissthet. Menn sitter i styrer og lederstillinger og velger de som ligner på seg selv (bevissthet <->rekruttering??) Menn i mye større grad overvurderer sine egne evner. Man har jo en tendens til å falle for, ikke nødvendigvis narsisser, men falle for de som virker fulle av selvtillit, de som er utadvendte og ekstroverte og forteller godt om sine egne egenskaper. Kvinner må vite at de ikke bare er kvalifisert, men de er kanskje overkvalifisert. Du må tilnærme deg på en litt unik måte som arbeidsgiver, vi må gjøre noen interne grep. Hva skal til for at en kvinne søker en stilling. Kvinner som har søkt på lederstilling har gjort det fordi noen har oppfordret de til å søke

Også tenker jeg det andre er jo hvordan man utformer stillingsteksten også. Der kan du også lese igjennom, analysere og se noen sånn triggerord som appellerer veldig til menn og noen som absolutt ikke appellere til kvinner også motsatt.

(pause) Og så tenker jeg at du må erkjenne også at hvis du er åtte menn i ledelsen så nytter det ikke å bare rekruttere inn en kvinne. For da kan det være at det, det der ikke er spesielt trivelig å være som kvinne og det handler ikke om at man er slem eller gjør bevisste ting som er å forskjellsbehandle. Men det kan handle om en sånn måte å snakke på eller en, fritidsaktiviteter som de har sammen eller sjargong de har da som gjør at man som kvinne føler seg utenfor. Så da må man heller få inn tre kvinner eller fire, ikke sant, at man gjør en sånn skikkelig jobb med å, å, å jevne ut. (40:05)

Eh, også tror jeg det at mangfold er en viktig del av det også, altså du, du får folk med ulik bakgrunn, ulike erfaringer og ulike steder i livet. Det er jo på den måten man liksom tenker best da og kan, kan komme opp med de beste ideene. (40:27)

(pause), Også må det være en sånn ville strategi, som, som sjef eller som ledelse så må du forstå hvorfor det er viktig med, eh, kjønnsbalanse eller mangfold i ledelsen. Det må være noe mer enn at det bare liksom ser bra ut på papiret. Du må skjønne at det faktisk har en effekt på bedriftskulturen, på bunnlinjen, ja, på hvordan, eh, for hvor attraktivt, eh, firmaet eller selskapet er å jobbe i for nye talenter. (pause) Eh, for det finnes jo nok av rapporter som kan gi kjøtt på beinet til ledere som trenger å forstå hvorfor det lønner seg økonomisk, så det er. Men, ja, jeg tror det er kanskje, nå sa jeg noe, det er sikkert mer, men det er hvertfall viktig ting det da. (41:21)

Der har jeg gjort meg noen erfaringer selv også. Eh (pause), jeg tenker at, eh, (pause), jeg vet ikke, jeg tror kanskje man har lettere for å finne feil hos kvinnelige kandidater også da. Det er nok en del ledere som tenker at hvis du er i slutten av 20-årene/begynnelsen av 30 årene så, så kanskje det er barn snart. Da betyr det at du er vekke en del måneder. Litt kjipt når du skal inn i en ny stilling. Så jeg tror det ubevisst blir brukt mot og.

Da er det akkurat som du tenker å ja, men da er jeg kanskje kvalifisert til å søke på det

Forstå et man kanskje tilnærmer seg på en ulik måte hvis man rekrutterer

Hvordan man utformer stillingsteksten

Hvis du er åtte menn i ledelsen så nytter det ikke bare å rekruttere inn en kvinne (numerisk argument)

Det handler ikke om at man er slem eller gjør bevisste ting som er å forskjellsbehandle, det handler om en sånn måte å snakke på eller sjargong som gjør at man som kvinne føler seg utenfor

Mangfold er en viktig del av det også, får folk med ulik bakgrunn, ulike erfaringer og ulike steder i livet-> måten man tenker best og kan komme opp med de beste ideene (spesielle bidrag?)

Strategi: som leder må du forstå hvorfor det er viktig med

kjønnsbalanse eller mangfold i ledelsen

Det har en effekt på bedriftskulturen, på bunnlinjen, på hvor attraktivt firmaet er å jobbe i for nye talenter.

Hvorfor det lønner seg økonomisk

(lønnsomhetsargument?)

Jeg tror kanskje man har lettere for å finne feil hos kvinnelige kandidater

Vedlegg D: Andre syklus-koding

1. Likestilling (rettferdighetsargumentet)

Ikke snakke om likestilling, likestilling og mangfold er så mye mer enn kvinnelige ledere

Det vi må konsentrere oss om er hvorfor det er så få kvinnelige ledere og hva kan vi gjøre med det

Får du mange elementer i en pott som gjør at du ikke får fokus på noe

Det er kvinnelige ledere og hvorfor får vi ikke frem flere av de

(kan mangel på fokus på likestilling ses som et resultat av et ressurs/lønnsomhets-argument? Vil ikke likestilling passe mer innen et rettferdighetsargument?)

Kvinne likestilling. Skiller dette fra mangfold med forskjellige kulturell bakgrunn

Ut fra et sånn likestillingsperspektiv så er jo utgangspunktet at selvfølgelig skal vi ha det. Det burde i utgangspunktet ikke være noen problemstilling. (rettferdighetsargument)

Kvinner kommer opp og fram og får forbi menn når det gjelder utdanning

Ut fra et selvfølgelighetsprinsipp

Først og fremst handler det jo om å få kvinner i større grad inn i ledergruppene

For meg hadde det holdt å bare si likestilling, fordi det inkluderer lik behandling av kvinner, mennesker med ulike livssyn, ulike etnisitet og ulike funksjonsevner

For mange henger likestilling sammen med den kvinnekampen på 70-tallet. Derfor så henger vi på mangfold også

Veldig mange i bedriftene som er opptatt av mangfold, etnisitet, kulturelt mangfold.

De har nok en opplevelse av at kjønn ikke er så viktig fordi det er man ganske god på

Mangfold er et hotere ord enn likestilling. Mangfold er mye mer sexy enn likestilling

2.Rekruttering

2.1 Få kvinnelige søkere

Vi har hatt stillinger ute på ledernivå så har det kommet alt for få kvinnelige søkere

Femti var det vel menn og fem kvinner, så ender det veldig fort opp med at det blir veldig spedt med kvinner i toppledelsen (argument som baserer seg på meritter?)

Problemet er jo at man har for få kvinnelige kandidater som søker på lederstillinger.

Hva slags tiltak må til for at kvinnene skal søke på lederstillingene og dernest bli vurdert på lik linje med menn

Det med å ha gode unge kvinnelige kandidater å ta av.

Kvinner må vite at de ikke bare er kvalifisert, men de er kanskje overkvalifisert

2.2 Dilemmaer

Vi skal ansette den beste kandidaten, vi skal ikke ansette den beste dama

- Det er jo sånn at vi har noen prosesser hvor det ikke er kvinnelige søkere, vi kan ikke trylle.
- Det er en balansegang. Beste kvinnelige søker må være over et eller annet minimum. Hvis ikke er det å trekke frem kvinner bare fordi hun er kvinne, ikke fordi hun er egnet som kandidat
- Den er litt vanskelig den der balansegangen. Det er ikke bra for ei kvinne, like lite som det er for en mann, å bli dratt med inn i en sånn prosess kun fordi at hun er kvinne eller fordi at han er mann.

Jeg tror kanskje man har lettere for å finne feil hos kvinnelige kandidater

Hver for seg så betyr det ikke at den kandidaten de har valgt ikke er kvalifisert, det kan han veldig godt være og er helt sikkert. Men de må jo ha det totale bilde i hodet samtidig.

2.3 Prinsipp om at beste kvinne skal inn i siste runde i prosessen

Tiltak: Prinsipp om at beste kvinne skal inn i siste runde i prosessen. Det skal være en av hvert kjønn uansett (meritter-handler om å fremheve kompetanse)

- Hvis du tar den likestilte profilen at enten du er beste mann eller beste kvinner, da får du løftet frem kvinner på en helt annen måte (konsekvens? Meritter fører til synliggjøring av kvinner?)
- Vi får med flere kvinner med i sluttprosessene.
- Med på å bevisstgjøre våre oppdragsgivere
- Et godt signal til mange kvinnelige ledere og mange kvinner med ambisjoner om å bli ledere. Det er et signal om at vi har mulighet for å nå opp
- Prosedyre på at når de ansetter ledere tar de alltid den beste kvinnelige kandidaten og den beste mannlige kandidater og vurderer de to opp hverandre for å være helt sikre på at gode kvinnelige kandidater er med i vurderingen.

2.4 Intervjufasen

Feller mange arbeidsgivere går i allerede i intervjufasen. Man bestemmer seg ganske fort i løpet av et intervju hvem man går for og da er det lett å velge de som ligner på seg selv

- Vanskelig å komme gjennom som kvinne med mindre det er et uttalt mål og veldig fram i de sin bevissthet
- Menn sitter i styrer og lederstillinger og velger de som ligner på seg selv (bevissthet <->rekruttering??)
- Menn i mye større grad overvurderer sine egne evner. Man har jo en tendens til å falle for, ikke nødvendigvis narsisser, men falle for de som virker fulle av selvtillit, de som er utadvendte og ekstroverte og forteller godt om sine egne egenskaper

2.5 En litt ulik tilnærming som arbeidsgiver

Du må tilnærme deg på en litt unik måte som arbeidsgiver, vi må gjøre noen interne grep

- Det å lære rekruttering, hvordan, hvor finner vi de, hvordan kan vi være attraktive for en sånn person
- Få noen verktøy
- Hva skal til for at en kvinne søker en stilling
- Kvinner som har søkt på lederstilling har gjort det fordi noen har oppfordret de til å søke
- Da er det akkurat som du tenker å ja, men da er jeg kanskje kvalifisert til å søke på det
- Forstå et man kanskje tilnærmer seg på en ulik måte hvis man rekrutterer
- Hvordan man utformer stillingsteksten

3. Bevisstgjøring

3.1 Bevisstgjøre bedrifter

Bevissthet tenker jeg er punkt en

Bare det å ha fokus på det så blir det mer og mer et tema

Den store hop av mannlige ledere tror jeg ikke er negativ til kvinnelige ledere

Det har bare noe med **kultur** og bevisstgjøring å gjøre

Det er ikke bevissthet om dette forholdet

Enkelte bedrifter er mer bevisst på det, i større grad har dette med i sin strategi og som ser nytteverdien

Tiltak: skrev en kronikk

Tiltak: sette fokus på det

Tiltak: gjør det umoderne og ikke ha fokus på kvinnelige ledere

Tiltak: lager et system som gjør at denne informasjonen kommer ut

3.2 Bevisstgjøre kvinner (henger sammen med kvinner som vil)

Tiltak: karriereveiledning, mentoraktivitet og så videre -> bevisstgjøre kvinner

3.3 Bevisstgjøring og vaktbikkje

Opprette en ny gruppe som skulle vært vaktbikkjen som skulle følge det opp

Som bestod av like mange menn og kvinner og ledere

For hvis det bare er kvinner, det blir ikke tatt på alvor

Er det menn med så får det en annen tyngde, hvem er det de kritiserer for manglende tiltak og manglende holdninger, det er jo mennene

3.4 Bevissthet og bedriftsstørrelse

Jeg tror i noen av de større bedriftene, de store industribedriftene er det nok tiltak

Men det er langt frem i forhold til å komme der at det er et system for dette i mellomstore og små bedrifter

Store bedrifter har et bevisst forhold til det, de er påvirket av ulike foreninger som har satt dette med kvinnelige ledere på agendaen.

3.5 Synliggjøring av kvinner

Man må sørge for at de talene som kommer nye inn i bedriftene blir sett og ivaretatt, kommer inn i et utviklingsprogram og får karriereveiledning

Vi skal ha fokus på å få inn gode kvinnelige foredragsholdere. Der skal vi på en måte være en slags vaktbikkje.

Bruke kvinner i alt det du gjør, som prosjektledere, at en får frem kvinner på bilder

At du hele tiden tenker på at du skal ha en god kjønnsbalanse på ting

Vi er veldig bevisste på at vi skal ha en god balanse på kvinner og menn

Nesten sånn telle, alt det du gjør det tenker du skal være 50-50

En klar målsetting om at 50 prosent av de jeg intervjuer skal være kvinner, 50 prosent er menn

Vi har en viktig rolle i å synliggjøre de kvinnene som finnes. Vise frem rollemodeller og vise det mangfoldet som er her av ledere

4. Langsiktig strategi, fokus og mål på ledernivå

Mangel på strategi i bedriftene

Strategi->fokus og så hadde det blitt et mål.

Den øverste lederens holdning til disse tingene.

Hva slags holdning går inn med og hvordan setter du dette på agendaen. Ledelsens holdning til dette er veldig viktig

Hele ledergruppen

Styret og strategien som styret vedtar

Ledende i arbeidet med likestilling og mangfold i næringslivet

Vi har jo også dette i en trakt på hva skal vi konkret gjøre for å levere på det målet vårt

Ha det som målsetting, jobbe med det, bli tydelig, ha det opp i ledergruppen

Virkelig ha en plan på det og ha handlekraft i forhold til det

Du må ha kontinuerlig fokus på det og kontinuerlig vilje til det.

Det viktigste er strategisk og langsiktig arbeid og en klar forpliktelse og forankring på ledernivå

Tiltak: laget et barometer som fulgte antall kvinnelige ledere

Tiltak: lages noen målsetninger

Tallfeste målsetningene. Hva er det vi ønsker å utvikle i regionen. Det er veldig konkret og annerledes enn mye prat som har vært gjort i mange undersøkelser og alt det der.

5. Kvinnelige toppledere-> bedre økonomi

Det er jo ikke noen grunn for å ikke ha kvinnelige ledere

Kausal: kvinnelige toppledere -> bedre økonomisk

(både spesielle bidrag og meritter, eller er det implisitt i dette argumentet at kvinner må representere noe spesielt?)

Kausal: Mangfold -> mer penger i kassen

Mangfold -> lønner seg økonomisk

Om man ikke skulle gå for den filosofien av andre grunner så hvertfall av økonomiske årsaker (settes lønnsomhetsargumentet over andre argumenter?)

Fokus på det må til: En bevisst holdning, kultur, for å se at det med mangfold og særlig kvinner i ledelse er lønnsomt.

Diversity er kjempe nyttig for bedriften Kausal: Annen type tankesett -> økonomisk og miljømessig lønnsomt

Kausal: Jeg er veldig praktisk sånn personlig. Få en balanse på mangfold og en mye større andel kvinner vil skape resultater. Økonomiske, trivsel. (har ikke rettferdighetsargumentet praktisk betydning? Trengs lønnsomhetsargumentet for det?)

Mangfoldstanken som er utgangspunktet for å jobbe mot den balansen

Kvinner bidrar med et helt annet type tankesett på mange måter enn det menn gjør

Fordi kvinner og menn er forskjellige, vi må sikre forskjellige perspektiver i ledergrupper; både faglig syn, menneskelige syn, best mulig trivsel, best mulig faglig utvikling, best mulig nyteknikking. (her slås jo et rettferdighetsargument sammen med kvinner og menn som ulike).

Resultatforbedringer i bedrifter som har mangfold i ledelse

En annen kultur som utfordrer den etablerte ledergruppen, så tror jeg du får veldig spennende diskusjoner fordi du får noen som er annerledes enn deg selv. («annen kultur»-> mer ulik og annerledes enn kvinner?)

Du er nødt til å tenke igjennom vi har alltid gjort det sånn og nå er det noen som utfordrer oss

Kausal: mangfold i ledergruppen -> du forstår det markedet du skal kommunisere til og handle med (Lønnsomhetsargument)

Hvis du er åtte menn i ledelsen så nytter det ikke bare å rekruttere inn en kvinne (numerisk argument)

Det handler ikke om at man er slem eller gjør bevisste ting som er å forskjellsbehandle, det handler om en sånn måte å snakke på eller sjargong som gjør at man som kvinne føler seg utenfor

Mangfold er en viktig del av det også, får folk med ulik bakgrunn, ulike erfaringer og ulike steder i livet-> måten man tenker best og kan komme opp med de beste ideene (spesielle bidrag?)

Strategi: som leder må du forstå hvorfor det er viktig med kjønnsbalanse eller mangfold i ledelsen Det har en effekt på bedriftskulturen, på bunnlinjen, på hvor attraktivt firmaet er å jobbe i for nye talenter.

Hvorfor det lønner seg økonomisk (Lønnsomhetsargument?)

Får du opp kjønnsbalansen i en ledergruppe eller på arbeidsplassen så tror jeg det andre følger meg Jo mer homogen arbeidsgruppe, jo mindre sjans har du for å skape et mangfold på arbeidsplassen

6. Kvinner leder på en annen måte

Kvinner leder på en litt annen måte. Kvinnelige ledere er flinkere til å følge opp ting, flinkere på å slippe folk from og de er flinkere på omsorg (spesielle bidrag)

Mange av disse er veldig opptatt av å levere, de setter all sin ære inn i å levere.

Jeg tror kvinnelige ledere er mer resultatdrevet

Mange kvinner er utrolig flinke. Jenter generelt er jo mye mer pliktoppfyllende, de er mer hardtarbeidende

Får du en flink jente så er du veldig trygg på at hun gjør en god jobb (spesielle bidrag eller meritter?)

Hvis du bruker bare menn, så bruker du halve mulighetene. Bruker du kvinnene så har du 100 % å ta av. Du går glipp av en stor andel hvis du ikke velger å ta med kvinnene (meritter)

7. Det moderne arbeidslivet og omdømme

Bedrifter skal fremstå som moderne

Er du moderne bedriftsleder så skal du ha kvinnelige ledere i din ledergruppe og du skal legge til rette for at det kan komme flest mulig kvinnelige ledere på søkerlisten

Bedriftsledere vil ikke bli sett på som de der guttene, som ikke får fingeren ut og som er konservative og gammeldagse.

Det er veldig reelt at det er noe som etterspørres av våre medlemmer

Det begynner å bli flaut å vise til en ledergruppe eller et styre som bare består av menn

Kontinuerlig omstilling motiverte en del av bedriftene, noen har gjennomført og noen skal gjennomføre nedbemanning. Stora bransje endringer på grunn av teknologi, digitalisering

Det handler om å være en attraktiv arbeidsplass

Unge folk i dag er opptatt av å komme til en dynamisk arbeidsplass med blanding av mennesker
Mange synes det var spennende å jobbe med de to tingene parallelt.
Ha et fokus på hvem du står igjen med etter nedbemanning eller fordi du gjør endringer
Arbeidsgiver må tenke helt nytt. De må ikke se det som en svakhet at damer skal ut å ha barn
Tilrettelegger vi godt nok får vi en skikkelig lojal og motivert arbeidstaker tilbake som forstår at dette er et bra firma å være i også for småbarnsforeldre.
Det er ingen ledere som er så effektive som småbarnsforeldre
Se muligheter i stedet for begrensninger
Veldig mange er fanget i sånn gammeldagse tankesett

8. Kultur og holdninger (Kristenkonserverative?)

Det er kristenkonserverative her nede
De inne i Oslo sitter bare og ler av oss tullinger her nede, det er min følelse. Det må vi snu.
Vi har en kultur hvor vi ikke er så kvikke. Vi må tenke litt og prate sammen
Det er roligere her nede
Sørlandinger er tregere.
Jeg ønsker ikke å gå tilbake til den tiden der holdningene i regionen var fra middelalderen.
Jeg tror ikke det er sånn lenger, jeg ønsker ikke at det skal være det fokuset. Sette det til side og si at det disregarderer vi, det er ikke problemet nå lenger.
Veldig mye av det jeg er med på Sørlandet er -gjennomsyret av at det er 70-80 % menn i den salen
Noen ting har endret seg, men veldig lite
Vi gjør det dårlig på statistikker fra år til år. Sørlandet skårer dårligst når det gjelder antall kvinnelige ledere, antall kvinner i deltidsstillinger og på lønnsstatistikk
Næringslivet begynner å forstå at de må endre på en del ting
Handlingsplanen er et resultat av hva våre medlemmer ønsker vi skal jobbe med og der er det uttalt som ett av målene
Hva er det som gjør at vi skiller oss så negativt ut statistikken, der tenker jeg kanskje det svaret med kristenkonserverativ-mannskultur kan være et riktig svar
Det er en del sånn kristenkonserverative miljøer her nede. og jeg tror du nok vil finne en del bedrifter som ikke synes dette er viktig i det hele tatt

9. Hovedtiltak1: Nettverk for kvinner (henger sammen med kvinner som vil? Kompetanseheving for kvinner)

Tiltak: Det burde etableres forretningsnettverk for kvinner
De sier jo at det i trenger er å komme i rom og på sted hvor mannlige ledere samles. Og det gjør det jo ikke da
Det burde vært et forretningsnettverk Kristiansand, hvor en inviterer både menn og kvinner. For det er der vi vil
Dette er gammeldags, dette er jo konservativt
Hadde vi vært moderne så hadde det vært et forretningsnettverk for menn og kvinner. Da hadde Kristiansand brutt tiden foran
Det er når vi tar hverandre på alvor og er sammen om utfordringene, det er joda vi får det til
De moderne kvinner burde ha tenkt annerledes
Tiltak: Nettverk for kvinner
Få kvinner opp og frem i lederposisjoner og beholde kompetansen i regionen. Gi muligheter for kvinner.
Sendte ut invitasjon til de andre som ikke kom med i Female Future om å starte et nettverk
Kriterium for å være med: man ønsker en karrieremessig utvikling og har en høyere utdanning eller tilsvarende realkompetanse.
Vi ønsker å ha med flere kvinner i styrer i bedrifter i privat sektor
Få opp og frem flere kvinnelige ledere
Ha en base med kvinnelige ledere

Arrangere årlig konferanse der ledelse skal være tema

En arena hvor man kan finne gode sparringspartnere

Trygge omgivelser, man blir kjent med hverandre

Løfte og hjelpe hverandre frem og heie hverandre frem

Det man har behov for og veldig tilgjengelig der og da

Tiltak: felles møteplasser for kvinner og menn.

Vi kan jo ikke sitte lukket i kvinnenettverkene og koke frem gode ideer. Det er lurt å ha mennene på banen også.

Forretningsnettverk for kvinner. Det er spesielt beregnet for å fremme kvinnelig lederskap.

Vi kommer ikke til å stenge for menn hvis menn ønsker å være med, det er manne kvinnesaksmenn som har lyst til å være der

I utgangspunktet er det beregnet for kvinner, men vi tenker også at menn skal ha adgang.

Vi har gjort en undersøkelse blant våre medlemmer og da har vi plukket ut all kvinnene som ar vært på våre arrangementer de siste par årene

Vi vet at de er interessert i å utvikle seg selv.

90 prosent svart at det er et behov for et sånt forretningsnettverk

Vi ønsker å være mer overordnet og koordinere alt inn hos oss

Ønsker å lage et som må en måte blir en overbygning pluss at vi ønsker å lage egne arrangementer

Sånn at alt det som gjøre på Sørlandet i de nettverkene skal bli synlig for alle

Det tror vi er noe med å heie på hverandre. Vi skal være samlende.

Vi forsøker nå å få samlet kreftene rundt dette

Vi ønsker en myk tilnærming, en klok tilnærming

Tiltak: Etableringen av et sånn forretningsnettverk for kvinner som enten har lederstillinger eller ambisjoner om å få det

Det klare målet er å få frem kvinner i ledende posisjoner og på arenaer hvor beslutninger fattes.

Et nettverk hvor deltakerne selv får spille inn hvilke tema de vil ha og foredragsholdere de kunne tenke seg

Målet vårt er jo å gi faglig påfyll, altså lære de om tema en ikke vet mye om

Tiltak: Styrepitch. Styrer som trenger nye styremedlemmer kan møte kvinner som ønsker styreverv.

Ingen god unnskyldning lenger å kunne si at men vi fant ikke noen kvinner til det

Her er det en arena hvor man kan knytte disse to partene sammen

Mentorordning: du skulle ønske du hadde noen å sparre med så kan du kanskje finne en kvinne i dette nettverket

Blanding av de litt eldre med erfaring og de litt yngre som er helt ferske.

Bygge opp en slags database hvor vi skaffer oss en oversikt over kvinner med fagfelt innenfor ulike bransjer

Det overordnede målet er på sikt å få flere kvinner inn i lederstillinger og styrer

Skal ha flere kvinner som møtes og diskuterer problemstillinger

Løfter hverandre frem og heier på hverandre

Anledning for menn å komme på det møtene de ønsker å komme på

Kvinner skal sette agendaen for hva de ønsker

Kravet er du skal ha lederstilling eller ønske og en ambisjon om å få det

10. Hovedtiltak2: Likestilt arbeidsliv

Kommet inn i dette likestilt arbeidsliv.

Det er et pilotprosjekt for vår region

Ender opp med at bedriften blir sertifisert som likestillingsbedrift

Det er vi som har skaffet bedriftene

Vi kommuniserer det

Salgsmøter hvor vi var ute hos bedriftene og fortalte om prosjektet

Likestilling- inkludering- og mangfoldsplan

Seks diskrimineringsgrunnlag. Seks indikatorer som skulle være med å måle om du jobbet bra med likestilling og mangfold

Hvordan bedriften jobber med rekruttering og avansement, heltidsstillinger er normen, lik lønn for likt arbeid, likestilling og mangfoldsarbeidet er forankret i ledelsen

Det er en erkjennelse at vi ikke er gode på det i dag, vi har ikke den likestillingen i ledelsen, vi har ikke mangfold nok i hverken ledelse eller stab

Få gode tips

De har hatt en satsning på det, men det er kortvarig og fragmentert og så følges det ikke opp over tid

Målet er å gi de en verktøykasse på hvordan å jobbe kontinuerlig over tid med det

Hvor er utfordringsområdene og forbedringsområdene. Da har man noe helt konkret å jobbe ut i fra

Det gir jo en unik innsikt for det kan godt være det er litt vondt å høre sannheten som bedriften

Flere av bedriftene har noe de må jobbe med

Kjønn, etnisitet, funksjonsevne og seksuell orientering

Sertifiseringsbevis på at de er en likestilling og mangfoldsbedrift.

Så må man re-sertifiseres så ikke man kan si at nå har jeg fått lappen og nå kan jeg bare ta det med ro

Den eneste innvendingen som gikk igjen var hvor mye tid tar det

De aller fleste var interesserte og nysgjerrige på dette

Overrasket over hvor forholdsvis enkelt det var å overbevise bedriftene om dette

De får gratis konsulenthjelp fra dette

Håper fremdeles på enda større involvering fra øverste leder

Det er litt enkelt dette blir et sånt HR-prosjekt og det er jo ofte kvinner som sitter i de type stillinger

Det må være lederen selv som synes det er viktig

De må være en genuin vilje til å jobbe med det

Jeg håper at det er fremme i bevisstheten

Krav at for å søke om å være med i prosjektet så måtte styret i bedriften behandles søknaden

Det handlet om å forankre

11. Tiltak rettet mot kvinner

11.1 Kompetanseheving for kvinner

Tiltak: samling som går på karriereveiledning

Tiltak: fokusere på styrekompetanse for medlemmene. For å få kvinner frem i lederposisjoner i regionen.

Tiltak: kveldssamling med fokus på fremtidens ledelse. Hva slags type ledelse kommer til å utøves i fremtiden

Tiltak: foredrag og kurs i verdibasert prestasjonsledelse

Hva skal man gjøre for å heve kompetansen til kvinnelige lederkandidater. Mentoring ble etterlyst, å få frem gode rollemodeller

Mentorordning krever ganske solid og profesjonelt apparat.

Tiltak: mulighet for karriereveiledning er kjempe viktig for å få flere kvinner ledere

Tiltak: Lederutviklingskurs

Tiltak: styrekurs

Medlemmene kjenner det på kroppen, det har vært mye prat og det må gjøres noen konkrete aksjoner.

11.2 Tilrettelegging (henger sammen med det moderne arbeidsliv)

Viktig at vi har kvinnelige ledere på alle områder, ikke bare i de stabsfunksjonene. At vi får kvinner inn i operative lederfunksjoner.

Det må tilrettelegges for at kvinner skal kunne ta de utfordrende posisjonene. Det må være rom for å kunne være fleksibel på arbeidstid og arbeidssted.

Det er jo blitt mer moderne tankegang på det nå de siste årene.

Det er jo ikke bare kvinner som har behov for tilrettelegging for en bedre arbeidshverdag, det er jo mannlige ledere også.

12. Jenter som vil

Det er flere jenter som vil

Det at jeg hadde den holdningen at jeg hadde lyst til å bli leder, hadde lyst til å jobbe 100 % og vel så det, for det må du jo hvis du satser på en lederkarriere.

Spesielt god utvikling blant kvinnene selv, men så er det noe utvikling også blant bedriftene.

Jenter som også må ta litt tak i seg selv, mange er for beskjedne, har ikke tro nok på seg selv, kanskje vil ikke for at det er for krevende, tørr ikke, er jeg god nok

Det er klart at de blir en tøff prioritering i en småbarnsperiode

Man har muligheten til å være så veldig fleksibel i egen jobb også

Som jente på arbeidsplassen, ikke beskjeden, prøver å posisjonere seg og påta seg større oppgaver

Sette seg litt i førersetet. Da blir du automatisk en uformell leder

Ta ansvar ut over gjerne det som er dedikert ditt ansvar

Vedlegg E: Spørreundersøkelse

SIDE 1

Dette er en spørreundersøkelse i forbindelse med min masteroppgave ved Nord Universitet. Målet er å undersøke kjønnsbalanse i toppledelse i Kristiansandsregionen.

Jeg samler ikke inn personsensitiv informasjon slik at du vil være anonym.

Det vil kun være jeg (Rebecca Christiansen) og min veileder ved Nord Universitet (Gry Brandser) som vil ha tilgang til svarene fra denne undersøkelsen. Oppsummering av resultatene og analyse vil publiseres som en del av min masteroppgave.

Spørreskjemaet består av fire sider med flervalgsspørsmål. Alle spørsmålene må besvares. Side fem av spørreskjemaet består av et åpent kommentarfelt hvor det er valgfritt å svare. Det burde ta under 10-20 min å besvare hele skjemaet.

SIDE2

Under følger det 15 områder hvor du må vurdere om kvinner og menn i din organisasjon er like eller ulike i sine interesser og prioriteringer på en skala fra 1 til 8. 1 indikerer helt ulike og 8 indikerer helt like. Vennligst sett et kryss per linje og bruk bredden i skalaen.

1. Strategisk tenkning

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

2. Kompetanse

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

3. Familie

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

4. Karrierebygging

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

5. Bidrag til arbeidsmiljøet

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

6. Nettverksbygging

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

7. Teknologi

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

8. Karrieremuligheter

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

9. Service- og tjenesteyting

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

10. Innovasjon

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

11. Samarbeid

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

12. Rettigheter

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

13. Utøving av ledelse

1-helt ulike	2	3	4	5	6	7	8-helt like
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

14. Lederevner

- | 1-helt ulike | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8-helt like |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> |

15. Utdanning

- | 1-helt ulike | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8-helt like |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> | (7) <input type="checkbox"/> | (8) <input type="checkbox"/> |

SIDE 3

Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?

- (1) 1-ikke viktig i det hele tatt
- (2) 2-litt viktig
- (3) 3-nokså viktig
- (4) 4-viktig
- (5) 5-svært viktig

Hvor viktig er det i din organisasjon med økonomiske resultater?

- (1) 1-ikke viktig i det hele tatt
- (2) 2-litt viktig
- (3) 3-nokså viktig
- (4) 4-viktig
- (5) 5-svært viktig

Hvor viktig er det i din organisasjon å ta et samfunnsansvar?

- (1) 1-ikke viktig i det hele tatt
- (2) 2-litt viktig
- (3) 3-nokså viktig
- (4) 4-viktig
- (5) 5-svært viktig

Hvor viktig er det i din organisasjon hvilken tittel du har?

- (1) 1-ikke viktig i det hele tatt
- (2) 2-litt viktig
- (3) 3-nokså viktig
- (4) 4-viktig
- (5) 5-svært viktig

I hvilken grad er det i din organisasjon et klart mål om å bedre kjønnsbalansen?

- (1) 1-ikke i det hele tatt
- (2) 2-i liten grad
- (3) 3-i noen grad

- (4) 4-i stor grad
(5) 5-i svært stor grad

I hvilken grad er det i din organisasjon en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen?

- (1) 1-ikke i det hele tatt
(2) 2-i liten grad
(3) 3-i noen grad
(4) 4-i stor grad
(5) 5-i svært stor grad

I hvilken grad i din organisasjon er det fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen?

- (1) 1-ikke i det hele tatt
(2) 2-i liten grad
(3) 3-i noen grad
(4) 4-i stor grad
(5) 5-i svært stor grad

SIDE 4

Hvor viktig mener du følgende forhold er for å oppnå bedre kjønnsbalanse i ledelse?

Aktiv rekrutteringspolitikk til mellomledernivå

- | 1-helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5-helt enig |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Aktiv rekrutteringspolitikk til toppledernivå

- | 1-helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5-helt enig |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Bevisstgjøre kvinner om karrierebygging

- | 1-helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5-helt enig |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Jevnere fordeling av ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre

- | 1-helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5-helt enig |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Bedriftsinterne mentorordninger/lederutviklingsprogram

- | 1-helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5-helt enig |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Bedre mulighet for «karrieremessig comeback» etter småbarnsfasen

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Krav til rapportering og synliggjøring av kjønnsbalanse på ledernivå

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Jevnere fordeling av foreldrepermisjon mellom mødre og fedre

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Kjønnskvoltering til styrer

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Egne lederutviklingsprogram for kvinner

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Økt utdanningsnivå blant kvinner

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse

1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

SIDE 5

Hvor mange ansatte er det i organisasjonen?

- (1) 1-49
- (2) 50-99
- (3) 100-149
- (4) 150-199
- (5) 200-249
- (6) 250-299
- (7) Over 300

Hvor mange er det i øverste ledergruppe totalt i din organisasjon?

Hvor mange kvinner sitter det i øverste ledergruppe totalt i din organisasjon?

Hvor mange ledernivå vil du si finnes i din organisasjon?

I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner

- (1) 1-helt uenig
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5-helt enig

Hvor stor andel kvinner jobber deltid i din organisasjon? Deltid er definert som avtalt arbeidstid under 30 timer i uken

- (1) 0-9 %
- (2) 10-19 %
- (3) 20-29 %
- (4) 30-39 %
- (5) 40-49 %
- (6) 50-59 %
- (7) 60-69 %
- (8) 70-79 %
- (9) 80- 89 %
- (10) 90-100 %
- (0) Vet ikke

Har du lederansvar?

- (1) Nei
- (2) Nivå 1 (tilsvarende øverste ledergruppe)
- (3) Nivå 2
- (4) Nivå 3 eller lavere
- (5) Har fagansvar, ikke personalansvar
- (6) Annet

Hva er ditt kjønn?

- (1) Mann
- (2) Kvinne

SIDE 6

Har du noen kommentarer rundt temaet kjønnsbalanse i ledelse? (valgfritt)

SIDE 7

Takk for din deltakelse!

Vennligst kontakt meg hvis du har spørsmål:

Reb.Christiansen@gmail.com

Vedlegg F: SPSS kodebok

*2017.05.11.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

	Name	Type	Width	Deci...	Label	Values	Missing	Colu...	Align	Measure	Role
1	o_1_Strategisk_tenkning	Numeric	1	0	1. Strategisk tenkning	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
2	o_2_Kompetanse	Numeric	1	0	2. Kompetanse	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
3	o_3_Familie	Numeric	1	0	3. Familie	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
4	o_4_Karrierebygging	Numeric	1	0	4. Karrierebygging	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
5	o_5_Arbeidsmiljøet	Numeric	1	0	5. Bidrag til arbeidsmil...	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
6	o_6_Nettverksbygging	Numeric	1	0	6. Nettverksbygging	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
7	o_7_Teknologi	Numeric	1	0	7. Teknologi	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
8	o_8_Karrieremuligheter	Numeric	1	0	8. Karrieremuligheter	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
9	o_9_Service_tjenesteyting	Numeric	1	0	9. Service- og tjeneste...	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
10	o_10_Innovasjon	Numeric	1	0	10. Innovasjon	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
11	o_11_Samarbeid	Numeric	1	0	11. Samarbeid	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
12	o_12_Rettigheter	Numeric	1	0	12. Rettigheter	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
13	o_13_Utøving_av_ledelse	Numeric	1	0	13. Utøving av ledelse	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
14	o_14_Lederevner	Numeric	1	0	14. Lederevner	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
15	o_15_Utdanning	Numeric	1	0	15. Utdanning	{1, 1-helt ulike}...	None	8	Right	Nominal	Input
16	v_1_Utvikling_av_mennesker	Numeric	1	0	Hvor viktig er det i din ...	{1, 1-ikke viktig i ...	None	8	Right	Nominal	Input
17	v_2_Økonomiske_resultater	Numeric	1	0	Hvor viktig er det i din ...	{1, 1-ikke viktig i ...	None	8	Right	Nominal	Input
18	v_3_Samfunnsansvar	Numeric	1	0	Hvor viktig er det i din ...	{1, 1-ikke viktig i ...	None	8	Right	Nominal	Input
19	v_4_Tittel	Numeric	1	0	Hvor viktig er det i din ...	{1, 1-ikke viktig i ...	None	8	Right	Nominal	Input
20	v_5_likestilling	Numeric	1	0	I hvilken grad er du eni...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
21	s_1_Klart_mål	Numeric	1	0	I hvilken grad er det i ...	{1, 1-ikke i det h...	None	8	Right	Nominal	Input
22	s_2_Skriflig_strategi	Numeric	1	0	I hvilken grad er det i ...	{1, 1-ikke i det h...	None	8	Right	Nominal	Input
23	s_3_Fokus_på_toppledelsen	Numeric	1	0	I hvilken grad i din org...	{1, 1-ikke i det h...	None	8	Right	Nominal	Input
24	t_1_rekuttering_mellomleder	Numeric	1	0	Aktiv rekrutteringspolit...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
25	t_2_rekuttering_toppleder	Numeric	1	0	Aktiv rekrutteringspolit...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
26	t_3_bevistgjøre_kvinner	Numeric	1	0	Bevistgjøre kvinner o...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
27	t_4_Jevnere_fordeling_familie	Numeric	1	0	Jevnere fordeling av an...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
28	t_5_Bedriftsinterne_ordninger	Numeric	1	0	Bedriftsinterne mentor...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
29	t_6_Karrieremessig_comeback	Numeric	1	0	Bedre mulighet for «k...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
30	t_7_Rapportering	Numeric	1	0	Krav til rapportering og...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
31	t_8_Foreldrepermisjon	Numeric	1	0	Jevnere fordeling av for...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
32	t_9_Kjønnskvotering	Numeric	1	0	Kjønnskvotering til sty...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
33	t_10_Lederutviklingsprogram	Numeric	1	0	Egne lederutviklingspr...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
34	t_11_Utdanningsnivå	Numeric	1	0	Økt utdanningsnivå bl...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
35	t_12_Fortrinnsrett	Numeric	1	0	Fortrinnsrett for kvinne...	{1, 1-helt uenig}...	None	8	Right	Nominal	Input
36	a_1_ansatte	Numeric	1	0	Hvor mange ansatte e...	{1, 1-149}...	None	8	Right	Nominal	Input
37	a_2_toppledergruppe	Numeric	2	0	Hvor mange er det i øv...	None	None	8	Right	Scale	Input
38	a_3_kvinner_toppledergruppe	Numeric	1	0	Hvor mange kvinner si...	None	None	8	Right	Scale	Input
39	a_4_ledernivå	Numeric	2	0	Hvor mange ledernivå ...	None	None	8	Right	Scale	Input
40	a_5_deltid	Numeric	2	0	Hvor stor andel kvinne...	{0, Vet ikke}...	None	8	Right	Nominal	Input
41	a_6_ledersvar	Numeric	1	0	Har du ledersvar?	{1, Nei}...	None	8	Right	Nominal	Input
42	a_7_kjønn	Numeric	1	0	Hva er ditt kjønn?	{1, Mann}...	None	8	Right	Nominal	Input
43	Prosent_Kvinner	Numeric	8	2	Prosent kvinner i øver...	None	None	17	Right	Scale	Input
44	Kjønnsbalanse_ledelse	Numeric	8	2		{00, Mannsdomi...	None	25	Right	Nominal	Input
45	Strategi_total	Numeric	8	2	Indeks: Klart mål, skri...	None	None	16	Right	Nominal	Input
46	Ulik_lik_Indeks	Numeric	8	2	Summen av de 15 om...	None	None	15	Right	Scale	Input
47	Ulik_lik_dik	Numeric	8	2	Ulik_lik_dik	{1,00, Ulike}...	None	12	Right	Nominal	Input
48	o_1_dik	Numeric	8	2	Strategisk tenkning_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
49	o_2_dik	Numeric	8	2	Kompetanse_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
50	o_3_dik	Numeric	8	2	Familie_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
51	o_4_dik	Numeric	8	2	Karrierebygging_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
52	o_5_dik	Numeric	8	2	Arbeidsmiljøet_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
53	o_6_dik	Numeric	8	2	Nettverksbygging_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
54	o_7_dik	Numeric	8	2	Teknologi_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
55	o_8_dik	Numeric	8	2	Karrieremuligheter_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
56	o_9_dik	Numeric	8	2	Service og tjenesteytin...	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
57	o_10_dik	Numeric	8	2	Innovasjon_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
58	o_11_dik	Numeric	8	2	Samarbeid_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
59	o_12_dik	Numeric	8	2	Rettigheter_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
60	o_13_dik	Numeric	8	2	Ledelse_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
61	o_14_dik	Numeric	8	2	Lederevner_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input
62	o_15_dik	Numeric	8	2	Utdanning_dik	{1,00, Ulike}...	None	10	Right	Nominal	Input

63	t_1_tre	Numeric	8	2	Rekruttering mellomle...	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
64	t_2_tre	Numeric	8	2	Rekruttering topplerer	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
65	t_3_tre	Numeric	8	2	Bevisstgjøre kvinner	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
66	t_4_tre	Numeric	8	2	Jevnere fordeling familie	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
67	t_5_tre	Numeric	8	2	Bedriftsinterne ordninger	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
68	t_6_tre	Numeric	8	2	Karrieremessig come...	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
69	t_7_tre	Numeric	8	2	Rapportering	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
70	t_8_tre	Numeric	8	2	Foreldrepermisjon	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
71	t_9_tre	Numeric	8	2	Kjønnskvotering	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
72	t_10_tre	Numeric	8	2	Lederutviklingsprogram	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
73	t_11_tre	Numeric	8	2	Utdanningsnivå	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
74	t_12_tre	Numeric	8	2	Fortrinsrett	{1,00, uenig}...	None	10	☰ Right	Nominal	Input
75											
76											

Data View Variable View

Vedlegg G: Utforskning av variabler

Hva er ditt kjønn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mann	9	27,3	32,1	32,1
	Kvinne	19	57,6	67,9	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
Missing	System	5	15,2		
Total		33	100,0		

Har du lederansvar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	12	36,4	42,9	42,9
	Nivå 1 (tilsvarende øverste ledergruppe)	4	12,1	14,3	57,1
	Nivå 2	1	3,0	3,6	60,7
	Nivå 3 eller lavere	5	15,2	17,9	78,6
	Har fagansvar, ikke personalansvar	6	18,2	21,4	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
Missing	System	5	15,2		
Total		33	100,0		

Prosent kvinner i øverste ledergruppe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	7	21,2	25,0	25,0
	,10	1	3,0	3,6	28,6
	,11	1	3,0	3,6	32,1
	,13	2	6,1	7,1	39,3
	,17	2	6,1	7,1	46,4
	,20	5	15,2	17,9	64,3
	,29	1	3,0	3,6	67,9
	,30	1	3,0	3,6	71,4
	,35	1	3,0	3,6	75,0
	,50	3	9,1	10,7	85,7
	,57	1	3,0	3,6	89,3
	,67	1	3,0	3,6	92,9
	1,00	2	6,1	7,1	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2	
Total		33	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Hvor mange er det i øverste ledergruppe totalt i din organisasjon?	28	1	20	8,07	5,284
Hvor mange kvinner sitter det i øverste ledergruppe totalt i din organisasjon?	28	0	7	1,68	1,679
Valid N (listwise)	28				

Kjønnsbalanse_ledelse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mannsdominert ledelse	20	60,6	71,4	71,4
	Kjønnsbalansert ledelse	6	18,2	21,4	92,9
	Kvinnedominert ledelse	2	6,1	7,1	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
Missing	System	5	15,2		
Total		33	100,0		

Statistics

		1. Strategisk tenkning	2. Kompetanse	3. Familie	4. Karrierebygging	5. Bidrag til arbeidsmiljøet	6. Nettverksbygging	7. Teknologi
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,70	6,27	5,30	4,97	5,82	5,33	5,55
Std. Deviation		1,776	1,773	1,845	2,008	1,862	1,744	2,032
Minimum		2	1	1	1	2	2	1
Maximum		8	8	8	8	8	8	8

Statistics

		8. Karrierem uligheter	9. Service- og tjenesteytning	10. Innovasjon	11. Samarbeid	12. Rettigheter	13. Utøving av ledelse	14. Lederevner	15. Utdanning
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,12	5,21	5,30	5,82	5,48	4,82	5,73	5,97
Std. Deviation		2,421	2,233	1,879	1,357	2,093	2,228	1,973	1,741
Minimum		1	1	1	3	1	1	1	2
Maximum		8	8	8	8	8	8	8	8

Vurdering om kvinner og menn er like eller ulike, 1 av 2. Svar i prosent							
	1.Strategisk tenkning	2.Kompetanse	3. Familie	4. Karrierebygging	5. Bidrag til arbeidsmiljøet	6. Nettverksbygging	7. Teknologi
1-helt ulike	0	3,0	6,1	3,0	0,0	0,0	6,1
2	3,0	0,0	0,0	6,1	6,1	3,0	6,1
3	12,1	3,0	9,1	21,2	6,1	12,1	0,0
4	12,1	12,1	12,1	9,1	15,2	21,2	15,2
5	12,1	9,1	27,3	24,2	12,1	18,2	15,2
6	27,3	21,2	21,2	9,1	18,2	21,2	24,2
7	12,1	18,2	9,1	12,1	18,2	6,1	12,1
8-helt like	21,2	33,3	15,2	15,2	24,2	18,2	21,2

Vurdering om kvinner og menn er like eller ulike, 2 av 2. Svar i prosent								
	8. Karriere-muligheter	9. Service- og tjenesteyting	10. Innovasjon	11. Samarbeid	12. Rettigheter	13. Utøving av ledelse	14. Lederevner	15. Utdanning
1-helt ulike	12,1	12,1	3,0	0,0	3,0	9,1	3,0	0,0
2	6,1	3,0	9,1	0,0	9,1	6,1	3,0	3,0
3	6,1	6,1	0,0	3,0	6,1	18,2	9,1	9,1
4	18,2	9,1	24,2	12,1	15,2	15,2	12,1	3,0
5	9,1	21,2	9,1	27,3	12,1	3,0	15,2	27,3
6	12,1	12,1	27,3	33,3	15,2	24,2	15,2	15,2
7	12,1	21,2	15,2	6,1	18,2	9,1	18,2	15,2
8-helt like	24,2	15,2	12,1	18,2	21,2	15,2	24,2	27,3

Kendall's tau_b: Correlations 1 av 2

		1. Strategisk tenkning	2. Kompetanse	3. Familie	4. Karrierebygging	5. Bidrag til arbeidsmiljøet	6. Nettverksbygging	7. Teknologi	8. Karrieremuligheter
1. Strategisk tenkning	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,463**	,334*	0,269	,299*	,370**	0,227
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,001	0,015	0,051	0,031	0,007	0,098
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
2. Kompetanse	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,384**	,453**	0,234	,486**	,551**	,308*
	Sig. (2-tailed)	0,001		0,006	0,001	0,094	0,001	0,000	0,026
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
3. Familie	Correlation Coefficient	,463**	,384**	1,000	,451**	0,231	,513**	,380**	0,070
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,006		0,001	0,094	0,000	0,006	0,608
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

4. Karrierebygging	Correlation Coefficient	,334*	,453**	,451**	1,000	0,115	,455**	,346*	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,001	0,001		0,404	0,001	0,012	0,949
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	Correlation Coefficient	0,269	0,234	0,231	0,115	1,000	0,129	,272*	,287*
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,094	0,094	0,404		0,351	0,048	0,036
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
6. Nettverksbygging	Correlation Coefficient	,299*	,486**	,513**	,455**	0,129	1,000	,302*	0,114
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,001	0,000	0,001	0,351		0,029	0,405
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
7. Teknologi	Correlation Coefficient	,370**	,551**	,380**	,346*	,272*	,302*	1,000	0,234
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,000	0,006	0,012	0,048	0,029		0,087
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
8. Karrieremuligheter	Correlation Coefficient	0,227	,308*	0,070	0,009	,287*	0,114	0,234	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,026	0,608	0,949	0,036	0,405	0,087	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
9. Service- og tjenesteyting	Correlation Coefficient	0,132	0,036	-0,024	-0,013	,423**	-0,253	0,031	,471**
	Sig. (2-tailed)	0,335	0,795	0,860	0,924	0,002	0,065	0,823	0,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
10. Innovasjon	Correlation Coefficient	,274*	0,260	0,142	0,102	0,116	0,004	,408**	,560**
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,065	0,308	0,458	0,401	0,974	0,003	0,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
11. Samarbeid	Correlation Coefficient	-0,160	0,014	-0,051	-0,103	0,192	-0,174	0,092	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,258	0,921	0,718	0,462	0,175	0,220	0,513	0,161
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
12. Rettigheter	Correlation Coefficient	0,084	0,092	-0,152	-0,207	,416**	-0,132	-0,112	,437**
	Sig. (2-tailed)	0,542	0,507	0,268	0,129	0,002	0,337	0,414	0,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
13. Utøving av ledelse	Correlation Coefficient	0,230	0,084	-0,007	-0,116	0,187	0,071	-0,086	,376**
	Sig. (2-tailed)	0,095	0,548	0,962	0,396	0,173	0,608	0,532	0,006
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
14. Lederevner	Correlation Coefficient	,330*	,498**	,485**	0,261	0,231	,400**	,476**	0,198
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,000	0,000	0,057	0,092	0,004	0,001	0,146
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
15. Utdanning	Correlation Coefficient	0,232	,497**	0,125	0,155	-0,011	,320*	,416**	,293*
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,000	0,372	0,264	0,935	0,022	0,003	0,034
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kendall's tau_b: Correlations. 2 av 2

		9. Service- og tjenesteyting	10. Innovasjon	11. Samarbeid	12. Rettigheter	13. Utøving av ledelse	14. Lederevner	15. Utdanning
1. Strategisk tenkning	Correlation Coefficient	0,132	,274*	-0,160	0,084	0,230	,330*	0,232
	Sig. (2-tailed)	0,335	0,048	0,258	0,542	0,095	0,017	0,098
	N	33	33	33	33	33	33	33
2. Kompetanse	Correlation Coefficient	0,036	0,260	0,014	0,092	0,084	,498**	,497**
	Sig. (2-tailed)	0,795	0,065	0,921	0,507	0,548	0,000	0,000
	N	33	33	33	33	33	33	33
3. Familie	Correlation Coefficient	-0,024	0,142	-0,051	-0,152	-0,007	,485**	0,125
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,308	0,718	0,268	0,962	0,000	0,372
	N	33	33	33	33	33	33	33
4. Karrierebygging	Correlation Coefficient	-0,013	0,102	-0,103	-0,207	-0,116	0,261	0,155
	Sig. (2-tailed)	0,924	0,458	0,462	0,129	0,396	0,057	0,264
	N	33	33	33	33	33	33	33
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	Correlation Coefficient	,423**	0,116	0,192	,416**	0,187	0,231	-0,011
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,401	0,175	0,002	0,173	0,092	0,935
	N	33	33	33	33	33	33	33
6. Nettverksbygging	Correlation Coefficient	-0,253	0,004	-0,174	-0,132	0,071	,400**	,320*
	Sig. (2-tailed)	0,065	0,974	0,220	0,337	0,608	0,004	0,022
	N	33	33	33	33	33	33	33
7. Teknologi	Correlation Coefficient	0,031	,408**	0,092	-0,112	-0,086	,476**	,416**
	Sig. (2-tailed)	0,823	0,003	0,513	0,414	0,532	0,001	0,003
	N	33	33	33	33	33	33	33
8. Karrieremuligheter	Correlation Coefficient	,471**	,560**	0,196	,437**	,376**	0,198	,293*
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,161	0,001	0,006	0,146	0,034
	N	33	33	33	33	33	33	33
9. Service- og tjenesteyting	Correlation Coefficient	1,000	,361**	0,256	,462**	,405**	0,013	-0,159
	Sig. (2-tailed)		0,009	0,068	0,001	0,003	0,924	0,251
	N	33	33	33	33	33	33	33
10. Innovasjon	Correlation Coefficient	,361**	1,000	0,133	0,135	,316*	,303*	,377**
	Sig. (2-tailed)	0,009		0,349	0,327	0,022	0,028	0,007
	N	33	33	33	33	33	33	33

11. Samarbeid	Correlation Coefficient	0,256	0,133	1,000	,422**	0,034	0,122	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,068	0,349		0,003	0,807	0,387	0,410
	N	33	33	33	33	33	33	33
12. Rettigheter	Correlation Coefficient	,462**	0,135	,422**	1,000	,443**	0,054	0,016
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,327	0,003		0,001	0,690	0,910
	N	33	33	33	33	33	33	33
13. Utøving av ledelse	Correlation Coefficient	,405**	,316*	0,034	,443**	1,000	,322*	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,022	0,807	0,001		0,019	0,674
	N	33	33	33	33	33	33	33
14. Lederevner	Correlation Coefficient	0,013	,303*	0,122	0,054	,322*	1,000	,439**
	Sig. (2-tailed)	0,924	0,028	0,387	0,690	0,019		0,002
	N	33	33	33	33	33	33	33
15. Utdanning	Correlation Coefficient	-0,159	,377**	0,118	0,016	0,058	,439**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,251	0,007	0,410	0,910	0,674	0,002	
	N	33	33	33	33	33	33	33

Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-ikke viktig i det hele tatt	7	21,2	21,9	21,9
	2-litt viktig	3	9,1	9,4	31,3
	3-nokså viktig	3	9,1	9,4	40,6
	4-viktig	10	30,3	31,3	71,9
	5-svært viktig	9	27,3	28,1	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

Hvor viktig er det i din organisasjon med økonomiske resultater?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-ikke viktig i det hele tatt	1	3,0	3,1	3,1
	2-litt viktig	1	3,0	3,1	6,3
	3-nokså viktig	1	3,0	3,1	9,4
	4-viktig	2	6,1	6,3	15,6
	5-svært viktig	27	81,8	84,4	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-helt uenig	2	6,1	7,1	7,1
	2	1	3,0	3,6	10,7
	3	2	6,1	7,1	17,9
	4	3	9,1	10,7	28,6
	5-helt enig	20	60,6	71,4	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
Missing	System	5	15,2		
Total		33	100,0		

Hva er ditt kjønn? * I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner Crosstabulation

		I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Ved lik kompetanse burde kvinner og menn være likt representert i næringslivets topposisjoner					Total	
		1-helt uenig	2	3	4	5-helt enig		
Hva er ditt kjønn?	Mann	Count	1	1	2	0	5	9
		% within Hva er ditt kjønn?	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%	55,6%	100,0%
Kvinne	Count	1	0	0	3	15	19	
	% within Hva er ditt kjønn?	5,3%	0,0%	0,0%	15,8%	78,9%	100,0%	
Total	Count	2	1	2	3	20	28	
	% within Hva er ditt kjønn?	7,1%	3,6%	7,1%	10,7%	71,4%	100,0%	

I hvilken grad er det i din organisasjon et klart mål om å bedre kjønnsbalansen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-ikke i det hele tatt	8	24,2	25,0	25,0
	2-i liten grad	9	27,3	28,1	53,1
	3-i noen grad	9	27,3	28,1	81,3
	4-i stor grad	2	6,1	6,3	87,5
	5-i svært stor grad	4	12,1	12,5	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

I hvilken grad er det i din organisasjon en skriftlig strategi for å bedre kjønnsbalansen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-ikke i det hele tatt	15	45,5	46,9	46,9
	2-i liten grad	5	15,2	15,6	62,5
	3-i noen grad	6	18,2	18,8	81,3
	4-i stor grad	4	12,1	12,5	93,8
	5-i svært stor grad	2	6,1	6,3	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

I hvilken grad i din organisasjon er det fokus på toppledelsen for å bedre kjønnsbalansen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-ikke i det hele tatt	13	39,4	40,6	40,6
	2-i liten grad	6	18,2	18,8	59,4
	3-i noen grad	6	18,2	18,8	78,1
	4-i stor grad	3	9,1	9,4	87,5
	5-i svært stor grad	4	12,1	12,5	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

Tiltak 1 av 2. Svar i prosent						
	Aktiv rekruttering spolitikk til mellomledernivå	Aktiv rekrutteringspolitikk til toppledernivå	Bevisstgjøre kvinner om karrierebygging	Jevnere fordeling av ansvar for barn og familie mellom mødre og fedre	Bedriftsinterne mentorordninger/ledertutviklingsprogram	Bedre mulighet for «karrieremessig comeback» etter småbarnsfasen
1-helt uenig	3,0	6,1	3,0	3,0		
2	0,0	0,0	3,0			6,1
3	18,2	12,1	9,1	36,4	21,2	18,2
4	15,2	24,2	12,1	18,2	12,1	27,3
5-helt enig	57,6	51,5	66,7	36,4	60,6	42,4

Tiltak 2 av 2. Svar i prosent						
	Krav til rapportering og synliggjøring av kjønnsbalanse på ledernivå	Jevnere fordeling av foreldrepermisjon mellom mødre og fedre	Kjønnskvotering til styrer	Egne lederutviklingsprogram for kvinner	Økt utdanningsnivå blant kvinner	Fortrinnsrett for kvinnelige søkere ved lik kompetanse
1-helt uenig	6,1	3,0	6,1	9,1	9,1	21,2
2	3,0	6,1	6,1	6,1	6,1	9,1
3	15,2	42,4	30,3	39,4	33,3	33,3
4	27,3	12,1	24,2	12,1	12,1	18,2
5-helt enig	42,4	30,3	27,3	27,3	33,3	12,1

Vedlegg H: Hypotese 1

Correlations: Kendall's tau_b

		Prosent kvinner i øverste ledergruppe
1. Strategisk tenkning	Correlation Coefficient	-0,088
	Sig. (2-tailed)	0,553
	N	28
2. Kompetanse	Correlation Coefficient	-0,138
	Sig. (2-tailed)	0,355
	N	28
3. Familie	Correlation Coefficient	-0,177
	Sig. (2-tailed)	0,233
	N	28
4. Karrierebygging	Correlation Coefficient	-0,261
	Sig. (2-tailed)	0,076
	N	28
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	Correlation Coefficient	0,254
	Sig. (2-tailed)	0,086
	N	28
6. Nettverksbygging	Correlation Coefficient	-0,130
	Sig. (2-tailed)	0,379
	N	28
7. Teknologi	Correlation Coefficient	-0,195
	Sig. (2-tailed)	0,186
	N	28
8. Karrieremuligheter	Correlation Coefficient	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,427
	N	28
9. Service- og tjenesteyting	Correlation Coefficient	,333*
	Sig. (2-tailed)	0,024
	N	28
10. Innovasjon	Correlation Coefficient	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,696
	N	28
11. Samarbeid	Correlation Coefficient	0,233
	Sig. (2-tailed)	0,126
	N	28
12. Rettigheter	Correlation Coefficient	,377*
	Sig. (2-tailed)	0,011
	N	28
13. Utøving av ledelse	Correlation Coefficient	0,211
	Sig. (2-tailed)	0,153
	N	28

14. Lederevner	Correlation Coefficient	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,855
	N	28
15. Utdanning	Correlation Coefficient	-0,208
	Sig. (2-tailed)	0,162
	N	28

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg I: Hypotese 2 og 3

Correlations: Kendall's tau_b		Hvor viktig er det i din organisasjon med økonomiske resultater?	Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?
1. Strategisk tenkning	Correlation Coefficient	-0,036	0,005
	Sig. (2-tailed)	0,813	0,973
	N	32	32
2. Kompetanse	Correlation Coefficient	-0,017	-0,132
	Sig. (2-tailed)	0,915	0,367
	N	32	32
3. Familie	Correlation Coefficient	0,134	-0,173
	Sig. (2-tailed)	0,386	0,230
	N	32	32
4. Karrierebygging	Correlation Coefficient	0,141	-0,263
	Sig. (2-tailed)	0,358	0,067
	N	32	32
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	Correlation Coefficient	-0,121	0,214
	Sig. (2-tailed)	0,431	0,136
	N	32	32
6. Nettverksbygging	Correlation Coefficient	0,199	-,284*
	Sig. (2-tailed)	0,199	0,049
	N	32	32
7. Teknologi	Correlation Coefficient	-0,150	-,306*
	Sig. (2-tailed)	0,331	0,034
	N	32	32
8. Karrieremuligheter	Correlation Coefficient	-0,108	0,190
	Sig. (2-tailed)	0,480	0,183
	N	32	32
9. Service- og tjenesteyting	Correlation Coefficient	-0,148	,334*
	Sig. (2-tailed)	0,333	0,019
	N	32	32
10. Innovasjon	Correlation Coefficient	-0,171	0,102
	Sig. (2-tailed)	0,269	0,481
	N	32	32
11. Samarbeid	Correlation Coefficient	-,350*	0,228
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,121
	N	32	32
12. Rettigheter	Correlation Coefficient	-0,252	,532**
	Sig. (2-tailed)	0,099	0,000
	N	32	32
13. Utøving av ledelse	Correlation Coefficient	-0,104	,300*
	Sig. (2-tailed)	0,496	0,036
	N	32	32
14. Lederevner	Correlation Coefficient	-0,048	-0,145

	Sig. (2-tailed)	0,753	0,313
	N	32	32
15. Utdanning	Correlation Coefficient	0,008	-0,091
	Sig. (2-tailed)	0,958	0,534
	N	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Control Variables			Prosent kvinner i øverste ledergruppe
Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?	9. Service- og tjenesteyting	Correlation	,341
		Significance (2-tailed)	,082
		df	25
	12. Rettigheter	Correlation	,316
		Significance (2-tailed)	,109
		df	25
Prosent kvinner i øverste ledergruppe	Correlation	1,000	
	Significance (2-tailed)	.	
	df	0	

Correlations

		Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?	Prosent kvinner i øverste ledergruppe
Kendall's tau_b	Hvor viktig er det i din organisasjon med utvikling av mennesker?	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32
	Prosent kvinner i øverste ledergruppe	Correlation Coefficient	,326*
		Sig. (2-tailed)	,032
		N	28

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg J: Hypotese 4

Correlations: Kendall's tau_b		Strategi-indeks: Klart mål, skriftlig strategi og fokus på toppledelsen
1. Strategisk tenkning	Correlation Coefficient	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,249
	N	32
2. Kompetanse	Correlation Coefficient	-0,080
	Sig. (2-tailed)	0,565
	N	32
3. Familie	Correlation Coefficient	-0,078
	Sig. (2-tailed)	0,569
	N	32
4. Karrierebygging	Correlation Coefficient	-0,252
	Sig. (2-tailed)	0,066
	N	32
5. Bidrag til arbeidsmiljøet	Correlation Coefficient	0,188
	Sig. (2-tailed)	0,171
	N	32
6. Nettverksbygging	Correlation Coefficient	-0,115
	Sig. (2-tailed)	0,404
	N	32
7. Teknologi	Correlation Coefficient	-,285*
	Sig. (2-tailed)	0,038
	N	32
8. Karrieremuligheter	Correlation Coefficient	0,191
	Sig. (2-tailed)	0,162
	N	32
9. Service- og tjenesteyting	Correlation Coefficient	,268*
	Sig. (2-tailed)	0,050
	N	32
10. Innovasjon	Correlation Coefficient	0,120
	Sig. (2-tailed)	0,384
	N	32
11. Samarbeid	Correlation Coefficient	0,151
	Sig. (2-tailed)	0,284
	N	32
12. Rettigheter	Correlation Coefficient	,436**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	32
13. Utøving av ledelse	Correlation Coefficient	,416**
	Sig. (2-tailed)	0,002
	N	32
14. Lederevner	Correlation Coefficient	-0,080
	Sig. (2-tailed)	0,560

	N	32
15. Utdanning	Correlation Coefficient	-0,155
	Sig. (2-tailed)	0,266
	N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Control Variables			Prosent kvinner i øverste ledergruppe
Strategi-indeks: Klart mål, skriftlig strategi og fokus på toppledelsen	9. Service- og tjenesteyting	Correlation	,365
		Significance (2-tailed)	,061
		df	25
	12. Rettigheter	Correlation	,337
		Significance (2-tailed)	,085
		df	25
Prosent kvinner i øverste ledergruppe		Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0

Correlations

		Strategi-indeks: Klart mål, skriftlig strategi og fokus på toppledelsen	Prosent kvinner i øverste ledergruppe
Kendall's tau_b	Indeks: Klart mål, skriftlig strategi og fokus på toppledelsen	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32
	Prosent kvinner i øverste ledergruppe	Correlation Coefficient	,408**
		Sig. (2-tailed)	,005
		N	28

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg K: Hypotese 5

1. Rekruttering mellomleder * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Rekruttering mellomleder	uenig	Count	0	1	1
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	3,7%	3,2%
	ubestemt	Count	0	6	6
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	22,2%	19,4%
	enig	Count	4	20	24
		% within Likhet indeks_dik	100,0%	74,1%	77,4%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

2. Rekruttering toppleder * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Rekruttering toppleder	uenig	Count	0	2	2
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	7,4%	6,5%
	ubestemt	Count	1	3	4
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	11,1%	12,9%
	enig	Count	3	22	25
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	81,5%	80,6%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

3. Bevisstgjøre kvinner * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Bevisstgjøre kvinner	uenig	Count	0	2	2
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	7,4%	6,5%
	ubestemt	Count	0	3	3
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	11,1%	9,7%
	enig	Count	4	22	26
		% within Likhet indeks_dik	100,0%	81,5%	83,9%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

4. Jevnere fordeling familie * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Jevnere fordeling familie	uenig	Count	0	1	1
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	3,7%	3,2%
	ubestemt	Count	1	11	12
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	40,7%	38,7%
	enig	Count	3	15	18
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	55,6%	58,1%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

5. Bedriftsinterne ordninger * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Bedriftsinterne ordninger	ubestemt	Count	1	6	7
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	22,2%	22,6%
	enig	Count	3	21	24
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	77,8%	77,4%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

6. Karrieremessig comeback * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Karrieremessig comeback	uenig	Count	0	2	2
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	7,4%	6,5%
	ubestemt	Count	1	5	6
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	18,5%	19,4%
	enig	Count	3	20	23
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	74,1%	74,2%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

7. Rapportering * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Rapportering	uenig	Count	0	3	3
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	11,1%	9,7%
	ubestemt	Count	0	5	5
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	18,5%	16,1%
	enig	Count	4	19	23
		% within Likhet indeks_dik	100,0%	70,4%	74,2%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

8. Foreldrepermisjon * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Foreldrepermisjon	uenig	Count	1	2	3
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	7,4%	9,7%
	ubestemt	Count	1	13	14
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	48,1%	45,2%
	enig	Count	2	12	14
		% within Likhet indeks_dik	50,0%	44,4%	45,2%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

9. Kjønnskvotering * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Kjønnskvotering	uenig	Count	0	4	4
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	14,8%	12,9%
	ubestemt	Count	1	9	10
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	33,3%	32,3%
	enig	Count	3	14	17
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	51,9%	54,8%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

10. Lederutviklingsprogram * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Lederutviklingsprogram	uenig	Count	0	5	5
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	18,5%	16,1%
	ubestemt	Count	0	13	13
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	48,1%	41,9%
	enig	Count	4	9	13
		% within Likhet indeks_dik	100,0%	33,3%	41,9%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

11. Utdanningsnivå * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Utdanningsnivå	uenig	Count	0	5	5
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	18,5%	16,1%
	ubestemt	Count	1	10	11
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	37,0%	35,5%
	enig	Count	3	12	15
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	44,4%	48,4%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

12. Fortrinnsrett * Likhet indeks_dik Crosstabulation

			Likhet indeks_dik		Total
			Ulike	Like	
Fortrinnsrett	uenig	Count	0	10	10
		% within Likhet indeks_dik	0,0%	37,0%	32,3%
	ubestemt	Count	1	10	11
		% within Likhet indeks_dik	25,0%	37,0%	35,5%
	enig	Count	3	7	10
		% within Likhet indeks_dik	75,0%	25,9%	32,3%
Total	Count	4	27	31	
	% within Likhet indeks_dik	100,0%	100,0%	100,0%	

Vedlegg L: Hypotese 6

Correlations

			Hvor mange ledernivå vil du si finnes i din organisasjon?	Summen av de 15 områdene
Kendall's tau_b	Hvor mange ledernivå vil du si finnes i din organisasjon?	Correlation Coefficient	1,000	-,064
		Sig. (2-tailed)	.	,657
		N	28	28
Summen av de 15 områdene		Correlation Coefficient	-,064	1,000
		Sig. (2-tailed)	,657	.
		N	28	33

Correlations

			Prosent kvinner i øverste ledergruppe	Hvor mange ledernivå vil du si finnes i din organisasjon?
Kendall's tau_b	Prosent kvinner i øverste ledergruppe	Correlation Coefficient	1,000	,009
		Sig. (2-tailed)	.	,951
		N	28	28
Hvor mange ledernivå vil du si finnes i din organisasjon?		Correlation Coefficient	,009	1,000
		Sig. (2-tailed)	,951	.
		N	28	28