

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Linda Renate Linmo

En litteraturstudie av kvinner og
toppledelse i norsk næringsliv

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 60

Sammendrag

Denne masteravhandlingen ser på Norges likestillingsparadoks. Norge regnes som et av verdens mest likestilte land, men når det kommer til toppledelsen i norsk næringsliv har vi ikke lyktes med likestilling mellom kjønn. Kvinners fravær i topplederstillinger og toppledergrupper kan gi negative konsekvenser for bedrifter og samfunn og det er derfor interessant å skaffe mer kunnskap om årsakene til at det er slik. Problemstillinga i oppgaven er som følger: *Hvordan kan eksisterende forskning og litteratur forklare lav kvinneandel i toppledelsen i norske næringsliv?*

Jeg har belyst problemstillinga med en tradisjonell litteraturstudie hvor jeg har brukt norsk og internasjonal litteratur. Innhenting av litteratur er gjort med en åpen tilnærming der jeg via kjente søkemotorer har funnet interessante artikler som svarer på problemstillingen videre har jeg brukt referanselisten i disse artiklene for å lete videre etter mer litteratur.

Forklaringer på kvinners fravær i toppledelsen forklares ofte med utgangspunkt i tilbudsperspektiv og etterspørselsperspektiv, og denne masteravhandlingen er bygd opp etter disse to perspektivene. Tilbudsforklaringer ser på egenskaper ved individet, i dette tilfellet kvinnene selv, mens etterspørselsforklaringer tar for seg barrierer på organisasjon- og samfunnsnivå.

En gjennomgang litteratur på området viser at kvinners fravær i toppledelsen i norsk næringsliv kan forklares med barrierer både på individ, organisasjon og samfunnsnivå. På individnivå tyder det på at kvinners manglende selvtillit og forsiktig væremåte er forklaringer som får bred støtte i litteraturen. Kvinners og menns ulike preferanser og valg ser også ut til å ha støtte, mens kvinner velger bort karriere til fordel for familie og oppgaver i hjemmet, ser det ut som om menn har lettere for å prioritere egen karriere. En annen forklaring som har støtte i hos flere forskere er forskjell på kvinners og menns sosiale kapital. Videre er kjønnsstereotypi og grådige institusjoner forklaringer som har substans, spesielt i internasjonal litteratur. Kjønnsstereotypi gir kvinner flere utfordringer på vei mot toppen enn det menn møter på, mens grådige institusjoner betegner organisasjoner med urimelige krav til ledere som gjør at karriere ikke lar seg kombinere med familieliv.

Abstract

This study explores the paradox of gender equality in Norway. Despite being counted as one of the leading countries when it comes to gender equality in working life, the story is different when looking at gender distribution in top management. The thesis question for the study is as follows: *How can research and literature explain the low numbers of women in top management in the Norwegian trade and industry sector?*

In my study of this thesis question, I have carried out a traditional literature reviews, where national and international literature have been examined. I have approached the literature with an open mind and relevant articles have been found through extensive research on the internet. Moreover, a study of the reference lists in these articles has led me to additional literature of relevance.

The lack of women in the trade and industry top management can be explained by looking at two different perspectives: the supply-, and the demand perspective. These two perspectives make up the foundation for this study. The perspective of supply looks at features and characteristics of the individual as an explanation of male-dominated tendencies in the sector. The demand perspective looks at barriers found when it comes to organisational and societal factors.

A review of the literature in the field shows that the lack of women in top management in Norway can be explained by looking at barriers found on individual, organisational and societal levels. On the individual level, the literature suggests that women`s low self-esteem and prudent behaviour are central factors. The fact that men and women prioritize differently and have contrasting preferences and choices in life seem to be significant, where women tend to prioritize family and chores in the home while men prioritize own career. Another explanation that is highly supported by numerous researchers is the difference between males and females` social capital. Furthermore, stereotypy of gender and greedy institutions are aspects of importance, particularly in international literature. Stereotypy of gender seems to challenge women more than men on their way towards the top while greedy institutions with unreasonable expectations to their leaders complicate the combination of career and family life.

Forord

Denne masteravhandlingen representerer avslutning på studiet MBA i Ledelse ved Nord Universitet i Bodø. I oppgaven har jeg sett på hva som kan forklare kvinners fravær i toppledelsen i norsk næringsliv. Det er et tema som interesserer meg, og som jeg mener er en utfordring i et likestilt land som Norge.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Roger Klev for god støtte og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Det har vært avgjørende for å komme i mål med avhandlingen. Jeg vil også rette en stor takk min arbeidsgiver, SpareBank 1 SMN, for at jeg har fått brukt tid på studiet og masteravhandlingen, uten god tilrettelegging på jobb hadde ikke dette vært mulig. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min familie for uvurderlig oppmuntring og frigjøring av tid til skriving.

Grong, 25.05.2021

Linda Renate Linmo

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 Aktualisering av tema	1
1.2 Formål med oppgaven	1
1.3 Problemstilling og avgrensning	2
1.3.1 Definisjoner	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2. METODE	4
2.1 Forskningsdesign – Tradisjonell litteraturstudie	4
2.1.1 Vurderinger rundt valgt forskningsdesign	5
2.2 Datainnsamling	5
2.2.2 Dataanalyse	7
2.2.3 Etikk	8
2.4 Kritisk refleksjon over valgt metode	10
3. LIKESTILLING OG TOPPLEDELSE I NORGE	11
3.1 Hva er likestilling?	11
3.2 Likestilling i utdanningsvalg og arbeidsmarkedet	11
3.3 Likestilling i hjemmet	13
3.4 Likestillingsparadokset	14
4. TILBUD- OG ETTERSPOØRSELSFORKLARINGER SOM TEORETISK RAMMEVERK	16
4.1 Tilbudsforklaringer	16
4.2 Etterspørselsforklaringer	18
5. LIKESTILLING OG TOPPLEDELSE – FORSKNINGENS FORKLARINGER	20
5.1 Individnivå	20
5.1.1 Human kapital	20
5.1.2 Sosial kapital og nære relasjoner	22
5.1.3 Klebrig gulv	24
5.1.4 Familieliv	25
5.1.5 Selvtillit	26
5.1.7 Motivasjon	27
5.2 Organisasjonsnivå	30

5.2.1 Glasstaket	30
5.2.2 Grådige institusjoner	32
5.2.3 Organizational citizenship behavior	34
5.3 Samfunnsnivå	35
5.3.1 Kjønnstereotipi	35
5.3.2 Homososial reproduksjon	38
5.3.3 Velferdsgoder, trygghet og kvotering	40
5.3.4 Urbaniseringstrend	42
6. OPPSUMMERING	44
6.1 Klebrig gulv som forklaring	44
6.2 Glasstak-teorien som forklaring	46
7. KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE REFLEKSJONER	48
7.1 Konklusjon	48
7.2 Avsluttende refleksjon	48
7.3 Videre forskning	49
LITTERATURLISTE	50

1. Innledning

1.1 Aktualisering av tema

I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i likestillingsparadokset i Norge. Landet vårt omtales ofte som ledende på likestillingsfronten, men samtidig er mangel på kvinner i topplederstillinger påfallende. En verdensomspennende rapport fra 2020, *Gender Gap Report*, har plassert Norge på 2. plass i likestilling (World Economic Forum, 2020). Norge er rangert som nr. 1 når det gjelder kvinners profesjonelle og faglige styrke, men bare som nr. 39 på lista når det gjelder andelen kvinnelige ledere i toppen av næringslivet. Dette forteller oss at kvinner har den formelle kompetansen som skal til, men allikevel uteblir fra topplederstillinger.

CORE¹ kartlegger gjennom sitt topplederbarometer kjønnsfordeling i styrer og toppledergrupper i de 200 største selskapene i norsk næringsliv. Siste topplederbarometer fra CORE kom våren 2020, tidligere har de utgitt topplederbarometer i 2016 og 2018. Siste topplederbarometer viser at kun 14 % av selskapene ledes av en kvinne. 70 av selskapene har ansatt ny toppleder siste 2 år, kun 18 av de 70 nye topplederne er kvinner (CORE senter for likestillingsforskning, 2020). Kvinneandelen har økt noe siden 2018, men det er fortsatt langt fra likestilt toppledelse i de største selskapene (CORE senter for likestillingsforskning, 2018, 2020)

Det har blitt gjennomført flere studier og undersøkelser på årsaken til at kvinner uteblir fra topplederstillinger. Et raskt overblikk over artikler og forskningsrapporter viser at årsakene er komplekse. Med utgangspunkt i eksisterende forskning ønsker jeg å se på årsaker og forklaringer på utfordringen.

1.2 Formål med oppgaven

Mangel av kvinner i topplederstillinger og toppledergrupper er interessant å se videre på da jeg mener det kan ha flere negative konsekvenser for samfunnet og bedriftene. Et fravær av kvinner som lederkandidater kan føre til at mange gode ledertalenter forblir ubenyttet.

Kvinner har kompetansen som skal til, men får ikke eller søker ikke muligheten. Det kan også stilles spørsmål om et sterkt mannsdominert næringsliv blir mer ensartet og derfor minsker evne til nyskaping og utvikling i takt med samfunnet.

Rapporten “Women Count 2020” utarbeidet av The Pipeline som ble lagt fram i august 2020 viser at selskaper med kvinner i toppledelsen frembrakte bedre profitt enn selskaper med bare

¹ CORE - senter for likestillingsforskning ved Institutt for samfunnsforskning

menn i toppledelse, selskapene med høyere andel kvinner er bedre innovatører og mer respektert i deres bransje (Pipeline, 2020). Dette bekreftes også i en annen empirisk studie som konkluderer med at det er sammenheng mellom mangfold i ledelse og aksjekursen til selskapet (Edmans, 2011). En norsk masteroppgave fra 2020 hevder på en annen side at det ikke finnes noe signifikant sammenheng mellom kvinnelig toppleder og aksjekurs etter at det er samlet inn data fra norske bedrifter på børs i perioden 2008 – 2016 (Viung & Læg Reid, 2020).

Min motivasjon for å se nærmere på dette temaet bunner ut i at jeg mener det er en utfordring for kvinner, men også for menn og samfunnet som helhet at vi ikke har kjønnslikestilling i toppledelsen i norsk næringsliv.

1.3 Problemstilling og avgrensning

I denne oppgaven skal jeg se på hva som kan forklare årsaken til likestillingsparadokset i Norge. Problemstillinga i oppgaven er:

Hvordan kan eksisterende forskning og litteratur forklare lav kvinneandel i toppledelsen i norske næringsliv?

I oppgaven tar jeg utgangspunkt i nyere forskning på temaet og ser på det opp mot andre kjente teorier. Samfunnet er stadig i endring og jeg ønsker derfor å ta mest hensyn til nyere forskning på området, men sentrale forklaringer som er mer kjent som årsaker ønsker jeg også å belyse i oppgaven da mye av nyere forskningen viser til allerede eksisterende teorier på området. Oppgaven er begrenset til likestillingsparadokset i Norge, det er derfor mest aktuelt med forskning med utgangspunkt i Norge og Norden. Dette for å kunne forstå fenomenet ut fra den konteksten vi er i. Jeg ønsker å se på den operative delen av næringslivet, altså ansatt ledelse. Jeg ser ikke på kvinners representasjon i styret isolert sett da dette blant annet er direkte påvirket av norsk lov.

Jeg har valgt narrativ litteraturstudie som metode for denne oppgaven. Det innebærer at jeg skal samle inn eksisterende teori og litteratur på temaet og drøfte denne litteraturen for å finne svar på problemstillingen. I en litteraturstudie skapes det ikke ny empiri, men den bygger på kjent kunnskap. Jeg har hatt en narrativ inngang til litteraturinnhenting, som vil si at jeg har hatt en åpen og utforskende inngang til planleggingsfasen, som igjen har gitt større muligheter i søksfasen. En narrativ litteraturstudie egner seg når det eksisterer mye eksisterende kunnskap om temaet og når man trenger en større forståelse for det store bildet.

1.3.1 Definisjoner

Toppleder: Selskapets øverste leder/ administrerende direktør

Toppledergruppe: Toppledergruppe utgjør selskapets utøvende ledelse og består av administrerende direktør og ledere for forretningsområder og divisjoner som rapporterer direkte til administrerende direktør.

Operativ ledelse med resultatansvar: Leder med ansvar for et forretningsområde/ divisjon som har et resultatansvar det skal rapporteres på.

Ledelse av støttefunksjoner: Deltakere i toppledergruppe som er leder for områder som ikke er ren forretning, for eksempel HR og marked. Kalles også for stabsfunksjoner.

Likestillingsparadokset: Selv om Norge er et av verdens mest likestilte land, har vi et kjønnsdelt arbeidsmarked og ligger lengre ned på andelen kvinnelige toppledere. Dette fenomenet benevnes som likestillingsparadokset.

1.4 Oppgavens struktur

Utgangspunktet for oppgaven er å finne ut hvordan forskning kan forklare kvinners fravær i toppledelsen i norske selskaper. Kapittel 1 tar for seg en rask introduksjon og aktualisering av problemstilling. I neste kapittelet presenteres metode og forskningsdesign jeg benytter for å finne svar på problemstilling. Innsamlet empiri om status på likestilling, arbeidsmarked og toppledelse i Norge i dag presenteres i kapittel 3. Dette kapittelet skal forsøke å forklare situasjonen slik den er i dag, og litt hvordan det har utviklet seg de siste årene, og ut fra dette sette leser inn i konteksten som er utgangspunkt for problemstillingen. I kapittel 4 kommer en enkel presentasjon på relevant teori som benyttes som forklaringer i dag. Dette er ment som et enkelt overblikk og er tematisert ut fra tilbud og etterspørselsteorier. Utdypinger og drøfting av litteraturstudiene opp mot valgt problemstilling kommer i kapittel 5. I kapittel 6 blir litteraturen som er drøftet i kapittel 5 analysert og oppsummert for å gi svar på problemstilling. I kapittel 7 presenteres en kort konklusjon og en kort avsluttende refleksjon av masteravhandlingen, til slutt i kapittelet løftes det fram områder som det hadde vært interessant med mer forskning på.

2. Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for valgt metode og framgangsmåte.

Å bruke en metode kommer av det greske ordet metode og betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). I denne sammenhengen dreier metode seg om hvordan man skal gå fram for å samle inn informasjon og hvordan data skal analyseres og tolkes. De viktigste kjennetegnene ved en samfunnsvitenskapelig metode er systematikk, grundighet og åpenhet (ibid.).

2.1 Forskningsdesign – Tradisjonell litteraturstudie

Når det skal gjennomføres en undersøkelse må det tidlig i fasen tas stilling til hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hva og hvem som skal undersøkes. I forskning betegnes dette som forskningsdesign (Johannessen et al., 2011).

Jeg skal i min undersøkelse benytte det som betegnes som litteraturundersøkelse, eller litteraturstudie. Det innebærer at jeg skal se på eksisterende litteratur og teori på emnet og ut fra det komme fram til svar på problemstilling i oppgave. Datagrunnlaget er altså eksisterende kunnskap som er presentert om temaet kvinner og toppledelse (Støren, 2013). I en litteraturstudie skapes det ikke ny empiri da det bygger på allerede kjent kunnskap, men drøfting og sammenstilling av eksisterende kunnskap kan gi nye vinklinger og erkjennelser (Støren, 2013).

Litteraturstudier kan gjennomføres på ulike måter, tre av de mest brukte metodene er narrativ litteraturstudie, systematisk litteraturstudie og metaanalyse (Forsberg & Wengström, 2013). Den systematiske litteraturstudien egner seg godt til effektspørsmål, og har strenge krav til problemstilling og systematisk framgangsmåte med en forhåndsdefinert søkestrategi. Metaanalyse er en statistisk metode som benyttes for å svare på effektspørsmål og det å oppsummere effektstørrelser (Forsberg & Wengström, 2013).

I denne oppgaven skal jeg ikke måle effekt av tiltak, men få en forståelse over en samfunnsutfordring, jeg har derfor valgt å benytte en narrativ litteraturstudie som metode for oppgaven. Narrative litteraturstudier benevnes også som tradisjonelle litteraturstudier og kan benyttes som metode når man ønsker å se på et problem hvor man trenger en bred forståelse, og når omfanget er «det hele bildet» (Jesson et al., 2011). Narrative litteraturstudier egner seg til oppgaver der man ønsker å koble sammen ulike studier for å tolke informasjon på en ny måte eller å sette informasjon og kunnskap sammen på en ny måte, de skal gi et helhetlig

overblikk over temaet (Baumeister & Leary, 1997). Jeg mener at dette er noe som passer godt til valgt tema som omhandler kvinners fravær i toppledelsen i norsk næringsliv.

2.1.1 Vurderinger rundt valgt forskningsdesign

En forutsetning for å kunne velge litteraturstudie er at det finnes mye eksisterende litteratur på fenomenet jeg ønsker å jobbe med. I dette tilfelle er det et dagsaktuelt tema som undersøkes i godt omfang og et raskt søk på teori viser at det finnes mye eksisterende litteratur, jeg mener derfor at litteraturstudie er et godt valg for forskningsdesign på oppgaven.

Som det ble påpekt i kapittelet overfor skapes det ikke ny empiri i en litteraturstudie da det bygger på allerede kjent kunnskap. En litteraturstudie har blant annet som hensikt å identifisere problemer og utfordringer i tidligere forskning (Baumeister & Leary, 1997), en sammenstilling og drøfting av tidligere forskning kan gi en god oversikt og nye erkjennelser som er til nytte for andre som interesserer seg for temaet. Dette tenker jeg beskriver mitt mål for oppgaven godt da jeg ønsker å sammenstille, vurdere og drøfte eksisterende empiri for å belyse en stor samfunnsutfordring som likestillingsparadokset er.

I en narrativ litteraturstudie er det forskerens vurderinger av gyldighet av andre studier som er avgjørende for drøftinger og vinklinger i en oppgave (Befring, 2007). En slik studie vil derfor baseres på subjektivt skjønn hos forskeren. Dette er det viktig å ta hensyn til når man vurderer tidligere forskning på området, og når konklusjonen i oppgaven skal gjøres. Samtidig er det viktig å påvise og belyse uenigheter og sprik som forekommer i empirien, det er ifølge Baumeister & Leary (1997) et viktig formål for en narrativ litteraturstudie, og jeg mener det er en viktig forutsetning for studiens gyldighet.

Et litteratursøk i en narrativ metode er mer åpen og mer avhengig av forskeren enn i en systematisk metode (Jesson et al., 2011). Det faktum at utvelgelse av studier kan gjøres målbevisst og ikke ut fra forhåndsdefinerte kriterier gir større rom for at forskeren kan ta med studier som passer inn forskerens meninger, og utelate det som ikke passer inn. Det er derfor viktig for oppgavens konklusjon at det er åpenhet om hvordan utvelgelse har blitt gjennomført, og hvordan det eventuelt kan ha påvirket oppgaven underveis.

2.2 Datainnsamling

Datainnsamling i en narrativ litteraturstudie handler om å søke etter eksisterende empiri i relevante databaser, sammenfatte viktige funn og gjennomføre en kritisk vurdering av disse (Støren, 2013). Det finnes ingen klare regler for hvilke og hvor mange studier som skal inngå

i en litteraturstudie, dette avgjøres av forskeren ut fra funn og noen ganger forhåndsdefinerte regler for hva innholdet i forskningsrapportene skal være (Forsberg & Wengström, 2013). I en narrativ litteraturstudie er det mer rom for kreativitet og utforskning i planleggingsfasen enn i en systematisk litteraturstudie, og den gir større muligheter i søkeprosessen hvor man kan søke, prøve ut og følge en studie til en annen (Jesson et al., 2011).

Innsamling av data i denne oppgaven er todelt, det startet med at jeg skaffet meg et godt innblikk i status på likestilling i Norge i dag, det kan sies å være empirien i avhandlingen. Denne empirien presenteres i kapittel 3 Likestilling og toppledelse i Norge. Empirien underbygger problemet og beskriver konteksten for oppgaven som er kjønnsdelt likestilling i toppledelse i næringslivet i Norge. Denne empirien er viktig å ha med seg når forskning på området skal diskuteres i kapittel 5.

Videre skaffet jeg meg et raskt overblikk over sentrale teorier på temaet. Etter å ha skaffet et raskt overblikk på sentrale teorier ble det gjort et litteratursøk i Google Scholar og Oria. Et søk på «kvinner + toppledelse», nyere enn 2017, i Google scholar ga et treff på 862 artikler og publikasjoner. Videre søkte jeg på «kvinner + toppledelse» i Oria, dette ga 5 treff, et søk i samme database på søkeordene «kvinner og toppledelse» ga 23 treff. Med utgangspunkt i disse treffene begynte jeg å lese gjennom ulike publikasjoner og tok med videre de jeg syntes var relevant og interessant for oppgaven. Med relevant og interessant for oppgaven menes i dette tilfellet at de innehar empiri som beskriver temaet fravær av kvinner i toppledelsen. På grunn av at oppgaven omhandler Norge og norsk næringsliv har jeg tatt utgangspunkt i norsk og nordisk forskning på området, men også forskning som forklarer fenomenet i Europa og USA er tatt med da norsk og nordisk litteratur på området ble for smalt for å få en helhetlig forståelse av problemet. Etter å ha plukket ut 9 interessante publikasjoner av nyere dato har jeg via disse publikasjonen søkt meg videre til andre interessante publikasjoner ved å bruke referanselista i avhandlingene. Utgangspunktet for søkene var publikasjoner nyere enn 2017, men disse har igjen ledet til andre publikasjoner eldre enn 2017. Hovedtyngden av litteraturen er nyere enn 10 år.

Artikkelliste som utgangspunkt for oppgaven:

Tittel	Utgitt år
Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?	2018
Kvinnens vei til toppen – muligheter og hindringer: En narrativ analyse kvinnelige topplederes karriereberetninger.	2020

Kvinne og toppleder: bevisst karrierevalg, eller tilfeldig?	2017
Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvarians i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv	2017
Stabilitet og endring i det kjønnsdelte arbeidsmarkedet	2019
Kvinnens veier til topps i norsk næringsliv	2017
Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet	2020
Kjønnsmessig mangfold i ledelsen	2020
Kommentariatets forklaringer på kjønnsubalanse i toppledelse	2016

2.2.2 Dataanalyse

En utfordring i kvalitativt forskningsarbeid kan være å få noe fornuftig ut av en stor mengde data (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al (2011) tar utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter; å organisere data etter tema og å analysere og tolke dataene. Med å organisere data etter tema menes i denne sammenheng å redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer, og forsøke å sette de i sammenheng for å skape en helhetlig forståelse, målet er å avdekke et budskap eller mening (ibid.). Når data er analysert trekkes en konklusjon for å svare på problemstillingen (ibid.). Data som analyseres i en litteraturstudie er sekundærdata som allerede er tolket av en eller flere forskere, man tolker derfor videre på data som har vært gjennom en tolkning.

I analysearbeidet i en litteraturstudie kan man befinne seg mellom en narrativ studie som ikke har en definert analyse og en systematisk studie som har en strukturert tilnærming i analysen (Jesson et al., 2011). Innledningsvis har jeg redegjort for en åpen og målbevisst, men lite strukturert datainnsamling, det samme vil gjelde for dataanalysen. Jeg har benyttet en kontekstuell dataorganisering hvor jeg har en helhetlig tilnæringsmåte til problemstillingen, men analyserer en og en del isolert (ibid.). I dette tilfellet har jeg delt opp teori etter tilbuds- og etterspørselsperspektiv, analysert dette og prøvd å sette det sammen til en helhetlig forståelse av problemstillingen. En narrativ tilnærming til analysen bør utfordre argumenter, identifisere og drøfte motsetninger og resonnere seg fram til en konklusjon (PhD on Track, 2021). Det har jeg forsøkt å gjøre i oppgaven ved at jeg har drøftet teorien og sett på teori som er understøttende, men også teori som er motsettende, denne drøftingen er presentert i kapittel 5.

På grunn av behovet for en helhetlig forståelse av problemstillinga har jeg valgt en åpen tilnærming til analysen og sett på interessante funn som kan være motstridig og som kan belyse nye sider av diskusjonen av temaet i Norge. En utfordring med en slik type åpen tilnærming kan være at man bevisst eller ubevisst velger bort funn som ikke understøtter forskerens mening, og at viktig informasjon kan glippe i analysefasen. Det kan også være at interessante funn framstår som uinteressant i analysen dersom analysene plukkes ned i mindre deler, da de er interessant i en helhetlig kontekst, men ikke for seg selv. Dette har jeg derfor hatt ekstra oppmerksomhet på i analyse og tolkning av data. I arbeidet med oppgaven har jeg startet med å danne meg et helhetsinntrykk av problemstillingen, for så å bryte det i mindre deler og velge ut relevante funn, det er disse delene og funnene som igjen analyseres i et helhetsperspektiv i kapittel 6.

2.2.3 Etikk

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etiske problemstillinger oppstår i hovedsak når forskning direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling (Johannessen et al, 2011). I en litteraturstudie håndterer man ikke direkte mennesker og trenger derfor ikke å ta direkte hensyn til personvern, men det er fortsatt viktig at man forholder seg til etiske forskningsverdier. Det kan for eksempel være at man forsikrer seg om at studier som benyttes i litteraturstudien følger generelle etiske prinsipper som for eksempel respekt for personer som deltar i forskning, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Jeg har ikke vurdert de etiske retningslinjene for studiene som er benyttet i oppgaven, men gjennom at de er forskningsgodkjente i anerkjente norske og internasjonale journaler er de etisk forhåndsgodkjent, og dermed sikret at det er tatt forskningsetiske hensyn.

Viktige etiske forskningsverdier er redelighet og hederlighet (Befring, 2007). Det er viktig at man trekker konklusjoner ut fra datagrunnlaget man har, og at man ikke manipulerer dette for å forsvare en konklusjon. Blant annet innebærer det at man ikke med hensikt legger unna studier med konklusjoner man ikke støtter eller som ikke passer inn i egen konklusjon. Det er også et viktig etisk forskningsprinsipp at man krediterer andre forskere for sitt arbeid og at man har korrekt henvisning til referanser. Dette er fulgt opp i denne oppgaven.

2.3 Reliabilitet og validitet

Kvalitet i forskning bedømmes ut fra to måleenheter: pålitelighet og gyldighet, benevnt som reliabilitet og validitet i forskning (Johannessen et al, 2011). Reliabilitet, eller reliability sier

noe om hvor pålitelig og nøyaktig dataen blir undersøkt. Herunder hvordan den blir behandlet, samlet inn, og hvordan den brukes. Det finnes forskjellige måter å teste dataens pålitelighet, en metode å teste troverdigheten av data på, er om flere forskere tar for seg samme fenomen og ender med likt resultat. En slik undersøkelse kalles for «*interreliabilitet*» (ibid.). I en litteraturstudie er det viktig at man leser mange artikler om fenomenet man forsker på, og sammenstille funn fra ulike forskere, dette for å sikre reliabilitet. For å sikre reliabilitet i denne oppgaven har jeg lest mange ulike forskningsrapporter og artikler, gitt en beskrivelse av arbeidsprosess, gjort rede for utvelgelse av studier og avisartikler, og hvordan litteratur er behandlet, sammenstilt og sortert, og videre analysert. Det er ekstra viktig med en beskrivelse av prosess når man velger en åpen tilnærming til utvelgelse som jeg har gjort i oppgaven. Alle referanser er oppgitt i litteraturliste.

Spørsmålet om validitet handler om hvor godt data representerer fenomenet man ønsker å måle, altså hvor relevante dataene er for å gi svar på problemstillinga (ibid.). Validitet kan kategoriseres i tre former; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, Cook og Campbell 2002 i Johannessen et al, 2011). Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom fenomenet og dataene som blir innhentet, nærmere bestemt om det er samsvar mellom det som undersøkes og empiri som benyttes. I denne litteraturstudien er studier bevisst plukket ut fordi de beskriver fenomenet som jeg ønsker å undersøke.

Ytre validitet forteller oss om målingene direkte kan overføres til andre settinger enn tenkt, og om resultatene kan generaliseres eller ikke. Trochim og Donnelly 2007 i Johannessen et al. (2011) trekker frem at denne form for generalisering kan slå feil av tre årsaker. (1) Forskning er blitt gjennomført på individer som systematisk skiller seg fra de man ønsker å overføre resultat til. (2) Forskning har i stor grad blitt gjennomført som laboratoriestudier hvor resultatene ikke er overførbar til samfunnet. (3) Undersøkelser er utført for flere tiår siden, og har lite verdi i dag på grunn av endringer i holdninger og samfunn (Johannessen et al. 2011). Uavhengig av dette må ikke validitet sees på som noe absolutt, der data sees på som valide eller ikke, men som et kvalitetskrav som skal tilfredsstilles (Lund 1996, i Johannessen et al. 2011). For denne studien er konteksten Norge og likestilling i toppledelse, det er derfor brukt norsk og nordisk litteratur som utgangspunkt og det er søkt etter studier som tar for seg likestilling i privat næringsliv, og ikke for eksempel det offentlige for å sikre at konteksten er riktig. Men på grunn av noe smalt utvalg av studier er det hentet inn studier som beskriver generelle likestillingsutfordringer i toppledelse, og studier som er gjennomført i Europa og USA. I denne oppgaven undersøkes det på et tema som påvirkes av endring i tradisjoner og

holdninger, det er derfor viktig å ha med seg det faktum av validitet er avhengig av tid. Jeg startet derfor å søke etter nyere litteratur for å sikre validitet, men det ble etter hvert nødvendig med en utvidelse for å få tak i nok litteratur som gir et godt overblikk over det hele bildet.

2.4 Kritisk refleksjon over valgt metode

Forskningsdesignet som er blitt brukt i studiet er en tradisjonell litteraturstudie med en mer åpen søkemetode for å finne relevant litteratur. Jeg har forsøkt å bruke studier som både er understøttende og motsigende. En åpen tilnærming kan medføre at jeg som forsker ikke har gått bredt nok ut i innhenting av litteratur og at det kan påvirke funnene som er gjort.

Utgangspunktet var at jeg skulle i størst grad benytte meg av norsk og nordisk litteratur for å få mest riktig svar ut fra den konteksten som er valgt; kvinner, toppledelse og norsk næringsliv. Norsk og nordisk litteratur ble raskt litt for smalt og jeg valgte tidlig å utvide til å innhente internasjonal litteratur for å få bedre bredde rundt temaet. Dette kan medføre at noen av funnene ikke er direkte overførbart til valgt kontekst, dette har jeg prøvd å være åpen på i oppsummering av oppgave.

Også dataanalysen har vært preget av en åpen tilnærming uten systematisk oppsett av funnene. Denne metoden har gjort det mulig å se helhetlig på utfordringen med lav kvinneandel, men kan gjøre det mer utfordrende å konkludere og bevise funn da det ikke er listet opp hvilke studier som understøtter de ulike forklaringene. Det er derfor gjort en grundig oppsummering i tillegg til en kortere oppsummering i konklusjonskapittelet.

Oppgaven var å se på hvordan eksisterende forskning og litteratur forklarer lav kvinneandel i toppledelsen i norsk næringsliv, valgt framgangsmåte har fungert godt for å se helhet og sammenhenger.

3. Likestilling og toppledelse i Norge

Dette kapittelet presenterer innsamlet empiri om status på likestilling og toppledelse i Norge. Kapittelet skal beskrive konteksten som jeg ønsker å undersøke, likestilling og toppledelse i Norge. Empiri fra dette kapittelet er viktig grunnlagsdokumentasjon for å kunne gjennomføre en god analyse som skal svare på oppgavens problemstilling.

3.1 Hva er likestilling?

Likestilling er like rettigheter og muligheter for alle mennesker på tvers av religion, samfunn, geografi, kjønn, funksjonsevne og seksuell legning (SNL, 2021). Det vil si at begrepet likestilling omfavner en større del av samfunnet enn hva man først assosierer med ordet. En nærmere definisjon kan forstås ut fra den norske diskriminerings- og likestillingsloven (2017), som likeverd, like muligheter og like rettigheter, i utvidet forstand lik mulighet til utdanning og yrkesvalg, personlig utvikling og interesser (diskrimineringsloven, 2017). Begrepet er derfor ikke bare sentrert rundt likestilling mellom kjønn. Likestilling kan deles inn i formell og reell likestilling. Formell likestilling er at alle har like rettigheter i samfunnet, mens reell likestilling handler om man faktisk har like muligheter til deltakelse (SNL, 2021). Jeg anser det som vesentlig å ha dette i bakhodet når jeg jobber videre med valgt problemstilling, dette fordi jeg ønsker en så nyansert tilnærming som mulig. I denne oppgaven vil likestillingsbegrepet bli brukt om kjønnsmessig likestilling.

3.2 Likestilling i utdanningsvalg og arbeidsmarkedet

Kvinnens inntog på arbeidsmarkedet er en av de viktigste samfunnsendringene de siste 10-årene hevdes det i NHO's perspektivmelding fra 2018. I Norge startet kvinnens deltakelse i arbeidslivet å skyte fart på 1960- og 1970-tallet. I 1972 var arbeidsdeltakelsen blant kvinner i Norge på 45 %, mens den var 67 % i 2017 (NHO, 2018). Kvinnens arbeidsdeltakelse er ikke viktig bare for bedriftenes tilgang på arbeidskraft og økt produksjon, men også for å kunne finansiere fremtidens velferd (ibid.).

Vi har i Norge i dag et kjønnsdelt arbeidsmarked, og det pekes på at dagens ulikheter i yrkesvalg mellom kvinner og menn i stor grad henger sammen med ulikt karrierevalg fra opp til førti år tilbake i tid (NHO, 2018). Siden da har det skjedd mye og kvinner og menn har i dag samme utdannings- og karrieremuligheter, det hevdes at dette vil bidra til at forskjellene mellom menn og kvinner i arbeidsmarkedet minsker (NHO, 2018). Dette peker også Reisel et.al (2019) på, da de viser til at kjønnsdelingen i arbeidsmarkedet er i utvikling og at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet synker med tiden. En undersøkelse de har gjort av grupper som er født i ulike tidsperioder viser at de yngre gruppene har lavere kjønnsdeling enn det de eldre

kohortene hadde på samme alder (Reisel et al., 2019). Kvinner tar i større grad nå enn tidligere høyere utdanning, og i aldersgruppen 25-66 år er det flere kvinner enn menn som har høyere utdanning. Andelen kvinner med høyere utdanning er størst i aldersgruppen 25-29 år der 59% av kvinnene har høyere utdanning, mot 38 % av mennene (SSB, 2016). Men det er fortsatt forskjell i utdanningsvalg mellom kvinner og menn. Kvinner er underrepresentert i STEM-fag², hvor de står for 1 av 3 avlagte grader (NHO, 2018). Siviløkonomistudiet er et studieprogram som rekrutterer til lederstillinger, i dette studiet er fortsatt kvinner underrepresentert, men også der er det positiv utvikling. For NHH er andelen kvinner på studiet 43%, mens den for tilsvarende studie på BI er 31 % (Litland & Ghaderi, 2020).

Det er ikke bare topplederrollen som i hovedsak bekles av menn, også i toppledergrupper er kvinner i mindretall. I toppledergruppen er 1 av 4 kvinner, man ser en økning fra 1 av 5 kvinner i 2016, men fortsatt er toppledergruppen dominert av menn (CORE senter for likestillingsforskning, 2018, 2020). I tillegg til at kvinner kun bekler 25 % av rollene i toppledergruppen, bekler også menn og kvinner ulike roller i en toppledergruppe. Menn i toppledelsen har langt oftere operative lederstillinger med resultatansvar, mens kvinner langt oftere har lederstillinger i stab- og støttefunksjoner som for eksempel HR og kommunikasjon. Kun 18 % av de operasjonelle lederne er kvinner. (CORE senter for likestillingsforskning, 2020)

Arbeidsmarkedet er kjønnsdelt, kvinneandelen er høyest innenfor offentlig sektor, og kvinner er underrepresentert i privat sektor (NHO, 2018). I Norge og de andre skandinaviske landene som har en høy andel kvinner i arbeidslivet ser man at arbeidslivet er kjønnsdelt, også omtalt som horisontal yrkessegregering etter kjønn (Birkelund & Petersen, 2012). Dette gjelder ikke bare fordeling mellom offentlig og privat sektor, men også ulike typer yrkesvalg. Kvinner utgjorde i 2003 90 % av alle ansatte i barnehage- og omsorgssektor, mens menn var i tilsvarende flertall i industri-, bygg- og anleggssektor (Birkelund & Petersen, 2012). Kjønnsdelingen i arbeidslivet øker fra arbeidstakerne er rundt 30 år, noe som kan ha sammenheng med familieforpliktelser. Dette gir konsekvenser i arbeidslivet både på kort og lang sikt (Reisel et al., 2019). Forfremmelser skjer hyppigst tidlig i karrieren og gjennomsnittsalder for når toppledere fikk sin første direktørjobb er 38 år, dette tyder på at karriereløp i 30-årene har stor betydning for avansement opp til topplederstillinger (Halrynjo, 2015). Kvinner og menn forfremmes likt i 20-årene, men når de når 30-årene forfremmes

² STEM-fag er en samlebetegnelse for fagene science, technology, engineering and mathematics

kvinner sjeldnere enn menn (Halrynjo, 2015). Ifølge Halrynjo (2015) er det spesielt kvinner med barn under 10 år som forsinkes karrieremessig. Noe som bekreftes av Reisel et. al (2019) som peker på er at kjønnsforskjellene i lederstillinger øker når menn og kvinner får sitt første barn, og at kvinner med barn har større sannsynlighet for å jobbe i offentlig sektor enn kvinner uten barn. En tendens er at kvinner går inn i offentlig sektor i forbindelse med småbarnsfasen, og at den er økende med antall barn en kvinne har. Dette er interessante funn å ta med videre i oppgaven da kjønnsdeling i arbeidsmarkedet ser ut til å gi konsekvenser for karrieremuligheter, og at det blir en skjevdeling mellom menn og kvinner. En av årsakene til at kvinner velger det offentlige som arbeidsgiver kan være mulighet for deltidsarbeid, mer akseptert fravær i forbindelse med fødselspermisjon og at det er mindre krevende å være sykmeldt og ta ut hjemmedager med syke barn (Reisel et al., 2019).

3.3 Likestilling i hjemmet

Undersøkelser viser at kvinner gjør mer ubetalt arbeid i hjemmet enn menn. Kvinner i Norge gjør i gjennomsnitt 43 minutter mer ubetalt arbeid i hjemmet, med arbeid i hjemmet menes her omsorg for barn og husarbeid (NHO, 2018). 64 % av mannlige toppledere i Norge sier at det er partneren deres som gjør mest husarbeid, mens for de kvinnelige topplederne er tallet 17 %. Halrynjo (2015) har i sin studie funnet ut at 88 % av mennene i studien har den jobben i familien med mest ansvar og status, mens 60 % av kvinnene sier det samme. Flere kvinner enn menn sier at partneren har en jobb med samme status og ansvar som seg selv. Norske næringslivsledere er likestillingsorienterte, og mener at det er viktig med fordeling av ansvar, men 22 % av mennene i studien synes det er best om mor jobber deltid og har hovedansvar for hjem og barn, og 3 % som synes det er best at mor er hjemmeværende på fulltid (Halrynjo, 2015). Det er ingen av de kvinnelige topplederne i samme studie som mener at det er best at far jobber deltid eller ikke jobber i det hele tatt (Halrynjo, 2015). Dette kan tyde på at det vi klassifiserer som mer gammeldagse holdninger fortsatt er med og påvirker likestilling i hjemmet og arbeidslivet.

For å nå en toppleder jobb er det viktig å ha mulighet til å prioritere jobben (Reisel et al., 2019). Dette er også noe Tom Colbjørnsen (2017) peker på i sin artikkel «Kvinnens vei til topps i norsk næringsliv», han hevder at en forutsetning for kvinnelige toppledere er deling av husarbeid og omsorg for barna mellom begge foreldre. SSBs tidsbruksundersøkelse fra 1970 – 2010 viser at tiden brukt på husarbeid har sunket for kvinner og økt for menn, men kvinner gjør fortsatt mest. Et annet interessant funn i undersøkelsen er at menn bruker 25 % mer tid på inntektsgivende arbeid enn kvinner (Colbjørnsen, 2017). Sett i lys av at veien til en

topplederjobb krever mye jobb og innsats er dette et interessant funn. Med skjevfordeling i arbeid i hjemmet og det faktum at menn legger ned mer innsats på arbeidsplassen, stiller derfor ikke kvinner og menn likt med like vilkår.

3.4 Likestillingsparadokset

Vi lever i en tidsalder hvor flere langsiktige trender baner vei for at kvinner skal klatre opp karrierestigen over hele verden, men likevel ser vi at det fortsatt er for få kvinner som klatrer helt til topps. I følge Nima Sanandaji (2016) er det fortsatt vanlig å finne kjønnsforskjeller hvor individer blir sett på som mindre kompetent bare fordi de er kvinner. Men en sikker trend er at holdninger endrer seg med tiden. En stor verdensomfattende undersøkelse viser at land i Norden har kommet mye lenger på generell likestilling og holdninger til kvinner og jobb enn mange andre land i verden, og at holdningene til at kvinner og jobb har vært i stor endring fra 1990 og fram til samme undersøkelse ble gjennomført 15 år senere.

«Nordic countries seem to have it all – a culture that for generations has been empowering women, a historic tradition of opening up early capitalism for women’s participation, modern welfare states that aim to encourage women’s ability to combine work with family life, ununusual high levels of women’s participation in the labour market and amongst the most gender equal norms in the world. Given all this, one should certainly expect Nordic women to have the very best ability to reach the top» (Sanandaji, 2016, s 49). Sanandaji (2016) er her inne på kjernen i likestillingsparadokset i Norge, og resten av Norden. De nordiske landene har gode holdninger til likestilling, mange kvinner deltar i arbeidslivet og vi har velferdsgoder som tillater begge foreldre å være i jobb. Kvinner deltar i bedriftsstyrer og det er vanlig med kvinner i politiske topp-posisjoner i Norge, vi har jo for eksempel en kvinnelig statsminister i Norge og flere partier på stortinget ledes av kvinner. Men tar man fokuset vekk fra politiske posisjoner og styrerepresentasjon, og over til kvinner med operative toppstillinger i næringslivet er bildet av likestilling i Norge og Norden noe helt annet (Sanandaji, 2016). Data samlet inn av The International Labour Organization, referert i Sanandaji (2016) viser at land som Latvia, USA, New Zealand, Island, Frankrike og Russland har betydelig høyere andel kvinner i toppledelse enn Norge og de andre nordiske landene. Dette er land som ikke er kjent for samme gode likestillingspolitikk og holdninger som de nordiske landene.

The Economist lagde i 2015 «The glass-ceiling index», denne indeksen peker også på at forutsetninger for kvinners karriere i de nordiske landene er på plass, men at en lav kvinneandel på topp langt fra innfrir forventninger ut fra de forutsetningene kvinner har i de nordiske landene. De nordiske landene ligger på ca samme score som gjennomsnittet for

OECD-landene³ og langt dårligere score enn The Anglo-saxon landene⁴ når det kommer til topposisjoner i næringslivet. Dette likestillingsparadokset i Norden og Norge blir av Nima Sanandaji (2016) også kalt «The Nordic Glass Ceiling, da det er et spesielt paradoks for de nordiske landene.

³ OECD er en organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling og består av 37 medlemsland (Wikipedia)

⁴ Anglo-Saxon landene er engelskspråklige land som praktiserer Anglo-Saxon kapitalisme. Det som gjenkjenner disse landene er mindre reguleringer og lavere skatt med en lite utviklet velferdsstat, men med sterke private rettigheter og lave barrierer for frihandel (Wikipedia)

4. Tilbud- og etterspørselsforklaringer som teoretisk rammeverk

Dette kapittelet forsøker å gi et overblikk over teori som forklare likestillingsutfordringer i toppen av næringslivet og som drøftes videre i kapittel 5. Litteratur som søker å forklare kvinners fravær i toppledelsen deles ofte inn i tilbuds- og etterspørselsteorier. Der tilbudsteorien omhandler kjennetegn på individnivå, som for eksempel kvalifikasjoner og motivasjon. Etterspørselsteorien omhandler forklaringer som kan ligge hos organisasjon og samfunn, som for eksempel organisasjonsstruktur, atferd og holdninger. Dette kapittelet er strukturert etter tilbuds- og etterspørselsforklaringer.

4.1 Tilbudsforklaringer

Tilbudsforklaringene forsøker å forklare ujevn kjønnsdeling på toppen i næringslivet med teorier og funn som peker på hvordan kvinner begrenser seg selv. Slike forklaringer benevnes også som klebrig gulv, eller sticky floor (Halrynjo et al., 2015). Barrieren kvinner lager for seg selv kan være knyttet til for eksempel valg og preferanser, motivasjon, human kapital og sosial kapital.

Humankapital

En sentral forklaring som benyttes til å forklare barrierer på mikronivå er Gary Beckers teori om humankapital. Denne teorien omhandler et individs kunnskap, ferdigheter og evner, og hvordan dette påvirker plassering på arbeidsmarkedet (Teigen & Reisel, 2017). Tanken bak teorien er at utdanning betraktes som en investering som medfører en kostnad for individet, og for at man skal akseptere denne kostnaden må det ligge en forventning om at man får dekt kostnaden med høyere lønn. Og skal man få høyere lønn må det kunne forventes at en person som har investert i utdanning er mer produktiv (Hægeland, 2003). Individet øker sin humankapital ved å investere i utdanning og skaffe seg arbeidserfaring. Jo høyere humankapital, jo mer produktiv i arbeidssammenheng (Birkelund & Petersen, 2012). Teorien om humankapital ble lansert i 1964 og beskriver en situasjon der kvinner hadde lavere humankapital enn menn. Dette fordi det var mer rasjonelt for menn enn kvinner å investere i lang utdanning da det var forventet lengre yrkeskarriere for menn enn for kvinner (Birkelund & Petersen, 2012b). Kvinner hadde kort yrkeskarriere da det var forventet at de var hjemmeværende etter at de fikk barn og kostnadene med utdanning ville derfor ikke bli betalt tilbake. Ifølge humankapitalteorien vill man altså velge den løsningen som gir best livslønn (Hægeland, 2003).

Sosial kapital

Begrepet sosial kapital omhandler en persons sosiale nettverk og hva dette nettverket kan gi av ressurser og muligheter, og hvordan de sosiale relasjonene utfylle individets egne ressurser (Greve, 2000). Sosial kapital i arbeidslivet er typisk relasjoner som kolleger, perifere venner og forbindelser i andre organisasjoner (Bjørnåli et al., 2018). Det pekes av flere forskere på at en persons sosiale kapital hjelper individer med å nå mål de ikke kunne nådd alene, åpner muligheter i jobbsammenheng og hjelper til på veien opp i organisasjonens hierarki (Bjørnåli et al., 2018; Greve, 2000; Kark & Eagly, 2010).

Valg og preferanser

En annen forklaring på kvinners lave deltakelse i toppen av norsk næringsliv er ulike preferanser for menn og kvinner. Tradisjonelt sett har kvinner hatt hovedansvaret for hjem og familie, og fortsatt gjør kvinner mest av disse oppgavene (Birkelund & Petersen, 2012). Flest kvinner jobber deltid og arbeidsmarkedet er kjønnsdelt med flest kvinner i offentlig sektor (Birkelund & Petersen, 2012; Moland, 2013). Kjønnsdeling i arbeidslivet øker fra 30 års alder og forklares blant annet med at kvinner velger mer familievennlige jobber, som for eksempel en jobb i det offentlige når de får barn (Reisel et al., 2019). Kvinner oppleves som mer familieorienterte og mindre karrieremotiverte enn menn, slik at færre kvinnelige toppledere kan forklares med at det er kvinners egne valg og preferanser som begrenser kvinner på vei mot toppen (Teigen & Reisel, 2017).

Valg og preferanser henger sammen med motivasjon, det at man velger bort topplederstillinger kan være at kvinner ikke har samme motivasjon for å søke mot toppen. Motivasjon driver individet framover og det påvirker både intensitet og utholdenhet (Karp, 2019). Det å bli sett av leder, og å få utfordringer og erfaring påvirker en persons indre motivasjon (Bjørnåli et al., 2018; Halrynjo et al., 2015). Videre er det å sette seg og jobbe mot mål noe som skaper motivasjon (Karp, 2019). Kvinners familievennlige valg kan påvirke muligheten for å få utfordringer og viktig erfaring, som igjen kan påvirke kvinners motivasjon for å søke mot toppen. Samt at en familievennlig karriere kan endre en persons mål om å klatre i organisasjonens hierarki, som igjen påvirker motivasjon og innsats.

Selvtillit

Selvtillit og handlekraft løftes fram som viktige egenskaper for toppledere (Sunagic & Traavik, 2020). En forklaring på at det er få kvinnelige toppledere er nettopp kvinners

manglende selvtillit og handlekraft (ibid.). Det pekes på at kvinner synes det er vanskelig å ha og å vise selvtillit utad og at kvinner undervurderer sin egen innsats når man oppnår suksess (Colbjørnsen, 2017; Sunagic & Traavik, 2020). For mennesker vil selvtillit tolkes som et tegn på kompetanse, slik at personer med høy selvtillit vil framstå som kompetente (Chamorro-Premuzic, 2013). Chamorro-Premuzic (2013) hevder derfor at menn blir sett på som bedre ledere fordi de har høyere selvtillit enn kvinner.

4.2 Etterspørselsforklaringer

Etterspørselsforklaringer forsøker å forklare kjønnsforskjeller i toppen ut fra barrierer som skyldes organisasjon- og samfunnsnivå. Uttrykket Glasstaket benyttes ofte for å beskrive usynlig barrierer kvinner møter på mot toppen av næringslivet, og er et bilde på et glasstak som kvinner stanger mot og derfor ikke når helt opp til toppledelsen (Teigen & Reisel, 2017). Forklaringer som stereotypi, homososial reproduksjon, tradisjon og holdninger og grådige institusjoner hører alle inn under glasstaksteorien. Et teoretisk overblikk over de ulike forklaringene presenteres under.

Kjønnsstereotypi

Begrepet kjønnsstereotypi handler om hvilke egenskaper som blir tillagt det enkelte kjønn ut fra ubevisste holdninger og forestillinger om hvordan kjønn er (Store Norske Leksikon, 2021; Teigen & Reisel, 2017). Kjønnsstereotypi kan medføre innskrenket handlingsrom og bli en ulempe for individet, og i dette tilfellet pekes det på at kjønnsstereotypi er en barriere for kvinner som vil bli toppledere (Birkelund & Petersen, 2012; Teigen & Reisel, 2017).

Kjønnsstereotypier av kvinner er at de typisk har trekk som empatisk, mellommenneskelig, snill og hjelpsom, mens menn blir ilagt egenskaper som oppgavefokuset, handlekraftig og drivkraft. Disse stereotypiene vil være en utfordring for kvinner som ønsker å bli toppledere da stereotypiene for kvinner ikke er lik de egenskapene som forventes hos en leder (Kark & Eagly, 2010; Koenig et al., 2011; Sunagic & Traavik, 2020). På grunn av kjønnsstereotypier og holdninger om lederegenskaper vil menn ha lettere tilgang til lederroller, og treffe på færre barrierer, og de vil også bli sett på som mer suksessfull i lederjobben (Koenig et al., 2011).

Homososial reproduksjon

Ved homososial reproduksjon skjer diskriminering ubevisst og automatisk fordi vi mennesker har en kognitiv tendens til å foretrekke mennesker som ligner oss selv (Birkelund & Petersen, 2012b). Det innebærer at mannlige ledere foretrekker andre mannlige ledere, og ansetter andre mannlige ledere fordi det er tryggest, dermed reproducerer ledere seg selv. Dette er ikke

en utfordring bare i ansettelsen, men også for senere da det påvirker forventninger til hvordan en leder skal være (Wahl et al., 2008).

Organizational citizenship behavior⁵

I arbeidslivet kan man ofte møte forventninger om at man skal inneha egenskaper og atferd som ikke er nedfelt formelt sett, det blir som et uformelt krav om en ekstra rolle som skal fylles (Kark & Eagly, 2010). I organizational citizenship behavior (OCB) teorien beskriver Kidder & Parks (2001) fire slike krav som går på atferd som er viktig for ledere. Dette er altruisme, høflighet, god sportsånd og samfunns dyd. Kark & Eagly (2010) peker på at slike forventninger kan også være krav om lange arbeidsdager, mange reisedøgn og mye kveldsjobbing, som igjen gjør det vanskelig å ha toppjobb kombinert med et familieliv. Dette benevnes i litteraturen som grådige institusjoner og peker på organisasjoner som krever så mye fra sine ansatte at det er vanskelig å kombinere jobb med familie og fritid (Teigen & Reisel, 2017; Sunagic & Traavik, 2020; OxfordReference, 2021).

⁵ Definisjon OCB: behavior(s) that (are) discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate (promote) the effective functioning of the organization (Organ 1998, referert i Kidder & Parks, 2001).

5. Likestilling og toppledelse – forskningens forklaringer

I teorikapittelet er forklaringer på manglende likestilling i toppen av næringslivet delt inn i tilbuds- og etterspørselsforklaringer. Forklaringer på manglende likestilling i toppen kan også forklares med utgangspunkt i de tre nivåene individ, organisasjon og samfunn (Sunagic & Traavik, 2020). Strukturen i dette kapittelet bygger på oppdeling i de tre nivåene individ, organisasjon og samfunn, hvorav individnivået tar for seg de kjente tilbudsforklaringer, mens de to siste forsøker å forklare etterspørselsforklaringer.

5.1 Individnivå

Individteorien tar for seg utfordringen på mikronivå. Her skal manglende likestilling i toppen av norsk næringsliv forklares ut fra kvinners personlige egenskaper, handlinger og valg. Altså om kjennetegn ved individet kan forklare en mannsdominert toppledelse. Disse kjennetegnene kan videre forstås som preferanser og prioriteringer av lønnsarbeid mot familie og fritid, resultater av valg av utdanning og deltakelse i arbeidsmarkedet (Teigen & Reisel, 2017).

5.1.1 Human kapital

Det individorienterte perspektivet forklares ofte med Gary Beckers humankapitalteori (Becker 1964, referert i Teigen & Reisel, 2017). Humankapital er blant annet et individs kunnskap, ferdighet og evner. Teorien om humankapital omhandler at det er en sammenheng mellom individers ferdigheter og produktivitet og hvor de plasserer seg på arbeidsmarkedet (Teigen & Reisel, 2017). For å øke humankapitalen må det investeres i utdanning, som igjen gir høyere verdi i arbeidsmarkedet (Hægeland, 2003). Teorien beskriver at det tradisjonelt har vært slik at det var mer rasjonelt for en mann enn kvinner å investere i lang utdanning, da det var forventet at menn skulle ha en lengre yrkeskarriere enn kvinner (Birkelund & Petersen, 2012). Skal man følge Beckers Human kapital teori vil ulik investering i utdanning mellom menn og kvinner gi menn bedre human kapital, og dermed bli sett på som mer produktive enn kvinner.

Utdanningsvalg har betydning for videre karriere. I 1990 var 53 % av toppledere i norsk næringsliv utdannet som siviløkonom eller sivilingeniør, kun 5 % av studentene på disse utdanningene i perioden 1965-1970 var kvinner (Birkelund & Petersen, 2012). Det kan forklare noe av fraværet av kvinner i toppledelsen i 1990, men i nyere tid er det vanskelig å se en sammenheng der utdanning forklarer årsaken. I Norge er 63 % av bachelorstudentene og 58 % av masterstudentene kvinner, og kvinner utgjør ca halvparten av alle doktorgradsstudentene. 54,6 % av studentene innenfor økonomiske og administrative fag i 2016 var kvinner, og innenfor naturvitenskaplige og tekniske fag var andelen kvinner 33,4% (SSB, 2016). Toppledere er som oftest høyt utdannet, og nesten halvparten av toppledere i et

studieutvalg på 400 toppleder har business- og økonomiutdannelse på masternivå (Halrynjo, 2015). Ut fra utdanningsstatistikk referert over er det en stor økning av kvinner som tar utdanninger som leder til en topplederkarriere, og det gir ikke lenger substans til at utdanningsvalg kan forklare stor kjønnsforskjell i toppen for dagens unge toppledere. Kvinner investering i human kapital har steget betraktelig i de siste årene, med store steg innenfor utdanning (Kark & Eagly, 2010).

En annen forklaring innenfor teorien om humankapital er opparbeidelse av ferdigheter og evner gjennom arbeidserfaring. Investering i egen karriere gjennom å opparbeide seg nødvendig erfaring ses på som en viktig faktor for å avansere karrieremessig (Birkelund & Petersen, 2012), og en forsinkelse i forfremmelser som kvinner møter på reduserer sjansen for å nå helt opp (Halrynjo, 2015). Statistikk tyder på at kvinner tar større ansvar for omsorg, familie og barn enn menn, noe som kan gå utover egen investering i nødvendig arbeidserfaring (SSB, 2016). Teigen & Reisel (2017) viser til en studie fra 2012 som har funn som tyder på at arbeidsgivere oppfatter kvinner som mindre erfarne enn menn. Dette kan igjen føre til at de ansetter menn og at kvinner mister muligheten til bygge erfaring, som igjen holder kvinner igjen på vei mot toppen. Halrynjo (2015) underbygger dette når hun hevder at kvinner i 30-årene møter hindringer når de søker mot operative stillinger fordi menn anses å bedre operativ erfaring, og at kvinner ikke blir foretrukket til slike stillinger på grunn av barnefødsler.

Kvinner har ofte partnere med en lik, eller mer krevende arbeidssituasjon enn deres egen, og når familier har to karriereforeldre er det ofte slik at kvinner reduserer egen innsats i arbeidslivet til fordel for mannen (Teigen & Reisel, 2017). Kjønnsforskjeller i karriere kan ikke forklares av ulike karriereambisjoner og preferanser på arbeid og familieliv viser en studie som ble gjennomført blant sivilingeniører, siviløkonomer og jurister. Studien viser til at kjønnsforskjeller kan relateres til partnerens arbeidssituasjon og fordelingen av omsorgsansvar i familien (Halrynjo og Lyng, referert i Teigen & Reisel, 2017). Langt flere kvinnelige toppledere enn mannlige toppledere oppgir at de har en partner som arbeider fulltid (Teigen & Reisel, 2017). Dette kan også gjenspeiles i tidsbruk på oppgaver hjemme, av mannlige toppledere oppgir 64 % av mennene at de har en partner som gjør mesteparten av jobben hjemme, mens for kvinnelige toppledere er det bare 17 % som oppgir det samme (Reisel et al., 2019). Det forteller oss at også på toppledernivå er det kvinner som gjør mest jobb hjemme, og at man derfor ikke stiller likt når det gjelder mulighet for å investere tid i egen karriere. Reisel et. Al (2019) konkluderer med at det er lettere for menn å bygge karriere

samtidig som man etablerer familie. Man kan også se tendenser til et mønster der kvinnelige toppledere oftere er barnløse eller har færre barn enn mannlige toppledere, og at kvinnelige toppledere i mindre grad enn mannlige toppledere er samboer eller gift (Halrynjo, 2015).

Vi har vært inne på at oppbygging av evner og ferdigheter gjennom arbeidserfaring styrker human kapitalen til et individ, og at det kan se ut som om kvinner bortprioriterer investering av tid til egen karriere. Mange flere kvinner enn menn jobber deltid (Birkelund & Petersen, 2012; Moland, 2013), dette gjør at kvinner har mindre muligheter til å nå toppstillinger. Mer om deltidsstillinger og prioritering av familieliv finnes i kapittel 5.1.4 Familieliv. En annen årsak til mindre opparbeidelse av arbeidserfaring er fravær i forbindelse med fødselspermisjon, dette diskuteres videre i kapittel 5.3.3 Velferdsgoder, trygghet og kvotering.

5.1.2 Sosial kapital og nære relasjoner

En studie gjennomført av Bjørnåli et al. (2018) som ser på faktorer som fremmer lederkarriere for kvinner viser til at familie og andre nære relasjoner i tillegg til sosiale kapital ser ut til å ha sterk retningsgivende effekt for kvinners valg og handlinger. Sosial kapital kan betegnes som ressurser som er tilgjengelig for aktører gjennom deltakelse i sosiale nettverk (wikipedia, 2021). Greve (2000) definerer sosial kapital som *«de ressurser som en person kan skaffe ved hjelp av sine kontakter. Disse ressursene utvikles gjennom gjensidige forventninger, forpliktelser, og sosiale normer for samarbeid og støtte»* (Bourdieu & Kreckel 1983; Bourdieu 1986; Coleman 1988, referert i Greve, 2000). Sosial kapital i arbeidslivet kan være perifere venner, kolleger og andre forbindelser på tvers av sosiodemografiske grenser (Bjørnåli et al., 2018), dette uttrykkes også som brobyggende sosial kapital (wikipedia). I navnet brobygging ligger det at sosiale nettverk kan fungere som brobyggere mellom sosiale relasjoner, og åpne for samhandling mellom ulike grupper og aktører (Bjørnåli et al., 2018). I følge Bjørnåli et al. (2018) er denne type brobygging tillitsskapende og har stor betydning for å komme seg fram i livet. Begrepet sosial kapital ble for første gang brukt i 1920-årene, og ble tatt opp igjen i 1980-årene av ulike forskere, felles for forskerne er at de med begrepet sosial kapital ønsker å vise til at sosiale relasjoner utfyller individers egne ressurser (Greve, 2000). Alle som inngår i et sosialt nettverk har ressurser som består at kunnskap ervervet gjennom arbeid og utdanning og tilgang på andre sosiale relasjoner og status, sosial kapital kan derfor hjelpe individer med å nå mål som de ikke kunne nådd alene (Greve, 2000). Et individs sosiale kapital, spesielt relasjoner til personer i andre organisasjoner, hjelper til på veien oppover i organisasjonens hierarki (Kark & Eagly, 2010)

Som nevnt innledningsvis er familie og andre nære relasjoner en faktor som fremmer lederkarriere. Dette kan også betegnes som en art av sosial kapital før yrkesaktiv alder (Bjørnåli et al., 2018). Litt av forskjellen på sosial kapital før og etter yrkesaktiv alder er at før yrkesaktiv alder er sosiale nettverk er bundet sammen på grunn av at mennesker er like hverandre eller står hverandre nær. Putman (referert i Brovold & Farstad, 2017) hevder at støtte fra medlemmer i tidlige sosiale nettverk er avgjørende for at et individ skal føle tilhørighet og er av betydning for mestring i hverdagen. Putmans påstand får støtte i studien til Bjørnåli et al. (2018) som peker på at aktive og støttende familie og rollemodeller i oppveksten har vært avgjørende for kvinnene som det refereres til i studien. Aktiv i den forstand at familiemedlemmer som foreldre og besteforeldre var aktiv i politikk og organisasjonsarbeid. Respondentene peker videre på at de opplevde slik støtte også i studietiden gjennom tilknytninger på fritid (Bjørnåli et al., 2018). Dette kan igjen forstås som sosiale nettverk og igjen bygging av sosial kapital.

Bjørnåli et al. (2018) viser til at litteraturstudier de har gjennomført kan tyde på at det forskjeller mellom sosiale nettverk til kvinner og menn på en arbeidsplass, og at det igjen tyder på at kvinner og menn kan ha ulike sosial kapital. Kark & Eagly (2010) hevder at undersøkelser av organisasjoner ofte viser at kvinner har mindre sosial kapital enn menn. Dette kan ifølge forskerne skyldes flere ting, blant annet at sosiale nettverk i organisasjoner ofte er kjønnssegregert, der begge kjønn lager sosiale nettverk som er dominert av medlemmer av samme kjønn som deres eget. Slike segregerte nettverk er ikke optimal for kvinners avansement da de mannlige nettverkene ofte har mer makt enn de kvinnelige nettverkene (Kark & Eagly, 2010). Samtidig peker de på at kvinnelige nettverk er viktige for mange kvinner ved at det gir sosial support og rollemodeller blir synliggjort. Kvinnelige rollemodeller kan igjen ha stor effekt på kvinners motivasjon og evne til å lede (ibid.), noe også Bjørnåli et al. (2018) peker på. De har funn som viser at rollemodeller har vært forsterkende for kvinners sosiale identitet som leder og pådriver for avansement i karrieren. Det underbygger igjen påstandene om kvinner som har flere kvinnelige ledere har større sannsynlighet for å klatre oppover på karrierestigen, enn kvinner som kun har mannlige ledere (Bjørnåli et al., 2018).

En fordel med sosial kapital er at den skaper muligheter for å få passe krevende oppgaver som gir viktig og riktig jobberfaring (Kark & Eagly, 2010). God sosial kapital hjelper individet med å få muligheten til å få slike utfordringer og posisjoner. Gitt at kvinner har lavere sosial kapital som det er hevdet, er muligheten større for at de taper kampen når slike muligheter

oppstår og de går glipp av viktig erfaring som de trenger videre på veien mot toppen (Kark & Eagly, 2010).

Det at kvinner ser ut til å ha lavere sosial kapital enn menn kan omtales som er paradoks, da kvinner har kunnskaper om hvor viktig det er med sosiale nettverk og de har bedre relasjonelle egenskaper enn menn (Kark & Eagly, 2010). En forklaring er at kvinners relasjonelle egenskaper brukes ofte direkte på arbeid som ikke gir avansement (ibid.). En annen forklaring er kvinners muligheter til å bruke tid på nettverksbygging. Det å bygge opp sosial kapital krever mye tid, og på grunn av at kvinner tar mer ansvar på hjemmebane har de ikke nok tid å bruke på nettverksbygging, som for eksempel drinker med kollegaer eller golf-tur med mulige kunder (ibid). Selv i arbeidstiden kan uformell nettverksbygging være vanskelig for kvinner dersom nettverkene er laget for menn. Forskerne påstår at i en slik kontekst vil kvinner ha mindre legitimitet og påvirkning, og derfor vil de heller ikke oppnå de samme fordelene med å være en del av nettverket (Kark & Eagly, 2010).

Kvinnens utestengelse av mannsdominerte nettverk er ytterligere nevnt i kapittel 5.3.2 homososial reproduksjon.

5.1.3 Klebrig gulv

Forskning på kvinner og toppledelse ser ofte på hvilke hindringer kvinner stanger mot på toppnivå i næringslivet, også kalt glasstaksteorien, denne teorien er nærmere beskrevet i kapitlet 5.2.1 Glasstaket. Noen forskere hevder derimot at det ikke er på toppnivå kvinner treffer på barrieren, men at det er på de laveste nivåene i organisasjonshierarkiet menn går forbi kvinner (Halrynjo et al., 2015). Disse hindringene blir kalt klebrig gulv, eller sticky floor. Klebrige gulv forklaringer finner man altså lenger ned i hierarkiet og er knyttet til hvordan kvinner selv begrenser seg selv på vei mot toppen (ibid.). Rønning og Karlsen (2014, referert i Halrynjo et al. 2015) viser til at hypoteser som svarer på klebrig gulv teorien er at kvinner er mindre interessert i karriere, prioriterer familien og er mindre interessert i topplederjobb på grunn av machokultur i toppen. Klebrig gulv teorien er testet ut av Rønning og Karlsen i en studie i 2015, de mener at det ikke finnes støtte for nevnte hypoteser, da de mener at kvinner ikke er mer skeptisk til lederposisjoner eller mindre interessert i forfremmelser enn menn (Halrynjo et al., 2015). En annen forklaring på klebrig gulv er at kvinner blir forbigått midt i hierarkiet, altså at de blir sittende fast karrieremessig i flaskehalsen på mellomledernivå (Yap & Konrad, 2009; referert i Halrynjo et al., 2015).

Klebrige gulv forklaringer tar for seg forklaringer om hvordan kvinner selv begrenser seg selv. Teorier rundt dette blir videre forklart i de neste delkapitlene under kapittel 5.1. Både familieliv, selvtillit og motivasjon er forklaringer som inngår i begrepet klebrig gulv.

5.1.4 Familieliv

Gjennomsnittsalder ved første topplederjobb er for kvinner 38 år. Noe som betyr at det er i småbarnsfasen en topplederkarriere bygges (Halrynjo, 2015; Teigen, 2015). Som jeg har vært inne på innledningsvis i oppgaven har familieetablering ført til ulikt livsløp for kvinner og menn. Tradisjonelt har kvinner hatt hovedansvaret for omsorg og husarbeid, mens menn har hatt forsørgeransvaret (Birkelund & Petersen, 2012). Rett i underkant 40 % av yrkesaktive kvinner jobber deltid, Birkelund og Petersen (2012) forklarer dette med at kvinner reduserer arbeidsaktivitet for å være hjemme sammen med barn. Denne forklaringen understøttes av Moland (2013) som viser til at kvinner jobber mer deltid jo flere barn de har omsorg for, mens det er omvendt for menn. Fenomenet deltidsstillinger er mest utbredt ved typiske kvinnearbeidsplasser som varehandel, serveringsbransjen og sykehjem (ibid.). Det er mer utbredt med deltid blant ansatte med lavere utdanning, slik at jo høyere utdanning man har jo større er sjansen for at man jobber heltid (Moland, 2013). Det kan imidlertid virke som at trenden kvinner i deltidsstillinger er i positiv utvikling, kvinner med små barn jobber mindre deltid en kvinner med større barn og at kvinner med små barn i 2013 jobbet i mindre grad i deltidsstillinger enn det kvinner gjorde ti år tidligere (ibid.). Noe av denne forklaringen kan ifølge Moland (2013) ligge på at kvinner i større grad har tatt høyere utdanning, og at høyere utdanning gir jobb på arbeidsplasser med heltidskultur. Dette stemmer godt overens med statistikk som er presentert under delkapittel 5.1.1 som omhandler human kapital.

Mens det er lett å finne påstander om at kvinner er mer familieorienterte og mindre karrieremotiverte enn menn, er det vanskeligere å finne forklaringer på hvorfor det er slik. Teigen og Reisel (2017) viser til tre ulike journal artikler av Corell 2001, Ridgeway og Corell 2004 og Orupabo 2014 når de påstår at et individs kjønnsstypiske handlinger er påvirket av de dominerende forestillingene om kjønn i samfunnet. De hevder at kjønnsstereotypiske forestillinger legger begrensninger på individets oppfatning av alternativer. Dette kan være en forklaring på at kvinner velger en mer familievennlig karriere enn det menn gjør. En annen forklaring er at kvinner med karriereambisjoner ofte har en partner som er har en minst like krevende arbeidssituasjon, og at de i mange av tilfellene da er kvinner som trapper ned for å ta et større ansvar på hjemmebane (Teigen & Reisel, 2017).

Kvinner valg av deltid kan være et resultat av utdanningsvalg og valg av arbeidssted, men utdanningsvalg og arbeidsplass kan også være et valg ut fra at man ønsker en familievennlig arbeidssituasjon. Det kan underbygges med at man ser at kjønnsdelingen i arbeidslivet øker fra ca 30 års alder, at kvinner med barn har større sannsynlighet for å arbeide i offentlig sektor og at denne sannsynligheten øker parallelt med antallet barn en kvinne har omsorgen for (Reisel et al., 2019). Det er sannsynlig at valg av annen arbeidsgiver når man kommer i småbarnsfasen henger sammen med muligheten for å kombinere familieliv og jobb er lettere i noen yrker og hos noen arbeidsgivere enn andre. I noen sektorer vil det å bygge karriere kanskje ikke være forenlig med ansvar for barn, det er muligens derfor like aktuelt å diskutere på organisasjonsnivå som individnivå. Mer om dette kommer under kapittel 5.2 Organisasjonsnivå.

Moland (2013) pekte i sin rapport på at situasjonen er i endring, dette beskrives også i analysen fra Reisel et al. (2019) som peker på at kjønnsdeling i arbeidslivet ser ut til å bli mindre og mindre for hver generasjon målt på samme alder.

5.1.5 Selvtillit

Sunagic & Traavik (2020) har analysert 13 intervjuer av kvinnelige toppledere i norsk næringsliv og sett på hva hvilke forklaringer de kvinnelige topplederne har til kvinners fravær i toppen av norsk næringsliv. Analysen konkluderer med at det er to hovedforklaringer respondentene kommer med; familieansvar og selvtillit og handlekraft. Respondentene peker på at en av grunnene til skjevdelingen i toppen av næringslivet er kvinners manglende selvtillit og handlekraft (Sunagic & Traavik, 2020). Det påpekes fra flere av de kvinnelige topplederne at det oppfattes som at kvinner synes det er vanskelig og inneha, kjenne på og demonstrere selvtillit utad. Dette eksemplifiseres med at det vanskeligere for kvinner enn menn å rekke opp handa og si ja, og at kvinner spesielt trenger en oppfordring før de søker på en lederjobb (ibid.). Dette funnet sammenfaller med funn i andre studier som konkluderer med at selvtillit og handlekraft er viktige egenskaper for toppledere (Sunagic & Traavik, 2020.). Colbjørnsen (2017) hevder at kvinner har en tendens til å underspille sin egen rolle, og gi kolleger og flaks æren for sin suksess, mens menn ofte gjør det motsatte. Blant annet peker han på at menn har en tendens til å overvurdere sin egen betydning og nedtone kollegers betydning. Denne forskjellen kan føre til at kvinners karriere stagnerer da man ikke evner å synliggjøre sin innsats og bidrag til leder (Colbjørnsen, 2017).

Funnene ovenfor er interessant å se sammen med det Chamorro-Premuzic (2013) mener om selvtillit og karriere for menn. Han mener å ha funnet ut at årsaken til ulike kjønnsdeling på toppen i næringslivet handler om menneskenes manglende evne til å skille på selvtillit og kompetanse. Når vi tolker vil selvtillit framstå som et tegn på høy kompetanse, og derfor blir menn sett på som bedre ledere da de framstår som mer selvsikre enn kvinner (Chamorro-Premuzic, 2013). Når lederløse grupper selv skal finne en til å lede gruppa er det en tendens til at gruppa velger en person som er selvcentrert, har mye selvtillit og er narsissistisk, trekk som oftere finnes hos menn enn kvinner. Dette viser at arroganse og høy selvtillit fortsatt er direkte linket til ledertalent hevder Chamorro-Premuzic (2013).

Funnene til Chamorro-Premuzic (2013) kommer videre inn på at ledere framstilles som supermenn med en rekke bestemte egenskaper, og hvordan det påvirker kjønnsbalansen i toppen av næringslivet. Dette drøftes videre i kapittel 5.3.1 Kjønnsstereotyper.

5.1.7 Motivasjon

En av teoriene i klebrig gulv er at kvinner ikke finner samme motivasjon for å søke mot toppen som det menn gjør. Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet movere som betyr å bevege (Karp, 2019). Karp (2019) hevder at motivasjon får oss i gang og driver oss framover og at det påvirker intensitet og utholdenhet i våre handlinger. Topplederne i studiet til (Halrynjo et al., 2015) svarer at faglig fokus, indre drive og engasjement for ledelse har vært avgjørende for deres karriere, og at det er noen betingelser både på hjemmebane og på arbeidsplassen som må være tilstede for at den indre motivasjonen kan både realiseres og opprettholdes. I arbeidssammenheng pekes det på at det å bli sett og å få utfordringer og ansvar tidlig i karrieren er viktig, og at dette har mye å si for egenmotivasjon (Halrynjo et al., 2015). Dette bekreftes også av (Bjørnåli et al., 2018) hvor de kvinnelige topplederne peker på viktigheten av at de har fått ansvar og utfordringer og blitt vist tillit og autonomi av arbeidsgivere. Utfordringene de har fått har bidratt til en rask utvikling og satt de i stand til å mestre sitt lederansvar (Bjørnåli et al., 2018). En leders holdning til hvorvidt en medarbeider kan mestre en situasjon vil påvirke medarbeideren, og mestringsstro er avgjørende for suksess (Adriaenssen et al., 2017). Det er derfor grunn til å tro at de som blir toppledere har fått oppgaver og utfordringer som de har mestret underveis i sin karrierestige, og at dette har gitt motivasjon til å søke videre opp stigen. Det er derfor interessant å se på litt mer på mestringsbegrepet.

Adriaenssen et al. (2017) definerer begrepet mestring med de tre størrelsene selvbilde, styrke og utholdenhet. Identitet og prestasjoner er sterkt koblet til selvbilde. Selvbildet har betydning for velvære og mental helse, som igjen påvirker atferd og studier viser at positiv atferd fremmer mestringsevnen. Et positivt selvbilde samsvarer med økt grad av tilpasningsdyktighet hos individet og styrker troen på at man mestrer en oppgave (Adriaenssen et al., 2017). Dette understøttes av Karp (2019) som hevder at tanker, behov og impulser mennesker har henger sammen med motivasjon og at motivasjon derfor påvirker menneskers atferd. Forhold som her beskrives er igjen påvirket av både genetikk og miljø (Karp, 2019). Utholdenhet beskrives som det å avslutte noe man har begynt på, og at den viser seg når hindringer dukker opp (Adriaenssen et al., 2017). Karp (2019) peker på at mestring er et resultat av å utfordre seg selv, søke etter ting som kan forbedres, og strekke seg stadig litt lenger, da trenger man utholdenhet.

Motivasjon kan også beskrives ut fra en forventningsteori der man antar at motivasjon oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe, og man får en belønning man ønsker seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan igjen bety at for en person som søker mot toppen må man tro på at det er mulig, og det må være en belønning for å nå toppen som personen ønsker seg. Ordet valens benyttes som begrep for å beskrive et persons ønske om og verdsetting av belønning, en persons ønske henger igjen sammen med behov. Altså at man motiveres til å handle når man ser at det er mulig å dekke sine behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon referer til at arbeidet eller i oppgaven er så tilfredsstillende at den oppleves belønnende i seg selv. Ytre motivasjon innebærer at det å utføre en oppgave gir en fysisk belønning i en eller annen form (Kirkhaug, 2019). Dette kan igjen knyttes til indre og ytre belønning, hvor indre belønning er forbundet med en følelse av å gjøre noe bra, av å utvikle seg som menneske og av å lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Mål og forpliktelser, mestring og autonomi skaper motivasjon skriver Tom Karp (Karp, 2019), dette fører over til SDT⁶ sine fremhevede antakelser om tre psykologiske behov som må være tilstede for å føle motivasjon; Kompetanse, autonomi og relasjoner (Adriaenssen et al., 2017). Når mennesker får tilfredsstillende grunnleggende psykologiske behov oppleves integritet og velvære, men når det motsatte skjer faller både motivasjon, energi og opplevd

⁶ SDT (Self Determination Theory) er en selvbestemmelsesteori som er utarbeidet av E.L. Deci & R. M. Ryan. En av grunnantakelsene i SDT er at mennesker styres av visse grunnleggende psykologiske og fysiologiske behov (Adriaenssen et al. 2017, s113).

velvære (Adriaenssen et al., 2017). Kompetanse forstås her som en persons human kapital, og ikke bare formelle kompetanse. I SDT er kompetanse koblet til det grunnleggende behovet for mestre det vi holder på med, og opplevelse av mestring er igjen sterkt relatert til feedback man får for prestasjoner (Adriaenssen et al., 2017). Dette er i tråd med Asplunds motivasjonsteori som sier at «*når folk får sosial respons, blir deres aktivitetsnivå høyere*» (Adriaenssen et al., 2017, s 114) og Norths handlingsteori som sier at «*mennesker handler i tråd med et belønningssystem som kommer til uttrykk gjennom normer, verdier, regler og holdninger i kulturen de er en del av*» (Adriaenssen et al., 2017, s 114). Eller som (Colbjørnsen, 2017) skriver, kvinner med ambisjoner i yrkeslivet bør sørge for å jobbe under ledere som legger merke til og anerkjenner dem når de lykkes og som støtter opp om fremtidig karriere. Dette fordi oppmuntring og positive signaler fra ledere virker karrierefremmende (Colbjørnsen, 2017). Rønning & Karlsen (2014) har i sin undersøkelse av kjønnsbalanse i seks store norske selskaper også funn som stemmer overens med kompetanse perspektivet i SDT. Der har respondentene svart at utfordrende oppgaver, støtte fra ny overordnet og økt ansvar er avgjørende for om de søker stillinger på høyere nivå enn de er i dag.

Behov for autonomi er det andre grunnleggende psykologiske behovet i SDT. Autonomi refererer til hvorvidt en person selv har mulighet til å selv initiere og regulere de aktiviteter og prosesser man deltar i (Adriaenssen et al., 2017). Autonomi handler ikke om grad av avhengighet eller uavhengighet, da man kan være avhengig av andre og likevel føle seg autonom. Autonomi kan også forstås som det motsatte av følelsen av å bli kontrollert (Adriaenssen et al., 2017). Det hevdes at autonomi øker motivasjonen og fremmer den enkeltes velvære (ibid.). Noe som igjen understøttes av (Karp, 2019) som hevder at det å oppleve selvstendighet, føle mestring og finne et større formål med det en gjør er viktige drivkrefter for mange. Det føles stimulerende, skaper motivasjon og er et resultat av at de opplever autonomi i det de gjør (Karp, 2019).

Det tredje grunnleggende behovet i SDT som de peker på som motivasjonsfremmende er relasjoner også kalt sosiale tilhørighet. Behovet omhandler relasjoner som er basert på grunnleggende forståelse og gjensidig støtte og omsorg for hverandre slik at den gir sosial tilhørighet og en følelse av opplevd trygghet (Adriaenssen et al., 2017). Behovet for relasjoner som fremheves i SDT er overensstemmende med funnene i kapittel 5.1.2 som omhandler sosial kapital, der det blant annet vises til at suksessfaktor for toppledere er gode familierelasjoner som barn, videre et godt nettverk i studietiden og videre i arbeidslivet. En

annen del av relasjon kan være det å ha rollemodeller som man kan sammenligne seg med. Kjente karrierekvinner som tør å stå fram som ledere og som viser at man kan komme forbi barrierene kan være med å gjøre toppledelsen mer likestilt (Adamson & Kelan, 2018).

5.2 Organisasjonsnivå

Inn under organisasjonsnivå skal jeg se på litteratur som kan forklare kvinners fravær i toppen av norsk næringsliv ut fra et organisasjonsinternt perspektiv. Her kan man se på arbeidsgivers holdninger og handlinger og hvordan prosesser i arbeidslivet kan forklare kjønnsubalansen på toppen i norsk næringsliv. Forskning deler ofte inn barriereforklaringer i tilbuds- og etterspørselsteori, på organisasjonsnivå er vi inne på etterspørselsteorien.

5.2.1 Glasstaket

En kjent forklaring på kjønnsubalanse i topplederstillinger forklares ofte med metaforen Glasstaket, som omtaler usynlige barriere kvinner, men ikke menn, møter på vei mot toppen. Glasstak teorien er glidende over både organisasjons- og samfunnsnivå, men det er her valgt å sette den inn under organisasjonsnivå. Uttrykket Glasstaket stammer fra en artikkel som sto i Wall Street Journal i 1986, skrevet av Carol Hymowitz og Timothy D. Schellhardt (Teigen & Reisel, 2017). Glasstaket har også vært supplert med andre metaforer som Glassheisen, som viser til menns vei til lederstillinger i kvinnedominerte yrker, og Glasshammeren som viser til verktøy for kvinner som vil nå toppen (ibid.). Birkelund & Petersen (2012) beskriver glasstaket som et fenomen som man oftest ser større bedrifter med et eget stillingshierarki, der kvinner og menn etter hvert klatrer ulikt opp stillingshierarkiet og sannsynligheten for at menn avanserer opp er større en for at kvinner gjør det samme. De bruker bildet på at kvinnene stanger i glasstaket, men at menn ikke gjør det.

Begrepet Glasstaket defineres på ulike måter. Man har en åpen definisjon som sier at «*man har med et glasstak å gjøre når det over tid er en høyere andel kvinner på nivået under toppledelsen, uten at det reflekteres i en tilsvarende utvikling i kvinneandelen på det øverste ledelsesnivået*» (Teigen & Reisel, 2017, s 17). En strengere definisjon av glasstaket står Cotter og kolleger for. De har satt opp fire kriterier som hver for seg eller samlet må være til stede for at man skal kunne si at det er et glasstak tilstede. De fire kriteriene er; 1) Kjønnsforskjeller på ledernivå skyldes forhold som ikke kan tilskrives andre jobbrelevante forhold ved den ansatte. 2) Kjønnsforskjellene må være større på de øverste enn de lavere stillingsnivåene. 3) De reelle sjansene for ansettelse må være dårligere for kvinner enn menn.

4) Barrierene må øke i løpet av karriereløpet, og da i større grad for kvinner enn menn (Teigen & Reisel, 2017).

Hvorvidt det finnes et glasstak eller ikke har vært omstridt i norsk og internasjonal forskning og konklusjonene om det finnes eller ikke spriker. Uenigheten dreier seg ikke om det faktum at det ikke er likestilling i toppen av næringslivet, men om det kan skyldes usynlige barrierer. En viktig uklarhet her kan også være at det er ulike forståelser til hva som menes med Glasstak. Cotter og kollegers undersøkelse gjennomført i 2001 konkluderer med at det finnes et glasstak, mens blant annet Baxter & Wright i 2000 og Solberg i 2017 hevder at det ikke er belegg for å hevde at glasstaket eksisterer (Halrynjo et al., 2015; Teigen & Reisel, 2017). Teigen har gjennom sin studie gjennomført i 2000 hevdet at kjønnsforskjellene ikke handler om usynlig barrierer, men at de henger sammen med organisasjonskultur og toppledelsens engasjement og holdninger (Teigen & Reisel, 2017).

AFF⁷ gjennomførte i 2014 et forskningsprosjekt om kjønnsbalanse i bedriftene Orkla, Statkraft, Telenor Norge, NSB, Deloitte Norge og Norsk Hydro. I forskningsprosjektet kunne de ikke finne noen systematisk preferanse av menn ved rekruttering til stillinger i toppledelsen, og de kunne heller ikke finne grunnlag for at kvinner var mer skeptiske til en posisjon i toppledelsen og derfor unnlot å søke på dem. Men et interessant funn er at kvinner i bedriftene opplever at det finnes et glasstak, altså hindringer som treffer kvinner mer enn menn. Kvinner selv opplever hindringer, som forskerne ikke kan se eksisterer (Rønning & Karlsen, 2014). Storvik og Schøne (2008) har gjennomført en stor studie der de ser på om glasstaket eksisterer i norsk statlig byråkrati, nesten alle departementer og direktorater var med i undersøkelsen. Studien deres konkluderer med at den ikke støtter ideen om at det finnes et glasstak og heller ikke at det er tegn til segmentering eller homososial reproduksjon for å hindre kvinner opp i topposisjoner. Det er viktig å merke seg at studien er gjennomført i statlig byråkrati, og at kvinneandelen i toppen av norsk næringsliv er mye lavere enn i byråkratiet som er offentlig sektor. Videre funn i studien er at kvinner søker på færre lederstillinger enn menn, men at kvinner og menn søker i like stor grad når de blir oppfordret av arbeidsgiver til å søke (Storvik & Schøne, 2008). Forskerne peker der på at det er mulig at deres motvilje til å søke uten å bli oppmuntret til det kan skyldes et innbilt glasstak, akkurat på samme måte som Rønning & Karlsen (2014) viser til i sin forskningsrapport. Det tenkte glasstaket ser ut til å ha samme effekt og konsekvens som reelle barrierer ved at det bremser

⁷ AFF – Administrativt Forskningsfond, en del av Norsk handelshøyskole

kvinneres inntog i høyere lederstillinger (Storvik & Schøne, 2008). Storvik & Schøne (2008) peker videre på at selv om et forestilt glasstak kan hindre noen kvinner til å søke mot toppen, er det kvinneres valg og levevilkår fra tretti til førti å siden som er hovedårsaken til den lave andelen kvinner i dag.

Organisasjoner ser ut til å ha like vilkår og muligheter for menn og kvinneres karriereavancement, men organisasjoners kultur og struktur gir ofte flere barrierer for kvinner enn menn (Kark & Eagly, 2010). Dette er barrierer som henger sammen med formelle roller, regler og prosedyrer og uformelle regler og normer. Organisasjoner utvikler videre på tradisjoner som er tilpasset menns livsstil og preferanser, som for eksempel lange arbeidsdager og lite familieforpliktelser (Kark & Eagly, 2010).

Glasstaket som metafor blir benyttet når det ikke er et uttrykk for direkte kjønnsdiskriminering, og at kjønnsforskjellene forsterkes jo høyere man er organisasjonshierarkiet (Halrynjo et al., 2015). I næringslivet har begrepet glasstaket forstått som hindre som for eksempel kjønnsstereotypiske holdninger og homososial reproduksjon (Halrynjo et al., 2015). I Norden kan man i tillegg se at det finnes en form for systembasert glasstak, ikke et glasstak som finnes i enkelte firmaer, men et glasstak som rammer alle kvinner. Det er hvordan den nordiske familievennlig velferdsstaten fremmer kvinneres yrkesaktivitet, men begrenser kvinneres karrieremulighet (Datta Gupt et al., 2008; Sanandaji, 2016). Barrierene som kan defineres inn under glasstaksteorien som velferdsordninger og familieforpliktelser, kjønnsstereotypiske holdninger og homososial reproduksjon utredes videre i de neste kapitlet som beskriver problemet på samfunnsnivå.

5.2.2 Grådige institusjoner

Rekruttering til toppstillinger i norsk næringsliv holder ikke tritt med likestillingsutviklingen man kan se på toppen av offentlig sektor og akademia (Teigen & Reisel, 2017), det er derfor interessant å se utfordringa fra et internt organisasjonsperspektiv. Velferdsordninger som lange fødselspermisjoner og offentlig finansierte barnehager har vært et viktig bidrag for kvinneres yrkesdeltakelse, men samtidig kan det se ut som om ordningene sluser kvinner over i offentlig sektor, hvor det er større aksept for lengre fravær og er bedre tilpasset kombinasjonen arbeidsliv og familieliv (Halrynjo 2017, Hardoy et al. 2017, referert i Teigen & Reisel, 2017). Flere kvinnelige toppledere i andre organisasjoner og samfunnssektorer enn i næringslivet kan med andre ord henge sammen med de prosessene som gjør at kvinner ofte søker seg til andre deler av arbeidslivet, som igjen kan være avhengig av mulighetene for å

kombinere karriere og familie. Betydningen av omsorg- og familieforpliktelser kan derfor ses både fra et individuelt perspektiv og organisasjonsperspektiv (Teigen & Reisel, 2017).

Høye krav til innsats for å klatre til topps i næringslivet, som for eksempel utenlandsopphold, mye reisevirksomhet, lange arbeidsdager og kveldsjobbing kan alle være årsaker som gjør at kvinner søker seg til andre sektorer, da det ikke er forenlig med omsorg for barn (Teigen & Reisel, 2017). Vilje til å arbeide mange timer og lange dager er etablert som en viktig kvalifikasjon for å nå toppen i næringslivet, dette fordi mange organisasjoner fokuserer mer på antall timer jobb enn på produktivitet og kvalitet på bidragene (Kark & Eagly, 2010). Halrynjos studie av et stort norsk industrikonsern viser hvordan uformelle spilleregler fikk ulik betydning for kvinner og menn. Langt flere kvinner enn menn i konsernet opplevde begrensningen i sin egen arbeidssituasjon på grunn av partnerens arbeidssituasjon og stilling (ibid.). Sunagic & Traavik (2020) kommer, i sin studie av kvinnelige topplederes forklaringer på hva som kan forklare manglende likestilling på toppen i næringslivet, inn på hvordan organisasjoner tilrettelegger for familieliv. Topplederne i intervjuet har stilt spørsmålsteget ved topplederrollen slik at den har blitt konstruert i samfunnet, og mener at rollen bør endres for at flere kvinner skal bli toppledere. Kvinnene i studien peker på at topplederrollen ikke er barnevennlig. Toppledere skal kunne ha et godt familieliv og samtidig kunne beholde jobben (Sunagic & Traavik, 2020). Sunagic & Traavik (2020) viser at denne beskrivelsen av topplederrollen gjenspeiler begrepet grådige institusjoner, greedy institutions, som viser til at det er umulig å balansere jobb og privatliv på grunn av høye arbeidsmengder.

Oxford reference definerer greedy institutions slik: «*A social institution that demands total commitment from its members and overrides the established separation of social life into different spheres, such as work, home, leisure, politics, and religion. The best examples of greedy institutions are religious sects, monastic orders, and revolutionary political parties. Companies that seek to develop high levels of organizational commitment and promote a strong culture may also approximate to this form, however, and place heavy demands on their committed employees*». Altså kan grådige institusjoner benyttes som benevnelse på bedrifter som krever så mye fra ansatte at det gjør det vanskelig for ansatte å kombinere arbeid med fritid, familie og omsorgsoppgaver, man kan videre si at en topplederjobb i noen tilfeller kan oppleves som en grådig jobb som krever for mye. Også Bjørnåli et al. (2018) kommer inn på hvordan organisasjoner kan ha påvirkning på kjønnsbalanse i toppen. De viser til faktorer som fremmer en lederkarriere og peker direkte på at organisasjoner må tilrettelegge for en støttende arbeidssituasjon som reduserer konflikt mellom jobb og familie. De fremhever at en

bør jobbe for HR-orienterte organisasjoner som tilrettelegger slik at kvinner får muligheter til å investere i human- og sosialkapital, og motiveres gjennom utfordrende og utviklende oppgaver (Bjørnåli et al., 2018). Sunagic & Traavik (2020) er inne på det samme i det de beskriver som familievennlige arbeidsplasser der det anbefales at organisasjoner må tilrettelegge for familier med små barn, blant annet ved fleksibel arbeidstid og hjemmekontormuligheter. Livsfasetankegang løftes også fram som begrep, på organisasjonsnivå handler det om at organisasjoner må ta ansvar for å tilrettelegge for ulike livsfaser for å kunne benytte seg av de kvinnelige talentene i et langsiktig perspektiv (Walsh et al. 2016, referert i Sunagic & Traavik, 2020). På individnivå handler det om at det er et individuelt ansvar å vurdere egne prioriteringer i ulike livsfaser, det er ikke sikkert at topplederfasen må starte mens man er i småbarnsfasen, kanskje kan den settes ut noe (Sunagic & Traavik, 2020).

5.2.3 Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) beskriver atferd som ikke eksplisitt kreves og anerkjennes i de formelle regler og belønningssystemer i en organisasjonen, men som uformelt ligger der som et krav, som en slags ekstra rolle som skal fylles (Kark & Eagly, 2010; Kidder & Parks, 2001). Kark & Eagly (2010) peker på at lange arbeidsdager er en slik OCB som kreves i mange organisasjoner, og som dermed favoriserer menn. Altså beskrivelser av ekstraordinær atferd som beskriver grådige institusjoner. Kidder & Parks (2001) har listet opp 4 dimensjoner av OCB og forklart hvordan kjønnsroller fyller kravene på OCB. Deres første dimensjon er altruisme, altså hvor hjelpsom en person er overfor andre i organisasjonen. De peker på at denne dimensjonen blir vurder mer som en femininrolle en maskulin (ibid.). Den andre dimensjonen, som også favoriserer femininitet er høflighet. Inn under denne dimensjonen ligger atferd som å unngå å skape problemer for kolleger og det å være klar over hvilken påvirkning man har på kolleger. De feminine egenskapene som å ta vare på kolleger, bry seg om andres behov og følelser og det å forstå andre løftes fram som fordeles på denne dimensjonen (ibid.). Dimensjon 3 er sportsånd og inkluderer atferd som å fokusere på det som er rett heller enn det som er galt, unngå klaging og være en god lagspiller (ibid.). Samfunnsdyd (civic virtue) er den fjerde dimensjonen til Kidder & Parks (2001), den omhandler atferd der ansatte involverer seg i hvilken politikk som blir vedtatt og hvilke kandidater som støttes. Roller som er endringsorientert favoriseres i denne dimensjonen. Både dimensjon 3 og dimensjon 4 favoriserer maskuline roller fremfor feminine roller (Kidder & Parks, 2001).

I sitt studie med kjønnsroller og OCB fant forskerne at holdninger til atferd ut fra kjønn er gjennomgående i organisasjoners liv (Kidder & Parks, 2001). Kvinner og menn plasserer seg selv i ulike grupper basert på kjønnsroller som beskriver ulike atferd ut fra kjønn (ibid.).

5.3 Samfunnsnivå

I dette delkapittelet vil jeg se mer på forklaringer som kan relateres til holdninger i samfunnet og velferdsstatens påvirkning. Holdninger og dens påvirkninger kan også drøftes inn under organisasjonsnivå da holdninger kan være ulik fra organisasjon til organisasjon, men i dette kapittelet løfter jeg det opp på samfunnsnivå og ser på om holdninger i samfunnet for øvrig kan forklare manglende kvinner i toppledelsen i norsk næringsliv. Forklaringene på samfunnsnivå er etterspørselsforklaringer.

5.3.1 Kjønnstereotipi

Stereotipi handler om at man tillegger mennesker egenskaper og atferd ut fra den sosiokulturelle gruppen man tilhører. Noe som igjen kan medføre innskrenket handlingsrom og handlingskraft hos det enkelte individet (Steinnes & Mainsah, 2019). Store norske leksikon definerer stereotipi som «*Stereotipi er en stereotyp, forutsigbar framstilling eller en inngrodd, vanemessig, forenklet, unyansert forestilling om hvordan noe eller noen er; en fordom*» (Store Norske Leksikon, 2021). Kjønnstereotyper handler ut fra disse definisjonene og egenskaper som blir tillagt det enkelte kjønn ut fra inngrodde holdninger og forestillinger om hvordan kjønn er ulik. Eller som (Teigen & Reisel, 2017) skriver at kjønnstereotyper handler om ubevisste forestillinger om hvordan menn og kvinner typisk er, og at dette har bidratt til å opprettholde kjønnskjevheter. De peker på at forutinntatte holdninger til kjønnsforskjeller blir en ulempe for individet, slik at det igjen skaper gruppebaserte forskjeller mellom kjønn. Det kan for eksempel være at arbeidsgivere trenger å ansette en person med lavt sykefravær og derfor lar være å ansette kvinner i fruktbar alder, dette blir omtalt som statistisk diskriminering (Birkelund & Petersen, 2012b; Teigen & Reisel, 2017).

En annen måte å se kjønnstereotipi som forklaring på er hvordan det å være leder blir framstilt på. Det er skapt et heroisk bilde av ledere som supermenn som skal transformere og effektivisere bedrifter på kort tid, som forteller oss at hvis man ikke har gjennomført store endringsprosesser i bedriften man leder så er man ikke en god nok leder (Alvesson & Sveningsson, 2003; Binney et al., 2012). Denne framstillingen er en myte som skaper urealistiske forventninger til det å være leder, som igjen skaper barrierer for ledere, spesielt på veien opp mot toppen (Binney et al., 2012; Kark & Eagly, 2010). Sunagic & Traavik (2020)

peker også på dette i sin studie av det norske likestillingsparadokset, hvor de hevder at kvinnelige toppledere forklarer kvinnelige topplederers vellykkede toppkarriere med utgangspunkt i kvasi-heroiske og stereotypiske maskuline egenskaper. Dette er egenskaper som risikovilje, drivkraft for å lykkes og selvtillit. I følge Kark & Eagly (2010) er typiske mannlige egenskaper som ambisjon, selvtillit og dominans forklart som gode lederegenskaper, men typiske kvinnelige egenskaper som empati og mellommenneskelige relasjoner ikke nevnes som egenskaper en leder bør ha. Koenig et al. (2011) bekrefter dette i sin metastudie som ser på lederrollens stereotypiske trekk. De konkluderer i studien med at stereotypiske trekk ved ledere er typiske maskuline egenskaper, ledere ses på som mer individorientert enn fellesskapsorientert og mer maskulin enn feminin. Stereotypien på kvinnelige ledere er at de er opptatt av mellommenneskelig forhold, og har egenskapene snill, hjelpsom og empatisk. Til motsetning er stereotypien for menn egeninteresse og oppgavefokuset og at de som enkeltpersoner er opptatt av mestring, dominans og kontroll (Kark & Eagly, 2010). Disse stereotypiene kan være en utfordring for kvinner da stereotyper for kvinner ikke stemmer overens med forventninger til egenskaper for en leder, og selv kvinner med gode lederegenskaper kan ha vanskelig med å skape forståelse for at de er kvalifisert til å lede (Kark & Eagly, 2010; Koenig et al., 2011).

Koenig et al. (2011) hevder at det for kvinner er vanskeligere å leve opp til forventninger som leder på grunn av kjønnsstereotyper, og at det skapes konflikter til deres roller. På den ene side skal kvinnen være individorientert for å oppfylle lederrollens forventninger, men i tillegg forventes det at hun skal være fellesskapsorientert for å oppfylle kvinnenrollen. Undersøkelsen viser at dyktige kvinnelige toppledere som velger bort fellesskap til fordel for individ blir mindre likt enn menn som gjør det samme (Koenig et al., 2011). Krysspresset som kvinner møter på veien mot toppen kan gjøre at kvinner ikke ønsker å vise verken sin maskuline eller feminine side, og forventningene rundt stereotyper kan derfor påvirke kvinner slik at de motvirker sin egen rolle som leder og identitet til ledelse (Koenig et al., 2011). Kanter kaller dette for avvikerposisjon og hevder at denne posisjonen innebærer både dobbeltroller og dilemmaer da kvinnen skal være både en representant og et unntak (Wahl et al., 2008). Koenig et al. (2011) hevder at på grunn av kjønnsstereotyper og forventninger til hvilke egenskaper en mann skal ha har menn lettere tilgang til lederroller og møter mindre barrierer og utfordringer for å bli sett på som suksessfull i lederrollen (ibid.). Dette understøttes videre av Teigen & Reisel (2017) som hevder at i ledelse er det store muligheter for at stereotypiske fremstillinger mellom kjønn fremmer menns muligheter, og samtidig hemmer kvinners

muligheter. Dette fordi kulturelle forestillinger om kjønn inngår i både atferd, væremåte og vurderinger, noe som igjen skaper og forsterker kjønnsforskjeller.

I 2015 gjennomførte Markedshøyskolen i samarbeid med Tankesmien Agenda et eksperiment for å se på holdninger til kjønn og toppledelse. Eksperimentet ble gjennomført på 102 bachelor- og masterstudenter ved Høyskolen Kristiania, og gikk ut på at studenten skulle lese en tekst om en leder og deretter svare på noen spørsmål. For halvparten av studentene het lederen Hans, for den andre halvparten het lederen Hanna, alt var ellers identisk med tekstene. Eksperimentet viser at respondentene generelt liker karrieremenn bedre enn karrierekvinner, de synes at Hans er en bedre leder enn Hanna, og Hanna tenderer til å bli sett på som mer sjefete enn Hans. Eksperimentet viser også at det er forskjell på hvordan kvinner og menn bedømmer karrierekvinner og karrieremenn, de kvinnelige studentene bedømmer i hovedsak karrierekvinner og karrieremenn likt. Mannlige respondenter liker Hans, men ikke Hanna, og de vil heller samarbeide med Hans og gjerne ha han, men ikke Hanna som mentor. Også når det gjelder foreldrerollen mener de mannlige respondentene at Hans er en bedre forelder enn Hanna. Det eneste området hvor Hanna blir vurdert mer fordelaktig av respondentene er i hvilken grad hun er til å stole på (Gaustad & Raknes, 2015). Denne undersøkelsen tyder på at kjønnsstereotyper kan gi et ulikt utgangspunkt for kvinner og menn på vei mot toppen i norsk næringsliv. Andre eksperimentelle undersøkelser, for eksempel en lignende undersøkelse ved New York University, viser at kvinner som gjør suksess på mannsdominerte arenaer blir dårligere likt enn menn med samme karriere innenfor samme felt (Heilman et al. 2014, referert i Gaustad & Raknes, 2015). Man ser også at kvinnelige næringslivsledere får mer negativ omtale i sosiale medier, enn menn i lignende stillinger (Gaustad & Raknes, 2015). Gaustad & Raknes (2015) konkluderer i sin undersøkelse med at selv om det ikke finnes bevisst motstand mot karrierekvinner, så finnes det ubevisste holdninger som gjør at kvinner vurderes mer negativt enn menn, og dette igjen kan påvirke muligheten kvinner har for å bli rekruttert til lederstillinger i norsk næringsliv.

Kjønnsstereotypiske holdninger er i endring, og holdninger hemmer i mindre grad kvinners karriere i dag enn tidligere (Halrynjo et al., 2015). Koenig et al (2011) sine funn i metastudien underbygger dette. De hevder at lederskap nå, mer enn tidligere, ser ut til å verdsette mer feminine relasjonelle kvaliteter som sensitiv, varm og lyttende. En studie gjennomført av Anne Grethe Solberg av topp- og mellomledere i norsk næringsliv viser at kjønnsstereotipi ikke står sterkt i norsk næringsliv. Undersøkelsen viser at både kvinnelige og mannlige toppledere utøver både maskulin og feminin rolle, og at det ikke er forskjell på kvinner og

menn i utøvelse av ledelse (Solberg, 2021). Ifølge analysen til Halrynjo et al. (2015) av hva norske toppledere selv sier så mener ikke toppledere i dag at kjønnsstereotypi er en barriere for kvinner i norsk næringsliv. Av respondentene er det nesten ingen som mener at kvinnelige søkere blir forbigått ved ansettelse, at mannlige ledere har problemer med å samarbeide med kvinner eller at kvinner takler lederposisjoner dårligere enn menn (Halrynjo et al., 2015). Det er allikevel interessant å se videre på problemstillingen selv om det kan virke som om ting er i endring og toppledere selv mener det ikke er et problem. Dette fordi kjønnsdiskriminering ofte kan skje ubevisst og automatisk (Birkelund & Petersen, 2012), mer om dette i neste kapittel.

5.3.2 Homososial reproduksjon

Homososial⁸ reproduksjon henger sammen med stereotypifisering som er presentert i delkapittelet ovenfor. Birkelund og Petersen (2010) hevder at stereotypifisering kan være en ikke-bevisst prosess, hvor diskriminering skjer ubevisst og automatisk, ved at hjernen foretar automatiske beslutninger når man står overfor nye individer. Vi grupperer nye mennesker i inngruppe, de som er som oss, og utgruppe, de som er som dem. Mennesker i inngruppen tillegger vi egenskaper vi selv har. Mennesker har en kognitiv tendens til å like best de menneskene som er som oss selv, noe som medfører positiv forskjellsbehandling av mennesker i vår inngruppe, og negativ forskjellsbehandling for de som er vår utgruppe (Birkelund & Petersen, 2012b). Denne typen automatisk, ikke-bevisst diskriminering leder rett inn på kanters arbeider som viser til at ledere foretrekker ledere som er lik dem selv, også kalt homososial reproduksjon (Birkelund & Petersen, 2012b; Teigen & Reisel, 2017; Wahl et al., 2008).

Det refereres i mye av litteraturen rundt homososial reproduksjon til arbeidene til Rosabeth Moss Kanter. Hun konstaterte at homogenitet og konformitet blant toppledere er sterk (Wahl et al., 2008). Argumentet for dette er at ledelse preges av usikkerhet, uforutsigbarhet og at vurderinger formes av menneskelig omdømme. I mangel av objektive målemetoder har derfor sosiale kriterier som for eksempel sosial bakgrunn, eksamen fra eliteskole og det å ha det rette sosiale nettverket vært med og redusert usikkerheten. Dermed reproducerer leder seg selv, og det er dette fenomenet Kanter kaller for homoseksuell reproduksjon, som senere har blitt kalt homososial reproduksjon (ibid.). Det at ledere ansetter ledere som er som seg selv er ikke en

⁸ Homososialitet viser til psykologiske mekanismer for hvordan mennesker liker best å omgi seg med andre som ligner på dem selv. Begrepet i denne situasjonen beskriver hvordan menn orienterer seg mot andre menn i situasjoner der det er menn som dominerer (teigen & Reisel, 2017).

utfordring bare ved ansettelsen, men det er også med å skape forventninger om hvordan ledere skal være, og hvilke egenskaper de skal inneha (ibid.). Kommunikasjon er en stor del av en leders hverdag, mannlige ledere er mer komfortable med å kommunisere med menn som de forstår, enn kvinner som de er mer usikre på, derfor blir det enklere for menn å velge menn som har samme språk (ibid.). Kanter forklarer også homososial reproduksjon med hengivenheten menn har til jobben sin. Det er lojalt og tillitsfullt å prioritere jobb foran alt annet, det er blitt en kultur og en forventning blant mange mannlige ledere, kvinner som derfor viser at det finnes andre ting i livet som betyr noe, kan betraktes som usikre kort som ikke er lojale mot bedriften (Wahl et al., 2008).

Kanters arbeider beskriver at individers handling kan forklares og forstås ut fra hvilken plass man har i organisasjonens struktur. Fordeling av kvinner og menn i et arbeidsmiljø vil påvirke hvordan vurderinger gjennomføres og inkluderings- og ekskluderingsprosessene i organisasjonen (Teigen & Reisel, 2017). En kvinne i mindretall i et mannsdominert miljø eller rolle vil bli tillagt kjønnsstereotypiske egenskaper og oppfattes som representant for kjønnnet og ikke individet (ibid.). Måten lederskap er utformet på med tanke på usikkerhet, hengivenhet og kommunikasjon, sammen med det faktum at toppledelse er sterkt mannsdominert i dag, blir til en selvoppfyllende profeti der forestillingen om hvordan en leder skal være reproducerer seg selv, og bidrar til at menn velger menn, igjen og igjen (Kark & Eagly, 2010; Wahl et al., 2008). Schein, referert i Kark & Eagly (2010) har benevnt dette fenomenet som «Tenk leder – tenk mann⁹». Dagens Næringsliv publiserte i januar 2020 en kronikk om en nylig forskningsrapport fra økonomene Zoë Cullen og Ricardo Perez-Truglia på kvinner og ledelse som viser en klar sammenheng mellom ledende kvinners betydning for andre kvinners karrieremuligheter. Undersøkelsen viser at menn har større sannsynlighet for karriere hvis deres leder er en mann (Løken, 2020). Dette underbygger teorien om selvoppfyllende profeti til Kanter (Wahl et al., 2008), da undersøkelsen konkluderer med at menns overrepresentasjon i toppledelse kan innebære et videre rekrutteringsproblem for kvinner (Løken, 2020).

En annen forklaringsteori innenfor homososial reproduksjon er «gutteklubben grei»¹⁰. Denne forklaringen kan også kobles til sosial kapital, men ettersom det her legges søkelys på klubber

⁹ Tenk leder – tenk mann ble lansert som et begrep av V.E. Schein i forbindelse med en studie der de undersøkte oppfatningen av ledere som mer lik menn, eller kvinner. Resultatet viste at ledere ble oppfattet som mye mer lik menn enn kvinner.

¹⁰ Gutteklubben grei er et uttrykk for en krets av innflytelsesrike menn i toppen næringslivet som tilgodeser hverandre NAOB. (2021). *Gutteklubb*. Det norske akademis ordbok. <https://naob.no/ordbok/gutteklubb>

som er stengt for kvinner har jeg valgt å legge den inn under homososial reproduksjon. Forklaringen om at fraværet av kvinner i toppen skyldes at for mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk hvor menn rekrutterer menn, har stor oppslutning blant ledere i norsk næringsliv spesielt blant kvinnelige toppledere (Halrynjo et al., 2015). Gutteklubber og ledelsen i organisasjoner har ofte en kultur som gjør det vanskelig for kvinner å passe inn og avansere til lederposisjoner hevder Kark & Eagly (2010) i sin artikkel *Gender and Leadership: Negotiating the labyrinth*. De peker på at slike grupper er laget for menn og har sterke maskuline trekk, hvor aktiviteter det legges opp til for eksempel kan være maskuline idretter eller at man drar på jakt ekspedisjoner og strippeklubber når man er samlet (Kark & Eagly, 2010). Videre peker Kark & Eagly (2010) på at maskuline tradisjoner også er gjeldende i organisasjoner til vanlig, for eksempel ved at talerstoler er designet for høyden til menn og ikke for kvinner. Studien til Kark & Eagly (2010) viser generelt til vestlig organisasjonskultur og ikke norsk eller nordisk organisasjonskultur, det kan derfor være at deler av funnene ikke kan overføres til norsk næringsliv og norsk samfunn som scorer høyt på likestilling i arbeidsmarkedet generelt sett.

5.3.3 Velferdsgoder, trygghet og kvotering

Velferdsstaten har vært og er fortsatt viktig for kvinners deltakelse i arbeidslivet. I 1970-årene ble det etablert et offentlig velferdssystem med barnehager, aldershjem og andre viktige kommunale velferdsoppgaver, noe som skapte et behov for arbeidskraft lokalt i kommunene. Dette fikk kvinner ut i lønnet arbeid (Birkelund & Petersen, 2012a). Dette innebar en høy sysselsettingsandel for kvinner, men er også starten på det kjønnsdelte arbeidsmarkedet hvor mest kvinner jobber i offentlig sektor, og at flere kvinner enn menn jobber deltid (ibid.). Samtidig med at flere kvinner ble en del arbeidslivet ble det opprettet ordninger som fødselspermisjon og kontantstøtte som skal hjelpe foreldre å kombinere familieliv og arbeid. Ifølge Birkelund og Petersen (2012) har dette vært såkalte «kvinner som mødre» ordninger der det er kvinner som benytter seg av ordningene, og at det bidrar til å opprettholde et bilde av kvinner som ustabil arbeidskraft, som igjen har betydning for lønnsvilkår og muligheter for fremme.

Norge og de andre nordiske landene har historisk vært gode på likestilling hvor kvinner har utfordret tradisjonelle kjønnsroller, brutt gjennom glasstaket og nådd toppen i politikk, akademia og offentlig sektor, og Norden blir derfor ofte sett på som et forbilde i

likestillingsarbeid. Det stemmer ikke med sannheten og det er på tide med et mer nyansert og faktabasert perspektiv i likestillingspolitikk hevder Sanandaji (2016). Hun peker på at land med mindre velferdsgoder og en markedsorientert politikk har større andel av kvinner som når toppen, enn det Norge har, og hevder at velferdspolitikken som har blitt ført i Norge er en hovedårsak til nettopp dette. Velferdsstaten har skapt jobber for kvinner og bidratt til deres mulighet til deltakelse i arbeidslivet ved å tilby familierelaterte tjenester som for eksempel barnehage. Imidlertid vises det til aspekter ved familie- og velferdspolitikken i Norge som hindrer kvinner på veien mot toppen. Blant annet vises det til at det høye skattenivået i Norge gjør det dyrt å kjøpe servicetjenester som avlaster omsorgs- og husarbeid, noe som igjen begrenser kvinners muligheter til å investere tid til å bygge egen karriere (Sanandaji, 2016). Forskeren peker videre på at velferdsgoder kombinert med høyt skattenivå ikke gir intensiver til å jobbe fulltid og at det er årsaken til at mange kvinner i Norge velger å jobbe deltid framfor heltid, de jobber heller hjemme selv enn å leie inn hjelp i hjemmet.

Den norske og nordiske foreldrepolitikken er en annen forklaring til Sanandaji (2016). Gode betalinger for å være lenge hjemme i fødselspermisjon betyr mindre investering i egen karriere, og jobber man færre timer vil det være et hinder for at man skal få en topp-posisjon. Videre pekes det på at det er trygt og sikkert å være ansatt i Norge med de velferdsgodene man har, som for eksempel sykepenger og fødselspermisjon, og at det er stor forskjell på det å være ansatt og det å drive eget selskap. Fordelene som det gir å være ansatt fremfor selvstendig næringsdrivende er spesielt attraktiv for kvinner, som ofte derfor velger å være ansatt fremfor å satse på egen bedrift (ibid.) Til slutt kan også nevnes at Norge har et velferdssystem der det offentlige har monopol på viktige omsorgs og velferdsoppgaver, og at dette reduserer kvinners muligheter for både å klatre i jobbstigen og for å lykkes som entreprenører. Sanandaji (2016) skriver at det offentlige monopolet på tjenester innenfor utdanning, helse og omsorg, og en sterk fagforening, skaper en situasjon der individuell hard jobbing og investering i utdanning gir begrenset belønning, og dermed ikke prioriteres.

I 2004 innførte Norge en lov som krever at styrene i norske ASA må bestå av minst 40 % kvinner (allmennaksjeloven, 1997). Målet med innføring av kvoteringsregelen var å gi flere kvinner muligheten til å klatre til topps på karrierestigen. Med styreefaring skulle kvinnene få tilegnet seg nødvendig kompetanse og erfaring, og det skulle bidra til å gjøre flere kvinnelige toppleder kandidater kjent. Førsteamanuensis ved NHH, Sissel Jensen, har sammen med en gruppe internasjonale forskere evaluert den norske loven som ble innført i 2004, de har konkludert med at kvoteringsloven ikke har hatt noen effekt på andelen kvinnelige

toppledere i norsk næringsliv (Riise, 2018). Sanandaji (2016) viser til at Cathrine Seierstad og Tore Opsahl i 2011 i en artikkel konkluderte med at kvoteringsloven i Norge skapte har skapt en liten elite med kvinner som får styreverv, altså har styrevervene blitt tildelt få individer som allerede hadde en toppkarriere og som nå fikk styreverv på grunn av en kvoteringslov.

Innføring av kvoteringsloven har heller ikke bidratt til å løfte lønnsnivået til kvinnelige ansatte slik det muligens var et mål om, men man ser at noen få kvinner på toppen mottok høyere lønn da de ble truffet direkte av regelverket (Sanandaji, 2016). Forsker for ved Institutt for samfunnsforskning, Mari Teigen, viser også til at loven ikke har gitt noen annen effekt enn det den skal føre til, nemlig kvinnelig representasjon i bedriftenes styre. Hun peker derfor på at loven har vært vellykket da den har bidratt til kvinnelig representasjon i styre der de økonomiske beslutningene tas. Et annet interessant funn Teigen peker på er at kvinnene som har blitt rekruttert inn i styrene etter at loven ble innført har kommet inn med høyere kompetanse enn de som de erstattet hadde (Riise, 2018). Noe som kan bekrefte at kvinner i dag har like god human kapital som menn, spesielt når det kommer til utdanning.

5.3.4 Urbaniseringstrend

Nima Sanandaji (2016) peker på at en nøkkelfaktor som fremmer likestilling er urbanisering. Man har sett over år at mennesker flytter fra bygder og små kommuner til større byer og byområder. I 2008 ble det observert for første gang at majoriteten av verdens befolkning bodde i en by og i 2050 er det forventet at to tredjedeler av alle mennesker i verden bor i en by (Sanandaji, 2016). Av studentene som flytter til de store byene er kvinnene i flertall, de tiltrekkes i større grad av høyere utdanning enn menn. «*Metropolitan areas act as magnets, attracting young ambitious men. The pull-factor is even greater for young ambitious women. One reason is that women are increasingly engaging in higher education, thus migrating to cities where universities are found*» (Sanandaji, 2016, s 29). Dette er interessant da Sanandaji (2016) videre hevder at urbanisering påvirker kvinners karrieremuligheter siden moderne byer vektlegger individualisme. Man kan se en trend om at kvinner i byer får barn og gifter seg senere i livet enn kvinner som bor på mindre tett befolkede steder. Når man så vet at kvinner holdes tilbake i karrieren på grunn av ansvar for barn og hushold, vil det å starte en familie senere gi større muligheter for å kick-starte karrieren før man stifter familie.

Studier viser at kvinner i byer fortsatt tar større ansvar for å oppdra barn og hushold enn menn, men samtidig er mulighetene for å kjøpe tjenester bedre i byer enn i rurale områder. Ved å kjøpe tjenester kan kvinner investere mer tid i egen karriere (ibid.). Et annet interessant funn Sanandaji (2016) presenterer er at det er mindre kjønnsrelatert diskriminering i byer enn

er i rurale områder, noe som kan påvirke kvinners karrieremuligheter. Dermed kan urbaniseringstrenden som vi ser på sikt bidra til bedre likestilling på toppen.

6. Oppsummering

Jeg vil i dette kapittelet oppsummere empiri fra kapittel 3 med drøfting av teoretiske funn fra forrige kapittelet. Dette kapittelet tar ikke inn ny teori, men forsøker å analysere og sette sammen eksisterende teori. Oppsummeringskapittelet deles opp i tilbud og etterspørselsforklaringer, men forklaringene kan noen ganger gå litt over i hverandre.

6.1 Klebrig gulv som forklaring

Som nevnt i forrige kapittel viser Klebrig gulv teorien til forklaringer som er knyttet til hvordan kvinner selv begrenser seg på vei mot toppen, også kalt tilbudsforklaringer. En av forklaringene som omtales her er personlige egenskaper ved kvinner som stopper dem på vei mot toppen. Det er blant annet pekt på i flere studier at kvinner på vei mot toppen begrenses av sin egen selvtillit, blant annet fordi vi mennesker kobler selvtillit og kompetanse sammen, men også fordi kvinner på grunn av dårligere selvtillit kan underbygge sin egen rolle og innsats i arbeidssammenheng. Dårligere selvtillit kan være en medvirkende årsak til at kvinner langt sjeldnere enn menn søker på lederstillinger uten at de får en oppfordring til å søke, og dermed er ikke kvinner med i kampen om lederstillinger i samme grad som menn. En persons selvbilde (som henger sammen med selvtillit) er også avgjørende for å kunne føle mestring, som igjen skaper motivasjon for å søke nye utfordringer og være utholdende. For at kvinner skal søke mot toppen må de ha motivasjon til å søke mot toppen i næringslivet. Viktig her er blant annet at de må ha en forventning om at de kan nå toppen, og at det vil gi dem en belønning de ønsker seg. Det at det er få kvinner på toppen, og at man har maskuline forventninger til en leder, kan være med å påvirke troen til kvinner på om de kan nå toppen og mestre jobben. En annen viktig faktor som skaper motivasjon for videre utfordringer i jobben er det å ha autonomi i jobbhverdagen. Vi vet at arbeidsmarkedet er kjønnsdelt og at en stor andel kvinner jobber i det offentlige, på grunn av demokratiet og dens påvirkninger på jobbhverdagen til offentlige ansatte kan det være grunn til å tro at flere menn enn kvinner opplever autonomi i arbeidshverdagen, og derfor motiveres i større grad til å søke seg opp i hierarkiet. Altså kan man si at selvtillit og motivasjon henger sammen, og at begge kan være faktorer som holder kvinner tilbake fra topplederstillinger.

Autonomi var en av SDT sine grunnleggende behov for å øke motivasjonen, en annen er kompetanse. Dette beskrives også som en av forutsetningene i Beckers humankapitalteori. Mange av dagens toppledere er utdannet på 80- og 90-tallet, hvor det var flest menn som tok høyere utdanning, og spesielt høyere utdanning innenfor økonomi og ledelse som er det faget som rekrutterer flest toppledere. Det er derfor grunn til å tro at humankapitalteorien kan

forklare deler av fraværet av kvinner i toppledelsen i dag. Og hvis det er en forklaring på problemet skal man i så fall forvente en positiv utvikling i kjønnsdelingen i de kommende årene med tanke på at flere kvinner enn menn nå tar høyere utdanning og at ca halvparten av studentene innenfor studier som typisk rekrutterer til lederstillinger er kvinner. At ulik fordeling mellom kjønn hos dagens unge ledere skyldes utdanning, gir ingen substans for unge ledere. Mer substans kan det gi at humankapital også omfatter arbeidserfaring, og at kvinner på grunn av mer omsorg i hjemmet og lengre fødselspermisjoner går glipp av viktig tidsinvestering på jobben, for som kjent kreves det stor arbeidsinnsats dersom man ønsker å nå til toppen.

Det er et faktum at kvinner benytter mer tid med familie og til oppgaver i hjemmet enn det menn gjør, og at menn benytter mer av sin tid på jobb enn kvinner. Også dert kan ha forklaringer i utdanningsvalg fra tidligere, som har ført kvinner over til lavtlønte yrker, gjerne i det offentlige. Noe som igjen har bygd opp under tradisjon og holdninger om at menn er hovedforsørger og at kvinnene skal ta mesteparten av ansvaret hjemme. Dette kan virke som en forklaring med relevans ettersom man ser at kvinner med høyere utdanning i større grad arbeider heltid enn kvinner med lavere utdanning, og at det er mindre forskjell mellom arbeidsoppgaver og roller til kvinner og menn i 30-årene i dag, enn det var for samme gruppe for ti år siden. Jeg har ikke funnet gode nok forklaringer på hvorfor kvinner i større grad jobber i det offentlige og i deltidsstillinger enn menn. Dett kan skyldes kvinners valg av yrke ut fra interesser, men det kan også handle om valg man tar for å innfri forventninger fra andre til hvordan man skal oppdra barn og hvordan hjemmet skal være. Skal man innfri tradisjonelle og gammeldagse forventninger til en kvinnes rolle i hjemmet, har man ikke samtidig mulighet til å bygge karriere og søke mot topplederroller. Uansett årsaken til det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, det tyder sterkt på at det er en barriere som rammer kvinner, selv om den er selvvalgt eller oppstår på grunn av tradisjon og holdninger over flere tiår. Det at karrierekvinner prioriterer barn og hjem i større grad en karrieremenn, pekes på som en barriere med substans.

Mindre tid til investering på jobb kan også medføre et dårligere sosialt nettverk som igjen gir dårligere sosial kapital. Ulike studier viser til tendenser på at kvinner har svakere sosial kapital, som igjen kan ha betydning for veien mot toppen. Både for å ha noen til å motivere til å søke mot toppen, men også det å ha et nettverk som åpner muligheter og hjelper til på veien opp til hierarkiet. Dette er forklaringer som støttes av både norske internasjonale studier og henger blant annet sammen med stereotypiske holdninger i samfunnet. Det er også slik at

sosiale nettverk på jobb ofte er kjønnssegregert, og at nettverk bestående av menn har mer makt og innflytelse enn kvinnenettverk, noe som igjen favoriserer menn. Sosial kapital pekes også derfor på som en teori som kan forklare mannsdominans i topplederroller.

6.2 Glasstak-teorien som forklaring

Glasstak-teorien betegnes her som etterspørselsteorier og ser på om det er faktorer på organisasjon og/eller samfunnsnivå som er årsaken til at kvinner ser ut til å utebli fra topplederrollen. Studien til Sanandaji (2016) viser til at likestillingsparadokset i Norge henger sammen med velferdsstaten, og peker blant annet at skattenivå og lange fødselspermisjoner til mor er årsaken til at kvinner i Norge ikke søker seg mot toppen. Hun peker på at det fører til at det ikke lønner seg å kjøpe hjelp i hjemmet, som igjen bidrar til at kvinner ikke investerer nok tid til jobb slik at de ikke kvalifiserer til topplederjobber, samtidig som den utbygde velferdsstaten fører til at for mange kvinner søker mot offentlige jobber som ikke motiverer til avanse i karrieren. Dette er den eneste studien som har vært så klar på at dette er en utfordring for Norge og de andre nordiske landene, det er derfor vanskelig å konkludere med at dette har en reell betydning for kvinners fravær i toppledelsen. Det kan være noe i dette, men det kan like godt handle om forventninger og holdninger i samfunnet, som at det er velferdsstaten som er årsaken.

I kapittelet ovenfor ble kjønnsstereotypiske roller nevnt i sammenheng med sosial kapital, kjønnsstereotypiske holdninger henger sammen med historie og tradisjonelle forskjeller på kvinner og menn, det innebærer at man gir kvinner og menn ulike egenskaper og forventninger ut fra det kjønn de er. Flere forskere peker på at lederroller ofte ses på som maskuline og det forventes at en leder innehar egenskaper som er typiske mannlige, og at det i seg selv er en barriere som gjør at kvinner kan møte på flere barrierer enn menn på vei opp mot toppen av hierarkiet. Flere norske undersøkelser viser at ledere ikke kjenner seg igjen i denne beskrivelsen og hevder at det ikke er en utfordring. Det at ledere ikke kjenner seg igjen i dette kan også være på grunn av at dette ofte styres automatisk og ubevisst, og at man derfor ikke er klar over egne holdninger. Studien som markedshøyskolen gjennomførte i samarbeid med Tankesmien Agenda, der studentene ble presentert for Hans og Hanna, viser imidlertid at dette er holdninger som fortsatt eksisterer hos unge studenter i 2015. Studiene jeg har brukt i oppgaven, som er både eksperimentelle undersøkelser og kvalitative undersøkelser viser tendenser til at kjønnsstereotypi kan være en barriere for kvinner på mot toppen, selv om dette er omdiskutert. En annen måte å se dette på er at kvinner opplever at det er et glasstak uten at eksisterer i virkeligheten, og at kvinnene derfor begrenser seg selv med egne fordommer.

Homososial reproduksjon henger igjen sammen med kjønnsstereotypiske roller. Det hevdes i flere av studiene at vi mennesker liker andre mennesker som er like som oss selv, og at dette bidrar til at mannlige ledere igjen velger andre menn til ledere, noe som igjen er reproduserende da det skaper et enda klarere bilde på hvordan en leder skal være og hvilke egenskaper en leder bør inneha. Noe som igjen gjør det vanskeligere for kvinner å nå opp, da de innehar, eller i alle fall forventes å inneha, andre egenskaper enn menn og det er ikke egenskaper som ses på som viktige egenskaper hos en leder. Ulike undersøkelser gjennomført blant ledere i Norge i nyere tid gir ikke støtte til teorien om homososial reproduksjon. Det eneste i dette som gis støtte i disse studiene er at rekruttering til lederstillinger ofte foregår i uformelle og til dels lukkede nettverk som kvinner ikke er en del av. Det ser derfor ikke ut til at homososial reproduksjon er en tydelig barriere i norsk næringsliv i dag, men at det i noen organisasjoner ofte kan være tendenser til det, blant annet på måten personer rekrutteres til toppjobber. Det kan virke som om både stereotypiske holdninger og homososial reproduksjon får mer støtte i internasjonal litteratur enn i norsk litteratur.

I noen organisasjoner kan kultur og struktur oppleves som en barriere, blant annet fordi de bygges på tradisjoner til oppfyllelse av roller som er tilpasset menn. Noe som igjen kan kobles til grådige institusjoner, det at topplederjobber i noen organisasjoner ikke lar seg kombinere med familieliv på grunn av lange arbeidsdager, mange jobbrelaterte reiser og uformelle nettverk som det må brukes tid på utenfor jobb. Dette kommer flere studier inn på, både norske og internasjonale. Blant annet gis det støtte i OCB-teorien som peker på at det er forventet at man skal fylle en ekstra rolle i tillegg til det som står i en stillingsinstruks. Det som imidlertid er interessant å merke seg her er at ting kan se ut til å være i endring og at egenskaper som er typisk feminine som altruisme, involvering, lyttende og empatisk settes opp som viktige egenskaper hos ledere. Jo sterkere fotfeste dette får jo mer akseptert vil kvinnelige egenskaper være i en lederrolle, noe som igjen indikerer at kjønnsstereotypi vil ha mindre betydning framover, enn det historisk kan se ut til at det har vært. En ting som får støtte hos flere forskere er imidlertid at det er vanskelig å kombinere karriere og familieliv på grunn av krav som settes, og at organisasjoner bør legge bedre til rette for å kombinere dette for å lykkes med flere kvinnelige toppledere. Framover vil det være interessant å følge med på hvordan Covid-19 forandrer måten vi jobber på, om det for eksempel blir færre jobbreisen og færre sosiale treff som gjør at det blir enklere å kombinere en topplederjobb og familieliv i fremtiden.

7. Konklusjon og avsluttende refleksjoner

7.1 Konklusjon

Problemstillinga i oppgaven er: *hvordan kan eksisterende forskning og litteratur forklare lav kvinneandel i toppledelsen i norske næringsliv*

I de studiene jeg har brukt som utgangspunkt i denne oppgaven blir både tilbud og etterspørselsteorier blir benyttet som forklaringer lav kvinneandel i toppledelse i norsk næringsliv. Hos kvinner kan det virke som at manglende selvtillit og forsiktighet i å fremheve seg selv og at de ikke tørr å gripe de muligheter som dukker opp kan være begrensninger som gir substans til at mange kvinner ikke når helt til toppen. En mer sikker forklaring som fremheves i mange studier er kvinners prioritering av familie og andre oppgaver i hjemmet foran investering i egen karriere. Mindre investering i karriere gir mindre relevant erfaring og påvirker dermed kvinners human kapital negativt. Dette kan igjen henge sammen med velferdsstatens oppbygging i Norge, men også av tradisjon og holdninger i samfunnet, og kvinners egne ønsker. Det at kvinner har lavere sosial kapital enn menn er også en forklaring som får støtte i eksisterende forskning.

Kjønnsstereotypi og forventninger til egenskaper en leder skal inneha gis også god støtte som forklaring, selv om det her er uenigheter om det faktiske er en utfordring i Norge i dag. Det pekes på at dette like godt er en utfordring i enkelte organisasjoner og ikke en holdningsutfordring i samfunnet, blant annet ser man at kvinner i mye større grad er toppledere i byråkrati, akademia og politikk enn i næringslivet. Til sist er det organisasjoner med urimelige krav til tidsbruk på arbeid i en topplederrolle som gis som en forklaring i forskning og litteratur på lav kvinneandel i toppledelsen. Det gjør at karriere ikke lar seg kombinere med familieliv og at kvinner derfor velger bort egen karriere til fordel for mer tid hjemme.

7.2 Avsluttende refleksjon

Teori som skal forsøke å forklare lav kvinneandel i toppen av næringslivet viser at dette er en utfordring som er kompleks, og at det ikke finnes noen enkle forklaringer på problemet. Teorien viser at forklaringer henger sammen i hverandre, en forklaring på individnivå henger sammen med faktorer som har både med organisasjon og samfunn å gjøre. Det har derfor vært viktig for meg å se helheten i utfordringen i denne avhandlingen, men samtidig diskutere enkeltfaktorer underveis. En åpen tilnærming til analyse og drøfting av funn har derfor fungert godt i denne masteravhandlingen. I mine kritiske refleksjoner til valg av forskningsdesign har jeg vært åpen på at funn og konklusjoner kan bli påvirket av forskeren,

og at det kan være en svakhet med avhandlingen. Jeg har derfor gått grundig igjennom teori og referert til litteratur som er motstridene og litteratur som underbygger funn og drøftet funnene grundig i et eget kapittel.

7.3 Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har det dukket opp spørsmål som det hadde vært mer interessant å vite mer om, men som det ikke har blitt plass til i denne studien. Blant annet hadde det vært interessant å vite mer om årsaken til at kvinner ofte velger å gå ned i stilling og/eller velge en jobb i det offentlige når de får barn. Er dette på grunn av holdninger i samfunnet som gjør at kvinner føler at det er noe som er forventet at de gjør, eller er det på grunn av en karrierejobb i norsk næringsliv ikke er forenlig med familieliv? Det hadde også vært interessant med flere studier som ser på hvorfor kvinner ser ut til å lykkes i større grad som toppledere i politikk og byråkrati enn i næringslivet. Vi har siden mars 2020 vært i en spesiell situasjon med strenge smitteverntiltak blitt vant til en arbeidshverdag med mer hjemmekontor, færre fysiske møter og mindre arbeidsrelatert reising. En oppgave som ser på hvordan dette endrer arbeidshverdagen i fremtiden når samfunnet åpner opp og om dette er til fordel for kvinner som søker mot toppen hadde også vært interessant. I forlengelsen av dette kan det også være nyttig med mer kunnskap om kvinners muligheter for å nå toppen øker med urbanisering. Det er uenighet i undersøkelser om kjønnsstereotypi faktisk har en påvirkning eller ikke. Mer forskning rundt dette temaet ville gitt oss mer kunnskap om status i dag, og om holdninger er i endring og ville tilført viktig kunnskap i hvordan kvinner skal motiveres til topplederstillinger. Til slutt kunne jeg tenkt meg mer kunnskap om temaet i en av studiene som har vekket min interesse, det er Sanandaji sin artikkel om likestillingstillingsparadokset i Norden som peker på at det er velferdspolitikken som har blitt ført i de nordiske landene som er årsaken. Det hadde vært interessant med flere studier som ser på om god likestillingspolitikk og høy arbeidsdeltakelse blant kvinner faktisk er en barriere for kvinner som vil til topps.

Litteraturliste

- Adamson, M., & Kelan, E. (2018). "Female Heroes": Celebrity Executives as Postfeminist Role Models. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12320>
- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien - positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget.
- lov om allmennaksjeselskaper, (1997). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45?q=allmennaksjeselskaper>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *the Leadership Quarterly*(14), 359-381.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.1.3.311>
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk* (1 ed.). Det Norske Samlaget.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: a Practical Guide for Ordinary Heroes* (3 ed.). Pearson Education.
- Birkelund, G. E., & Petersen, T. (2012a). Det norske likestillingsparadokset. *Gyldendal*, 144-163. <https://doi.org/10.13140/2.1.2677.6649>
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K., & Terjesen, S. (2018). Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere? *Magma*, 31-39. <https://www.magma.no/kvinne-og-toppleder-hvilke-faktorer-fremmer-en-lederkarriere>
- Brovold, B.K., & Farstad, I. (2017). Kvinne og toppleder: Bevisst karrierevalg, eller tilfeldig?. *NTNU Handelshøyskolen*. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2488177/Brovold%20Farstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chamorro-Premuzic, T. (2013, 22. august). Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? . *Harvard Buisness Reviw*. <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men#>
- Colbjørnsen, T. (2017). "Onwards and Upwards" Kvinners vei til topps i norsk næringsliv. *Arbeidsgiverforeningen Spekter*.

[https://spekter.no/Global/Rapporter/Kvinner veier til topps i norsk n%C3%A6rlivsliv_2017.pdf](https://spekter.no/Global/Rapporter/Kvinner%20veier%20til%20topps%20i%20norsk%20n%C3%A6rlivsliv_2017.pdf)

CORE senter for likestillingsforskning. (2018). CORE Topplederbarometer 2018. *Institutt for samfunnsforskning*. https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf

CORE senter for likestillingsforskning. (2020). CORE Topplederbarometer 200. *Institutt for samfunnsforskning*. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/flak/core-topplederbarometer-2020.pdf>

Datta Gupt, N., Smith, N., & Verner, M. (2008). PERSPECTIVE ARTICLE: The impact of Nordic countries' family friendly policies on employment, wages, and children. *Review of Economics of the Household* 6(1), 65-89. <https://doi.org/10.1007/s11150-007-9023-0>

Lov om likestilling og forbud mot diskriminering, (2017). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. . *Journal of Financial Economics* 101, 621-640. <http://faculty.london.edu/aedmans/Rowe.pdf>

Forsberg, C., & Wengström, Y. (2013). *Att göra aystematiska litteraturstudier : värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning* (3 ed.). Natur & Kultur

Gaustad, T., & Raknes, K. (2015). Menn som ikke liker karrierkvinner. *Tankesmien Agenda*. https://tankesmienagenda.no/uploads/images/medias/tankesmien_agenda_rapport_menn_som_ikke_liker_karrierkvinner_1_1567709038980.pdf

Generelle forskningsetiske retningslinjer. (2014). De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Greve, A. (2000). Sosial kapital: hvor står vi idag? . *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/sosial-kapital-hvor-staar-vi-i-dag>

Halrynjo, S. (2015). Kjønn, Topplederkarriere og familie. In M. Teigen (Ed.), *Virkninger av kjønnskvolter i norsk næringsliv* (pp. 97-119). Gyldendal Akademisk.

Halrynjo, S., Kitterød, R. h., & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplerne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-

- 02), 11-136. https://www.idunn.no/spa/2015/01-02/hvorfor_saa_faa_kvinner_paa_toppen_i_norsk_naeringsliv_-_en_an
- Hægeland, T. (2003). Økonomisk avkastning av utdanning. *SSB*, 197-216. <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa60/kap-10.pdf>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Fagbokforlaget.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literatur review: traditional and systematic techniques*. Sage Publications
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 ed.). Abstrakt forlag AS.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of Gender Research in Psychology* (pp. 443-468). Springer Science+Buisnes Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1467-5_19
- Karp, T. (2019). *Til meg selv* Cappelen Damm.
- Kidder, D. L., & Parks, J. M. (2001). The good soldier: who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*(22), 939-959. <https://doi.org/10.1002/job.119>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap - person og funksjon* (2 ed.). Universitetsforlaget.
- Koenig, A. M., Mitchell, A. A., Eagly, A. H., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Litland, K. J., & Ghaderi, H. (2020, 02.10.2020). Flere kvinner til NHH: - Økonomi er jo det som får verden til å gå rundt. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/70Eg14/flere-kvinner-til-nhh-oekonomi-er-jo-det-som-faar-verden-til-aa-gaa-rundt>
- Løken, k. (2020, 09. januar). Er gutteklubben Grei virkelig bare en myte? *Dagens Næringsliv*. www.dn.no
- Moland, I. E. (2013). *Heltid-deltid - en kunskapsstatus*. <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20317.pdf>
- NAOB. (2021). *Gutteklubb*. Det norske akademis ordbok. <https://naob.no/ordbok/gutteklubb>

- NHO. (2018). *Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018*
<https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/likestilling/>
- OxfordReference. (2021). *OVERVIEW - greedy institution*. Retrieved 11. april 2021 from
<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095905791?rsk=ey=XDZEcl&result=12>
- PhD on Track. (2021). *Types of reviews*. <https://www.phdontrack.net/search-and-review/types-of-reviews/>
- Pipeline, T. (2020). *Women Count 2020*.
- Reisel, L., Kitterød, R. h., Halrynjo, S., Schøne, P., Hardoy, i., Teigen, M., Østbakken, K. M., Skorge, Ø. S., Ellingsæter, E. L., Hegna, K., Imdorf, C., Blair-Lpy, M., Olivetti, C., Kerr, S. P., & Seehuus, S. (2019). *Stabilitet og endring i det kjønnsdelte arbeidsmarkedet* Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/stabilitet-og-endring-i-det-kjonnsdelte-arbeidsmar/stabilitet-og-endring-i-det-kjonnsdelte-arbeidsmarkedet.pdf>
- Riise, k. V. (2018, 22.april). Kvoteringslov ga ikke flere kvinner i toppen. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/arbeidsliv/kjonnsdelt-arbeidsliv/kjonnskvoltering/sissel-jensen/kvoteringslov-ga-ikke-flere-kvinner-i-toppen/2-1-311464>
- Rønning, R., & Karlsen, B. (2014). Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap. Hovedrapport fra forskningsprosjektet Gender Balance. *AFF, Norges Handelshøyskole*.
- Sanandaji, N. (2016). *The Nordic gender equity paradox*. Timbro Förlag
- SNL. (2021, 01.07.2019). *Likestilling*. <https://snl.no/likestilling>
- Solberg, A. G. (2021, 06. mars). Finner ikke forskjell på mannlig og kvinnelig ledelse. *Dagens Næringsliv*. www.dn.no
- SSB. (2016). *2016a* [Nøkkeltall for utdanning].
<https://www.ssb.no/utdanning/nokkeltall/utdanning>
- Steinnes, K. K., & Mainsah, H. (2019). *Søte jenter og tøffe gutter*. Oslo Metropolitan University.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/efa97f020331439a8adbb84dd90ab426/no/sved/2.pdf>

- Store Norske Leksikon. (2021). *Stereotypi*. <https://snl.no/stereotypi>
- Storvik, A., & Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: Gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *British Journal of Sociology*, 59(4), 729-756. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2008.00217.x>
- Støren, I. (2013). *Bare søk! Praktisk veiledning i å skrive litteraturstudier* (2 ed.). Cappelen Damm.
- Sunagic, M., & Traavik, L. E. M. (2020). Kvinnelige toppleders forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet *Magma*, 81-89. <https://magma.no/kvinneligetopplederesforklaringer-pa-manglende-likestilling-pa-toppen-av-naringslivet>
- Teigen, M. (2015). *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer*. I. f. samfunnsforskning. <http://www.samfunnsforskning.no/>
- Teigen, M., & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv* (2017:11). <https://doi.org/samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2473133>
- Viung, M. J., & Læg Reid, R. (2020). *Kvinner i toppledelsen - påvirkes norske børsnoterte selskapers verdi og lønnsomhet?* [Master, Norges Handelshøyskole, NHH].
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2008). *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön* (14 ed.). Studentlitteratur.
- World Economic Forum, W. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*.